

VYTAUTAS MAGNUS UNIVERSITY
FACULTY OF ECONOMICS AND MANAGEMENT

**ANTI-CRISIS MANAGEMENT:
STATE, REGION, ENTERPRISE**

Collective monograph
edited by R. Bendaravičienė, K. Shaposhnykov

Kaunas, Lithuania
2020

**UDC 33(082)
An820**

*Recommended for publication
by the Academic Council of Vytautas Magnus University*

Reviewers:

Paweł Dziekański – Doctor of Economic Sciences, Jan Kochanowski University in Kielce, Poland.

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

Scientific Board:

Rita Bendaravičienė – Dr. of Management and Administration, Professor, Dean of Faculty of Economics and Management, Vytautas Magnus University.

Andrzej Pawlik – Dr. hab., Professor Head of the Institute for Entrepreneurship and Innovation, State University of Jan Kochanowski, Poland.

Olga Chwiej – Associate Professor, Dr. of Economics, freelancer scientist, Poland.

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

Vilma Atkociuniene – Professor, Dr. of Economics, Business and Rural Development Management Institute, Vytautas Magnus University, Kaunas, Lithuania.

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

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

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

Yuriy Safonov – Doctor of Economics, Professor, Deputy Director of the State Scientific Institution «Institute for the Modernization of the Content of Education».

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

Anti-Crisis Management: State, Region, Enterprise. – Collective monograph. – Riga, Latvia: “Publishing House “Baltija Publishing”, 2020. – 264 p.

ISBN 978-9934-26-020-9

CONTENTS

MANAGEMENT OF NATIONAL ECONOMY DEVELOPMENT

Igor Gusarov

DEVELOPMENT OF NATIONAL INNOVATION SYSTEMS
OF COUNTRIES AS A FACTOR IN OVERCOMING
DIFFICULTIES DURING THE PANDEMIC 1

Svetlana Gusarova

ECONOMIC DEVELOPMENT
OF COUNTRIES DURING THE PANDEMIC CRISIS..... 16

Tetiana Zakharova

EFFICIENCY OF ACTIVITIES OF TOURISM OPERATORS
AND AGENTS ON THE MARKET OF TOURIST SERVICES OF UKRAINE.....30

Oleksii Miroshnychenko

STABILIZATION OF THE NATIONAL CURRENCY RATE
IN ENSURING ANTI-CRISIS DEVELOPMENT
AND ECONOMIC SECURITY OF UKRAINE45

Julia Poliakova, Oksana Shaida, Andriy Stepanov

PRIORITIES AND DIRECTIONS OF INSTITUTIONAL SUPPORT
OF EXPORT ACTIVITIES OF UKRAINE 63

Volodymyr Shevchenko

PANDEMIC ECONOMIC IMPACT AND INTERNATIONAL RISKS77

Vladimir Shedyakov

THE MASTERY OF SOCIAL PEDAGOGY IS AN INTEGRAL CONDITION OF
ORGANIC ECONOMIC DEVELOPMENT.....89

TERRITORIAL DEVELOPMENT: ANTI-CRISIS CONTEXT

Maryna Melnykova, Olena Tarasevych, Yelyzaveta Gradoboieva

ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF CITY DEVELOPMENT:
SOCIO-ECOLOGICAL-ECONOMIC ASPECT 107

Yurii Radionov

BUDGET POLICY TO STIMULATE
SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF REGIONS 122

Anna Romanovska, Viktoriia Velychko

SOCIALLY ORIENTED BUSINESS AS A TOOL
OF ANTI-CRISIS DEVELOPMENT OF TERRITORIES 138

ANTI-CRISIS BUSINESS MANAGEMENT: PLANNING AND FORECASTING

Liudmyla Batchenko, Liliia Honchar, Andrii Beliak

THE EFFECTIVENESS OF ENSURING THE FINANCIAL STABILITY
OF THE RESTAURANT BUSINESS IN THE CRISIS COVID-19 151

Nina Dorosh

ESSENCE AND PRINCIPLES OF CORPORATE GOVERNANCE 177

Iryna Krupelnytska

ACCOUNTING AND CONTROL OF INVENTORIES AS A BASIS
FOR EFFECTIVE MANAGEMENT OF A TRADING ENTERPRISE 191

Ellana Molchanova FORMATION OF A CRISIS MANAGEMENT TEAM.....	206
Fakhri Fuad Murshudli, Muslum Mursal Mursalov ANTI-CRISIS REGULATION OF BANKING BUSINESS: CASE OF AZERBAIJAN	220
Alexey Svistunov INNOVATIVE TECHNOLOGIES IN ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF A MACHINE-BUILDING ENTERPRISE	242

MANAGEMENT OF NATIONAL ECONOMY DEVELOPMENT

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-020-9-1>

Igor Gusarov
Postgraduate Student
Plekhanov Russian University of Economics

DEVELOPMENT OF NATIONAL INNOVATION SYSTEMS OF COUNTRIES AS A FACTOR IN OVERCOMING DIFFICULTIES DURING THE PANDEMIC¹

Summary

The development of their national innovation systems has an important impact on increasing the competitiveness of countries in the global economy. The study revealed the insignificant role of universities in the creation and implementation of national innovation systems of the BRICS countries. At the same time, the leading role of the state in this process was revealed. An analysis of the innovative development of the BRICS countries made it possible to determine the main elements of its potential: state, scientific, production and financial potential. The analysis made it possible to identify important problems of the innovative development of the BRICS countries, as well as to determine the main directions for solving the problems associated with the coronavirus pandemic.

Introduction

An important factor in stable economic development and increasing the competitiveness of countries in the global economy is the development of their national innovation systems (NISs). Danish scientist B.-A. Lundvall notes that the innovative development of countries contributes to their competitiveness and the growth of the general welfare of states in the world economy [1]. K. Freeman believes that the national innovation system is a network of public and private institutions whose activities are aimed at creating and implementing new technologies [2]. Both European and American scientists are engaged in research and development of the NIS idea. According to the definition of the American economist R. Nelson, the national innovation system includes institutions involved in the creation of innovations that contribute to improving the efficiency of innovation activities of national companies [3].

¹ This study was financed by a grant from the Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia # 969 05.08.2020, #1232 08.10.2020

We support the opinion of S. Gusarova, who noted that «the NIS concept presupposes the creation of a basis for a systematic, theoretical substantiation of the most advanced innovative initiatives of the governments of various countries» [4].

Modern national innovation systems are based on the development of relations of three leading actors of the innovation process: the state, private business and universities. Henry Etzkowitz's triple helix model assumes this relationship [5].

The role of universities in the creation, and implementation of innovative development in the BRICS countries is insignificant. The leading position in the development of innovation systems of the «five» countries belongs to the state. It is the state that directs the scientific and innovative activities of all structural divisions of NIS in these countries, «organizes work, carries out nationwide coordination and finances more than two thirds of all expenses both for pioneering developments and for bringing them to the level of implementation» [6].

Thus, the NIS of the BRICS countries can be attributed to the first type of «triple helix». This is due to the fact that the national innovation systems of these countries are in a state of formation and development.

The analysis of the development of national innovation systems of the BRICS countries made it possible to identify the main structural units involved in innovation and promoting the development and implementation of innovations in the economies of the BRICS countries, which can be divided into the following areas:

- state potential – government organizations responsible for the development of science and technology, research in the field of innovation (ministries, committees, councils, etc.);
- scientific potential presented by a) institutes of the Academy of Sciences engaged in fundamental research and development in various fields of knowledge; b) research institutes; c) universities developing research projects in key sectors of the economy;
- industrial potential, including research institutes and laboratories of private corporations, both local and foreign;
- financial potential a) government funds funding research in the field of innovation; b) banking structures, including development banks; c) venture companies.

The innovation systems of the BRICS countries are characterized by the following features.

Part 1. Development of national innovation systems of Russia, India, and China

The development of fundamental and applied science and modern technologies plays an important role in the development of the country's economy, increasing its innovative component.

In Russia, the Ministry of Education and Science of the Russian Federation is coordinated the work of the development of innovation. In 2018, 3950 organizations were engaged in scientific research and development, including 1574 research organizations, 254 design organizations, 20 design and survey organizations, 49 experimental plants, 917 institutions of higher education, 419 industrial organizations that had scientific research, design, and engineering departments. Among 3,950 organizations engaged in research and development, 38.3% are in the public sector, 33% are in the business sector, 25.3% are in higher education institutions, and 3.5% are non-profit organizations [7].

The main center of fundamental research in the natural and social sciences is the Russian Academy of Sciences (RAS) [8]. As of 01.01.2020, 707 employees worked in 484 RAS organizations [9]. RAS is a member of more than 120 international organizations, it interacts in various areas with 600 international organizations, has 70 cooperation agreements with 48 countries and 400 protocols of intent to cooperate with foreign organizations, and takes part in the implementation of 9 intergovernmental agreements. In Russia, fundamental and applied research is also carried out by the Russian Academy of Medical Sciences, the Russian Academy of Agricultural Sciences, the Russian Academy of Architecture and Construction Sciences, the Russian Academy of Education, and the Russian Academy of Arts. A great achievement of modern medicine was the creation of cellular engineering products, namely, bioartificial liver based on cellular technologies, by Russian scientists of the Federal Scientific Center named after Academician V.I. Shumakov.

Foreign partners are interested in cooperation with Russia, since the country possesses a significant number of qualified scientific and technical workers who receive relatively low wages. In training centers created by foreign TNCs, Russian specialists acquire the necessary skills to carry out effective activities in these companies, study corporate standards for making business decisions. At the same time, the analysis made it possible to draw a conclusion about the weak implementation of innovative technologies by branches of foreign TNCs. A relatively high level of innovative activity was noted in some joint ventures.

The system of scientific institutions indicators, developed by the Ministry of Education and Science of the Russian Federation, is based on the following four groups of indicators. The first group assesses the quantity and quality of works indexed in international scientometric databases, as well as the level of inventiveness. The second group includes the number of defended dissertations, internships in leading Russian and international research centers, the number of graduate students, masters and bachelors engaged in scientific research. The third group of indicators is based on assessing the contribution of organizations to the dissemination of scientific knowledge. The fourth group includes the number of employees, the main areas of

research of scientific organizations, and financial indicators. An important role in the training of highly qualified specialists is assigned to the higher education system. In the rating of the 600 Top universities in the world in 2020, the best among Russian universities was Lomonosov Moscow State University, which took 84th place in the world (up 34 positions against 2012). In addition, nine more Russian universities were included in the list of 600 best universities. For the development of research activities, an important place is given to the training of postgraduates and doctoral students, whose number in 2010–2018 decreased by 5.6% (to 25288 people) and 4.2% (to 75042 people), respectively. In 2018, more than half of all doctors of sciences (61.5%) conducted scientific research in the field of natural and technical sciences, 13.3% in the field of medical sciences, 11.3% in social sciences, 8.9% in the humanities, 4.9% agricultural sciences. The publication of scientific research results both in Russian journals and abroad is of great importance for the development of the country's national innovation system. In 2019, 1202.5 thousand scientific papers were published in Russia (27.4 times more than in 2013), 97.6% of them were cited.

In the global database of scientific publications «Science Citation Index», the share of publications by Russian scientists was 1.71%. And the share of publications by Russian researchers in the total number of publications in world scientific journals indexed in the WEB of Science database was 2.3%; by 2020 it was planned to increase it to 3% [10].

Russia is in 11th place in the world in terms of intellectual property. For 94.2% of the submitted applications, 35.8 thousand patents for inventions were received, of which about a third – 34.5% – was by foreign inventors. More applications were filed for simpler inventive activities. Thus, 263.6 thousand applications were received for trademarks and industrial design, while local specialists submitted 77.4% of applications, and foreigners – and 22.6%. The index of inventive activity in Russia was 2.5, and by 2020 it was planned to increase to 2.8 [10]. According to this indicator, the task is set for Russia to become one of the world leaders.

A high index of relative specialization of issued patents in Russia is noted in the field of inorganic chemistry (0.032), metallurgy (0.516), «green» energy (0.365), medical technologies (0.155) [11]. A negative indicator was obtained in the field of semiconductor development (-0.831), which indicates Russia's interest in foreign innovative technologies necessary for the development of this area.

The state development corporation VEB (Vnesheconombank – Bank for the Development of Foreign Economic Activity) is engaged in financing the innovative development of Russia in partnership with other commercial banks. The implementation of the bank's main projects – the development of infrastructure, industry, social sphere – is aimed at strengthening the technological base of the country's economy, at improving the living standards of the people. The main share of projects is concentrated in

infrastructure development (54.5%), natural resource efficiency (21.8%), national projects (9.8%), export support (4.9%), innovation development (1.7%), and energy efficiency (0.5%) [12]. VEB assists in the development of small and medium-sized businesses, public-private partnerships.

Among the main innovative projects of VEB are the following: a) development of innovative drugs (VEB's share amounted to 9.4 billion rubles); b) production of synthetic sapphire for optoelectronics (3 billion rubles); c) development and organization of production of MS-21 aircraft (7.1 billion rubles); d) production of aircraft units by NPO Nauka (1 billion rubles); e) biotechnological complex «Fort» (4.8 billion rubles); f) Avtovaz development program (60 billion rubles); g) creation of the Sukhoi Superjet-100 aircraft family (73 billion rubles); h) data center in St. Petersburg (2.2 billion rubles); i) Express-AM7 spacecraft (7.7 billion rubles).

In terms of innovative potential, Russia is in the 32nd place in the world. The analysis made it possible to identify the main problems of the development of the innovative economy of Russia, the solution of which will allow the country to cope with the difficult situation due to the coronavirus pandemic: a) weak funding for research and development; b) a very low level of cluster development; c) weak commercialization of innovative products, developments and new technologies; d) low volume of government orders for the creation of innovative technologies; e) insufficient number of applications for patents for inventions and trademarks; f) the insignificant level of cooperation between universities and industrial companies in the field of R&D; g) weak joint work with foreign specialists and scientists to create inventions; d) insufficient quality of activities of research institutes; e) reduction in the number of Russian researchers engaged in scientific research.

India in 2010–2020, set a benchmark for a «decade of innovation». The Indian model of innovative development was aimed at providing services to low-income people, the development of small and medium-sized businesses not only in the developed regions of the country, but also in depressed areas. The main task assigned to scientists was the task of generating ideas.

The National Innovation Council of India is responsible for coordinating the innovation strategy and creating scientific and technical developments in the country. The main goal of the council is to support the creation of massive technological innovations in various fields, the creation of a knowledge-based economy, and assistance in the commercialization of innovative technologies. The Council has created a database containing 322 thousand technological ideas and innovations from 608 regions of the country. The innovative ideas of 1,093 innovators have been implemented. The Council promoted the development of cooperation between various research institutes, academic institutions, agricultural organizations and universities to introduce innovative technologies into production. The council established a production laboratory

for the development and creation of new innovative products. Participants of innovative developments have received 1200 patents for inventions. Applications were submitted for registration of 24 design projects and 10 trademarks. Out of 74 applications for registration of a new plant variety developed by farmers and aimed at plant protection, 13 applications were successfully registered [13]. The Council facilitated the supply and commercialization of the created innovative products to 110 countries of the world, satisfying 1,500 requests.

The Microenterprise Innovation Fund has been established under the National Innovation Council of India, which is also supported by the Small Business Development Bank of India. The bank has provided venture capital for 230 innovative corporate projects that are not only at a late but also at an early stage of incubation. The Council facilitated the licensing of 109 innovative technologies created by poor people, proving that Indian innovators are creative people with knowledge and their potential as providers of innovative ideas is great. The Council concluded that it was necessary to collect innovative ideas across the country to strengthen and expand the research and development base.

The development of the innovation sphere in India is facilitated by the creation of an innovation infrastructure – incubators, technology parks, clusters, etc. The Council awarded grants to 15 seed-stage incubators that are dedicated to implementing technological innovations.

The Government of India is interested in developing innovation infrastructure and ensuring cooperation between business incubators and technology parks with research institutes and universities, which will contribute to the development of the country's national innovation system.

The Agency for the Creation of Science and Technology Parks and the Support of Science and Technology has created more than 30 technology parks, including the Kerala technology park, which employs 15,000 software development specialists in 110 companies. This technology park also has two universities specializing in programming and management.

The Council for Scientific and Industrial Research is a modern, cutting-edge Indian research organization in various fields of science and technology. The Council has a dynamic network of organizations, which includes 38 national laboratories, 39 information centers, 3 innovation complexes and 5 branches [14]. The main directions of the council's research work are research in the field of space, the oceans, metallurgy, chemistry, mining, oil and gas industry, food industry, environmental protection. The Council coordinates the work of scientific clusters in the fields of biology, chemistry, engineering, physics, etc.

Indian companies, developing innovative technologies, have made great strides in the innovative development of the pharmaceutical and automotive industries. The Indian government has introduced investment protection measures in these industries.

In India, an important place in the formation of the country's national innovation system is given to higher education. In the ranking of the 600 Top universities in the world in 2020, the best among Indian universities was the Indian Institute of Technology Bombay, which took 152nd place in the world (up 27 positions compared to 2018). In addition, six more Indian universities are included in the list of top 600 universities [15].

The level of innovative development of a country can be characterized by the effectiveness of research and development. In 2019, Indian scientists published 1,873.3 thousand scientific papers (17.7 times more than in 2013), 93% of them were quoted in other scientific papers.

India is ranked 12th in the world in terms of intellectual property. In 2018, Indian inventors filed 50.1 thousand applications for patents for inventions, of which foreign inventors accounted for 67.5%. For 27.7% of the submitted applications, 13.9 thousand patents for inventions were received, of which 83.5% of the patents were foreign inventors.

India's resourcefulness ratio was the smallest among the BRICS countries (0.4). India has a high efficiency in the development of innovative technologies in the field of computer technology (the index of relative specialization of issued patents for inventions was 0.103) and organic chemistry (0.787) [11].

In terms of innovation potential, India is ranked 35th in the world. The main problems that need to be addressed in the formation of the national innovation sphere in India in the difficult situation in the country in connection with the coronavirus pandemic are: a) a weak diversity of the workforce; b) low commercialization of innovative products and technologies; c) a small number of applications for patents for inventions and trademarks; d) insufficient amount of R&D expenditures; e) insignificant cooperation with other foreign inventors in the creation of innovative technologies.

For the development of the national innovation system in India and the solution of economic problems during a pandemic, it is necessary:

- a) to implement a strategic government initiative aimed at encouraging innovation;
- b) to improve incentive measures for the development of innovations in universities and research institutes;
- c) to organize favorable conditions for the introduction of innovations by small and medium-sized enterprises;
- d) to create global competitive approaches to the introduction of innovations by companies in strategic sectors of the economy;
- e) to develop innovations in the service sector;
- f) to create an ecosystem focused on environmental protection, conducive to inclusive innovative development;
- g) to introduce innovative technologies in the healthcare system;

h) to reduce the difference in living standards between people with high and low incomes (by increasing the living standards of the poor);

i) to introduce responsible financing aimed at obtaining economic, social and environmental benefits.

The Chinese government decided to reorient the development of the country's economy from an export-oriented model to the growth of domestic consumption, building an innovative economy by 2020. Only the development of innovations on their own can contribute to the growth of the competitiveness of high-tech Chinese products on the world stage.

A socialist system with Chinese characteristics has been established in China. The development of the main directions of China's innovation policy until 2020 was carried out in accordance with the objectives of the state strategic plan for the medium and long-term development of science and technology until 2020 (Innovation 2020).

The Ministry of Science and Technology of China coordinates and finances the work of national high-tech programs aimed at the innovative development of the country's economy. Most of the universities, institutes, academies of sciences and research institutes in China are state owned, they carry out the bulk of fundamental and applied research and development in accordance with government programs.

A special place in the formation of China's national innovation system is given to raising the level of education. In the ranking of the 600 Top universities in the world in 2020, the best among Chinese universities was Tsinghua University, which was ranked 16th in the world (up 9 positions against 2018). In addition, another twenty Chinese universities were included in the list of top 600 universities.

In 2019, Chinese scientists published 6,589.7 thousand scientific papers (15.5 times more than in 2013), 98.2% of them were quoted in other scientific papers. The share of publications by Chinese scientists and researchers in the global scientific publications database «Science Citation Index» is 16.58%. The bulk of research in China was conducted in the field of experimental development (81.7%), while basic research accounted for the smallest share (6.5%).

Technology parks and business incubators play an important role in the commercialization of scientific achievements, innovative technologies in the formation of the national innovation system of China (1.4 million specialists work in 1,239 technological business incubators). Many high-tech Chinese startups have developed in business incubators. More than 180 companies that left the incubators went public and were listed on stock exchanges. Leading innovative projects of technology parks and business incubators are carried out in the field of green energy, environmental protection, agriculture, infrastructure, information and communication services, mineral resources, health care, etc.

China's resourcefulness indicator was the highest among the BRICS countries (4.8). The most effective implementation of innovations in China is in the field of inorganic chemistry (0.085), digital communications (0.466), metallurgy (0.319), and wind energy (0.067).

China should pay more attention to the development of computer technology, organic chemistry, semiconductors, transportation, medical technology, fuel cell technology and geothermal energy, where inventive activity rates were negative.

Despite the fact that many foreign companies are gradually withdrawing their assets from China, the country remains an important research base for branches of foreign TNCs. Over the years, the quality of China's labor resources has improved significantly, and the number of highly qualified engineering and technical personnel has increased. That is why many foreign TNCs are locating their innovative research centers in Beijing, Shanghai, but more recently in Guangdong, Jiangsu and Tianjin.

In these scientific and technical research centers, work is being carried out to create new highly efficient information and telecommunication technologies, to develop and introduce modern high-tech equipment, and to carry out scientific research in the field of biotechnology, medicine, automotive industry, etc.

However, branches of foreign TNCs located in China are in no hurry to increase investment costs in creating high innovative technologies in China. They only conduct research and development in sectors of the economy where they have to compete with Chinese companies by adapting their technologies to local conditions. Investments of foreign branches of TNCs in the Chinese economy do not have an effective impact on improving the innovative development of local companies, on the inflow of innovative technologies and the development of the country's national innovation system.

In terms of innovative potential, China is in the 24th place in the world (the best position among the BRICS countries). The study made it possible to conclude that, despite the fact that the national innovation system of China is at a higher level of development than the NIS of the rest of the BRICS countries, it has a number of unresolved problems, the implementation of which will improve the economic condition of the country in connection with the coronavirus pandemic:

- a) poor diversity of the workforce;
- b) insignificant participation in international cooperation in the field of joint research and innovative development;
- c) insufficient investment in R&D, including foreign ones.

Part 2. Formation of national innovation systems in Brazil and South Africa

In Brazil, the Ministry of Science and Technology is responsible for the creation of innovations, the development of nanotechnology and the development of nanoscience [16], which subordinates the National Council for Scientific and Technological Progress (responsible for the allocation of state GRANTS for research and development in leading sectors of the economy) and the National Agency for Research Financing and projects. The ministry also oversees and coordinates the activities of the Center for Governance and Strategic Studies, the National Nuclear Energy Committee, and the Brazilian Space Agency. In addition, it has 19 research units dedicated to innovation and four government-owned enterprises operating in the nuclear, heavy industry, space and advanced electronics industries.

An important area of activity of government organizations in Brazil to support and stimulate the creation and implementation of innovations is the development of close cooperation between universities, research institutes and industrial companies. The main research and development in Brazil is focused on the introduction of innovative technologies and products in strategic sectors of the country's economy and in the field of social development. To address these challenges, the country adopted programs such as the Productive Development Strategy [17] and the Brazilian Master Plan [18].

The main task of creating the Productive Development Strategy program was to increase funding for research and development in the field of innovations in strategic sectors of the country's economy, to create tax incentives and customs preferences for the development of this sector of the economy. Such strategic areas of the economy as, for example, the medical industrial complex, the information and telecommunications complex, nuclear energy, bio- and nanotechnology were identified. The government has set the goal of increasing the international competitiveness of such industries as the automotive industry, capital goods, textiles and clothing, forestry and woodworking, cosmetics, perfumery, hygiene products, civil engineering, service complex, naval and coastal industries, and footwear.

Possessing significant natural resources and a certain scientific potential, the Brazilian government put forward the idea of expanding leadership in the air navigation complex, in the production of oil, petroleum products, bioethanol, natural gas, in steel production, in the production of cellulose, in the production of beef.

In accordance with the second part of the country's development program, the Brazilian Master Plan was adopted. The strategic direction for the implementation of this plan was to expand investment (including FDI) in innovation to improve the competitiveness of the Brazilian economy and improve the quality of life of the country's population. It was decided to stimulate the implementation of investments in innovative development by

exempting companies engaged in innovative development from paying income tax and providing customs preferences.

The task was to move from creating an economy of competitiveness to developing an economy of competence. Particular attention was paid to the further development of the internationalization of Brazilian companies, the expansion of the domestic and foreign markets, an increase in the share of high-tech goods in the structure of the country's GDP, export diversification, the development of innovative infrastructure, the introduction of innovative technologies in the energy sector, the creation of clean innovative technologies that contribute to environmental protection.

A special role in the formation of the country's innovative potential was assigned to raising the level of education. In the ranking of the 600 best universities in the world in 2020, there were 49 universities from the BRICS countries. When compiling the rating, such indicators as the volume and directions of scientific research, the organization of the student learning process, assistance in the employment of students after graduation from the university, and the organization of the internationalization process are taken into account. In 2020, the University of São Paulo (Universidade de Sao Paulo) was the best among Brazilian universities, and was ranked 116 (up 11 positions against 2013). In addition, six other Brazilian universities are included in the list of top 600 universities [15].

Diversifying the economy, expanding the production of high-tech products, introducing innovative developments into production requires improving the quality of education, increasing the volume and expanding the areas of applied and fundamental scientific research in various fields of knowledge.

The state pays great attention to increasing the amount of funding for fundamental and applied scientific research, which is carried out at the institutes of the Brazilian Academy of Sciences, in research institutes and universities.

Funding for research and development by private corporations is negligible. The main research and developments of branches of foreign TNCs are concentrated mainly in the automotive industry and occupy an insignificant place in the total volume of scientific research of the country.

The number of scientific publications and their citation is one of the most important indicators of the effectiveness of scientific research. According to this indicator, China ranked second in the world in 2019 (after the United States), India – ninth place, Russia – twelfth place, Brazil – fifteenth place, South Africa – thirty-fifth place in the world.

In 2019, 1,027,700 scientific papers were published in Brazil (17.4 times more than in 2013), 94.7% of them were cited [19]. In the global database of scientific publications «Science Citation Index», the share of publications by Brazilian scientists was 2.3%.

Brazil was 26th in the world in terms of intellectual property. In 2018, Brazilian inventors filed 24.9 thousand applications for patents for inventions,

of which 79.9% were foreign inventors. For 40.2% of the submitted applications, 10 thousand patents for inventions were received, of which 89% of patents fell to the share of foreign inventors.

The number of patent applications per 10,000 people allows for an ingenuity ratio of 1.5 in Brazil. To determine the innovative potential for the development of modern technologies in the country, an analysis of the index of relative specialization of issued patents is carried out, which made it possible to conclude that the introduction of innovations in the field of inorganic chemistry is promising in Brazil (the index of relative specialization was positive and amounted to 0.195).

In terms of innovative potential, Brazil in 2019 ranked 40th in the world and fourth among the BRICS countries. The main problematic issues in the development of the innovative potential of the Brazilian economy are: a) poor labor force diversity; b) insufficient implementation of joint inventions with specialists from other countries of the world; c) weak multilateral economic cooperation; d) insufficient number of patent applications for inventions and trademarks; e) low commercialization of inventions.

Promising directions for the development of Brazil NIS, contributing to the country's exit from the difficult conditions associated with the coronavirus pandemic, are:

- a) industrial modernization;
- b) further development of production and increase in the export of high-tech goods and services;
- c) expanding the use of «green» energy;
- d) further implementation of innovation infrastructure (innovation clusters, technology incubators, technology parks, innovation centers, etc.);
- e) development of the higher education system (creation of new directions that meet the present requirements).

The main directions of the formation of the national innovation system of South Africa, its leading elements are reflected in the «White Paper for Science and Technology» [20] approved by the Department of Science and Technology. The paper notes that fostering a national innovation system will be central to empowering all South Africans in their pursuit of social, political, economic and environmental goals. The main task of the development of the South African Department of Science and Technology is to support the improvement of the well being of the people, building a strong and productive knowledge economy, and the growth of socio-economic development of South Africa by ensuring the efficiency and effectiveness of the development of science, technology and innovation.

Technological innovations are being carried out in such new areas as space science, energy, biotechnology, nanotechnology, and robotics. Great importance is attached to the introduction and commercialization of innovative technologies. The development of space science and technology is aimed at establishing the implementation of the national space strategy.

Bioinnovation activities are aimed at supporting and expanding research, development and creation of technological innovations in the country related to the bioeconomy. Particular attention is paid to the development of nanotechnology, synthetic biology and robotics. The creation of technological innovations in the country is funded mainly by state financial agencies.

Joint research and development in the field of health development and space research carried out by local companies and foreign TNCs. However, as in many countries, foreign TNCs are not interested in the development and implementation of innovative technologies in South Africa. They improve the productivity and efficiency of local companies, but only by introducing technologies that are not innovative for these countries, but may be new to the South African market.

In the ranking of the 600 best universities in the world in 2020, the best among South African universities was the University of Cape Town, which was ranked 198th in the world (down 7 positions from 2018). Also in the list Top 600 universities included three more South African universities.

South Africa took the 37th place in the world in terms of intellectual property, which was the worst position among the BRICS countries. Researchers in South Africa filed 6.9 thousand applications for patents for inventions in 2018, the share of foreign researchers accounted for 89.8%. For 68.1% of the submitted applications, 4.7 thousand patents were issued. More applications were filed for simpler objects of intellectual property (trademarks) than for obtaining patents – 22.5 thousand.

Conclusions

The analysis made it possible to identify the main problems of the innovative development of South Africa, the solution of which is necessary to overcome the consequences of the coronavirus pandemic:

- a) small volume of applications for patents for inventions and trademarks;
- b) low level of joint international inventions;
- c) insufficient commercialization of scientific and technical developments, innovative technologies and products;
- d) insignificant amount of research and development;
- e) insufficient volume of scientific publications.

The formation and development of national innovation systems of the BRICS countries plays an important role in increasing the potential of their economic development, increasing the efficiency of industrial production, increasing the competitiveness of their goods and services in the world arena, and in improving the living standards of the population of their countries. Comparative analysis of the formation of national innovation systems of the five states, identification of their bottlenecks and unresolved problems, made it possible to determine the main directions of their development to solve the problems associated with the coronavirus pandemic:

- a) widespread use of public-private partnerships in the field of research and development in strategic sectors of the economy;
- b) conducting joint international research by experts from the BRICS countries in the field of creating innovative products and technologies;
- c) development of multilateral intra-group trade and investment cooperation of the «five» countries in the creation and implementation of high-tech goods;
- d) strengthening cooperation between government organizations, private companies and universities in the field of R&D;
- e) creation of a modern innovation infrastructure in the BRICS countries (research clusters, business incubators, etc.);
- e) increasing the volume of government orders for the development of innovative technologies in strategically important sectors of the economy;
- f) improving the structure of research funding and the implementation of innovative projects by stimulating the attraction of funds from banking structures, venture companies, foreign investors (by providing tax incentives, customs preferences, etc.);
- g) support for innovation activities of small and medium-sized enterprises;
- h) improving the quality of training of highly qualified specialists and scientific workers;
- i) improving legislation, protecting the rights of investors financing innovative projects, developments and research.

References:

1. Lundvall B.-A. (2007) National Innovation Systems – Analytical Concept and Development Tool. *Industry and Innovation*. February 2007, vol. 14, no. 1, p. 95–119. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13662710601130863>
2. Freeman Chris (1995) The National System of Innovation in Historical Perspective. *Cambridge Journal of Economics*, no. 19, pp. 5–24.
3. Nelson R.R. (1993) *National Innovation Systems: A Comparative Analysis*. Oxford University Press Inc., 552 p.
4. Gusarova S.A. (2015) Rol' vneshneekonomicheskikh faktorov v razviti innovatsionnoy sfery stran BRIKS [The role of external economic factors in the development of the innovation sphere of the BRICS countries]. Moscow: MAKS Press. (in Russian)
5. Etzkowitz H. (2008) The Triple Helix: University-Industry-Government Innovation In Action. – London: Rout ledge, 2008. URL: http://triplehelix.stanford.edu/Etzkowitz_pubs
6. Khasbulatov R.I. (2011) Modernizatsiya ekonomicheskikh sistem i innovatsii: usloviya i predposylki [Modernization of economic systems and innovation: conditions and prerequisites]. *Bulletin of Plekhanov Russian Economic University*, no. 4, pp. 33.
7. Federal State Statistics Service (2019) Russian statistical yearbook. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Ejegodnik_2019.pdf
8. RAS (2020) URL: <https://www.ras.ru/>
9. RAS (2019) Otchet «O rezultatakh deyatelnosti gosudarstvennogo byudzhethnogo uchrezhdeniya «Rossiyskaya Akademiya Nauk» i ob ispolzovanii zakreplennogo za nim federalnogo imushchestva» za 2019 god» [Report «On the results of the activities of the

state budgetary institution Russian Academy of Sciences and on the use of the federal property assigned to it» for 2019]. URL: http://www.ras.ru/about/academy_report.aspx

10. Government of the Russian Federation (2014). Gosudarstvennaya programma Rossiyskoy Federatsii «Razvitiye nauki i tekhnologiy» na 2013-2020 gody (Utverzhdena postanovleniye Rossiyskoy Federatsii № 301 135 aprelya 2014 goda) [State Program of the Russian Federation «Development of Science and Technology» for 2013–2020 (Approved Resolution of the Russian Federation No. 301 April 135, 2014)].

11. World Intellectual Property Organization (2013) World Intellectual Property Indicators. Geneva, pp. 70–71.

12. VEB (2020) Projects. URL: <https://xn--90ab5f.xn--p1ai/proyekty/>

13. National Innovation Council of India (2020). URL: <http://nif.org.in/aboutnif>

14. Council of Scientific and Industrial Research (2020). URL: <https://www.csir.res.in/about-us/about-csir>

15. QS Top Universities (2020) QS World University Rankings. URL: <https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2020>

16. Ministirio da Ciencia e Tecnologia e Inovacao (2020). URL: <http://www.mct.gov.br/index.php/content/view/323883.html>

17. Industria e Comercio Exterior () Politica de Desenvolvimento Produtivo. Ministerio de Desenvolvimento. URL: <http://www.pdp.gov.br>

18. Industria e Comercio Exterior () Plano Brasil Maior. Ministerio de Desenvolvimento. Industria e Comercio Exterior. URL: <http://www.brasilmaior.mdic.gov.br>

19. SC Imago Journal & Country Rank (2020). URL: <http://www.scimagojr.com/countryrank.php>

20. Department of Arts, Culture, Science And Technology (1996) White Paper for Science & Technology. Chapter 3. National System of Innovation for South Africa. 1996 4 September. P. 19–25.

Svetlana Gusarova

*Doctor of Economics, Associated Professor,
Leading Researcher at Department of World Economy
Plekhanov Russian University of Economics*

ECONOMIC DEVELOPMENT OF COUNTRIES DURING THE PANDEMIC CRISIS¹

Summary

2020 has been one of the toughest years for the entire global economy. The countries have been facing a protracted crisis related to the coronavirus pandemic. To cope with this problem, many countries have had to declare national quarantines. Many sectors of the economy have suffered. Almost all countries in the world have seen a decline in GDP. The governments of all countries of the world, including the BRICS groups and the EAEU, have introduced measures to stabilize the economy. The analysis carried out in the work has made it possible to identify the problems that the countries have faced during the coronavirus pandemic and to determine the ways for them to get out of the crisis.

Introduction

Since the beginning of 2020, all countries of the world have found themselves in very difficult conditions in the fight against the coronavirus pandemic. Many states were forced to introduce a self-isolation regime, suspending the work of some industries. This period of sharp recession in the world economy was called the «Great Self-Isolation». The main damage was suffered by such economic sectors as the manufacturing sector, tourism, air transportation, hotel business, restaurant business, fashion and beauty industry, fitness industry, and entertainment. In a more favorable position during the recession there have been the IT industry, the telecommunications industry, and medicine. All countries of the world have been affected by the coronavirus pandemic. In this study, we will consider the economic development during this difficult period of some countries of the world, but we will dwell in more detail on such groups of countries as the BRICS and the EAEU, in strategic cooperation with the states of which Russia is interested.

According to forecasts of the International Monetary Fund (IMF), the global economic decline in 2020 will amount to 3%. In 2020, China's GDP is expected to grow by 1.2%, while the Indian economy will expand by 1.9%. Brazil's GDP will be significantly reduced by 5.3%, the South African

¹ This study was financed by a grant from the Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia # 969 05.08.2020, #1232 08.10.2020

economy will decrease by 5.8% [1]. A negative value of this indicator is predicted in 2020 and in all EAEU countries. So, in Armenia it will be -4.5%, but in 2021 the country's GDP growth rate is planned to increase to 3.5%, in Belarus (- 3.0% and 2.2%, respectively), in Kazakhstan (-2, 7% and 3.0%), in Kyrgyzstan (-12.0% and 9.8%), in Russia (-4.1% and 2.8%) [2].

Part 1. The world economy before the pandemic

A significant decline in economic indicators in the global economy, starting in 2015, was associated with a slowdown in the growth of the Chinese economy, a decrease in oil prices and prices for metals and other natural resources, and an increase in the volatility of world stock markets. Nouriel Roubini noted that China was facing a «hard landing» [3]. The well-known American economist Joseph Stiglitz, confirming the influence of the Chinese economy on the state of economic development of the whole world, at the same time noted that negative phenomena in the global economy associated with a significant decrease in aggregate demand were also associated with the introduction of strict cost-cutting programs in Europe [4].

The 2020 coronavirus pandemic has affected the economies of all countries of the world, including the BRICS and EAEU states. According to experts from the international rating agency (Fitch), no country in the world can avoid the devastating consequences of the coronavirus pandemic [5].

The development of the economies of all countries of the world is greatly influenced by changes in oil prices as the main energy resource, despite the development and implementation of alternative innovative, green energy sources. The oil exporting countries are interested in the growth of oil prices, while the importing countries, on the contrary, prefer their decline. A decrease in oil production leads to an increase in prices for this energy resource, and an increase in oil production leads to a decrease in its quotations. The world's leading exporters of oil are Russia, the countries of the Middle East, the USA, and Canada. Kazakhstan is interested in the growth of oil prices. Fluctuations in oil prices have a negative impact on the economies of many countries, especially developing states, including the BRICS countries and the EAEU.

The largest volume of proved oil reserves in the global economy in 2018 was in Venezuela – 303.3 billion barrels (17.5% of the global volume). In terms of proven oil reserves, Russia is in sixth place in the world – 106.2 billion barrels (6.1%), Kazakhstan's proven reserves – 30 billion barrels [6].

The main oil-producing country in the world in 2018 was the United States, which produced 15.3 million barrels per day (or 16.2% of the total oil production in the global economy), ahead of Saudi Arabia (12.3 million barrels per day, or 13% of world production). Russia ranked third among the world's oil-producing countries (11.4 million barrels per day, or 12.1% of world oil production), Kazakhstan produced 1.9 million barrels per day. Not only the availability of oil reserves and volumes of its production, but also oil refining and the production of oil products are of great importance for the

development of the economies of the countries of the world. The leading country-producer of petroleum products in the world in 2018 was the United States – 17 million barrels per day (20.4% of world production). China was in second place – 12.4 million barrels per day (15% of world production). In terms of oil refining (5.8 million barrels per day – 7% of world production), Russia was in third place in the world, India was in fourth place with 5.2 million barrels per day (6.2%). Brazil was in ninth place in the world in the production of petroleum products – 1.7 million barrels per day (2.1%). Kazakhstan processed 0.4 million barrels per day [6].

In 2020, amid the coronavirus pandemic, an «oil war» broke out between Saudi Arabia and Russia. Problems in the OPEC+ cartel related to the decision to increase oil production and disagreement with this decision of Russia, led to the cancellation of previous agreements. On April 1, 2020, the deal, concluded by OPEC+ in 2016 to reduce oil production, and allowing oil prices to be kept at around \$ 50 per barrel, expired. The increase in oil production by OPEC countries led to a sharp decline in oil prices, which in turn influenced the collapse of world stock indices and a significant strengthening of the US dollar. For example, on the New York Stock Exchange (NYSE) on March 12, 2020, trading was suspended due to the fact that the key exchange index (DJIA) fell by 9.33%.

This also influenced the decline in stock indices in the BRICS countries. The RTS (Russian Trading System) index on March 12, 2020 decreased over the month by almost 1000 points (to 966.40 points) [7]. The São Paulo Stock Exchange Index (IBOVESPA) in Brazil decreased by March 12 (for a month) 1.6 times to 72,582.53 points [8]. The Shanghai Stock Exchange Index (SSE Composite) dropped 1.2 times over two months (to 2660.17 points on March 23) [9]. The main indicator of the Indian stock market is the Bombay Stock Exchange Index (BSE Sensex 30). Over the month, this index decreased 1.6 times to 25981.24 (March 23) [10].

The decline in European stock prices was influenced by the news that a company from Saudi Arabia (Saudi Aramco) plans to carry out oil expansion in Europe.

To restore the balance in the world oil market, a new OPEC+ meeting was held on January 9, 2020 at the initiative of Saudi Arabia. The deal was completed on January 10, 2020 (at the G20 meeting). As a result, it was decided to gradually reduce oil production until mid-spring 2022. From May to June 2020, daily oil production will be reduced by 10 million barrels. Then the volumes of oil production decline will change: from July 1, 2020 – by 8 million barrels per day, from January 2021 to April 2022 – by 6 million barrels per day. Russia and Saudi Arabia will cut oil production by 2.5 million barrels per day each. The volume of oil production by OPEC+ countries will be reduced by 23%. Mexico did not agree to these conditions for cutting oil production, which will have to reduce production by 400 thousand barrels per day. The agreement will enter into force only after Mexico joins the deal.

In the future, the United States, Canada and Norway may join the deal, despite the fact that they are not part of the OPEC+ cartel [11].

The countries of the BRICS and EAEU groups help each other to cope with the pandemic problems, provide each other with economic, expert and humanitarian assistance. To this end, the states of the «five» are expanding their intra-group cooperation both in the economic and political spheres in the context of a change in the geopolitical paradigm of development and the formation of new leadership systems in the world arena.

Part 2. Impact of the pandemic on the development of the global economy

According to the calculations of the Asian Development Bank, the volume of the world economy due to the coronavirus pandemic will decrease by 5.8-8.8 trillion USD in 2020 [12].

The global economy in the first quarter of 2020 is greatly influenced by the following processes: a) the pandemic that broke out at the beginning of 2020, as a result of which the activity of some sectors of the economy of many countries of the world stopped; b) problems in the OPEC+ cartel («price war» between Russia and Saudi Arabia, which led to a sharp decline in oil prices); c) overflow of oil reserves in storage facilities in the global economy; d) the slowdown in the growth of the global economy influenced the decrease in the demand for energy resources in many countries of the world, primarily in China; e) the lifting of the embargo on Iran led to an inflow of Iranian oil to the global market not only due to an increase in its production, but also from oil storage facilities. The decision to cut oil production allowed to smooth out uncertainty, reduce volatility, stabilize the global financial and energy markets, which in turn influenced the beginning of recovery processes in the global economy.

In the second quarter of 2020, the situation in the global financial markets deteriorated; this was the most difficult time in the development of the global economy in recent years. If in the first quarter the decrease in the total GDP of 28 EU countries was by 2.5%, and in the eurozone countries – by 3.1%, then in the second quarter there was already a decline in GDP in the EU area by 11.9% (in annual terms), and in the eurozone – by 12.1%. This was the largest decline in European economies since 1995. In Spain the economic decline in the second quarter of 2020 was 18.5% (the largest decline among the EU countries), in Portugal – 14.1%, in France – 13.8% [13].

The decline in the US economy was deeper, with real GDP falling 31.4% on an annualized basis in the second quarter of 2020 (a record drop in one quarter since 1947) [14].

In recent years, the *Chinese* government has been focused on changes in aggregate demand as the main factor in the formation of trends in the country's socio-economic development. During the years of reforms carried out in China, the rapid growth of the Chinese economy continued, expressed

not only in maintaining high GDP rates, but also in the volume of foreign trade, attracted foreign direct investment, and accumulated gold and foreign exchange reserves. The growth of the Chinese economy for a long time was determined by internal and external factors. Between 1979 and 2009, China's GDP growth rate averaged 9.9%.

For the years of the 13th five-year plan (2016-2020), significantly lower indicators of GDP growth were planned – 6-6.5%. In 2001-2017, China's GDP increased 10.5 times. In 2017, the Chinese economy grew by 6.9%, the country's GDP growth was supported by the increased volume of net product exports and high private consumption. The main indicators were outlined in four areas: economic growth, the development of science and technology, the standard of living of the population, and environmental protection. In 2019, China's GDP grew by 6.1%. At the 4th session of the NPC of the 12th convocation (March 2016), the goal was set by 2020 «to build a Xiaokang (small prosperity) society throughout the country».

In the early 2000s, China lagged significantly behind the leading countries in the world in terms of GDP and in terms of GDP per capita. But already in 2010, China ranked second in the world after the United States in terms of nominal GDP. But in terms of GDP per capita, it continued to lag significantly behind developed countries. In the future, China began to converge on this indicator with the United States and the countries of the European Union. In 2017, according to the IMF, GDP per capita in China amounted to 10,090 USD, approaching Russia (11,950 USD is the best value of this indicator among the BRICS countries), and almost equal to Brazil (10,220 USD), significantly ahead of South Africa (6,460 USD) and India (2,130 USD) [15].

China's GDP for the first quarter of 2020 decreased by 6.8% as a result of the coronavirus [16]. The negative dynamics of development of the Chinese economy was recorded for the first time since 1992. The decrease in the growth rate of China's GDP was influenced not only by the suspension of the activities of many enterprises as a result of the pandemic, but by the «trade war» between the PRC and the United States. In May 2020, the United States again decided to tighten sanctions against China, suspecting it of hiding information about the coronavirus and demanding full information about the causes of the pandemic. The United States continued its confrontation with China, pursuing a course of restricting the access of Chinese companies to the American capital market. China responded to the US by introducing a special law against Hong Kong, which could lead to new protests. The US Department of Commerce has prepared new sanctions against 33 Chinese companies and government organizations for repression in the Xinjiang Uygur Autonomous Region and for importing military goods and technology from the United States. The United States also threatened to impose new sanctions if the Chinese government expanded the national security law to

Hong Kong, due to which mass protests resumed there, suspended as a result of the coronavirus pandemic.

In March 2020, the situation in the Chinese economy began to gradually improve. According to various expert estimates, taking into account the coronavirus pandemic that swept across the country in early 2020, GDP growth in 2020 varies from 1 to 4% per annum [17]. Premier of the PRC State Council Li Keqiang said that China no longer sets a goal of growth GDP, a new target is set for 2020 – a budget deficit of 3.6% of GDP and an inflation rate of 3.5%. Experts believe that the Chinese government thus preferred the priority of economic stability than growth, maintaining low unemployment and inflation in the country. Investors saw this as a signal that a quick recovery of the PRC's economy should not be expected, and, therefore, there will be no pre-crisis level of oil consumption.

In the second quarter of 2020, it turned out that the current situation as a result of the coronavirus epidemic affected medium and small enterprises and micro-enterprises to the greatest extent. This situation was outlined in the «Report on the work of the PRC government» at the 3rd session of the 13th NPC in June 2020. In 2017, the PRC government introduced the «Classification of National Economy Sectors», according to which enterprises were divided into four types: large, medium, small and micro-enterprises. This takes into account the number of personnel, the amount of income from economic activities, the value of fixed assets and some other indicators. The role of private business in the Chinese economy is described according to the formula «5-6-7-8-9», that is, the private sector in China accounts for more than 50% of taxes, 60% of GDP, 70% of technical innovation, 80% of employed in urban and rural areas and 90% of the total number of enterprises.

To support companies after the coronavirus epidemic, the PRC government lowered the tax rate on added value, as well as old-age insurance rates for workers and employees of companies. A new 500 billion CNY reduction in taxes and fees was announced. All small, micro-enterprises and individual enterprises have been granted a deferral of their income tax contributions for the next year – 2021, and the new volume of tax and fee cuts will exceed 2.5 trillion CNY.

As a result of the measures taken, China's GDP grew by 3.2% in the second quarter of 2020 [16]. At the same time, all macroeconomic indicators began to grow. In the second quarter of 2020, the growth rate of value added in industry amounted to 4.4%, in the service sector – 1.9%, retail turnover – minus 1.8%, investments in fixed assets – minus 3.1%, in export-import trade – minus 0.2%. On the creation of new jobs with a plan of 9 million new jobs per year, 5.64 million new jobs were created in cities and towns in June (62.7% of the plan). Unemployment in cities and towns was 5.7%, which was below the projected 6%.

In the third quarter of 2020, China's GDP increased by 4.9%, and in the nine months of 2020, the country's economy grew by 0.7% [18].

The global economic situation in the world and the degree of resumption of external demand have a serious impact on the Chinese economy.

According to Chinese economists, there are three scenarios for the development of the Chinese economy. As to a realistic scenario, GDP growth in 2020 will be about 2.5%, and the country's GDP will be 101.6 trillion yuan.

According to the pessimistic scenario, the protracted epidemic will lead to a noticeable decrease in global demand for Chinese products, GDP growth in the fourth quarter of 2020 will remain at a low level, and economic growth in 2020 will not exceed 1% of GDP. In this case, the volume of GDP in 2020 will hardly reach the 100 trillion CNY mark.

In the optimistic scenario, the epidemic will decline, external demand will appear, and the positive measures proposed at the June 2020 session of the NPC will give the result. In this case, in the fourth quarter there will be a return to the previous rates of GDP growth, and will be about 3.5% on an annual basis, and the volume of GDP in 2020 will reach 102.6 trillion CNY.

Chinese President Xi Jinping noted that the strategic cooperation between Russia and China, having passed the test of the epidemic, will become even stronger, and the friendship of the peoples of the two countries will certainly continue to grow stronger day by day [19]. China and Russia intend to strengthen anti-epidemiological cooperation, exchange experience in the prevention and treatment of coronavirus, together with other BRICS countries to respond to common threats and challenges in the health sector. The Chinese pharmaceutical company CanSino Biologics, together with Russian specialists, has begun the third phase of clinical trials of a coronavirus vaccine.

In all the BRICS countries and the EAEU, amid a pandemic, there is a drop in domestic and external demand for goods and services, a decrease in activity in the services and manufacturing industries, a significant decrease in the income of companies in many sectors of the economy, and a decrease in trade volumes.

The Russian economy in the first half of 2020 was in a state of triple shock. On the one hand, due to the pandemic, global demand for oil has decreased, therefore, the volume of production and export of oil and oil products by Russia has decreased. On the other hand, in March 2020, there was a sharp reduction in the size of oil prices. In addition, the development of the Russian hydrocarbon sector continued to be negatively affected by the sanctions of the United States and a number of European countries, affecting the inflow of foreign direct investment in this sector of the economy. In addition, the sanctions pressure on the Russian economy from the United States and Western countries intensified during this difficult period.

According to the forecast of the Central Bank of the Russian Federation, the decrease in the volume of Russia's GDP will amount to 4-6% by the end

of 2020. It is expected that the volume of Russian exports in 2020 will decrease by 10-15%, the volume of investments – by 6-10% [20].

The Russian government has developed several programs to help low-income segments of the population and small and medium-sized businesses during the crisis, allocating 1 trillion RUB. Assistance has been provided not only to businesses, but also to non-profit organizations, self-employed citizens and families with children, doctors and social workers. To support small and medium-sized businesses, 520 billion RUB was provided from the state budget, and 430 billion RUB from state guarantees. Small and medium-sized enterprises from the affected industries are provided with a loan at 2% to support employment (moreover, loans and interest will be written off if the company can maintain employment at 90%) and a full write-off for the second quarter of 2020 of taxes and insurance premiums (excluding VAT). Small and medium-sized enterprises are provided with a grace period for the payment of fines, as well as a grace period for rent payments for up to a year. Small companies producing or selling excisable products (alcohol, tobacco, gasoline, medicines, veterinary products) can apply for government assistance.

For general support measures for the economy, there was allocated 500 billion RUB. The backbone enterprises, provided that they retain their staff, will receive assistance in the form of subsidizing 6% of the loan rate and providing 50%. In total, there were 1,151 Russian strategic companies in Russia in 2020. The decree «On measures to support backbone organizations» specifies how the backbone companies that need state support are selected. At the same time, systemically important enterprises with the participation of foreign capital will not receive support.

It is planned to allocate about 300 billion RUB of state guarantees for social protection. Enterprises in the affected industries that have not laid off their workers will be able to receive support for the payment of wages in the amount of one minimum wage per employee. In addition, companies will be able to receive an interest-free loan to pay salaries. Small businesses from the affected industries will also be able to get a six-month grace period for their insurance premiums.

Self-employed citizens will be refunded their income tax for 2019. They will also receive capital in the amount of one minimum wage for tax payments.

Targeted support is provided for the most vulnerable layers of the population. Allowance for families with children in need, as well as the size of childcare allowance for non-working citizens and students has been doubled. A special federal surcharge was established for physicians and social workers.

Some analysts believe that an increase in state support in the context of the restrictions imposed during the quarantine period will not bring a positive effect. At the same time, it is noted that measures to support the Russian

economy lag behind the anti-crisis programs of other countries. Thus, the volume of assistance from the Russian government is 2% of the country's GDP, in Germany – 37% of GDP, in Italy – 20%, Great Britain – 16%, France – 14%. Russia has provided assistance to China in the fight against coronavirus. 23 tons of medical masks, goggles, gloves and clothing were sent to China from Russia. If necessary, Russia and China are ready to provide such assistance to other countries, including the «five» states.

Even before the start of the pandemic, there were problems with the development of the Indian economy. In 2016, the government withdrew 85% of paper money from circulation as part of its demonetization policy, which was aimed at eradicating corruption. This decision caused irreparable damage to small businesses that deal with cash. The new taxation scheme for goods and services, adopted in 2019, was aimed at simplifying the tax code, but in fact caused damage to large manufacturers. Finally, last year, unemployment in India peaked in four decades.

As in other countries of the world (including the BRICS), the Indian government has introduced isolation measures in the country to combat the impact of the coronavirus. The development of the pandemic has led to serious disruptions in value chains, the cancellation of previously concluded contracts. The results of the pandemic primarily influenced the slowdown in the development of agriculture, trade, transport and hotel sectors in India. As a result, the volume of imports of goods decreased by 1.6 times compared to the data in April 2019 from 41.4 billion USD to 17.1 billion USD. Due to the decrease in business activity, the volume of oil imports in April 2020 decreased by 1.6 times to 4.7 billion USD [21].

In the first quarter of the 2020–2021 fiscal year (which ended in June 2020), the country's economy contracted by 23.9% (in annual terms, the worst indicator since 1996) [22]. According to the Organization for Economic Cooperation and Development, this is the worst recession among the world's largest economies.

At the end of March 2020, when the number of COVID-19 cases in India was relatively low compared to other countries, the Indian government announced the most stringent isolation measures in the world. Only small sections of the working population have adapted to work in isolation, but hundreds of millions of poor Indians, deprived of their livelihoods, found themselves in urban centers and industrial zones with little or no food or medical services. The government tried to open shelters and food distribution points for them, but by that time the pandemic had gained impressive momentum. In this situation, millions of migrant workers tried to return to their home villages, sometimes hundreds of kilometers away from work. It was this massive exodus that contributed, according to health experts, to the spread of the coronavirus on a dangerous scale throughout the country.

In April 2020, 70.4% of manufactured products experienced a decline of more than 50%. In May 2020, as the government began to loosen isolation

restrictions, Indian Prime Minister Narendra Modi announced a 265 billion USD (equivalent to 10% of GDP) [23] stimulus package during the pandemic, most of which is targeted at the poor. However, production and consumer costs in state have still not recovered and most Indians have not been able to use the funds. The Indian government has announced structural reforms in several sectors of the economy, but these reforms will not be able to affect the development of the Indian economy in the short term, as they are designed for a longer period. In July-September 2020, India found itself in a technical recession for the first time, with India's GDP declining for the second consecutive quarter. To restore a robust economic recovery in India, the government is introducing additional measures to increase the purchasing power of consumers.

India is the world's largest producer of hydroxychloroquine. 100 million tablets of this drug were supplied to Russia. Clinical trials of the Russian Sputnik V coronavirus vaccine have begun in India.

The international rating agency (Fitch) predicts a 4% decline in Brazil's GDP. This process is influenced not only by the coronavirus pandemic, but also by the global recession, a slowdown in the growth of the economy of China (Brazil's main trading partner), a decrease in the flow of foreign investment, a decrease in prices for raw materials, a decrease in domestic activity, and a high level of unemployment. The Brazilian government, unlike other BRICS countries and many countries around the world, has not taken the coronavirus pandemic seriously. Brazilian President Jair Bolsonaro has compared the COVID-19 coronavirus to «mild flu». Therefore, the country did not take emergency measures to isolate the population. As a result, South America's largest economy is facing a very alarming situation, ranking sixth in the world for the number of confirmed coronavirus infections.

In the second quarter of 2020, Brazil's GDP decreased by 9.7% (on an annualized basis), during this period the volume of trade decreased by 14.1%, industrial production – by 12.7% (including manufacturing – by 20%) [24]. The Brazilian government has taken measures to support small businesses, pay social benefits to 65 million people, and allocate funds to regional administrations to organize medical care.

Despite the taken measures, the Brazilian government cannot stop the rise in unemployment and the outflow of foreign investment from the country. For eight months of 2020, the inflow of foreign direct investment decreased from 31 billion USD in 2019 to 23 billion USD in 2020, in addition, 15 billion USD of foreign currency assets were withdrawn from the country during this period (the largest outflow since 1982). From February to May 2020, foreign investors have withdrawn 11.8 billion USD from Brazilian Stock Exchange and 18.7 billion USD – from its bond market [25].

The Brazilian state of Bahia is researching a Russian vaccine against COVID-19. The Russian Direct Investment Fund and the Brazilian state of Parana have agreed to promote jointly the Sputnik V vaccine.

The economic downturn of the South African economy as a result of the coronavirus pandemic was 51%. The decline was observed in all sectors of the economy, with the exception of agriculture. Industries such as tourism, hotel business, and air transportation have virtually ceased to operate.

To combat coronavirus, South Africa was quarantined for five weeks (until May 1, 2020), and aggressive early quarantine measures were taken. This strategy of the South African government helped to bring the pandemic under control, but the country's stagnant economy suffered greatly. For the first time since 1993, the country experienced a recession for four consecutive quarters.

This was followed by some relaxation due to possible problems in the social and economic spheres. The national treasury of the country predicts the reduction of the South African economy by 5.8% in 2020 and its growth by 4% in 2021. In the second quarter of 2020, the number of jobs decreased by 2.2 million.

The first African trial of a Russian coronavirus vaccine has begun in South Africa.

The BRICS New Development Bank (NDB) is helping the BRICS countries to overcome the crisis consequences and fight the coronavirus. A credit line was approved for China in the amount of 7 billion CNY (about 1 billion USD) and India for 1 billion USD. The possibility of providing Brazil and South Africa with 1 billion USD each as an emergency aid to combat coronavirus is being considered. The NDB has the financial capacity to provide anti-crisis assistance to the BRICS countries for economic recovery after the coronavirus pandemic in the amount of 15 billion USD. The NDB will be able to finance health support until March 2021. An Emergency Fund for NDB member countries will be created.

According to the World Bank, in 2020 Kazakhstan's GDP will decrease by 3% (for the first time since the early 1990s); in 2021 a slight recovery of the country's economy and growth by 2.5% is possible [26]. The main blow of the pond was on the oil and gas industry. The volume of investment in fixed assets in the first 9 months of 2020 decreased by 4.9% due to the shocks of the coronavirus pandemic (in construction, trade, finance). To contain the spread of coronavirus, the government of the country introduced quarantine and developed fiscal and monetary measures aimed at helping people in difficult situations and to support business.

In 2020, the Republic of Belarus faced several challenges. Firstly, there was a conflict with Russia over oil prices, and as a result Belarus refused to buy Russian oil. Then, almost all countries in the world were swept by a recession due to the coronavirus pandemic. The economic situation was complicated by popular unrest after the presidential elections. The economic

difficulties caused a further devaluation of the national currency. There is a deficit in the state budget in the country. In the first nine months of 2020, the country's public debt increased by 27%. The growth of public debt was due to the fact that during the pandemic, the government spent large sums on supporting industrial companies. Due to the political crisis, the country will face problems in refinancing public debt. During this period, the country's GDP decreased by 1.3% (compared to the same period in 2019). A slight decrease in the volume of GDP is due to the fact that quarantine was not declared in Belarus, all sectors of the economy continued to work.

Conclusions

The study of the economic problems of the BRICS and the EAEU countries made it possible to identify the main consequences that the «Great Self-isolation» had on their development:

a) the closure of many enterprises and industries, both large and small, affected a deep recession in the global economy;

b) significant decline in the activity of some industries (tourism, air transportation, decrease in remittances, etc.);

c) decrease in the income of companies and the population (below the level of extreme poverty – 1.9 USD per day – there were 90 million people in the world);

d) increased shock to the economies of countries as a result of bankruptcies of companies, as well as new sanctions imposed by some governments against, for example, Russia and China; decrease in demand and consumption;

e) reduced growth in the inflow of foreign direct investment;

f) growth in the accumulated public debt;

g) decrease in the number of labor resources, economically active population as a result of their loss of jobs;

h) rising unemployment rate;

i) deterioration of living standards of the population;

j) increased inequality;

k) the closure of some schools during the quarantine period, which may affect the accumulation of human capital.

To solve these problems of development of the economies, it is necessary:

– to continue structural reforms aimed at restructuring the economy and developing innovative industries;

– to extend fiscal policy measures aimed at supporting the economy, at helping companies and the population most affected by the pandemic, and protecting vulnerable groups by the governments of the countries;

– to increase the inflow of investments in health care to combat the pandemic, education, for the implementation of infrastructure projects, which help to reduce the dependence of the country's economy on carbon sources of energy;

- to expand multilateral cooperation between the BRICS and the EAEU countries in the fight against the pandemic;
- to create joint investments by the BRICS countries and the EAEU in renewable energy sources, stimulation of «green» investments;
- to ensure growth in R&D costs, promoting the development of innovations in industries and the introduction of innovative technologies into production;
- to expand multilateral cooperation of the BRICS countries in the field of international trade and investment, in the development of innovative technologies;
- to develop electronic commerce;
- to refuse from the US dollar in mutual settlements, transition to settlements in national currencies of countries;
- to change corporate taxation commensurate with their profitability;
- to implement a progressive taxation scale for wealthier citizens;
- to provide professional retraining of the workforce, the formation of new skills and competencies.

References:

1. International Monetary Fund (2020) *World Economic Outlook*. Available at: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2020/04/14/weo-april-2020> (accessed 01 December 2020).
2. International Monetary Fund (2020) *A Long and Difficult Ascent. World Economic Outlook October 2020*. Available at: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2020/09/30/world-economic-outlook-october-2020#Full%20Report%20and%20Executive%20Summary> (accessed 15 November 2020).
3. Forbes (2008) *Hard Lending in China?* Available at: https://www.forbes.com/2008/11/05/china-recession-roubini-oped-cx_nr_1106roubini.html (accessed 10 March 2019).
4. The Guardian (2016) *The problem with Europe is the euro*. Available at: <https://www.theguardian.com/business/2016/aug/10/joseph-stiglitz-the-problem-with-europe-is-the-euro> (accessed 23 October 2020).
5. Fitch (2020) *Russia. Rating Report*. Available at: <https://www.fitchratings.com/research/sovereigns/russia-18-08-2020> (accessed 20 September 2020).
6. BP (2019) *BP Statistical Review of World Energy 2019. Energy Outlook*. Available at: <https://www.bp.com/content/dam/bp/business-sites/en/global/corporate/pdfs/energy-economics/statistical-review/bp-stats-review-2019-full-report.pdf> (accessed 12 March 2020).
7. Investing.com (2020) *IRTS*. Available at: <https://ru.investing.com/indices/rtsi> (accessed 01 December 2020).
8. Yahoo! Finance (2020) *IBOVESPA*. Available at: <https://finance.yahoo.com/quote/%5EBVSP?ltr=1> (accessed 01 December 2020).
9. Yahoo! Finance (2020) *SSE Composite Index*. Available at: <https://finance.yahoo.com/quote/000001.SS/> (accessed 01 December 2020).
10. BSE (2020) *S&P BSE SENSEX*. Available at: <https://www.bseindia.com/sensex/code/16/> (accessed 01 December 2020).
11. Reuters (2020) *Saudi, Russia work oil cut deal in G20 talks, seek U.S. participation*. Available at: <https://www.reuters.com/article/us-global-oil-g20-energy/saudi-russia-work-oil-cut-deal-in-g20-talks-seek-u-s-participation-idUSKCN21S19K> (accessed 23 November 2020).

12. Asian Development Bank (2020) *How COVID-19 is Changing the World: A Statistical Perspective*. Available at: <https://www.adb.org/publications/how-covid-19-changing-world-statistical-perspective>. (accessed 01 December 2020).
13. Eurostat (2020) *Euro indicators*. Available at: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/11156775/2-31072020-BP-EN.pdf/cbe7522c-ebfa-ef08-be60-b1c9d1bd385b> (accessed 01 December 2020).
14. CNBC (2020) *U.S. economy plunges 31,4% in the second quarter but a big rebound is expected*. Available at: <https://www.cnbc.com/2020/09/30/us-gdp-q2-2020.html> (accessed 23 September 2020).
15. World Bank (2017) *GDP per Capita, PPP (current international \$)*. Available at: <http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.PP.CD> (accessed 15 June 2019).
16. PWC (2020) *China Economic Quarterly Q1 2020*. Available at: <https://www.pwccn.com/en/research-and-insights/china-economic-quarterly-q1-2020.html> (accessed 23 July 2020).
17. Reuters (2020) *Instant View: China's first quarter GDP posts first decline on record as virus shuts down economy*. Available at: <https://fr.reuters.com/article/us-china-economy-gdp-instantview/instant-view-chinas-first-quarter-gdp-posts-first-decline-on-record-as-virus-shuts-down-economy-idUKKBN21Z09O> (accessed 23 July 2020).
18. National Bureau of Statistics of China (2020) *Economic Growth of the First Three Quarters Shifted from Negative to Positive*. Available at: http://www.stats.gov.cn/english/PressRelease/202010/t20201019_1794616.html (accessed 01 December 2020).
19. Xinhuanet (2020) *Xi calls for China-Russia ties to maintain sound momentum of development at high level*. Available at: http://www.xinhuanet.com/english/2019-11/14/c_138554259.htm (accessed 01 December 2020).
20. RBC (2020) *TSB podgotovil pervyy ofitsial'nyy prognoz padeniya VVP Rossii v 2020 godu* [The Central Bank has prepared the first official forecast of a fall in Russia's GDP in 2020]. Available at: <https://www.rbc.ru/economics/24/04/2020/5ea19aff9a7947282c785981> (accessed 01 December 2020).
21. Financial Express (2020) *COVID-19 impact: Exports plunge 60.28 per cent in april*. Available at: <https://www.financialexpress.com/economy/covid-19-impact-exports-plunge-60-28-per-cent-in-april/1960440/> (accessed 16 June 2020).
22. The Hindu (2020) *GDP contracts by record 23.9% in Q1*. Available at: <https://www.thehindu.com/business/Economy/indias-gdp-contracts-by-record-239-in-q1/article32489345.ece> (accessed 14 May 2020).
23. Bloomberg (2020) *Modi Pledges \$265 Billion Aid to Revive India's Economy*. Available at: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-05-12/india-boosts-aid-to-economy-with-package-totaling-265-billion> (accessed 12 June 2020).
24. Reuters (2020) *Brazil economy back to 2009 size after record 9.7% slump in second quarter*. Available at: <https://www.reuters.com/article/us-brazil-economy-gdp-idUSKBN25S507> (accessed 22 August 2020).
25. Financial Times (2020) *Brazil's record outflows underline investors' fears of Bolsonaro*. Available at: <https://www.ft.com/content/9872c27b-689d-4a8b-a1e7-58a1b0bb50e1> (accessed 01 December 2020).
26. World Bank (2020) *Kazakhstan Economic Update – Navigating the Crisis*. Available at: <https://www.worldbank.org/en/country/kazakhstan/publication/economic-update-summer-2020> (accessed 01 December 2020).

Tetiana Zakharova

*Assistant of the Department of Foreign Economic Activity
Management, Hotel and Restaurant Business and Tourism
Vinnytsia National Agricultural University*

EFFICIENCY OF ACTIVITIES OF TOURISM OPERATORS AND AGENTS ON THE MARKET OF TOURIST SERVICES OF UKRAINE

Summary

In the sections the research of efficiency of activity of tourist operators and agents in the market of tourist services of Ukraine proceeding from dependence of cost of permits on volume of their realization to the population and quantity of the served tourists is carried out. The necessity to use such methods as correlation-regression analysis and adjusted least squares to evaluate the efficiency of these legal entities in the market of tourist services is substantiated. The method of analysis of the operating environment was used in the study of the positions of the regions of Ukraine where legal entities operate in the market of tourist services, which allowed travel agents and tour operators) to attract tourists and sell tourist vouchers to the population. The direction of development of the modern market of tourist services and according to it the direction of effective development of the market of tourist services of Ukraine owing to activity of travel agents is revealed. The necessity of maximum coincidence of these directions is proved, while for travel agents in the regions of Ukraine there is no such coincidence. It is proposed to change the positions of the regions where these entities operate in the effective direction of the operating environment by reducing the cost of vouchers and increasing tourist activity, as the study identified a number of areas where tourists pay higher vouchers than the national average. As a result of the analysis of the environment of operation of tour operators in the regions of Ukraine, a special position in the Kharkiv region was revealed, as one that allows to assess the effectiveness of these entities in all other regions of the country. A much larger organization in the market of tourist services of tour operators is proved in comparison with travel agents, as the positions in the respective oblasts are currently in the direction of effective development with the exception of Ternopil, Khmelnytsky and Chernivtsi oblasts. Conclusions are made on the need to develop all business entities in the market of travel services, in particular to provide benefits from the activities of travel agents.

Вступ

Розвиток туризму в Україні є одним із найперспективніших напрямів соціально-економічного зростання, що може бути забезпечене активізацією діяльності та високою ефективністю суб'єктів ринку туристичних послуг. Особливої актуальності набуває дослідження ринку туристичних послуг у світлі того, що 2020 р. оголошено роком туризму в Україні.

Ефективний розвиток туризму вимагає встановлення та впровадження міжнародних стандартів, підвищення якості обслуговування й управління, що зменшить негативний вплив зовнішніх чинників та сторонніх організацій. Сучасний стан формування та реалізації наявного туристичного потенціалу, з огляду на український ринок туристичних послуг, можна охарактеризувати як нерівномірний. Така ситуація зумовлена концентрацією на ринку туристичних послуг декількох атрактивних регіонів, передумови розвитку туризму у яких «лежать на поверхні», а власне місто є інфраструктурним центром і його огинання часто є неможливим чи нелогічним у силу географічного та адміністративного розташування або ж у силу відповідно проведених маркетингових дій та їх результатів. Інша ситуація постає в малих та середніх містах, туристичний потенціал яких здебільшого є, безумовно, потужним, проте в силу географічної віддаленості, низького рівня інфраструктури та умов, що склалися історично, та подальших шляхів розвитку міста (за відповідним профілем: промисловим, науковим тощо) туристична сфера відійшла на другий план і не була вибрана ні джерелом економічного розвитку регіону, ні його частиною. Швидке зростання ролі туризму в національній економіці свідчить про активний розвиток даної сфери та актуальність її активізації на території України. Діяльність юридичних осіб на ринку туристичних послуг в Україні представлена туристичними операторами (туроператорами) та туристичними агентствами (турагентствами). Туроператори є безпосередньо виробниками туристичного продукту у вигляді створення туристичної послуги, забезпечення проїзду та проживання. Турагенти виконують функцію посередників між туроператором та споживачем. До основних завдань туроператорів можна віднести: вивчення потреб потенційних туристів на тури та туристичні програми, складання маршрутів та перспективних програм обслуговування туристів, взаємодію з постачальниками послуг, розрахунок вартості туру та визначення ціни, реалізацію турів, методичне забезпечення турів, забезпечення туристів необхідним та спеціальним спорядженням, сувенірною та рекламно-інформаційною продукцією, підготовку, підбір та призначення спеціалістів на маршрути подорожей (екскурсоводи, інструктори, гіді-перекладачі тощо), рекламно-інформаційну роботу щодо просування туристичного продукту до споживачів, контроль над якістю, надійністю та безпекою туристичного обслуговування. Їх мета

полягає в отриманні комісійних за надання туристичної послуги на ринку. Окрім того, туроператори можуть працювати зі споживачем напряму без турагентів. Туроператори виконують провідну роль у туризмі, оскільки саме вони пакетують різні послуги (транспорт, розміщення, харчування, трансфер, розваги) в єдиний туристичний продукт, який і реалізують споживачеві через агентську мережу. Туроператор також може продавати послуги туризму роздільно. У разі коли туроператор формує туристичний пакет, він виступає в ролі виробника туристичного продукту. Це так, навіть якщо куплені послуги збираються використовувати конкретно за призначенням, без усяких умов.

Коли ж туроператор продає послуги туризму окремо, він виступає як оптовий дилер туристичних послуг. Це можливо в тому разі, коли туроператор купує у виробника більше туристичного продукту, ніж це необхідно для формування туристичного пакету. Бувають також випадки, коли туроператори продають окремі послуги туризму за гуртовими цінами людям, які формують свій індивідуальний пакет.

Туроператор укладає агентські угоди з незалежними турагентствами на продаж своїх турів, у яких він зацікавлений. Чим більше в туроператора партнерів-турагентів у різних країнах і регіонах, тим більші обсяги продажу і, відповідно, більше туристів, більший прибуток.

Необхідність розвитку туроперейтингу пов'язана, з одного боку, зі зростанням вимог туристів до змістовного проведення дозвілля, коли для повноцінного відпочинку недостатньо тільки розміщення та харчування, а потрібен цілий комплекс додаткових послуг відповідно до індивідуальних потреб туриста, а з іншого – зростання та урізноманітнення пропозиції послуг гостинності туристичних та курортних центрів, що ущільнює ринок пропозиції і потребує професійної зорієнтованості. Незалежно від особливостей діяльності туроператорів та турагентів головний принцип ефективного функціонування ринку туристичних послуг полягає у досягненні таких цілей: максимізація кількості туристів, що згодні здійснювати подорожі; максимізація обсягу реалізації населенню туристичних путівок; оптимізація вартості реалізованих населенню туристичних путівок.

Розділ 1. Теоретико-методологічні засади формування стратегії комплексного розвитку суб'єктів туристичної сфери та ефективність їх діяльності в умовах трансформаційних змін економіки України

Науковці Kolosinska et al. (2018), Kovalov et al. (2017) [13; 14] досліджували теоретико-методологічні засади формування стратегії комплексного розвитку суб'єктів туристичної сфери та ефективність їх діяльності в умовах трансформаційних змін економіки України. Авторами Y. Kozak, T. Derkach, & D. Huz [10] розглянуто компоненти стратегій забезпечення ефективності суб'єктів туристичної сфери, а

саме: стратегія забезпечення економічної безпеки; фінансова стратегія; інвестиційна стратегія; інноваційна стратегія; інформаційна стратегія. T. But, T. Pulina, & V. Zaytseva (2020), N. Shcherbakova (2018) визначають пріоритетні напрями реалізації стратегії розвитку ринку туристичних послуг в Україні: підвищення конкурентоспроможності регіонів та посилення їхнього ресурсного потенціалу, забезпечення розвитку людських ресурсів та міжрегіональної співпраці.

Багато науковців досліджували потенціал та конкурентоспроможність туризму в регіонах України. Y. Kovalchuk, I. Furman, H. Humenyuk, & A. Kucher здійснили дослідження потенціалу та можливостей розвитку туристичної діяльності в регіонах України в сучасному контексті, використовуючи метод аналізу функціонуючого середовища. Авторами визнано, що дванадцять регіонів України мають високий потенціал розвитку туризму, але інші тринадцять не мали достатнього доходу від туристичних послуг для покриття витрат на оплату праці та експлуатації, що вказує на пошук нових методів у стратегічному та оперативному плануванні розвитку туризму в регіонах України та в підвищенні ефективності туристичного бізнесу [10]. B. Kovalov, I. Burlakova & V. Voronenko встановили у своїх дослідженнях, що у 88% регіонів України спостерігається позитивна тенденція зміни індексу конкурентоспроможності подорожей та туризму, що негативно впливає на ефективність діяльності туристичних операторів та агентів [13]. A. Mazaraki, M. Voiko, M. Bosovska, N. Vedmid & A. Okhrimenko (2018) [5] наголошують у своїх дослідженнях на формуванні національної туристичної системи в Україні.

M. Kolosinska, O. Petrashchak, I. Kolosinskyi & A. Katana запропонували методіку оцінки конкурентоспроможності туризму, що вказала на значну кількість наявних позитивних чинників ефективного розвитку туризму. Позитивним моментом є значний рівень конкуренції серед фірм-турагентів, наявність основних сегментів туристичного ринку, забезпечення туризму національними ресурсами. K. Sofiiichuk дослідив теоретичну базу ризиків у туризмі, динаміку прибутків туристів та кількість туристичних підприємств, на основі чого розроблено модель управління ризиками в туризмі [11]. S. Ivanov, M. Gavrilina, C. Webster & V. Ralko наголошують у своїх дослідженнях на негативному впливі політичної нестабільності на ефективність функціонування туристичної галузі [15].

Водночас, незважаючи на значну кількість досліджень у галузі туризму, залишається недостатньо вирішеною проблема економічної ефективності діяльності туристичних операторів та агентів на ринку туристичних послуг України.

Дослідження економічної ефективності туристичних операторів та агентів на ринку туристичних послуг України дали змогу виявити

можливості зниження вартості туристичних путівок та збільшення обсягу реалізованих путівок та обслуговуваних туристів.

У дослідженні використовується комбінація параметричних та непараметричних методів аналізу, зокрема кореляційно-регресійний, метод аналізу середовища функціонування, метод коригованих найменших квадратів для побудови позицій областей України на ринку туристичних послуг, де здійснюють діяльність туристичні оператори та агенти.

Методика дослідження передбачала його реалізацію за таким алгоритмом:

1. Розрахунок коефіцієнтів віддачі вартості реалізованих населенню туристичних путівок турагентами та туроператорами за кількістю туристичних путівок та обслуговуваних туристів за регіонами України.

2. Проведення кореляційно-регресійного аналізу з виявлення залежності між віддачею вартості реалізованих населенню путівок турагентами та туроператорами за кількістю обслугованих туристів та віддачею вартості путівок за кількістю реалізованих населенню туристичних путівок, що дало змогу виявити високу щільність зв'язку між даними показниками.

3. Проведення аналізу середовища функціонування, що дало змогу виявити неможливість побудови лінії технічної ефективності по областях України для оцінки рівня неефективності на ринку туристичних послуг.

4. Здійснення аналізу за допомогою методу корегованих найменших квадратів, що дало змогу для оцінки областей за діяльністю турагентів побудувати лінію технічної ефективності, а по туроператорах обґрунтувати вплив на середовище функціонування позиції Харківської області.

5. Запропоновано заходи з підвищення ефективності діяльності турагентів відповідно до тенденцій сучасного розвитку ринку туристичних послуг.

6. Обґрунтовано достатність та закономірність розвитку туроператорів в областях України відповідно до тенденцій ринку туристичних послуг.

Розрахунок коефіцієнтів віддачі вартості реалізованих населенню туристичних путівок турагентами та туроператорами за кількістю туристичних путівок та обслуговуваних туристів за регіонами України дає нам можливість визначити важливі ключові моменти, які можуть вплинути на здатність підприємства досягати своїх цілей як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. За допомогою проведення кореляційно-регресійного аналізу готується комплексний план розвитку підприємств туристичної галузі, здійснюється науково обґрунтована, всебічна і своєчасна підтримка прийняття вірних управлінських рішень. Аналіз внутрішнього середовища допоміг визначити сукупність чинників ефективної діяльності туристичних

операторів та агентів на ринку туристичних послуг України, що зумовлений реалізацією основних функцій, зокрема в аспектах надання основних послуг. Однак для підприємств туризму як відкритої системи не менш суттєвим є розуміння перебігу не лише внутрішніх структурно-функціональних процесів, а й усвідомлення змісту та характеру зовнішніх подій і явищ, що, власне, становлять структуру зовнішнього середовища його функціонування. Саме тому аналіз зовнішнього середовища має на меті виділення чинників, які найбільшою мірою впливають на успіх або невдачу діяльності підприємства, а також постійний моніторинг їх змісту та стану задля передбачення можливих змін у майбутньому.

Суттєвий внесок у розвиток підходу суспільних вигід та витрат зробив К. Блейк [19], який запропонував власну класифікацію інвестиційних проєктів, згідно з якою усі проєкти, що реалізуються у регіоні, слід поділити на три категорії:

1. *subsidy-diverted projects* – за відмови від реалізації заходів регіональної інвестиційної політики були б реалізовані в інших регіонах;
2. *autonomous projects* – за відмови від реалізації заходів регіональної інвестиційної політики у будь-якому разі були б реалізовані у субсидійованому регіоні;
3. *subsidy-created projects* – за відмови від реалізації заходів регіональної інвестиційної політики не будуть реалізовані в жодному регіоні.

К. Блейк відзначав, що автономні проєкти не повинні враховуватися під час оцінювання ефективності регіональної інвестиційної політики ні з боку вигід, ні з боку витрат.

Практична реалізація методу вигід та витрат в Україні виглядає доволі проблематичною через його досить велику його вартість. Справа в тому, що для повноцінного впровадження цієї методики необхідна детальна інформація про умови розроблення та реалізації основних туристичних інвестиційних проєктів регіону, системи їх державного стимулювання та заходів організаційної підтримки. Важливою є також інформація про реакцію економічних агентів на систему стимулів, яку пропонує місцева адміністрація. Отримання хоча б наближеної інформації стосовно діючих у регіоні інвестиційних проєктів передбачає проведення надзвичайно вартісних досліджень, що робить такий метод непрактичним та нерентабельним в умовах сучасної України.

Альтернативою методу вигід та витрат може бути використання методів, які ґрунтуються на порівнянні ефективностей різних регіонів. Прикладом такого підходу є так званий DEA (*Data envelopment analysis*) – аналіз, уперше запропонований американськими дослідниками А. Чарнезом, Е. Роудом та У. Купером, які використали ідеї, викладені нобелівським лауреатом Ж. Дебрè у праці *The coefficient of resource utilization* [19] та англійцем М. Фаррелом у статті *The measurement of*

Productive Efficiency [2]. Сьогодні DEA-аналіз став популярним інструментом оцінювання ефективності, і різноманітні варіанти цієї моделі знайшли своє застосування у багатьох сферах економіки та бізнесу як засіб визначення відносної ефективності одиниць прийняття рішення DMUs (decision making units) на основі їх входів та виходів.

Розділ 2. Схеми розрахунку коефіцієнтів віддачі вартості реалізованих населенню туристичних путівок турагентами та туроператорами за кількістю туристичних путівок та обслуговуваних туристів

Метод аналізу середовища функціонування (модель Фаррелла) [2] є найбільш прийнятним методом оцінювання ефективності функціонування юридичних осіб на ринку надання туристичних послуг. У нашому випадку пропонуємо використати схему розрахунку коефіцієнтів віддачі вартості реалізованих населенню туристичних путівок турагентами та туроператорами за кількістю туристичних путівок та обслуговуваних туристів (табл. 1) аналогічно прикладу Фаррелла щодо співвідношення капіталу та витрат на оплату праці з обсягом реалізованої продукції.

Початково модель Фаррелла використовувалася для розрахунку ефективності суб'єктів господарювання в умовах природного монополізму, однак подальші вдосконалення дали змогу більш широко її використовувати у маркетингових дослідженнях. Особливість методу аналізу середовища функціонування полягає у його універсальності, що дає змогу використовувати його принципи для різних галузей народного господарства, видів економічної діяльності незалежно від досліджуваних показників [4–6; 8; 16; 17]. Н. Horban, I. Petrovska, A. Kucher, A. Diuk (2020) використали даний метод для дослідження ефективності функціонування туристичних суб'єктів у регіонах України.

Таким чином, X_1 – кількість туристів, обслугованих турагентами або туроператорами по Україні за 2018 р.

X_2 – кількість реалізованих населенню туристичних путівок турагентами або туроператорами по Україні за 2018 р.

Y – вартість реалізованих населенню туристичних путівок турагентами або туроператорами по Україні (тис грн) за 2018 р.

Коефіцієнти розраховано на основі даних Державної служби статистики України [1] щодо туристичної діяльності в Україні в 2018 р.

Виходячи з результатів табл. 1 по турагентах, побудуємо згідно з моделлю Фаррелла середовище функціонування цих суб'єктів господарювання та визначимо напрям розвитку щодо залучення туристів та реалізації туристичних путівок населенню за 2018 р. по регіонах України (рис. 1).

Таблиця 1

Коефіцієнти віддачі вартості реалізованих населенню туристичних путівок турагентами та туроператорами за кількістю туристичних путівок та обслуговуваних туристів за регіонами України у 2018 р. (кількість туристичних путівок та обслуговуваних туристів на 1 000 грн вартості реалізованих населенню туристичних путівок)

Область	Турагенти		Туроператори	
	X_1 / Y	X_2 / Y	X_1 / Y	X_2 / Y
Вінницька	0,127	0,071	0,442	0,231
Волинська	0,08	0,047	0,188	0,119
Дніпропетровська	0,061	0,034	0,06	0,047
Донецька	0,105	0,074	0,153	0,089
Житомирська	0,086	0,053	0,799	0,246
Закарпатська	0,066	0,037	0,264	0,128
Запорізька	0,078	0,042	0,218	0,14
Івано-Франківська	0,094	0,056	0,13	0,128
Київська	0,072	0,032	0,047	0,022
Кіровоградська	0,076	0,039	-	-
Луганська	0,184	0,174	-	-
Львівська	0,082	0,069	0,094	0,249
Миколаївська	0,054	0,036	0,076	0,05
Одеська	0,056	0,038	0,212	0,205
Полтавська	0,06	0,041	-	-
Рівненська	0,07	0,042	0,069	0,069
Сумська	0,077	0,048	0,06	0,051
Тернопільська	0,073	0,037	1,192	0,627
Харківська	0,072	0,044	0,016	0,013
Херсонська	0,151	0,13	0,231	0,231
Хмельницька	0,122	0,085	1,286	1,286
Черкаська	0,076	0,033	0,104	0,059
Чернівецька	0,101	0,042	0,564	0,278
Чернігівська	0,061	0,03	0,093	0,036
м. Київ	0,1	0,046	0,086	0,04

Провівши кореляційно-регресійний аналіз, виявлено високу щільність зв'язку (коефіцієнт кореляції дорівнює 0,93). Рівняння регресії $y = -0,031 + 0,9867x$ ($x = X_1 / Y$) свідчить, що умовою досягнення нуля ($y = X_2 / Y = 0$) є $x = 0,0314$.

Разом із тим, виходячи з особливостей лінії тренду та рівняння регресії, неможливо визначити позиції, що забезпечують ефективність функціонування туристичного ринку України та напрями його подальшого розвитку, оскільки значення 0,0314 може бути досягнуто безліччю комбінацій між кількістю туристів, обслугованих тур агентами, та вартістю реалізованих населенню туристичних путівок турагентами. Більше того, продовження лінії регресії дає змогу визначити межі її

перетину з віссю абсцис та перпендикуляром із позиції 11 (Луганська область), що характеризують неефективність функціонування суб'єктів господарювання на ринку туристичних послуг, а граничні обмеження параметричної залежності X_2 / Y від X_1 / Y .

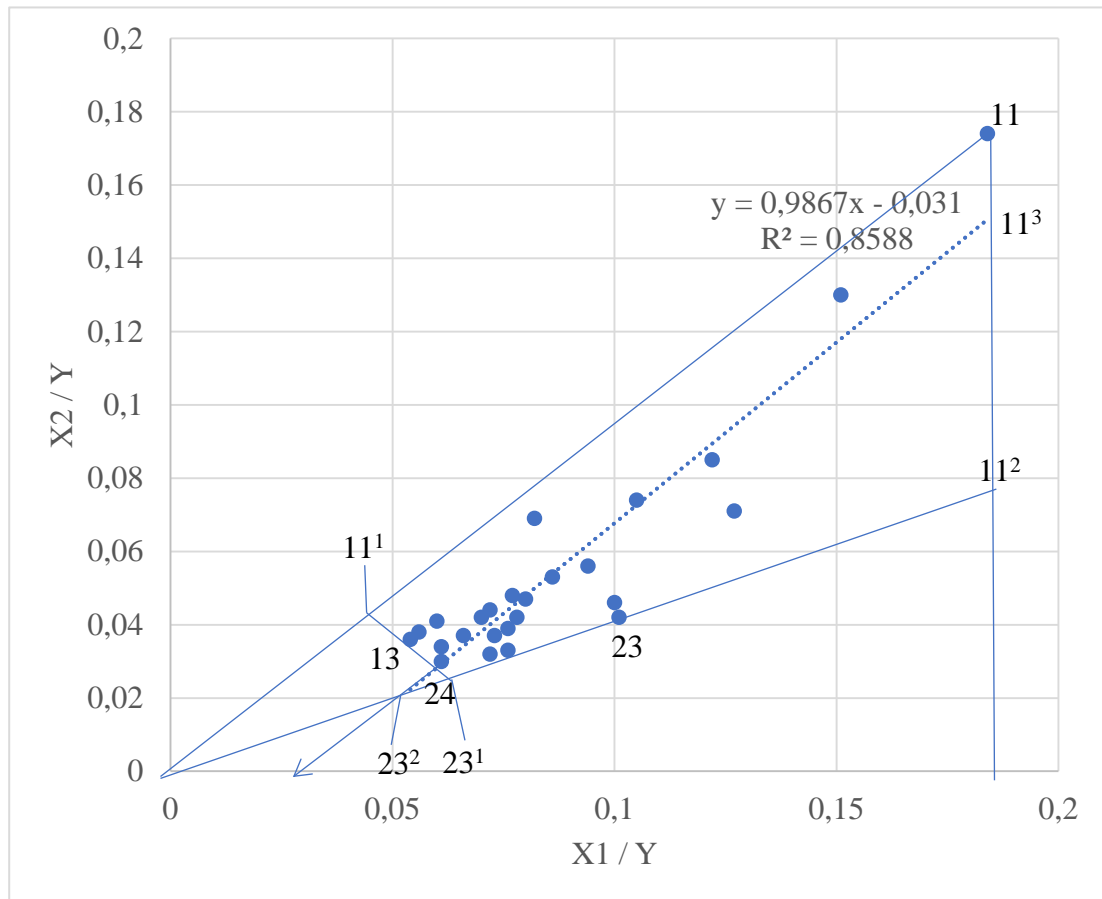


Рис. 1. Визначення напрямку розвитку діяльності юридичних осіб (турагентів) щодо залучення туристів та реалізації туристичних путівок населенню за 2018 р. по регіонах України

Окрім того, висока щільність зв'язку не дає змоги повноцінно застосувати метод аналізу середовища функціонування, оскільки спостерігається лише дві позиції, що можуть скласти лінію технічної ефективності – 13 (Миколаївська область) та 24 (Чернігівська область). Ураховуючи вищезазначені параметри, пропонуємо спроектувати лінію технічної ефективності шляхом застосування методу корегованих найменших квадратів.

Для цього проведемо дві лінії з початку координат, що проходять через позиції областей мінімального значення (23 – Чернівецька область) та максимального значення (11 – Луганська область). Таким чином, трикутник 0-11-11² є напрямом розвитку сучасного ринку

туристичних послуг України за 2018 р. Тенденція цього розвитку спрямована на початок координат, що свідчить про можливість зменшення вартості туристичних путівок.

Якщо продовжити відрізок лінії технічної ефективності (довжина 13–24) до перетину з лініями 0–11 та 0–11², то отримаємо гіпотетичну лінію технічної ефективності 11¹–13–24–23¹. Відповідно, трикутник 0–11¹–23¹ є напрямом ефективного розвитку ринку туристичних послуг України за 2018 р. Тенденція досягнення ефективності спрямована на початок координат – збільшення кількості туристів, обсягу реалізованих путівок турагентами, причому звуження простору біля початку координат свідчить про «спрямовану ефективність», де може йтися не про лінію технічної ефективності (у даному разі її існування є проєкtnим розрахунком на майбутнє), а напрям до нуля (зменшення вартості путівок). Як наслідок, замість лінії технічної ефективності може використовуватися позиція області, що є технічно ефективною для інших регіонів України у разі її знаходження біля початку координат.

Лінія тренду дає змогу в сукупності з двома граничними лініями проаналізувати позиції областей України щодо діяльності турагентів на ринку туристичних послуг у межах площ 11¹–11–11³–24 та 23²–11²–11³. Зазначимо позицію 11 (Луганська область) як певний виняток, що пояснює особливості становища на всьому ринку. У цій області найнижча вартість туристичних путівок, однак менше всього їх було реалізовано населенню та відправлено туристів.

Позиції областей, що знаходяться у межах площі 11¹–11–11³–24 – це області, де путівки купуються за вищою вартістю порівняно з усією Україною та в яких обслуговується більшість туристів: Дніпропетровська, Донецька, Закарпатська, Львівська, Одеська, Полтавська, Рівненська, Сумська, Харківська, Херсонська. Позиції областей, що знаходяться у межах площі 23²–11²–11³, – це області, де, навпаки, путівки купуються за нижчою вартістю порівняно з усією Україною та в яких обслуговується менше туристів.

Розділ 3. Визначення напрямку розвитку щодо залучення туристів та реалізації туристичних путівок населенню

Світові стандарти туризму вже давно відійшли від рівня уніфікованих, середніх. Актуальним сьогодні став так званий програмний туризм, або програмний туроперейтинг. Це необхідність сьогоднішнього туристичного ринку, що витікає з жорсткої і в переважно нецінової конкуренції, існуючої на туристському ринку. Причому йдеться про конкуренцію не лише підприємницьку, а й регіональну. Можна також поговорити і про конкурентну боротьбу за свого клієнта, а саме: щоб притягнути туристів в Україну, необхідно підготувати програми й умови обслуговування такого ж рівня, а в чомусь і оригінальніші, ніж міжнародні зразки. Для цього треба, по-перше, знати, як це вже робиться, які існують традиції,

норми і туристські пристрасті у цій сфері; по-друге, уміти застосовувати ці знання для розроблення власних програм обслуговування, власного комплексу рецептивного туроперейтинга.

Сучасна структура ринку організованого туризму характеризується як часткова олігополія. Найбільші туроператори (як правило, це 3–6 фірм) контролюють 40–60% ринку. У сучасних умовах європейський ринок туроператорів характеризують такі тенденції:

- падіння темпів зростання попиту на турпослуги і стагнація попиту на високому рівні;
- частка організованого туризму в загальному обсязі ринку вже декілька років не росте;
- постійно збільшується число туроператорів;
- споживач туристських послуг став більш вимогливим як відносно якості, так і відносно ціни;
- посилення конкурентної боротьби на ринку організованого туризму;
- вихід на ринок зарубіжних конкурентів;
- активне впровадження авіакомпаній на ринок туризму як туроператорів;
- тенденція до подолання розподілу праці між туроператорами і турагентствами (наприклад, упровадження міжнародних електронних систем резервування місць, прагнення турагентств до самостійної організації турів за допомогою цих систем).

Діяльність туроператора та турагента – це закономірне (яке пояснюється чинниками сезонності, динамікою ринкової кон'юнктури, специфікою роботи постачальників туристичного продукту) об'єднання (яке має на увазі послідовну зміну і/або паралельність) робочих циклів туроператора по конкретних турах або програмах.

Як по турагентах, так і по туроператорах (табл. 1) побудуємо згідно з моделлю Фаррелла середовище функціонування цих суб'єктів господарювання та визначимо напрям розвитку щодо залучення туристів та реалізації туристичних путівок населенню за 2018 р. по регіонах України (рис. 2).

Харківська область (позиція 19) є технічно ефективною по відношенню до всіх регіонів України, у яких здійснюють діяльність туроператори. Привертає увагу висока щільність позицій областей у трикутнику 19 (Харківська область) – 12 (Львівська область) – 5 (Житомирська область), що визначає напрям розвитку сучасного ринку туристичних послуг України за 2018 р.

Таким чином можна зробити висновок про відсутність напряму ефективного розвитку ринку туристичних послуг України, оскільки позиція 19 (Харківська область) максимально наближена до початку координат. Діяльність туроператорів на вітчизняному ринку туристичних послуг є гарантуванням розвитку та ефективного забезпечення оптимальної вартості путівок та максимального залучення туристів.

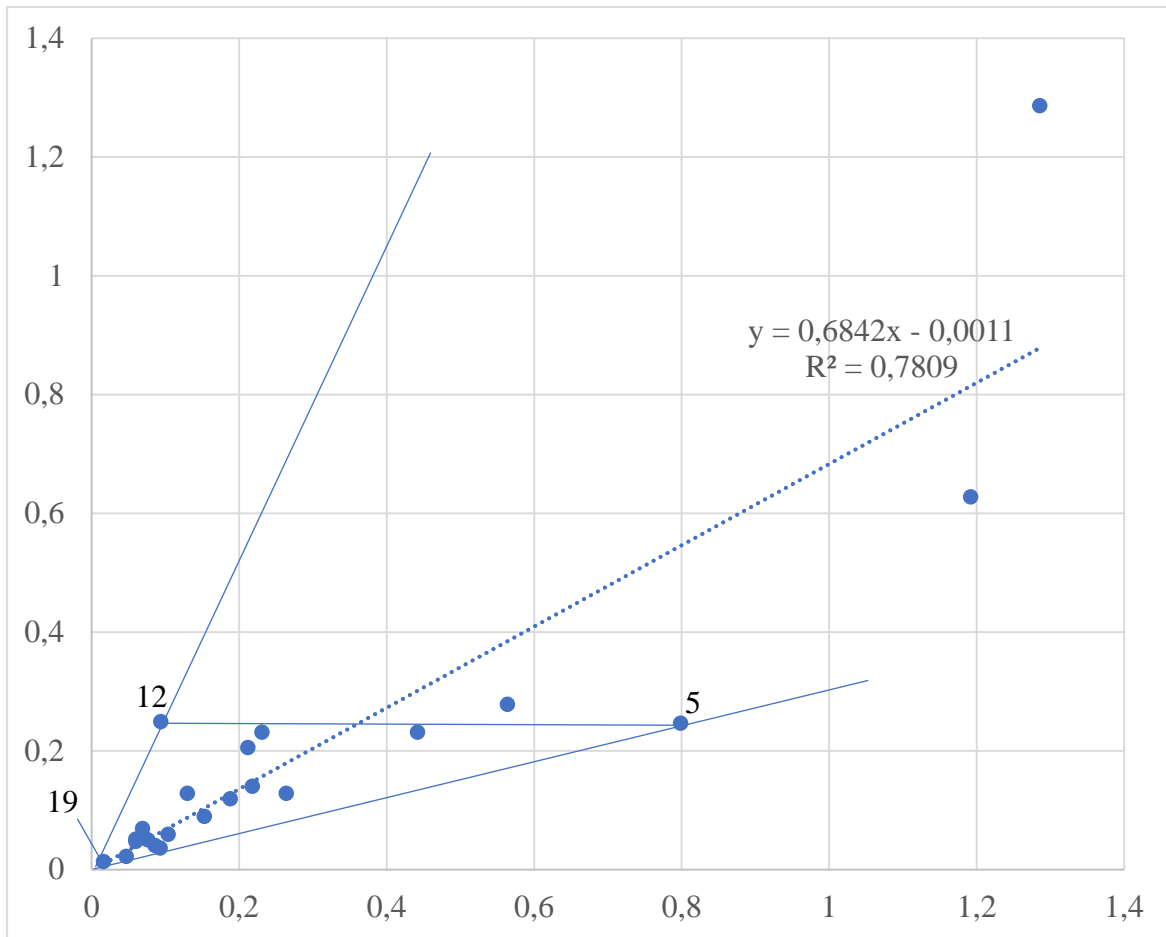


Рис. 2. Визначення напрямку розвитку діяльності юридичних осіб (туроператорів) щодо залучення туристів та реалізації туристичних путівок населенню за 2018 р. по регіонах України

Виняток становлять лише три області, що знаходяться за межами площі трикутника 19–12–5: Тернопільська, Хмельницька, Чернівецька.

Висновки

Розвиток ринку туристичних послуг у регіонах України відбувається переважно завдяки діяльності туроператорів, що дає змогу значно здешевлювати вартість путівок та залучати нових клієнтів, тому тенденції розвитку ринку туристичних послуг щодо діяльності туроператорів співпадають із тенденціями ефективного функціонування їх в областях держави.

Діяльність турагентів на ринку туристичних послуг України не є оптимальною. Сьогодні економісти не дійшли спільної думки: проходимо ми U- чи W-подібне падіння економіки з подальшим відновленням. Те ж саме ми спостерігаємо й у діяльності туроператорів. Дослідження показали, що в сучасних умовах туроператори працюватимуть у режимі короткострокового гнучкого планування, пошуку нових моделей роботи, можливостей оптимізації, розроблення нових продуктів і пропозицій.

У результаті дослідження запропоновано поліпшені позиції щодо їх функціонування по окремих регіонах, зокрема Луганської області (дві позиції) та Чернівецької області (дві позиції). Окреслено напрям розвитку сучасного ринку туристичних послуг України виходячи з можливості досягнення ефективності функціонування турагентів через зменшення вартості путівок та збільшення кількості туристів. Удосконалення цінової політики туристичних підприємств передбачає необхідність якісно нового підходу до ціноутворення, який забезпечить підвищення ефективності діяльності туристичних підприємств, досягнення довгострокових конкурентних переваг на туристичному ринку. У зв'язку із цим у сучасних умовах виникає потреба у застосуванні туристичними підприємствами процесного підходу як до формування цінової політики у цілому, так і до окремих його етапів. При цьому прийняття стратегічних цінових рішень та забезпечення їх обґрунтованості сприятимуть підвищенню ефективності діяльності та зміцненню ринкових позицій туристичних підприємств. Реалізація стратегічних рішень турагентів неможлива без формування ефективної політики ціноутворення в системі реалізації туристичного продукту. Поєднання дій туроператорів та турагентів у напрямі формування ефективної системи реалізації туристичного продукту дасть змогу вирішити питання, пов'язані з можливістю максимального задоволення потреб кінцевого споживача та забезпечення дотримання економічних інтересів усіх учасників системи реалізації туристичного продукту. Результати досліджень можуть бути використані під час планування діяльності туристичних операторів та агентів на ринку туристичних послуг України.

Список використаних джерел:

1. Головне управління статистики у Вінницькій області. URL: <http://www.vn.ukrstat.gov.ua/>
2. Farrell M.J. (1957) The Measurement of Productive Efficiency. *Journal of Royal Statistical Society, Series A, CXX*, part 3, pp. 253–290.
3. But, T., Pulina, T., & Zaytseva, V. (2020) Justification of Ukraine's tourist services development strategy. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, № 1(11). P. 23–40. DOI: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2020-1/11-02>
4. Evaluation of the Efficiency of Enterprises by the Method of Analysis of Functioning Environment (2019) / A. Sakhno et al. *Journal of Environmental Management and Tourism*. Vol. X. № 3(35). P. 499–507. DOI: 10.14505/jemt.v10.3(35).04
5. Methodology for the Impact Assessment of the Digital Economy on Agriculture Development (2019) / A. Sakhno et al. *International Journal of Recent Technology and Engineering*. Vol. 8. Issue 3C. P. 160–164. DOI: 10.35940/ijrte.C1027.1183C19
6. Efficiency of managing liabilities of enterprises of different types of economic activities (2020) / A. Sakhno et al. *European Journal of Sustainable Development*. № 9(1). P. 423–423. DOI: 10.14207/ejsd.2020.v9n1p423
7. Formation of the national tourism system of Ukraine (2018) / A. Mazaraki et al. *Problems and Perspectives in Management*. № 16(1). P. 68–84. URL: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16\(1\).2018.07](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16(1).2018.07)

8. Mortgage lending system of agricultural enterprises of Ukraine (2020) / A. Sakhno et al. *Revista Espacios*. № 1015. Vol. 41(15). P. 7.
9. Potential And Opportunities for Development of Tourism in Ukraine (2020) / Y. Kovalchuk et al. *Journal of Environmental Management and Tourism*. № 11(1). P. 194–201. URL: [https://doi.org/10.14505/jemt.v11.1\(41\).22](https://doi.org/10.14505/jemt.v11.1(41).22)
10. Kozak, Y., Derkach, T., & Huz, D. (2019). Forming the strategy of integrated development of tourism enterprises. *Baltic Journal of Economic Studies*. № 5(4). P. 105–115. URL: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2019-5-4-105-115>
11. Sofiiichuk, K. (2018). Risks of the tourism industry in Ukraine. *Journal of Environmental Management and Tourism (JEMT)*. № 9(26). P. 334–342. DOI: [https://doi.org/10.14505/jemt.9.2\(26\).15](https://doi.org/10.14505/jemt.9.2(26).15)
12. Shcherbakova, N. (2018). State and Trends of Sustainable Development of Tourism in Ukraine and the World. *Journal of Environmental Management and Tourism (JEMT)*. № 9 (08(32)). P. 1712–1724. DOI: [https://doi.org/10.14505/jemt.v9.8\(32\).10](https://doi.org/10.14505/jemt.v9.8(32).10)
13. Kovalov, B., Burlakova, I., & Voronenko, V. (2017). Evaluation of Tourism Competitiveness of Ukraine's Regions. *Journal of Environmental Management & Tourism*. № 8 (2(18)). P. 460. DOI: [https://doi.org/10.14505/jemt.v8.2\(18\).19](https://doi.org/10.14505/jemt.v8.2(18).19)
14. Tourism sector in transition economy on example of Ukraine: determinants of competitiveness (2018) / M. Kolosinska et al. *GeoJournal of Tourism and Geosites*. № 21(1). P. 239–252. URL: <https://doi.org/10.30892/gtg.21119-284>
15. Impacts of political instability on the tourism industry in Ukraine (2017) / S. Ivanov et al. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*. № 9(1). P. 100–127. URL: <https://doi.org/10.1080/19407963.2016.1209677>
16. A methodological analysis for the impact assessment of the digitalisation of economy on agricultural growth. International (2020) / A. Sakhno et al. *Journal of Advanced Science and Technology*. Vol. 29. № 8s(2020). P. 242–249.
17. Impact of Credit and Investment Resources on the Productivity of Agricultural Sector (2019) / A. Sakhno et al. *European Journal of Sustainable Development*. № 8(2). P. 335–345. DOI: [10.14207/ejsd.2019.v8n2p335](https://doi.org/10.14207/ejsd.2019.v8n2p335)
18. Efficiency of Tourism Activities in Ukraine: A Regional Comparison (2020) / H. Horban et al. *Journal of Environmental Management and Tourism*. Volume XI, Summer. № 4(44). P. 874–882. DOI: [10.14505/11.4\(44\).11](https://doi.org/10.14505/11.4(44).11)
19. Blake C. (1973) The gains from regional policy. J.N. Wolfe (Ed.), *Costbenefit and cost effectiveness*, Unwin, London, P. 185–194.
20. Cooper, W.W., Seiford, L.M. & Tone, K. (2006). *Introduction to Data Envelopment Analysis and Its Uses*. New York : Springer. DOI: [10.1007/0-387-29122](https://doi.org/10.1007/0-387-29122)

References:

1. Official site of the State Statistics Service of Ukraine. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua>
2. Farrell M. J. (1957) The Measurement of Productive Efficiency. *Journal of Royal Statistical Society, Series A, CXX*. Part 3, pp. 253–290.
3. But, T., Pulina, T., & Zaytseva, V. (2020). Justification of Ukraine's tourist services development strategy. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 1(11), 23–40. DOI: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2020-1/11-02>
4. Sakhno A., Hryvkivska O., Salkova I., Kucher L. Evaluation of the Efficiency of Enterprises by the Method of Analysis of Functioning Environment (2019), *Journal of Environmental Management and Tourism*, Vol. X, 3(35), pp. 499–507. DOI: [10.14505/jemt.v10.3\(35\).04](https://doi.org/10.14505/jemt.v10.3(35).04)
5. Sakhno A., Salkova I., Broyaka A., Priamukhina N. (2019). Methodology for the Impact Assessment of the Digital Economy on Agriculture Development. *International*

Journal of Recent Technology and Engineering, Volume-8, Issue 3C, 160–164. DOI:10.35940/ijrte.C1027.1183C19

6. Sakhno A., Salkova I., Polishchuk N., Kucher L. Stashko I. (2020) Efficiency of managing liabilities of enterprises of different types of economic activities. *European Journal of Sustainable Development*, 9 (1), pp. 423-423 DOI: 10.14207/ejsd.2020.v9n1p423

7. Mazaraki, A., Boiko, M., Bosovska, M., Vedmid, N., & Okhrimenko, A. (2018). Formation of the national tourism system of Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*, 16(1), 68–84. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16\(1\).2018.07](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16(1).2018.07)

8. Sakhno A. A., Polishchuk N. V., Salkova I. Y., Kucher L. Y. & Kudyrko O. M. (2020). Mortgage lending system of agricultural enterprises of Ukraine. *Revista Espacios*, 1015 Vol. 41(15), pp. 7.

9. Kovalchuk Y., Furman I., Humenyuk H., & Kucher A. (2020). Potential And Opportunities for Development of Tourism in Ukraine. *Journal of Environmental Management and Tourism*, 11(1), pp. 194–201. [https://doi.org/10.14505/jemt.v11.1\(41\).22](https://doi.org/10.14505/jemt.v11.1(41).22)

10. Kozak, Y., Derkach, T., & Huz, D. (2019). Forming the strategy of integrated development of tourism enterprises. *Baltic Journal of Economic Studies*, 5(4), 105–115. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2019-5-4-105-115>

11. Sofiiichuk, K. (2018). Risks of the tourism industry in Ukraine. *Journal of Environmental Management and Tourism (JEMT)*, 9(26), 334-342. DOI: [https://doi.org/10.14505/jemt.9.2\(26\).15](https://doi.org/10.14505/jemt.9.2(26).15)

12. Shcherbakova, N. (2018). State and Trends of Sustainable Development of Tourism in Ukraine and the World. *Journal of Environmental Management and Tourism (JEMT)*, 9(08 (32)), 1712–1724. DOI: [https://doi.org/10.14505/jemt.v9.8\(32\).10](https://doi.org/10.14505/jemt.v9.8(32).10)

13. Kovalov, B., Burlakova, I., & Voronenko, V. (2017). Evaluation of Tourism Competitiveness of Ukraine's Regions. *Journal of Environmental Management & Tourism*, 8 (2(18)), 460. DOI: [https://doi.org/10.14505/jemt.v8.2\(18\).19](https://doi.org/10.14505/jemt.v8.2(18).19)

14. Kolosinska, M., Petrashchak, O., Kolosinskyi, I., & Katana, A., (2018). Tourism sector in transition economy on example of Ukraine: determinants of competitiveness. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, 21(1), 239–252. <https://doi.org/10.30892/gtg.21119-284>

15. Ivanov, S., Gavrilina, M., Webster, C., & Ralko, V. (2017). Impacts of political instability on the tourism industry in Ukraine. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 9(1), 100–127. <https://doi.org/10.1080/19407963.2016.1209677>

16. Sakhno A., Salkova I., Broyaka A., Priamukhina N. (2020). A methodological analysis for the impact assessment of the digitalisation of economy on agricultural growth. *International Journal of Advanced Science and Technology*, Vol. 29, No. 8s, (2020), pp. 242–249

17. Sakhno A., Polishchuk N., Salkova I., Kucher A. (2019) Impact of Credit and Investment Resources on the Productivity of Agricultural Sector. *European Journal of Sustainable Development*. 8(2), pp. 335–345. DOI: 10.14207/ejsd.2019.v8n2p335

18. Horban, H., Petrovska, I., Kucher, A., Diuk, A. (2020). Efficiency of Tourism Activities in Ukraine: A Regional Comparison. *Journal of Environmental Management and Tourism*, (Volume XI, Summer), 4(44): 874–882. DOI:10.14505/11.4(44).11

19. Blake C. (1973) The gains from regional policy. J.N. Wolfe (Ed.), *Costbenefit and cost effectiveness*, Unwin, London, pp. 185–194.

20. Cooper, W. W., Seiford, L. M. & Tone, K. (2006). *Introduction to Data Envelopment Analysis and Its Uses*. New York: Springer. DOI 10.1007/0-387-29122

Oleksii Miroshnychenko

*PhD in Economics, Honored Economist of Ukraine
Advisor to the Chairman of the Mykolaiv Regional Council*

STABILIZATION OF THE NATIONAL CURRENCY RATE IN ENSURING ANTI-CRISIS DEVELOPMENT AND ECONOMIC SECURITY OF UKRAINE

Summary

The results of the study of the reasons for the decrease in the value of the national currency of Ukraine – the hryvnia are presented. A study of the theoretical foundations, political aspects and economic patterns of the devaluation of the hryvnia. The dynamics of consumer prices and the exchange rate of hryvnia to foreign currencies during 1992-2020 is studied. An analysis of the dynamics of the purchasing power of the hryvnia and the exchange rate is given. The inflationary nature of the positive dynamics of Ukraine's GDP is proved. Conclusions on the relationship between inflation and devaluation are presented. The necessity of ensuring the stability of the monetary unit in order to ensure anti-crisis development and increase the level of economic security of Ukraine is proved.

Вступ

Законом «Про національну безпеку України» сталий розвиток національної економіки, громадянського суспільства і держави для забезпечення зростання рівня та якості життя населення визнається одним із фундаментальних національних інтересів України [1].

При цьому на експертному рівні чітко визнається, що «фінанси не тільки опосередковують і відображають процеси, що відбуваються в економіці, на різних її рівнях, а й у низці випадків вони можуть провокувати і сприяти розповсюдженню кризових ситуацій, і поглиблення кризових явищ в економіці України вимагає об'єктивної та неупередженої оцінки з погляду фінансової безпеки фінансово-грошової політики, яка негативно позначається на стані забезпечення економічної безпеки нашої держави» [2, с. 273; 3, с. 135].

Дослідниками безпекою у грошово-кредитній сфері визначається «такий стан грошово-кредитної системи, який характеризується стабільністю грошової одиниці, доступністю кредитних ресурсів та таким рівнем інфляції, що забезпечує економічне зростання та підвищення реальних доходів населення» [2, с. 176].

Водночас під час вивчення питання знецінення національної грошової одиниці України увага широкого кола громадськості та більшості фахівців прикута передусім до зміни її обмінного курсу до інших валют,

який часто помилково називають зростанням долара чи євро [4], при цьому навіть ураховуючи періодичні коливання курсів усіх світових валют, зростання обмінного курсу більшості з них відносно якоїсь однієї апіорі є падінням курсу саме цієї національної валюти, а не зростанням усіх інших.

Проблема загалом полягає у тому, що у вітчизняних реаліях, якщо навіть не розглядати періоди гіперінфляції, які випали на долю попередньої вітчизняної валюти – купуно-карбованця після введення у 1996 р. національної грошової одиниці України – гривні, процеси, що призводять до зниження її вартості, відбуваються з постійністю та невідворотністю добре відпрацьованого механізму.

Розділ 1. Політико-економічні аспекти та закономірності процесу знецінення грошової одиниці України

Насамперед варто зазначити: ми не розділяємо думки тих дослідників та менеджерів державного рівня, які надто високо оцінюють проведену свого часу «грошову реформу», погоджуючись із тими експертами, які вважають, що під час її здійснення практично відбулася лише деномінація, або обмін купуно-карбованців на гривню, і не було досягнуто органічного поєднання грошової та фінансової політики [3, с. 128; 5, с. 44].

Саме це, на нашу думку, переважно і зумовило подальші кризові процеси з національною валютою. Як відомо, обмін купуно-карбованців на гривню відбувався за курсом 1 грн = 100 тис крб., та, відповідно, у 1996 р. встановився обмінний курс близько 1,8 грн/\$. Своєю чергою, різка зміна обмінного курсу відбулася у 1998 та у 1999 рр., коли офіційний курс гривні сягнув 3,5 та 5 грн/\$, у 2009 р. – 8 грн/\$, у 2014 р., коли обмінний курс НБУ наприкінці року досяг майже 16 грн/\$ та 20 грн/€, та в 2015 р., коли у лютому курс гривні перевищив відповідно 28 та 31 грн по відношенню до долара США та євро.

При цьому кожного разу відповідальність за «обвал курсу» здебільшого покладалася на НБУ, а причинами «чергової кризи» переважно визнавалися зовнішні чинники (у 1998 р. – падіння рубля, у 2009 р. – світова фінансова криза, у 2014 р. – російська військова агресія тощо). Зокрема, серед причин різкого падіння курсу гривні 2014–2015 рр. експертами називалися політична нестабільність, відставка уряду М. Азарова, невизначеність у подальших перспективах країни [6], роздуті державні витрати та високий дефіцит бюджету [7], неконтрольована емісія, економічні втрати на ринках СНД, «відсутність реальної фінансової допомоги з боку Заходу» [8], політична нестабільність у зв'язку з можливою відставкою уряду А. Яценюка, складна ситуація на Сході, ризик прямої інтервенції Росії, уведення військового податку, інформація про скорочення золотовалютних резервів НБУ, навіть дефолт Аргентини та обмеження США й

Євросоюзом фінансування п'яти найбільших російських банків [9], а також ще майже нескінченна низка інших чинників.

Погоджуючись із тим, що зазначені чинники, як і безліч інших зовнішніх та внутрішніх причин, мають вплив на економічну ситуацію в Україні, ми вважаємо за необхідне довести дуже просту, на нашу думку, закономірність, яка полягає у тому, що якщо у разі будь-яких причин відбувається зростання цін, навіть за умов подолання негативного впливу цих чинників на обмінний курс, у подальшому неможливо буде уникнути «чергової кризи» та падіння обмінного курсу національної валюти внаслідок зниження її реальної купівельної спроможності. І у цьому плані продовжуємо наполягати на тому, що основною причиною періодичних «обвалів» гривні є процес знецінення національної валюти, який у вітчизняних умовах, як і кризовий стан економіки, носить уже перманентний характер [10–12].

Доволі наглядно зазначені закономірності можна спостерігати, порівнюючи динаміку офіційного індексу інфляції (індекс інфляції, індекс споживчих цін характеризують зміни у часі загального рівня цін на товари та послуги, які купує населення для невиробничого споживання) та середньорічного обмінного курсу НБУ (рис. 1, за базовий прийнято курс 1992 р. 208 крб./\$; 2020 р.* – дані за I півріччя).

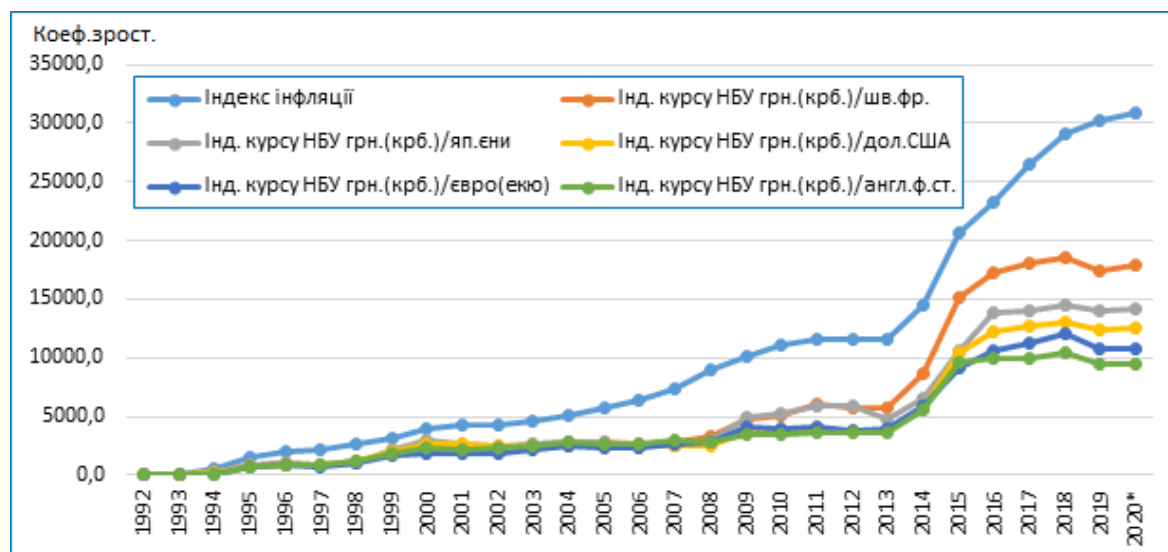


Рис. 1. Порівняльна динаміка споживчих цін та офіційного курсу гривні (до 1996 р. – крб.) до іноземних валют у 1992–2020 рр.

Зрозуміло, що при цьому коливання цін і курсу гривні зумовлювалося безліччю різних чинників у відповідних періодах, серед яких і зовнішні фактори, і внутрішні, такі як урядова політика і дії НБУ, врожайність зернових та інших сільськогосподарських культур, світові та внутрішні ціни на метал, хімпродукцію, нафту та нафтопродукти, інші енергоносії

тощо. При цьому ми бачимо й те, що активність НБУ переважно спрямована на основні для України валюти – євро (до 1999 р. – еку) та долар США, що дає змогу курсу інших валют бути більш наближеним до динаміки реального знецінення гривні.

Неважко помітити, що реальне знецінення гривні (навіть незважаючи на явне заниження офіційно затвердженого індексу інфляції) значно перевищує динаміку обмінного курсу, створюючи підстави для подальшої нестабільності національної грошової одиниці (рис. 2). Таким чином, можна дійти висновку, що кожного разу процес зміни обмінного курсу носив об'єктивний характер і був наслідком реального знецінення національної грошової одиниці. І він не міг увесь час компенсуватися намаганнями НБУ стримувати валютний курс лише за рахунок активних операцій на валютному ринку.

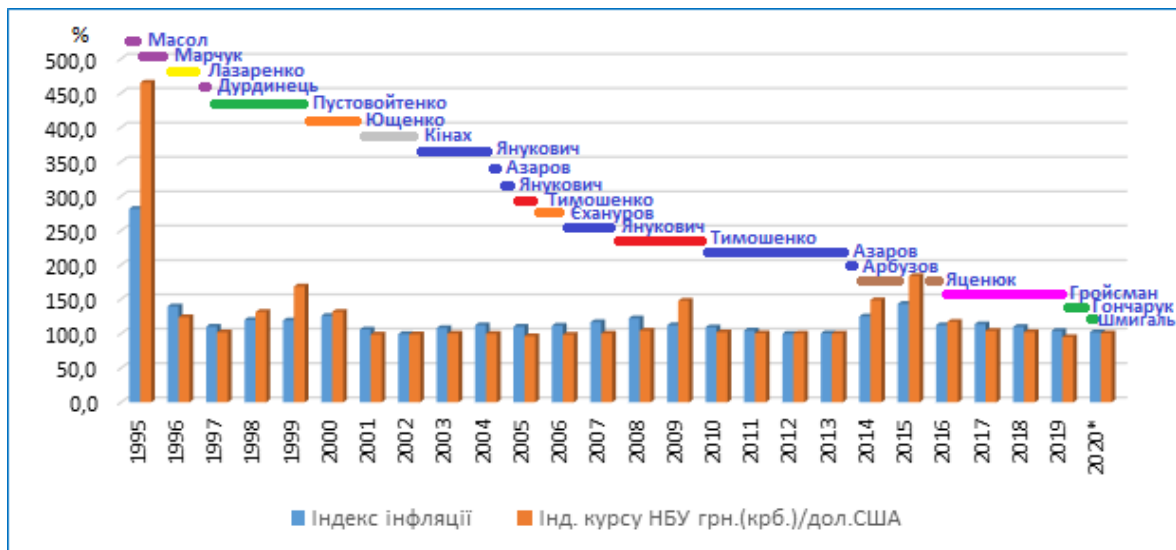


Рис. 2. Порівняльна динаміка індексу інфляції та офіційного курсу гривні (до 1996 р. – крб.) до долару США у 1995–2020 рр.

Зокрема, аналізуючи різке падіння курсу національної валюти десятирічної давнини, автор у той час зазначав, що «воно є закономірним наслідком зменшення купівельної спроможності гривні за період із середини 1998 р., коли обмінний курс сягнув близько 4,5 грн за 1 дол. США» та «у зв'язку із тим, що з тих пір гуртові та роздрібні ціни в Україні зросли в середньому в 1,5–2 рази, а на деякі предмети споживання зростання цін значно перевищило цей рівень», «абсолютно закономірним є зниження обмінного курсу гривні внаслідок зменшення її купівельної спроможності» [13]. При цьому варто підкреслити, що внаслідок недостатньої розвиненості ринкових механізмів українська економіка набагато менше постраждала від впливу світової фінансової кризи, ніж країни з розвинутою ринковою економікою, і навіть Росія,

але «постійні нагадування Тимошенко про «світову фінансову кризу» для виправдання власних прорахунків і підвищення рейтингу напередодні дострокових виборів принесли навіть більшу шкоду вітчизняній економіці, ніж сама криза, оскільки, як зазначалося, з одного боку, спонукали громадян до вилучення депозитів і вкладення заощаджень у готівкову валюту інших держав, з іншого – продавців до збільшення цін у розрахунку на очікувану інфляцію. І таким чином очікувана інфляція стає реальною...» [14].

Можемо впевнено стверджувати, що такий самий процес відбувся і впродовж 2010–2014 рр., зумовлюючи обвал курсу гривні та, відповідно, кризові явища 2014–2015 рр. Наведені аргументи дали автору змогу того часу наголосити, зокрема, на тому, що «відверто програною урядом битвою, що на тлі політичних негараздів якимось чином не привернула уваги громадськості, а скоріше і самого уряду, стало значне зниження купівельної вартості національної валюти весною поточного року внаслідок спочатку допущення спекулятивного зростання споживчих цін, потім такого ж безпідставного зростання вартості пального, наслідком якого стало чергове зростання цін уже внаслідок зростання вартості транспортних витрат. У такій ситуації зміна обмінного курсу гривні є закономірною навіть без урахування інфляційних очікувань населення внаслідок політичної нестабільності. І штучно занижений офіційний рівень інфляції та стримане за рахунок діяльності Нацбанку відповідне зниження обмінного курсу у будь-якому разі не можуть уважатися вирішенням проблеми, оскільки і значне зниження купівельної вартості національної валюти, і, відповідно, зменшення реальних доходів населення відбулося реально, а не на папері» [15].

У 2014 р. дії Національного банку фактично відтермінували і, відповідно, уповільнили динаміку падіння обмінного курсу гривні (січень – 7,99 грн/\$, лютий – 8,66, березень – 9,92, квітень – 11,63, травень – 11,64, червень – 11,81, липень – 11,75, серпень – 12,95, вересень – 13,02, жовтень – 12,94, листопад – 14,7, грудень – 15,7 грн/\$), але у подальшому саме НБУ «виявився крайнім» у цій ситуації.

У результаті, незважаючи на політичну перемогу, за оцінками дослідників, з якими важко не погодитися, «після Євромайдану жителі України стали реально бідніше у декілька разів, відбулася девальвація національної валюти, що призвела до скорочення реальних доходів населення» і, своєю чергою, до чергової кризи та спаду національної економіки [16].

Розділ 2. Інфляційно-девальваційний механізм знецінення української гривні

Фактично спостерігаються кілька періодів, що відрізняються між собою кількісними характеристиками, але мають схожий характер динаміки (рис. 2): період зниження обмінного курсу гривні, коли

динаміка індексу обмінного курсу перевищує динаміку індексу інфляції (1995 р., 1998–2000 рр., 2009 р., 2014–2016 рр.), змінюється кількарічним періодом, коли зростання споживчих цін перевищує динаміку обмінного курсу (1996–1997 рр., 2001–2008 рр., 2010–2013 рр., 2017–2019 рр.), наслідком якого знов стає падіння обмінного курсу. Використання під час дослідження такого показника, як індекс споживчих цін, пояснюється також тим, що в умовах сучасної економічної ситуації, що склалася в Україні, більшість населення витрачає значну частку доходів домогосподарств саме на поточні витрати (продукти харчування, комунальні платежі, вартість проїзду, ліки, одяг, взуття тощо), що значною мірою формує інфляційні очікування населення, і коливання цін на елітні авто чи нерухомість для цієї переважної більшості населення не має особливого значення.

Відповідні закономірності спостерігаються і під час аналізу показників динаміки ВВП (рис. 3). При цьому ми бачимо, що процеси, які призводять до зниження вартості національної грошової одиниці України, як це вже підкреслювалося, відбуваються із «завидною постійністю» та невідворотністю добре відпрацьованого механізму. І саме механістичність зазначеного явища та його негативний вплив на стан економіки у цілому та розвиток підприємницького сектору викликають найбільшу занепокоєність.

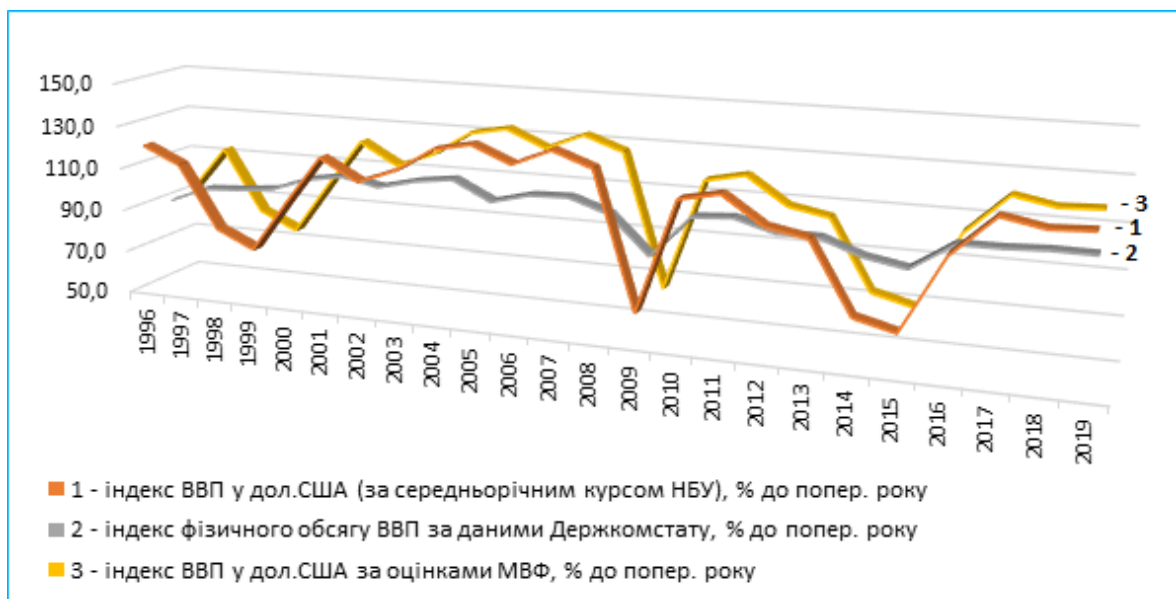


Рис. 3. Порівняльна динаміка показників ВВП упродовж 1996–2019 рр.

Також варто відверто визнати й те, що реальне зростання цін у цей час значно перевищує офіційний рівень інфляції, який постійно штучно коригується на вимогу урядових зверхників незалежно від їх політичної

приналежності. Зокрема, ніяк не можуть уважатися наближеними до реальності показники індексу споживчих цін у 2010–2013 рр., що становлять відповідно 109,1, 104,6, 99,8 та 100,5, притому, що щомісячне зростання цін у ці роки часом перевищувало зазначені «річні» показники.

Показовим у цьому плані був і сам 2014 р., коли, незважаючи на те що споживчі ціни виросли більше ніж удвічі, офіційний індекс споживчих цін «був визначений» на рівні: 0,2% – у січні, 0,6% – у лютому, 2,2% – у березні, 3,3% – у квітні, 3,8% – у травні, 1,0% – у червні, 0,4% – у липні, 0,8% – у серпні, 2,9% – у вересні, 2,4% – у жовтні, 1,9% – у листопаді, 3,0% – у грудні. Тобто формально знецінення національної грошової одиниці впродовж 2014 р. становило «лише» 24,9%, що ніяк не відповідає дійсності і, відповідно, знайшло підтвердження й у «падінні» обмінного курсу.

За аналогією із загальновідомим принципом роботи двигуна внутрішнього згорання (впуск – засмоктування в циліндр горючої суміші через впускний клапан; стиснення після закриття впускного клапана рухом поршня горючої суміші, що при цьому нагрівається; робочий хід – підпалювання електричної іскрою свічки стиснутої горючої суміші, внаслідок чого сила тиску розпечених продуктів горіння штовхає поршень, рух якого передається колінчастого валу, за допомогою повороту якого і проводиться корисна робота; вихлоп – викидання відпрацьованих продуктів згорання через випускний клапан) процес знецінення гривні може бути описаний так само:

- поступове знецінення гривні через зростання цін;
- подальше падіння обмінного курсу національної грошової одиниці внаслідок зниження її купівельної спроможності;
- різке зростання цін (і, відповідно, черговий етап знецінення гривні) внаслідок зміни обмінного курсу;
- подальше повторення представленого «циклу».

При цьому варто зазначити, що впродовж даного «інфляційно-девальваційного циклу» зниження купівельної спроможності гривні відбувається фактично двічі: спочатку внаслідок зростання цін за незмінності обмінного курсу, і потім, коли обмінний курс нібито «наздоганяє» реальне зниження купівельної спроможності національної грошової одиниці, ціни зростають ще раз, уже внаслідок зміни обмінного курсу. Тобто спочатку інфляційний процес виступає як причина девальвації національної валюти, а потім уже девальвація спричиняє інфляцію; у технічному плані можна було б казати навіть про винахід певного «вічного двигуна», наслідком безповоротної у свої механічності дії якого є «згорання» національної грошової одиниці та, відповідно, подальша поступова руйнація економіки України.

Показовим у цьому плані є аналіз динаміки фактичного (фізичного) обсягу ВВП із його динамікою у вартісному еквіваленті, зокрема на

рис. 4 доволі чітко спостерігаються визначені періоди (1996–1997 рр., 2001–2008 р., 2010–2013 рр., 2017–2019 рр.), коли внаслідок того, що показники динаміки цін перевищують динаміку обмінного курсу, за мінімальної динаміки фізичного обсягу ВВП відбувається його зростання у вартісному еквіваленті, як у гривні, так і в інших валютах.

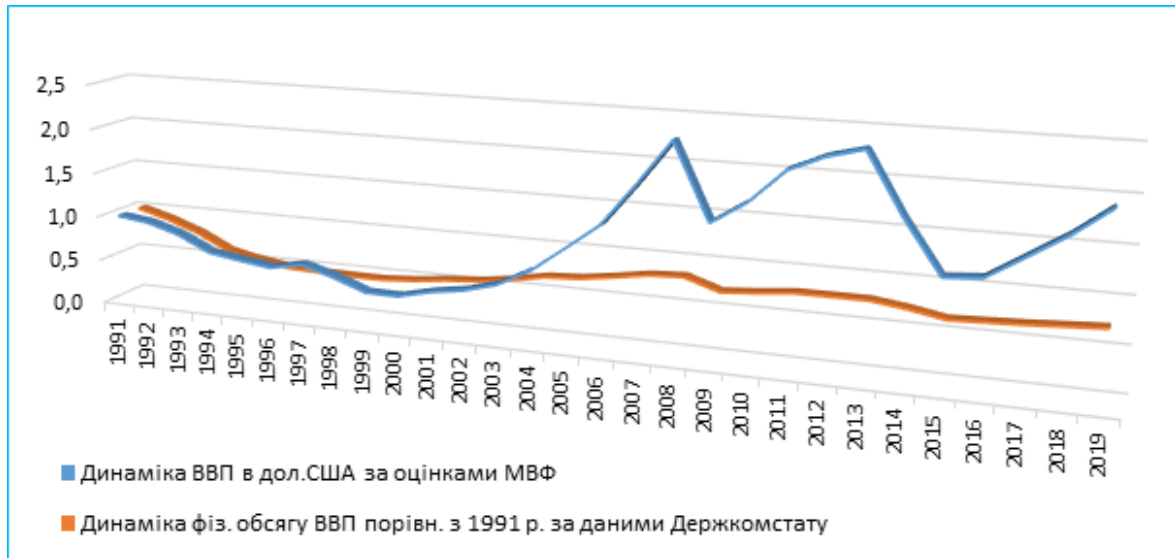


Рис. 4. Порівняльна динаміка індексу інфляції та офіційного курсу гривні (до 1996 р. – крб.) до долару США у 1991–2019 рр.

Таким чином, на жаль, ми маємо констатувати, що переважна частина вітчизняних «досягнень» щодо зростання ВВП має відверто штучний, «дутий» інфляційний характер, що представники експертного середовища визначали ще у 2004 р. на початку цих урядових «експериментів», які продовжуються до цього часу, незважаючи на численні зміни самих урядовців [17]. При цьому, враховуючи наявність явного «уточнення» (у бік мінімізації) офіційних даних щодо рівня інфляції і незначні показники позитивної динаміки фізичного обсягу ВВП, можливо навіть зробити припущення щодо його фактичного зменшення не лише впродовж 2009 та 2014–2015 рр., але й низки інших років, коли ці незначні показники статистичного зростання ВВП також досягалися за рахунок маніпуляцій з інфляційним складником. І, таким чином, саме в роки, коли відбувався «обвал» обмінного курсу, застосування таких «корегувань» виявлялося марним чи недоцільним (або ж недостатнім, щоб «перекрити» реальне падіння ВВП), що, зокрема, і призвело до спроб закрити статистичну інформацію щодо падіння ВВП у 2009 р. [18].

Варто також підкреслити, що у тому разі, коли відбулося «підпалювання стиснутої горючої суміші» (фактичне зниження купівельної спроможності національної валюти), тоді «вибуху», тобто

падіння обмінного курсу, уникнути вже неможливо. І питання може стояти лише про його відстрочення або мінімізацію наслідків, що і може бути досягнуто за умов відповідних дій уряду, включаючи, зокрема, й операції Національного банку. У разі ж скорочення часових періодів прояви зазначених «механістичних закономірностей» можуть призвести до повернення у часи гіперінфляції, яка не лише повністю знищила купуно-карбованець як грошову одиницю, а й фактично зруйнувала значну частину економіки України. При цьому важливо підкреслити, що основною «проблемою» купуно-карбованця виявився не слабкий технологічний захист, а його незахищеність від непрофесійних дій тогочасного державного топ-менеджменту.

Щодо ж «іскри» – каталізатора, що активізував процес падіння обмінного курсу, то у вітчизняних умовах він має не стільки економічний, скільки переважно політичний характер, зокрема у 2009 р. каталізатором процесу девальвації гривні виступило поєднання світових кризових явищ та організованої на урядовому рівні активної спекуляції на внутрішньому валютному ринку України, спочатку на зменшення курсу долара США, а потім на його збільшення, з наслідками яких НБУ реально не зміг упоратися [12].

Розділ 3. Економічні та суспільно-політичні аспекти стабілізації курсу національної валюти в забезпеченні перспектив антикризового розвитку та економічної безпеки

Як класиками економічної науки, так і сучасними дослідниками до основних функцій грошей априорі відносяться такі функції, як засіб заощадження [19, с. 186; 20, с. 264], засіб збереження цінності [21, с. 88–92], засіб накопичення [22, с. 45], засіб накопичення (засіб заощадження та засіб збереження вартості) [23, с. 13]; зручна форма накопичень [24, с. 128], засіб збереження та накопичення цінності [22, с. 49], засіб утворення скарбів [25, с. 104–156], засіб накопичення (заощадження, збереження багатства, збереження цінності) [26, с. 57].

Не поглиблюючись у трактування відмінностей у підходах авторів різних концепцій, відзначимо, що динамічний розвиток економіки, різноманітність і ускладнення форм взаємодії суб'єктів ринку зумовлюють й істотні зміни змісту функції збереження цінності. Варто погодитися з тими авторами, які зазначають, що якщо раніше, в епоху золотих грошей, функція накопичення грошей була достатньо простою і навіть механістичною, то сьогодні вона неспізнанно ускладнилася. За часів класичного капіталізму грошово-кредитна сфера та грошовий обіг грали допоміжну роль і виконували обслуговуючі функції, у сучасному ж світі гроші перетворилися на рушійну силу економіки, а фінансовий сектор став самостійним елементом економічної системи держав [22, с. 47]. При цьому в умовах сучасної економіки обов'язковим атрибутом постає інфляція, тому актуальним стає не лише збереження

або накопичення грошей, а й збереження їхньої купівельної спроможності (вартості, цінності), і грошова політика держави та бізнесово-управлінські стратегії, спрямовані на забезпечення економічного розвитку, будуються на необхідності максимально повної реалізації саме цієї функції грошей.

Стосовно ж національної валюти України – гривні, то варто визнати, що їй функція збереження вартості (цінності), на жаль, не була притаманна від самого початку її введення, і, відповідно, цю функцію в українській економіці за гривню виконують грошові одиниці інших країн. До речі, більшість населення України, навіть та його частина, яка не надто розуміється на теорії грошей та особливостях національної фінансово-грошової політики, зробила свої висновки й уже традиційно віддає перевагу у зберіганні готівкових коштів саме у доларах США чи євро. Така ситуація спостерігається не лише в Україні, зокрема російськими науковцями також визнається, що фінансово-банківська система РФ базується на змішаній системі грошового обігу (рублево-доларова), причому «долар бере на себе такі функції, як засіб накопичення, і все більш значною мірою як засіб платежу» [27, с. 172].

У цьому плані ми не можемо погодитися з позицією тих урядовців та представників експертного середовища, які стверджують, що у сучасних умовах стабілізація національної валюти є не вигідною для економіки країни, пояснюючи це, зокрема, тим, що у зв'язку зі зменшенням експорту в Росію українські виробники вимушені освоювати нові ринки, і «укріплення гривні на цьому тлі не піде на користь» [9], і солідарні з науковцями, які вважають, що будь-яке суттєве перевищення обмінного курсу є «досить серйозною проблемою», оскільки наслідком такого випадку стає ланцюгова реакція з дестабілізації економіки [6].

При цьому не можна не пригадати й позицію «однієї з найвпливовіших жінок світу 2019 року за версією Financial Times» В. Гонтаревої, яка, перебуваючи на посаді голови НБУ, під час виступу у Верховної Ради заявляла, що «Національний банк відповідає за інфляцію, цінову стабільність і фінансову стабільність у державі» і «прогнозування курсу гривні та боротьба з фундаментальними причинами девальвації перебувають поза полем відповідальності регулятора» [28].

Варто підкреслити, що Конституцією та Законом «Про Національний банк України» чітко визначено, що НБУ є особливим центральним органом державного управління, основною функцією якого «є забезпечення стабільності грошової одиниці України» і «під час виконання своєї основної функції Національний банк має виходити з пріоритетності досягнення та підтримки цінової стабільності в державі» [29, ст. 99; 30, ст.ст. 2, 6].

Своєю чергою, забезпечення проведення фінансової, цінової, інвестиційної та податкової політики Конституцією України покладено

на Кабінет Міністрів [29, ст. 116]. При цьому Національний банк у межах своїх повноважень сприяє фінансовій стабільності, у тому числі стабільності банківської системи (за умови, що це не перешкоджає досягненню цінової стабільності), а також додержанню стійких темпів економічного зростання та підтримує економічну політику Кабінету Міністрів України за умови, що «це не перешкоджає ціновій та фінансовій стабільності» [30, ст. 6].

Тобто, згідно із законодавством, НБУ має забезпечувати стабільність грошової одиниці та сприяти ціновій і фінансовій стабільності, що зовсім не співпадає з оприлюдненою його головою позицією. Хоча, своєю чергою, позитивним є те, що і визнання керівництвом Нацбанку наявності «фундаментальних причин девальвації», безпосередньо пов'язаних із ціновою стабільністю, є певним прогресом.

Маємо лише пожалкувати про те, що так і не відбулося формування антикризового «технократичного» уряду з політично незаангажованих професійних менеджерів, про який так багато говорилося і який замість того, щоб займатися політичною саморекламою, шляхом сприяння активізації економічних процесів та розвитку підприємницькому сектору мав би втримати національну економіку від скочування у чергову «економічну кризу» [31].

Українським урядовцям варто повчитися тому, як прикладають зусилля для підтримання стабільності власних валют долару та євро «адепти» ринкової економіки – США та країни Євросоюзу [3, с. 133–134]. Також варто при цьому пригадати досвід більш успішних країн-сусідів із колишнього «соцтабору» зі стабілізації економіки, де визначальне місце належало саме фіксації курсу національних валют Польщі, Болгарії, країн Балтії тощо. Зокрема, стосовно прив'язки до введення євро латвійського лата до валютного кошика Спеціальних прав запозичення (Special Drawing Rights, SDR) та до євро у 2005–2013 рр., литовського літа у 1994–2002 рр. до долара та у 2002–2014 рр. – до євро, естонської крони до марки Німеччини та до євро в подальшому.

Нерозвиненість ринкових механізмів регулювання економіки зумовлює й те, що на відміну від переважної більшості країн, де падіння курсу національної валюти призводить до збільшення споживання товарів внутрішнього виробництва через зростання цін на імпорт і, відповідно, за рахунок активізації внутрішньої підприємницької діяльності певною мірою сприяє подоланню кризової ситуації, в умовах України це призводить до майже автоматичного перерахунку цін у разі спочатку на імпортні, а потім, навздогін, і на вітчизняні товари, ще більше посилюючи кризові явища. Таким чином, реалізація в сучасних умовах органами державного управління політики підтримки національного виробника, тобто практично розвитку національної економіки та повернення вітчизняних товарів на внутрішній ринок [32; 33].

З іншого боку, реальне занепокоєння у даному питанні викликає позиція найвищого керівництва держави стосовно відсутності «необхідності стримувати курс гривні» і, своєю чергою, заяви стосовно того, що «зміцнення курсу гривні в 2019 році призвело до падіння економіки» і «здорова інфляція» дасть підприємствам зростати, на наше переконання, є підготовкою ґрунту для чергових урядових експериментів, які у представленому «інфляційно-девальваційному циклі» можуть знов стати причиною «обвалу» курсу національної валюти [34–36]. При цьому неважко спрогнозувати, що серед основних причин цього чергового «обвалу гривні» знов будуть визнані не зростання споживчих цін і, відповідно, зниження купівельної спроможності української валюти та інші внутрішні проблеми й урядові прорахунки, а зовнішні чинники, зокрема пандемія COVID-19.

Показовою є й ситуація зі звільненням з посади голови Нацбанку А. Смолія, який розділяв позицію дослідників, до яких належить і автор, стосовно того, що «стабільна та невисока інфляція сприяє стійкому економічному зростанню, кредитуванню, зміцненню довіри до національної валюти, а також дає змогу якісно планувати майбутнє бізнесу та громадянам» [37].

Занепокоєність у цьому плані разом з автором та низкою вітчизняних науковців і представників підприємницького середовища розділяють і експерти міжнародного рівня, якими підкреслюється, що «впливові політики в оточенні президента В. Зеленського керуються небезпечною ідеєю про те, що висока інфляція і значна девальвація національної валюти нібито сприяють економічному зростанню» й якщо подібна політика буде продовжена, вона сповільнить економічне зростання [38]. Зрозумілим є також і те, що процес супроводжуватиметься черговим зниженням рівня життя населення країни та цілою низкою інших негативних соціально-економічних наслідків.

Висновки

Розглядаючи один із визначальних, на нашу думку, чинників реального знецінення гривні – зростання споживчих цін, маємо зазначити, що, звичайно, у їх основі лежить цілий комплекс причин внутрішнього та зовнішнього характеру, але основними, на наше переконання, є нерозвиненість ринкових механізмів у економіці України, а також популізм та непрофесійність дій урядових структур, які не лише не в змозі протидіяти інфляційним процесам, а й певною мірою їм сприяють.

Вітчизняними експертами з економічної безпеки неодноразово підкреслювалося, що важливо домогтися, щоб національні гроші виконували функції накопичення, обслуговуючи потреби збереження фінансових ресурсів бізнесу та домогосподарств, однак це залежить не лише від банківської системи, а й великою мірою від економічної

політики уряду [3, с. 131; 5, с. 46; 39, с. 99]. І важливим у цьому плані є розуміння того, що відмова від економічного розвитку та піднесення добробуту під впливом помилкового уявлення про монетарний характер інфляції становить серйозну загрозу можливості реалізації розвитку економіки [40, с. 398].

Українська економічна реальність потребує дійсно професійного антикризового державного управління, спрямованого на захист національних інтересів. Тому єдиною перспективою ми бачимо лише реалізацію скоординованого комплексу дій із боку Кабінету Міністрів, НБУ, Міністерства фінансів, Мінекономіки, Антимонопольного комітету, інших органів державного управління, спрямованих на стабілізацію національної грошової одиниці та протидію зниженню її купівельної спроможності, тобто припинення процесу постійного необґрунтованого зростання споживчих цін та недопущення подальших «обвалів» обмінного курсу. Інакше через відсутність системного антикризового управління зазначений «інфляційно-деномінаційний механізм» продовжить руйнацію вітчизняної економіки.

Ми, звичайно, не маємо на увазі здійснення адміністративного регулювання цін із боку держави, але від моніторингу їхньої динаміки та реалізації засобів антимонопольного регулювання державні органи ще ніким не звільнялися. Як свого часу зазначалося автором, ми повною мірою обґрунтовано можемо вважати національну валюту України – гривню «квазівалютою» доти, доки вона не буде повною мірою виконувати усі притаманні повноцінній грошовій одиниці функції, включаючи і функцію збереження вартості [10, с. 70].

Ураховуючи наведене, у зв'язку з тим, що грошово-кредитній політиці належить одне з ключових місць у формуванні, розподілі і перерозподілі національного доходу, в організації планування та регулювання грошового обороту, активізації економічних процесів, подолання з її боку загроз економічній безпеці України, а також забезпечення стабільності і надійності національної грошової одиниці має стати одним з основних напрямів антикризової стратегії економічного розвитку Української держави.

Список використаних джерел:

1. Про національну безпеку України : Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII / Верховна Рада України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19> (дата звернення: 01.12.2020).
2. Економічна безпека : навчальний посібник / за ред. З.С. Варналія. Київ : Знання, 2009. 647 с.
3. Мунтян В.І. Економічна безпека України : монографія. Київ : КВІЦ, 1999. 464 с.
4. Курс долара продовжив зростання. *Главред* : вебсайт. URL: <http://glavred.info/ekonomika/ekspert-obyasnil-prichiny-rezkogo-padeniya-kursa-grivny-270331.html>
5. Шлемко В.Т., Бінько І.Ф. Економічна безпека України: сутність і напрями забезпечення : монографія. Київ : НІСД, 1997. 144 с.

6. Эксперт объяснил причины резкого падения курса гривны. *Главред* : вебсайт. URL: <http://glavred.info/ekonomika/ekspert-obyasnil-prichiny-rezkogo-padeniya-kursa-grivnyu-270331.html>
7. Эксперт назвал истинные причины девальвации гривны. *Контракты.ua* : вебсайт. URL: <http://kontrakty.ua/article/81455> (дата звернення: 01.12.2020).
8. Эксперт: Гривня девальвує через безконтрольну емісію. *Forum* : вебсайт. URL: <http://for-ua.com/article/1069538> (дата звернення: 01.12.2020).
9. В чем причины очередного падения гривны? *Informator* : вебсайт. URL: <http://www.informator.su/v-chem-prichinyi-ocherednogo-padeniya-grivnyu/> (дата звернення: 08.01.2015).
10. Мірошниченко О.В. Знецінення національної грошової одиниці як загроза економічній безпеці України. *Вісник економічної науки України*. 2014. № 3(27). С. 65–71.
11. Знецінення національної грошової одиниці: чому падає гривня? *Україна молода*. 2015. 26 лютого. № 3.
12. Мірошниченко О., Лазарев Д. Проблема знецінення національної грошової одиниці України та шляхи її стабілізації. *Стан, проблеми та перспективи розвитку національної економіки* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. Одеса: ЦЕДР, 2015. С. 66–70.
13. Мірошниченко О.В. Питання економічної кризи треба вирішувати в Україні. *Николаевский обозреватель* : вебсайт. URL: <http://obzor.mk.ua/nikolaevskie-novosti/10099-pitannya-ekonomichnoyi-krizi-treba-virshuvati-v-ukrayin.html> (дата звернення: 01.12.2020).
14. Мірошниченко О.В. Постійне повторення прем'єром словосполучення «світова фінансова криза» наносить економіці України більшої шкоди, ніж сама криза. *Хрещатик*. 2008. 12 травня. № 81(3297).
15. Мірошниченко О.В. Основними рисами, що характеризують діяльність уряду Яценюка, залишаються всебічний непрофесіоналізм та хворобливий нарцисизм. *Економіка & політика* : вебсайт. URL: http://kiev.econopolit.ru/Article.aspx?id=32344&id_line=29 (дата звернення: 01.12.2020).
16. Хаєцька О.П., Вертелецький М.В. Аналіз динаміки ВВП України та інших країн світу. *Ефективна економіка*. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/60.pdf (дата звернення: 01.12.2020).
17. Панібратов О. Високі темпи економічного зростання в Україні: реальність чи міф? *Лабораторія законодавчих ініціатив* : вебсайт. URL: <https://parlament.org.ua/2004/10/11/visoki-tempi-ekonomichnogo-zrostannya/> (дата звернення: 01.12.2020).
18. Без сигналу від Тимошенко дані про ВВП не оприлюднять. *TCH* : вебсайт. URL: <https://tsn.ua/groshi/bez-signalu-vid-timoshenko-dani-pro-vvp-ne-oprilyudnyat.html> (дата звернення: 01.12.2020).
19. Деньги, банковское дело и денежно-кредитная политика / Э.Дж. Доллан и др. ; под. общ. ред. В. Лукашевича. Ленинград : Автокомп, 1991. 448 с.
20. Макконнелл К.Р., Брю С.Л. Экономикс: принципы, проблемы и политика. Киев : Хагар-Демос, 1993. 785 с.
21. Тарасевич Л.С., Гребенников П.И., Леусский А.И. Макроэкономика. Москва : Высшее образование, 2006. 654 с.
22. Мищенко С.В. Современные проблемы теории денег и денежного обращения : монография. Киев : Центр науч. исслед. НБУ, Ун-т банк. дела, 2011. 230 с.
23. Гриценко А. Представницька теорія грошей. *Вісник Національного банку України*. 2005. № 7. С. 9–13.
24. Румянцева Е.Е. Новая экономическая энциклопедия ; 3-е изд. Москва : ИНФРА-М, 2008. 826 с.

25. Маркс К. Капитал. Критика политической экономии. Москва : Политиздат, 1973. 907 с.
26. Деньги, кредит, банки / под ред. проф. О.И. Лаврушина ; 8-е изд. Москва : КНОРУС, 2009. 560 с.
27. Экономическая и национальная безопасность / под ред. Е.А.Олейникова. Москва : Экзамен, 2005. 768 с.
28. Гонtareва нагадала депутатам, що Нацбанк не відповідає за курс гривні. УНІАН : вебсайт. URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/1256621-gontareva-natsbank-ne-vidprovidae-za-kurs-grivni.html> (дата звернення: 01.12.2020).
29. Конституція України : Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР / Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30.
30. Про Національний банк України : Закон України від 20 травня 1999 р. № 679-XIV / Верховна Рада України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14> (дата звернення: 01.12.2020).
31. Мірошниченко О.В. Уряд повинен перестати бути інструментом для викачування грошей з економіки і має бути сформований з відповідальних професіоналів. *Від Майдану-2004 до Євромайдану-2014: десятиріччя поразок і перемог* : збірник публікацій. Миколаїв : ПД, 2014. С. 102.
32. Прем'єр-міністр Денис Шмигаль розповів про програму економічного відновлення України. *Урядовий портал* : єдиний вебпортал органів виконавчої влади України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/premyer-ministr-denis-shmigal-rozpoviv-pro-programu-ekonomichnogo-vidnovlennya-ukrayini> (дата звернення: 01.12.2020).
33. Основним пріоритетом забезпечення національної безпеки України повинно стати відродження її виробничого потенціалу. *Народне слово*. 2009. № 11(431).
34. Зеленський не бачить необхідності стримувати курс гривні. *Радіо Свобода* : вебсайт. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/news-zelenskyj-kurs-hryvni/30706152.html> (дата звернення: 01.12.2020).
35. Міністр економіки назвав зміцнення гривні причиною падіння економіки. *Економічна правда* : вебсайт. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2020/07/22/663255/> (дата звернення: 01.12.2020).
36. «Низька інфляція – це катастрофа». Чому міністр економіки хоче, щоб ціни зростали швидше. *Економічна правда* : вебсайт. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2020/07/13/662865/1> (дата звернення: 01.12.2020).
37. Відставка Смолія спровокувала стрибок курсу валют. *Главком* : вебсайт. URL: <https://glavcom.ua/economics/finances/vidstavka-smoliya-sprovokovala-stribok-kursu-valyut-690619.html> (дата звернення: 01.12.2020).
38. Aslund A. Zelenskyu's bad economics: Inflation and devaluation will not help Ukraine grow. *Atlantic council* : вебсайт. URL: <https://www.atlanticcouncil.org/blogs/ukrainealert/zelenskyys-bad-economics-inflation-and-devaluation-will-not-help-ukraine-grow/> (дата звернення: 01.12.2020).
39. Мірошниченко О.В. Економічна безпека України: стан і дослідження питання (погляд скрізь 20-річчя незалежності). *Вісник економічної науки України*. 2012. № 2(22). С. 97–101.
40. Экономическая безопасность России / под ред. В.К. Сенчагова. Москва : Бином, 2010. 815 с.

References:

1. Pro natsional'nu bezpeky Ukrayiny: Zakon Ukrayiny vid 21.06.2018 № 2469-VIII [Law of Ukraine «On National Security of Ukraine» of June 21, 2018 № 2469-VIII].
2. Varnaliy Z.S. (ed.) (2009) Ekonomichna bezpeka [Economic security]. Kyiv: Znannya. (in Ukrainian)

3. Muntian, V.I. (1999) Ekonomichna bezpeka Ukrayiny [Economic security of Ukraine]. Kyiv: KVIC. (in Ukrainian)
4. Kurs dolara prodovzhyv zrostannya [The dollar continued to rise]. Available at: <http://glavred.info/ekonomika/ekspert-obyasnil-prichiny-rezkogo-padeniya-kursa-grivny-270331.html> (accessed 6 December 2020).
5. Shlemko V.T., Binko I.F. (1997) Ekonomichna bezpeka Ukrayiny: sutnist' i napryamky zabezpechennya [Economic security of Ukraine: essence and directions of providing]. Kyiv: NISS. (in Ukrainian)
6. Ekspert ob»yasnil prichiny rezkogo padeniya kursa grivny [The expert explained the reasons for the sharp drop in the hryvnia exchange rate]. Available at: <http://glavred.info/ekonomika/ekspert-obyasnil-prichiny-rezkogo-padeniya-kursa-grivny-270331.html> (accessed 6 December 2020).
7. Ekspert nazval istinnyye prichiny deval'vatsii grivny [The expert named the true reasons for the devaluation of the hryvnia]. Available at: <http://kontrakty.ua/article/81455> (accessed 6 December 2020).
8. Ekspert: Hryvnnya deval'vuye cherez bezkontrol'nu emisiyu [Expert: The hryvnia devalues due to uncontrolled issuance]. Available at: <http://for-ua.com/article/1069538> (accessed 6 December 2020).
9. V chem prichiny ocherednogo padeniya grivny? [What are the reasons for the next drop in the hryvnia?]. Available at: <http://www.informator.su/v-chem-prichinyi-ocherednogo-padeniya-grivnyi/> (accessed 6 December 2020).
10. Miroshnychenko O.V. (2014) Znetsinennya natsional'noyi hroshovoyi odynytsi yak zahroza ekonomichniy bezpetsi Ukrayiny [Depreciation of the national monetary unit as a threat to the economic security of Ukraine]. *Visnyk ekonomichnoi nauki Ukrainy*, no. 3(27), pp. 65–71.
11. Miroshnychenko O.V. (2015) Znetsinennya natsional'noyi hroshovoyi odynytsi: chomu padaye hryvnnya? [Depreciation of the national currency: why is the hryvnia falling?]. *Ukrayina moloda*, no. 3.
12. Miroshnychenko O., Lazarev D. (2015) Problema znetsinennya natsional'noyi hroshovoyi odynytsi Ukrayiny ta shlyakhy yiyi stabilizatsiyi [The problem of devaluation of the national currency of Ukraine and ways of its stabilization]. Status, problems and prospects of the national economy '15: *Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiya – International scientific-practical conference*, pp. 66–70. Odessa: CEDR.
13. Miroshnychenko, O.V. (2008) Pytannya ekonomichnoyi kryzy treba vyrishuvaty v Ukrayini [The issue of the economic crisis must be resolved in Ukraine]. Available at: <http://obzor.mk.ua/nikolaevskie-novosti/10099-pitannya-ekonomichnoyi-kryzi-treba-virshuvati-v-ukrayin.html> (accessed 6 December 2020).
14. Miroshnychenko O.V. (2008) Postiyne povtorennya prem'yerom slovospoluchennya «svitova finansova kryza» nanosyt' ekonomitsi Ukrayiny bil'shoyi shkody, nizh sama kryza [The prime minister's constant repetition of the phrase «global financial crisis» causes more damage to the economy of Ukraine than the crisis itself]. *Khreshchatyk*, no. 81(3297).
15. Miroshnychenko O.V. (2014) Osnovnymy rysamy, shcho kharakteryzuyut' diyal'nist' uryadu Yatsenyuka, zalyshayut'sya vsebichnyy neprofesionalizm ta khvoroblyvyy nartsyzm [The main features that characterize the activities of the Yatsenyuk government are comprehensive unprofessionalism and painful narcissism] *Ekonomika & politika*. Available at: http://kiev.econopolit.ru/Article.aspx?id=32344&id_line=29 (accessed 6 December 2020).
16. Hayetska O.P., Verteletsky M.V. Analiz dynamiky VVP Ukrayiny ta inshykh krayin svitu [Analysis of GDP dynamics in Ukraine and other countries]. *Efektivna ekonomika –*

Efficient economy. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/60.pdf (accessed 6 December 2020).

17. Panibratov O. Vysoki tempy ekonomichnoho zrostannya v Ukraini: real'nist' chy mif? [High economic growth in Ukraine: reality or myth?] Laboratoriya zakonodavchykh initsiatyv – Laboratory of Legislative Initiatives. Available at: <https://parlament.org.ua/2004/10/11/visoki-tempi-ekonomichnogo-zrostannya/> (accessed 6 December 2020).

18. Bez syhnalu vid Tymoshenko dani pro VVP ne oprylyudnyat' [Without a signal from Tymoshenko, GDP data will not be released]. Available at: <https://tsn.ua/groshi/bez-signalu-vid-tymoshenko-dani-pro-vvp-ne-oprylyudnyat.html> (accessed 6 December 2020).

19. Dollan E.J., Campbell C.D., Campbell R.J. (1991) Den'gi, bankovskoye delo i denezhno-kreditnaya politika [Money, banking and monetary policy]. Leningrad: Khudozhestvennaya literatura. (in Russian)

20. McConnell C.R., Brue S.L. (1993) Ekonomiks: printsipy, problemy i politika [Economics: principles, problems and politics]. Kyiv: Hagar-Demos. (in Russian)

21. Tarasevich L.S., Grebennikov P.I., Leussky A.I. (2006) Makroekonomika [Macroeconomics]. Moscow: Higher education. (in Russian)

22. Mishchenko S.V. (2011) Sovremennyye problemy teorii deneg i denezhnogo obrashcheniya [Modern problems of the theory of money and money circulation]. Kyiv: CSS NBU. (in Russian)

23. Hrytsenko A. (2005) Predstavnyts'ka teoriya hroshey [Representative theory of money]. *Visnyk Natsional'noho banku Ukrainy*, no. 7, pp. 9–13.

24. Rumyantseva, E.E. (2008) Novaya ekonomicheskaya entsiklopediya [New economic encyclopedia]. Moscow: Infra-M. (in Russian)

25. Marx K. (1973) Kapital. Kritika politicheskoy ekonomii [Capital. Criticism of Political Economy]. Moscow: Politizdat. (in Russian)

26. Lavrushin O.I. (ed.) (2008) Den'gi, kredit, banki [Money, credit, banks]. Moscow: KNORUS. (in Russian)

27. Oleinikov E.A. (ed.) (2005) Ekonomicheskaya i natsional'naya bezopasnost' [Economic and national security]. Moscow: Exam. (in Russian)

28. Hontareva nahadala deputatam, shcho Natsbank ne vidpovidaye za kurs hryvni [Gontareva reminded the deputies that the National Bank is not responsible for the hryvnia exchange rate]. Available at: <https://www.unian.ua/economics/finance/1256621-gontareva-natsbank-ne-vidpovidaie-za-kurs-grivni.html> (accessed 6 December 2020).

29. Konstytutsiya Ukrainy, pryynyata 28.06.1996 [Constitution of Ukraine, adopted on June 28, 1996].

30. «Pro Natsional'nyy bank Ukrainy»: Zakon Ukrainy vid 20.05.1999 № 679-XIV [Law of Ukraine «On the National Bank of Ukraine» of May 20, 1999 № 679-XIV].

31. Miroshnychenko, O.V. (2014) The government should cease to be a tool for pumping money out of the economy and should be formed of responsible professionals. *From Maidan-2004 to Euromaidan-2014: decades of defeats and victories*. Mykolaiv: IAS.

32. Prem'yer-ministr Denys Shmyhal' rozpoviv pro prohramu ekonomichnoho vidnovlennya Ukrainy [Prime Minister Denis Shmygal spoke about Ukraine's economic recovery program]. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/premyer-ministr-denis-shmigal-rozpoviv-pro-programu-ekonomichnogo-vidnovlennya-ukrayini> (accessed 6 December 2020).

33. Miroshnychenko O.V. (2009) Osnovnym priorytetom zabezpechennya natsional'noyi bezpeky Ukrainy povynno staty vidrodzhennya yiyi vyrobnychoho potentsialu [The main priority of ensuring the national security of Ukraine should be the revival of its production potential]. *Narodne slovo*, no. 11(431).

34. Zelens'kyy ne bachyt' neobkhidnosti strymuvaty kurs hryvni [Zelensky sees no need to restrain the hryvnia exchange rate]. Available at: <https://www.radiosvoboda.org/a/news-zelenskyj-kurs-hryvni/30706152.html> (accessed 6 December 2020).
35. Ministr ekonomiky nazvav zmitsnennya hryvni prychnoyu padinnya ekonomiky [The Minister of Economy called the strengthening of the hryvnia the cause of the economic downturn]. Available at: <https://www.epravda.com.ua/news/2020/07/22/663255/> (accessed 6 December 2020).
36. «Nyz'ka inflyatsiya – tse katastrofa». Chomu ministr ekonomiky khoche, shchob tsiny zrostaly shvydshe [«Low inflation is a disaster». Why the Minister of Economy wants prices to rise faster]. Available at: <https://www.epravda.com.ua/publications/2020/07/13/662865/1> (accessed 6 December 2020).
37. Vidstavka Smoliya sprovokovala strybok kursu valyut [Smolya's resignation provoked a jump in the exchange rate]. Available at: <https://glavcom.ua/economics/finances/vidstavka-smoliya-sprovokovala-strybok-kursu-valyut-690619.html> (accessed 6 December 2020).
38. Aslund A. Zelensky's bad economics: Inflation and devaluation will not help Ukraine grow. Available at: <https://www.atlanticcouncil.org/blogs/ukrainealert/zelenskyys-bad-economics-inflation-and-devaluation-will-not-help-ukraine-grow/> (accessed 6 December 2020).
39. Miroshnychenko O.V. (2012) Ekonomichna bezpeka Ukrayiny: stan i doslidzhennya pytannya (pohlyad skriz' 20-richchya nezalezhnosti) [Economic security of Ukraine: state and research of the issue (view everywhere of the 20th anniversary of independence)]. *Visnyk ekonomichnoi nauki Ukrainy*, no. 2(22), pp. 97–101.
40. Senchagov V.K. (ed.) (2010) *Ekonomicheskaya bezopasnost' Rossii* [Economic security of Russia]. Moscow: Binom. (in Russian)

Julia Poliakova

*Doctor of Science in Economics, Associate Professor,
Department of International Economic Relations
Lviv University of Trade and Economics*

Oksana Shaida

*PhD in Economics, Associate Professor,
Department of Entrepreneurship and Environmental Expertise of Goods
Lviv Polytechnic National University*

Andriy Stepanov

*Senior Teacher, Department of Foreign Languages
Lviv University of Trade and Economics*

PRIORITIES AND DIRECTIONS OF INSTITUTIONAL SUPPORT OF EXPORT ACTIVITIES OF UKRAINE

Summary

Prospects for the implementation of the Export Strategy of Ukraine are analysed. Specific features of institutional support of export activities, which are carried out by state institutions and public and non-governmental organizations, are studied. The activity of the State Institution «Export Promotion Office of Ukraine» is examined. The Office is designed to strengthen the export potential of Ukrainian enterprises, promote Ukrainian goods and services abroad, establish cooperation and partnership between domestic and foreign businesses. The paper investigates the work of the institutions aimed at promoting the export activities of domestic enterprises, including the Exporters and Investors Council under the Ministry of Foreign Affairs of Ukraine, the Ukrainian Venture Capital and Private Equity Association, the Small and Medium-Sized Enterprises Development Office, the Investment Promotion Office, the State Finance Institution for Innovations, Ukrainian Startup Fund, etc.

A set of measures to stimulate domestic exports has been developed. A characteristic of innovation activity in Ukraine is presented and its influence on the formation of export potential is revealed. The priority directions of export stimulation are outlined, which envisage the application of technological platforms by Ukrainian exporters, establishment of a system of institutional support as a complex of interaction for consulting, information, marketing and technical support of exports, use of economic incentives for innovative enterprises.

Introduction

In the light of Ukraine's new global and technological challenges, a new model of interaction with the external environment should be created. Today's commodity structure of exports, low share of high-tech exports, dependence on external factors and market conditions in the supply of the main range of exports do not give grounds for optimism in the future trajectory of the country's involvement in world economic processes. The export strategy requires adjustment of the production structure and technological renewal, because as long as the economy remains diversified and shifted towards the technological paradigms of modes 3 and 4, the export structure will reflect its shortcomings.

Qualitative geographical and technological diversification of exports remains an important task for Ukraine. Institutional support for exports also plays an important role in the process of its consolidation in highly productive world markets. This is revealed primarily in the active work of specialized institutions designed to help exporters to strengthen their positions in traditional world markets and win new ones. At the present stage there is a need to develop a set of organizational and economic measures to support the export activities of domestic enterprises.

According to the general world practice, the process of effective interaction of business structures and state or public institutions aimed at implementing the country's export strategy contributes to strengthening the competitiveness of domestic products in the global market and ensuring the country's economic growth.

The tasks of implementing the provisions of the Association Agreement between Ukraine and the EU should be consistent with the need to increase the competitive national economy, which is focused primarily on exports of products with a high degree of added value. This requires building a platform for institutional support and support of domestic exporters.

Part 1. Analysis of institutional support of export activities in Ukraine

Considerable attention is paid to the development of priority areas and measures for the formation, strengthening and use of competitive advantages of the regions of Ukraine at both the national and regional levels. Thus, the purpose of the Export Strategy of Ukraine (the «road map» of strategic trade development) for 2017–2021 is to determine the country's transition to the export of knowledge-intensive innovative products for sustainable development and access to global markets. One of the strategic goals of Ukraine's trade development is to create favourable conditions for trade stimulation and innovation to diversify exports. The importance of innovations for diversification of production, increase of productivity, and increase of added value is emphasized. The most important sectors of the economy for export development are the following [1]:

- sectors aimed at ensuring high added value and development on an innovative basis, which is currently in decline or slowed down, concentrated in the aerospace industry and related to it (software development, information and communication technologies, production of spare parts, components and maintenance services for the aviation industry and mechanical engineering);
- sectors that are promising in terms of improving the image of Ukraine abroad, those in the process of formation (tourism sectors and creative industries) to attract tourists and promote the country's image on the world market by holding a number of relevant events by the country;
- sectors considered strategic from the point of view of processing in Ukraine of raw materials for the production of high value-added products, which are in the growth stage and depend on the agro-industrial complex (food, processing industry and related industries, providing positive results in the near future).

All these sectors need appropriate comprehensive institutional support aimed at their development in order to strengthen competitiveness in global markets, which involves intensifying the development of the innovation component in export-oriented industries. Even when talking about the agro-industrial sector, it should be noted that this sector is able to take full advantage of all the benefits of scientific and technological progress, including artificial intelligence, robotics and more. Today, Ukrainian agricultural enterprises mainly import new technologies, although they are already seeking to develop their own innovations and obtain patents for them. This direction of development of the agricultural sector will ensure the inflow of investment into the industry and the development of related industries, in particular, such as mechanical engineering.

Institutional support for export activities in Ukraine is provided by a number of government agencies, including the State Institution «Export Promotion Office», the Council of Exporters and Investors under the Ministry of Foreign Affairs of Ukraine, the Innovation Development Council, the International Trade Council, the Small and Medium-Sized Enterprises Development Office under the Ministry of Development of Economy, Trade and Agriculture of Ukraine, the Investment Promotion Office under the Cabinet of Ministers of Ukraine, the State Finance Institution for Innovations, the Ukrainian Startup Fund. In modern conditions, it is necessary to intensify the activities of these institutions, in particular the Council of Exporters and Investors and the Export Promotion Office.

The Council of Exporters and Investors was established in 2013 under the Ministry of Foreign Affairs of Ukraine. It includes representatives of industry unions, associations, Ukrainian enterprises and companies of export-oriented sectors of the Ukrainian economy. The main tasks of the Council are [2]:

- to assist Ukrainian exporters in strengthening their positions in traditional markets and in entering new markets;

- to contribute to the participation of Ukrainian enterprises and companies in tenders and competitions, implementation of infrastructure and investment projects abroad;
- to attract financial resources for the production of competitive and export-oriented products in Ukraine;
- to support national producers in the sale of high-tech products abroad and the introduction of foreign innovative technologies;
- to attract foreign investment for the implementation of priority projects in Ukraine;
- to promote Ukraine's economic interests abroad at the bilateral and multilateral levels.

In turn, the State Institution «Export Promotion Office» initially acted as an international project and began its independent work to support Ukrainian business and promote Ukrainian exports in December 2018. In March 2019, the Office joined the European Trade Promotion Organizations' (ETPO) Working Group of Information Professionals, which promotes the exchange and dissemination of information on best practices and experiences in the field of information and consulting services.

In June 2019, the Export Promotion Office became an official member of the EEN-Ukraine consortium. The Enterprise Europe Network (EEN) brings together more than 60,000 companies from 17 industries in 65 countries, including 28 EU countries. With the EEN network, small and medium-sized businesses can easily find buyers and sellers of goods and services in international markets, find investors and partners for cooperation in manufacturing, as well as attract the latest technologies or implement their own technologies in the international market.

The range of services provided includes export consulting, education for exporters, information and analysis, business opportunities, B2G platform and implementation of a number of priority projects: «Consolidation of SME export potential and facilitation of access to foreign markets», SheExports Program [3].

According to the Office's Annual Report for 2019, the institution managed to reach a target audience of 3,449 individual entrepreneurs and exporters, 1,677 companies and 16 associations and business unions. Entrepreneurs and exporters from each region of Ukraine used the services of the institution. At the same time, the so-called «key regions» can be identified, the entrepreneurs of which took the most active part in the events organized by the Office. Thus, 50% of all service users were enterprises from Kyiv and Kyiv region, 7% were exporters from Dnipro and Dnipropetrovsk region, Lviv and Lviv region, another 6% were subjects of foreign economic activity from Kharkiv and Kharkiv region (Figure 1).

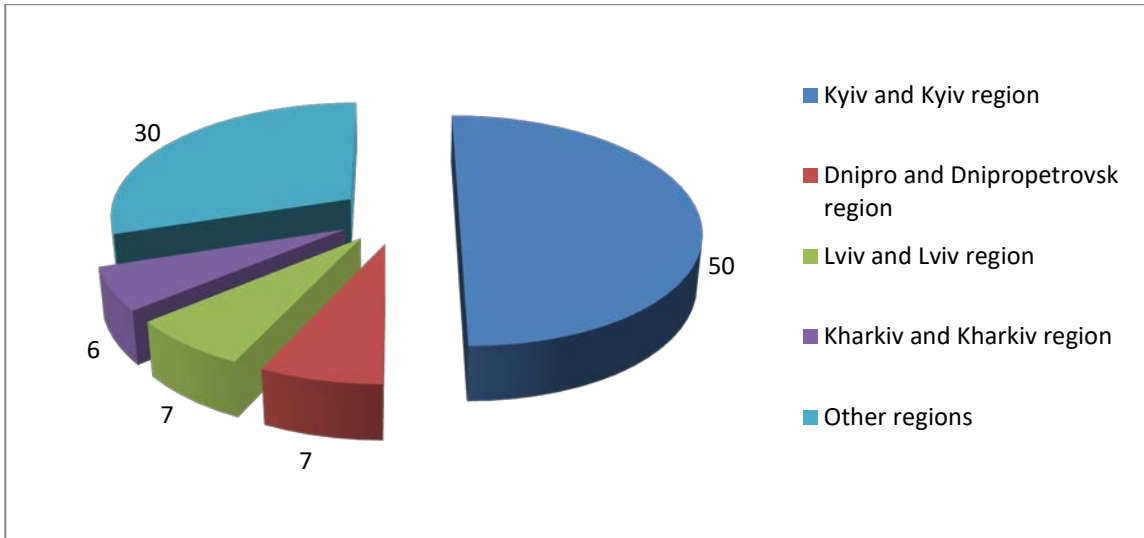


Figure 1. Regional structure of clients of the Export Promotion Office in 2019

Source: compiled on the basis of [4]

According to the report, the most active clients of the office were micro-enterprises (37%), small enterprises (29%), and medium-sized enterprises (19%). The share of large enterprises was 15% (Figure 2).

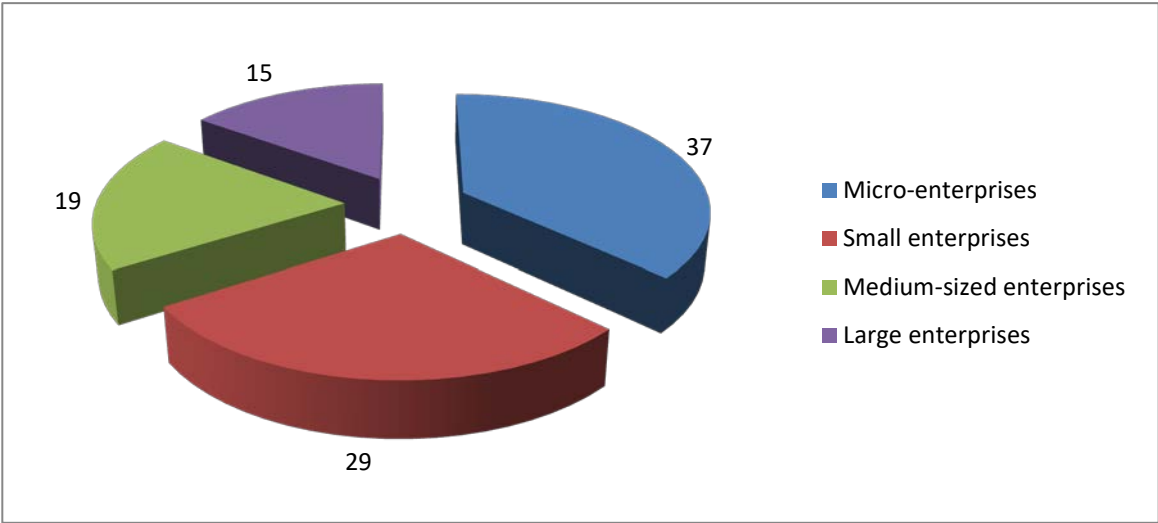


Figure 2. Clients of the Export Promotion Office in 2019

Source: compiled on the basis of [4]

Despite the fact that the predominant share of Ukrainian exporters is occupied by large enterprises (67.7% in 2018), which have stable established patterns of their export activities, it is possible to estimate very positively the activity of small and medium enterprises that show significant interest in expanding their presence in foreign markets and rely on the help of the Office.

In addition, it can be noted that the indicator of the region's exports per enterprise is the highest for such regions as Donetsk, Dnipropetrovsk, Mykolaiv, Zaporizhzhia, Poltava, i.e. again the leaders are the regions that specialize in coal, metallurgy and agro-industry, which for a long time have been providing the largest part of domestic exports.

It should be noted that the level of awareness of exporters about the Office of Export Promotion increased from 27.8% in 2018 to 34.1% in 2020, and the average assessment score of the institution is 3.4 points (in 2018 – 3.3 points) [5].

In Ukraine, there is a number of cross-sectoral strategies with relevant strategic goals, in particular [6]:

- «Trade information and export promotion» (creation of institutions in accordance with the needs of export-oriented small and medium-sized business; formation of an international network of institutions for export promotion and supply of trade information; strengthening the image of Ukraine as a supplier of quality products to the world market);

- «Innovation for export» (strengthening the innovation ecosystem of Ukraine and the business environment to promote innovation and entrepreneurial activity and increase exports; development of financial and support services for enterprises and innovators to develop and promote innovative products (services) with added value and export potential; development of skills and competencies of domestic entrepreneurs, managers, scientists, innovators and business entities required for the development and commercialization of innovations in world markets);

- for the creative industries sector (organization and consolidation of the creative industries sector; adaptation and modernization of the offer of domestic goods and services through building sectoral ties, improving skills and increasing investment; promoting internationalization and export orientation to expand market opportunities and ensure sustainable growth);

- «Transportation and simplification of trade conditions» (strengthening of coordination and cooperation between relevant bodies; creating conditions for providing services to companies to improve their foreign economic opportunities; updating and introducing a favourable legal and regulatory framework in the field of international trade);

- «Improving skills» (stimulating entrepreneurial spirit in young people and developing management skills of small and medium-sized businesses; matching the offer of the education system with business needs; creating a program of national clusters for cooperation to improve skills and abilities to grow exports and competitiveness).

Total exports of goods and services from Ukraine in 2019 reached 63.7 billion US dollars and increased compared to the previous year by 11.2% (in the structure of this indicator 78.6% is accounted for by goods). Domestic export deliveries show a high level of geographical differentiation, the total

number of partner countries exceeds 200, and 37.7% of the total volume of goods and services goes to the EU member states.

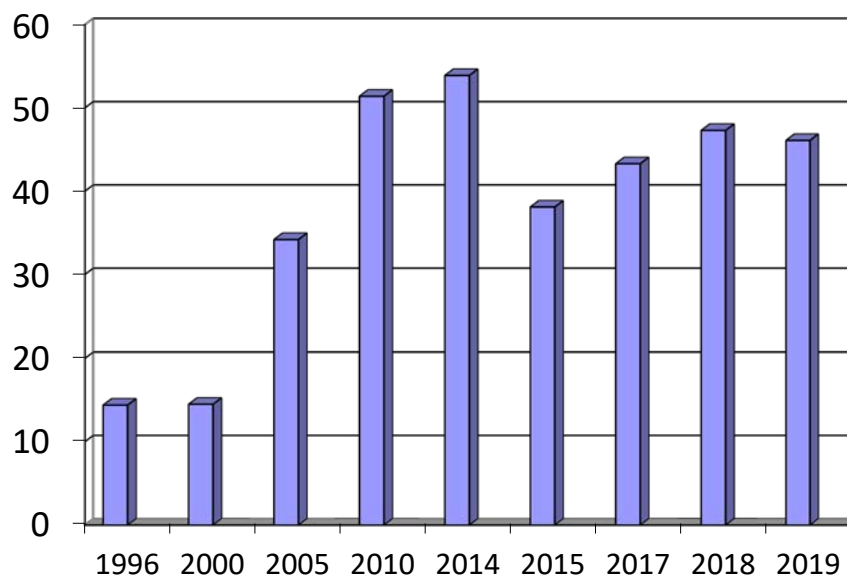


Figure 3. Dynamics of exports of goods in 1996–2019

Source: compiled on the basis of [7]

The largest partners of Ukraine in the export of goods are Poland (15.8% of exports to the EU), Italy (11.6%), Germany (11.4%), the Netherlands (8.9%), Hungary (7.5%), Spain (7.2%), and Romania (4.8%). In the end of 2019, fifteen regions of Ukraine showed an increase in exports of goods to the EU countries (the largest positive contribution was observed in Kyiv, Lviv, Cherkasy, Kirovohrad, Sumy, Vinnytsia and Chernihiv regions).

Taking into account the orientation of the above-mentioned program documents, at the regional level it is also expedient to develop regional export strategies aimed at the following: stimulation of the export production of high value-added goods on the basis of attracting investment and modern innovative solutions; organizational assistance in finding and expanding markets for local businesses and including them in global value chains; strengthening and development of the main industries that reflect the export specialization and related to them on the basis of substantiation of criteria of expediency and increase of the level of manufacturability.

It is important to take into account regional specifics given the presence of regional disparities in the structure of Ukrainian exports. As one can see, Kyiv and Kyiv region (in total), as well as Dnipropetrovsk region, in 2019 were leaders in regional exports of goods: their share was 28.9% and 15.8%, respectively, while the share of «outsider» regions was less than one percent.

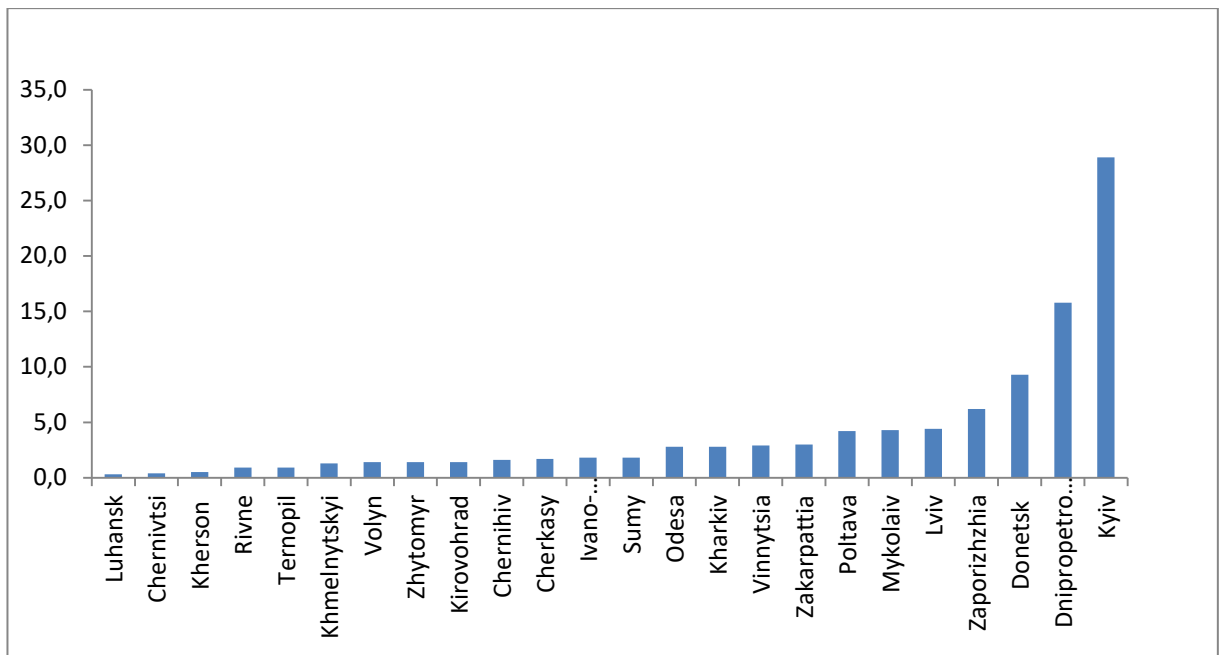


Figure 4. The share of regions of Ukraine in exports of goods in 2019, %

Source: compiled on the basis of [7]

Part 2. Development of export promotion measures in Ukraine

During the years of independence in Ukraine a lot of work has been done in the direction of development of institutional support of export and development of national normative and program documents regulating the activity of exporters. At the same time, the effective enactment and performance of the export strategy requires the implementation of a set of measures for export development. Some priority measures are given below.

Firstly, the removal of obstacles to the development of exports and the successful implementation of export strategies. Awareness of foreign economic activity is an integral part of the success of enterprises and regions in the implementation of foreign trade strategies, which allows to achieve the goals. In this aspect, the functioning of a kind of platform of interaction between exporters and government or public institutions becomes relevant. For exporters, as practice shows, engaging in dialogue with the authorities is more important than for importers, most of whom do not need to communicate.

The Institute for Economic Research and Policy Consulting identified in a survey the following obstacles for exporters: insufficient quality of transport infrastructure, unpredictability of Ukraine's trade policy, high level of bureaucratization at customs, large number of export permits. For example, only one third of the surveyed exporters are aware of the activities of the Export Promotion Office. More than a half of the respondents did not know about the activities of the Public Council at the Ministry of Development of Economy, Trade and Agriculture of Ukraine [8]. The regional dimension

shows differences in the assessment of the impact of barriers to exports, which are reported most often by exporters from Rivne, Donetsk and Zaporizhzhia regions, with the least obstacles encountered by exporters from Vinnytsia region. Therefore, the activities of institutions and the created business environment should help to eliminate the problems that arise in the practice of foreign economic activity by domestic businesses and prevent their recurrence.

Secondly, the development of information and consulting support for export activities. For the effective implementation of foreign economic, in particular, export operations, enterprises need to use a variety of reliable sources of information. In Ukraine, the main sources of such information are the Internet, customs brokers and the media. There is a dependence of sources of information on the size of the enterprise (with the increase in the size of enterprises, they often receive information about the conditions of doing business from chambers of commerce and business associations). Only 28% of employees of export enterprises are trained in foreign economic activity [8, p. 153].

Domestic exporters also note a lack of sources to obtain information on the situation in partner countries; incomplete compliance of the list of services provided by business associations with their needs; lack of significant changes in the activities of individual export promotion institutions; giving preference to domestic sources of information over foreign ones; limited use of up-to-date export information on the websites of official institutions.

According to a survey conducted by the Institute for Economic Research and Policy Consulting in 2020, almost a third (30.9%) of enterprises participating in foreign economic activity were members of at least one business association. However, the share of enterprises that are members of business associations from 2016 to 2020 decreased by 15.9% (Figure 3).

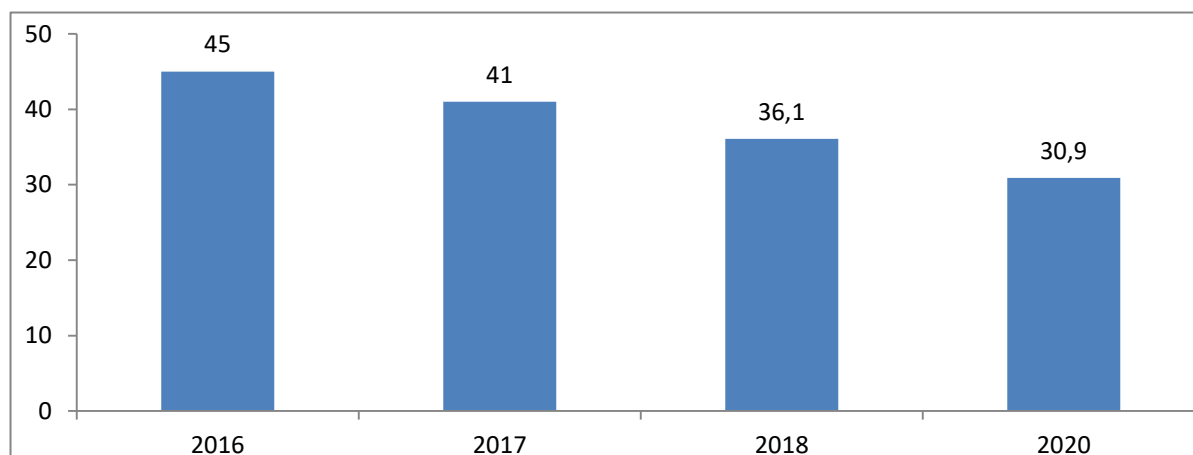


Figure 3. Share of surveyed enterprises which are participants of foreign economic activity and members of business associations, %

Source: compiled on the basis of [5]

Thirdly, the intensification of export activities on an innovative basis. Priority areas of innovation are legislatively and scientifically sound areas of innovation aimed at meeting the needs of society in high-tech competitive products, high-quality services and increase the country's export potential.

It should be noted that competitive positions in profitable sectors of the economy with high productivity, the latest methods of organization of production, innovative and technological equipment of production are becoming defining characteristics of the implementation of international corporations' global development strategies. Prospects for Ukraine's international specialization should be viewed through the prism of achieving technological competitiveness.

The share of raw materials exports of Ukraine since 2015 increased from 69.6% to 72.1% in 2019. Ukraine's economy lags far behind in technological development. The share of enterprises implementing new technologies decreased from 14.8% in 2001 to 13.8% in 2019. The average value of this indicator in the European Union is 51% [9].

The dynamics of the share of sold innovative products in the total output of industrial enterprises of Ukraine is declining; it decreased from 9.4% in 2000 to 1.3% in 2019. In the EU, this figure is 17% (Table 1).

As for the export of knowledge-intensive and innovative products, during 2016–2019 it decreased from 12.7% to 10.5% of total exports of goods [10].

Among the obstacles hindering the development of exports based on innovations, the cross-sectoral export strategy «Innovation for Export» mentions [6]: the differences between innovations created by business and current market demand; insufficient access to information on available resources and business opportunities for innovation and research; lack of strategic vision and clearly defined priorities in the innovation sphere; imperfect national innovation system; a small number of organizations capable of quickly creating innovative products ready for export through financial instruments and technical infrastructure.

The development of export activities on the basis of innovations should be based on the current cross-sectoral strategy «Innovation for Export» and include the existing barriers of internal and external origin, justification of sectors and industries, search for promising markets, identifying opportunities to stimulate exports through a number of measures and tools.

Among the priority areas of export promotion the following should be outlined:

- 1) participation of Ukrainian entities in European innovation projects, in particular technological platforms;
- 2) creation of a system of institutional support as a platform of interaction for consulting, information, marketing and technical support of exports;
- 3) introduction of economic incentives for modernization of production, which has export prospects.

Table 1

**Introduction of innovations at industrial enterprises of Ukraine
in 2000–2019**

Year	Share of the number of industrial enterprises that implemented innovations in the total number of industrial enterprises, %	Number of types of innovative products introduced in the reporting year, units	Share of the volume of sold innovative products in the total volume of sold products by industrial enterprises, %
2000	14.8	15323	9.4
2001	14.3	19484	6.8
2002	14.6	22847	7.0
2003	11.5	7416	5.6
2004	10.0	3978	5.8
2005	8.2	3152	6.5
2006	10.0	2408	6.7
2007	11.5	2526	6.7
2008	10.8	2446	5.9
2009	10.7	2685	4.8
2010	11.5	2408	3.8
2011	12.8	3238	3.8
2012	13.6	3403	3.3
2013	13.6	3138	3.3
2014	12.1	3661	2.5
2015	15.2	3136	1.4
2016	16.6	4139	... ¹
2017	14.3	2387	0.7
2018	15.6	3843	0.8
2019	13.8	2148	1.3

¹ The indicator was not calculated

Source: compiled on the basis of [7]

Regarding the participation of domestic enterprises in European technology platforms, it should be emphasized that the latter function as a form of business partnership and a tool of communication in areas that reflect scientific and technological progress and contribute to the competitiveness of strategic industries. Research priorities and needs of industrial development are their key integration determinants. An important feature of technology platforms is the combination of the efforts of academia and research institutes, financial and government agencies, industry, big business and industry associations, and the inclusion of representatives of international associations or other countries.

Incentives for the modernization of the existing production structure include tax and customs benefits for the import of modern equipment used for the production of export products; reducing the cost of export credits,

insurance and simplifying the requirements for documenting export transactions.

The development of exports on an innovative basis involves attracting risky investments, cooperation with venture companies, including the Ukrainian Venture Capital and Private Equity Association (UVCA), which was created to boost the investment market and investment opportunities, strengthen cooperation with government and foreign participants, build up an environment of transparent rules behaviour within the innovation and investment ecosystem, improve the investment and business climate in the country through the development of the venture and direct investment industry [11]. Among other institutions established and operating in Ukraine that can provide investment or advisory support to domestic enterprises in the direction of intensifying innovation and developing exports on this basis are the following:

- Small and Medium-Sized Enterprise Support Office (performs the mission of forming a system of support for SMEs by improving access to information, financing, infrastructure development and promotion of business culture in Ukraine) [12];

- Investment Promotion Office, which specializes in providing investors with relevant information and recommendations on the specifics of doing business in the country, as well as on activities in major sectors of the economy (agribusiness, manufacturing, energy, infrastructure, innovative technologies). The main activities of the Office: the formation of a favourable investment climate; assistance to investors in doing business in Ukraine; generating opportunities to increase investment in the economy of Ukraine [13];

- State Finance Institution for Innovations provides financial support for innovation activities of economic entities of various forms of ownership, as well as assists in attracting domestic and foreign investment for the development of the real sector of the economy, and in increasing domestic potential for export of products produced at domestic enterprises, protection and support of national commodity manufacturer [14];

- Ukrainian Startup Fund (USF) is a state fund, the mission of which is to support innovative projects and help talented Ukrainian entrepreneurs to create successful global companies [15];

- UAngel is a platform for finding promising investment projects for joint financing, which will help reduce risks and increase the level of success of start-ups by integrating the experience and knowledge of business angels [16].

Fourthly, the inclusion of domestic manufacturers in international chains of added value.

The mobilization of the efforts of the interested parties on the innovative development in a certain branch direction, the formation of scientific and industrial cooperation relations will allow the domestic subjects to enter into new chains of creation of added value and export activity.

In modern conditions, the competitiveness of the economy becomes more dependent on transnationalization processes, so export-oriented domestic enterprises should apply strategies to join the export programs of transnational companies to start exporting semi-finished products, already having experience in international activities and being familiar with technical regulations. The strategy of cooperation with leading global companies that have research institutions in Ukraine and use «export platforms», such as Amazon, Huawei, Microsoft, Samsung, Siemens, is also successful.

Fifthly, the use of international multilateral and bilateral agreements, in particular, free trade agreements. Another important step to make qualitative changes in the structure of exports is the use of the opportunities that arise in the light of the signing and implementation of interstate free trade agreements. During the years of independence, Ukraine has concluded 16 free trade agreements covering 45 countries.

The intensification of export activities will also be facilitated by the further conclusion of new and analysis of the existing free trade agreements with countries that are promising markets, and the implementation of measures to eliminate or reduce the negative impact of barriers to trade (this implies institutional support of the existing agreements).

An example is the Canada-Ukrainian Trade and Investment Support Project (CUTIS), which operates in partnership with the Export Promotion Office and provides Ukrainian business with the information and technical assistance needed to export Ukrainian goods to Canada and attract Canadian investment to Ukraine [17]. Particular attention is paid to the five priority groups of goods and services that have the greatest potential in the Canadian market (clothing, footwear, furniture, confectionery, IT services). The project includes information work to explain the specifics of exports to Canada and the benefits of the Free Trade Agreement between Canada and Ukraine, providing business advice on assessing export readiness, finding business partners in Canada, consulting on Canadian standards and legal requirements, conducting practical training, seminars, webinars and other events in the regions of Ukraine.

Conclusions

Institutional support for exports should play an important role in the process of consolidating in highly productive world markets. Ukraine has established a number of institutions (governmental and non-governmental) that provide support for export activities, help exporters obtain the necessary information, and provide consulting services. Government agencies include the Export Promotion Office of Ukraine, the Exporters and Investors Council under the Ministry of Foreign Affairs of Ukraine, the Council for Innovation Development, the Council for International Trade, the Small and Medium-Sized Enterprises Development Office under the Ministry of Development of Economy, Trade and Agriculture of Ukraine, the Office for Investment

Attraction and Support under the Cabinet of Ministers of Ukraine, the State Finance Institution for Innovations, the Ukrainian Start-up Fund.

Among the public and non-governmental organizations established and operating in Ukraine that can provide investment or advisory support to domestic enterprises in the direction of intensifying export activities, the Public Council at the Ministry of Development of Economy, Trade and Agriculture of Ukraine, business associations, chambers of commerce, Ukrainian Venture Capital and Private Equity Association (UVCA), UAngel (Ukrainian Union of Business Angels).

Among the priority areas of export development are the removal of obstacles to export flows; development of information and consulting support for export activities; intensification of export deliveries on an innovative basis; inclusion of domestic manufacturers in international chains of added value; institutional support of international trade agreements.

In modern realities, export activity is closely linked to the structural transformations of the economy; innovations play an important role in realizing the export potential. The analysis of foreign economic activity of Ukraine and the regions shows mainly low technological component of exports and dominance of industries with low added value. Therefore, an important task in the direction of effective implementation of the export strategy is to increase the share of high-tech exports and the active development of innovative entrepreneurship.

References:

1. Eksportna stratehiia Ukrainy: Dorozhnia karta stratehichnoho rozvytku torhivli 2017–2021 [Export Strategy of Ukraine: Roadmap for Strategic Trade Development 2017–2021]. URL: <http://me.gov.ua/Documents>
2. Rada eksporteriv ta investoriv pry Ministerstvi zakordonnykh sprav Ukrainy [The Council of Exporters under the Ministry of Foreign Affairs of Ukraine]. URL: <https://rei.mfa.gov.ua/ua>
3. Ofis z prosvannia eksportu [Export Promotion Office of Ukraine]. URL: <https://fsr.org.ua/page/ofis-z-prosvannya-eksportu>
4. Zvit Ofisu z prosvannia eksportu Ukrainy (2019) [Report of Export Promotion Office of Ukraine for 2019]. URL: <https://epo.org.ua/?s=%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82>
5. Analitychnyi zvit za rezultatamy piatoi khvyli shchorichnoho opytuvannia ukrainskykh eksporteriv ta importeriv [Analytical report on the results of the fifth wave of the annual survey of Ukrainian exporters and importers]. URL: http://www.ier.com.ua/files/Projects/2020/customs_initiative/V_Survey/V_survey-3.pdf
6. Sektoralni ta kros-sektoralni eksportni stratehii [Sectoral and cross-sectoral export strategies]. URL: <http://www.me.gov.ua>
7. Ofitsiynyi sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy [Official website of the State Statistics Service of Ukraine]. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
8. Sproshchennia protsedur torhivli v Ukraini: otsinky ta ochikuvannia biznesu: analitychnyi zvit za rezultatamy chetvertoi khvyli shchorichnoho opytuvannia ukrainskykh importeriv ta eksporteriv [Simplification of Trade Procedures in Ukraine: Estimates and Expectations of Business: Analytical Report on the results of the Fourth

Wave of the Annual Survey of Ukrainian Importers and Exporters]. Dnipro: Seredniak, 2019. 165 p.

9. Chizhikov G. Syrovynnoho eksportu – bilshe, novykh tekhnolohii i maloho biznesu – menshe. Shcho Ukraini treba miniaty? [More exports of raw materials, less new technologies and small businesses. What does Ukraine need to change?]. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2020/07/21/663163>

10. Zvit Svitovoho banku shchodo stanu ekonomiky Ukrainy (2019) World Bank report on the state of Ukraine's economy. URL: <https://www.worldbank.org/uk/country/ukraine>

11. Ukrainska asotsiatsiia venchurnoho ta pryvatnoho kapitalu (UVCA) [Ukrainian Venture Capital and Private Equity Association]. URL: <http://uvca.eu/ua>

12. Ofis rozvytku maloho ta serednoho pidpriemnytstva [Small and Medium-Sized Enterprises Development Office]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1500731-18>

13. Ofis zaluchennia investytsii [Investment promotion office]. URL: <https://fsr.org.ua/page/ofis-zaluchennya-investytsiy>

14. Derzhavna innovatsiina finansovo-kredytna ustanova [State Financial and Credit Institution for Innovations]. URL: <https://www.sfii.gov.ua>

15. Ukrainskyi fond startapiv [Ukrainian Start-up Fund]. URL: <https://usf.com.u>

16. UAngel [UAngel]. URL: <http://uangel.com.ua>

17. Kanadsko-ukrainskyi proekt pidtrymky torhivli ta investytsii (CUTIS) [Canadian-Ukrainian Trade and Investment Support Project]. URL: <https://cutisproject.org>

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-020-9-6>

Volodymyr Shevchenko

Candidate of Economic Sciences

National Taras Shevchenko University of Kyiv

PANDEMIC ECONOMIC IMPACT AND INTERNATIONAL RISKS

Summary

Unpredicted COVID-19 pandemic in 2020 has generated the worldwide shocks for countries, changed everyday life for millions of people, stressed businesses and international relations. Pandemic shocks have had strong economic impact on contractions of industries and services, continuing international economic volatility and recession. Economic shocks and their influence on the European economies are complex, foresights of recovery looks uneven. Shocks implications are causing the lasting international economic risks. The major international economic risks currently are uncertainty, recession duration and cost risk, disproportionate recovery risk, regional economic differentiation, international supply chains risks, global debt risk. Recovery prospects are dependable on risks, medical crisis mitigation and targeted economic policies implementation.

Introduction

Epidemics and natural catastrophes are occasional in world territories. Such events are causing stresses for population, as economic shocks and crises. They are generating shocks and economic problems such as output contraction, additional governmental expenses, financial losses for business, debt increase. Post-pandemic economic shocks are generating instability, risks and crises.

The COVID-19 pandemic has caused rapid changes in the global economic and social environment, related international risks and recession.

Since beginning of the COVID-19 pandemic, the governments have introduced emergency measures in the health care and severe restrictions as isolation of people, social distancing and lockdowns in order to eliminate a spread of infection. Lockdown measures have terminated a part of businesses, services, domestic and international travel, tourism, retail trade. In result, the companies' finances have been distorted, governments' tax revenues have eroded, budget spending has seriously increased. In order to cover unforeseen expenses, the governments and corporations have borrowed financial liquidity, which increased external debts.

The pandemic influence on economy and society is transmitting by pandemic-generated shocks, which have caused contractions of output and recession. Further the pandemic-related international risks are affecting the world economy, countries and international relations. International risks are influencing the recession cost and recovery prospects.

Pandemic economic impact should be assessed with respect to interdisciplinary approach including inputs from public health, psychology, classical economics, behavioral economics, institutional economics, systemic analysis.

Part 1. Pandemic shocks coherence and economic impact.

Economic development would be affecting from time to time by events or changes which are seriously influencing the production, demand, consumption, macroeconomic situation. Such cases of unexpected influence are considering as economic shocks affecting economy and its sectors.

Economic shocks have different causes and forms, which leads to different approaches to their study in the research literature. The impact of economic shocks and their influence on different processes are among research issues. The essence of economic shocks and their impact on crises was studied by M.Lettan and S.Ludvigson [9], nature of economic shocks and their major forms have been outlined by E.Reed [13]. The economic shocks in the macroeconomic policy have been overseen by O. Blanchard [1].

The shocks could be defined as endogenous – internal shocks of the economic systems or sectors – and exogenous as shocks caused by external forces or events – natural, political, social and technological.

Endogenous shocks can be primarily defined of economic origin. For example, changes in basic macroeconomic parameters like inflation, markets volatility or business restrictions would cause endogenous economic shocks to supply, demand, output and productivity.

External (exogenous) shocks have three main origins: 1) significant unexpected fluctuations of international commodities and financial markets, foreign capital inflows and outflows; 2) extreme natural events – floods, hurricanes, earthquakes, epidemics, droughts; 3) domestic and external conflicts – military, territorial, political, international.

The sudden and rapid spread of the COVID-19 has caused external shocks to national and global economies and societies. Pandemic has a widespread influence on the economy [10], generated shocks make impact on business, causing the economic and financial instability as overseen by A. Kose and N. Sugavara [11].

The rapid spread of the dangerous COVID-19 has caused a shock to health systems, an extraordinary demand for medical services, a lack of necessary hospitals capacities and medical supplies. Such extreme needs have raised quickly a large international demand for critical medical supplies – face masks, protection for medical personnel, special equipment, such as systems for lungs ventilation. Urgent demand for specialized infection treatment hospital facilities pursued a quick construction of new hospitals, reconstruction of large public and private spaces such as sports and exhibition halls to be converted for medical services. The shocks to the public health have caused an extraordinary demand for additional funding. Countries have attracted funding from domestic and international sources, including emergency funding from the IMF and other international organizations.

The specific of current pandemic is that it has generated initial response on virus information as psychological shock – individual and group reaction on unexpected and stressful health threats, lockdowns, business closures, restrictions. This causing the emotional reactions, threats, public protests, fears, speculations, stress-led decisions.

Many countries have implemented different measures aimed on prevention of COVID-19 spread:

- lockdown for population and businesses;
- social distancing, face masks in public places, limits for people gathering;
- restrictions for shops and shopping malls, restaurants, hotels and other services;
- relocation of employees to distance work;
- shift to electronic retail trade and cashless payments;
- shift to distance education in schools and universities, kindergartens closure;
- restrictions for transportation in the cities, domestic and international transportation;
- border restrictions.

Such measures have generated in fact «man-made» or «government-imposed» irregularities, which would be considered as external economic shocks. Therefore pandemic has generated a coherence of shocks with contradictory impacts on the economic and social life:

- psychological shock as serious and widespread stress for population;
- medical shock in public health due to the danger of large-scale infection, limited hospitals capacities, shortage of medicine and equipment;
- economic shocks caused by lockdowns, restrictions for businesses and international communications;
- financial shocks due to a need to cover extraordinary expenses for mitigating medical, economic and social consequences of pandemic;
- social shocks due to unemployment, shift to distance work and education.

Pandemic demand shocks are resulting of governmental lockdowns and restrictions. Business closures and households income loss are generating pandemic demand shock for energy, materials, business services. Reduced demand has caused prices decline, especially for oil and natural gas, which influencing negatively on revenues and profits in energy sector. This in turn affects production prospects, depressed investments and has spillover effect of related industries such as equipment production, construction and transportation. Partial loss of households incomes led to consumers demand stagnation.

Reduction of electricity consumption is demand shock impact caused by the lockdowns, closing of businesses and schools, restrictions for railway transport, etc. For example, in the EU electricity consumption in April 2020, was declined for -11.2 % lower than the lowest level in the same month during preceding 5 years. There were some regional differences – lowest levels were observed in the most hit by pandemic countries such as: France – 15.0 %, Spain – 14.6%, Luxemburg -13.7%. Seven countries showed more than 10 % decrease, four countries – between 5 and 10% less [5]. Power generation sector technologically is dependable on balance of production and consumption of electricity, therefore demand shock created some challenges for countries' power generating systems.

Pandemic demand shocks impact led to downturn in production of different goods and services, disruptions in international supply chains and international transportation. Demand for international air transport fell by 54% in the second quarter of 2020, totally 7.5 million flights have been cancelled during half a year; airlines have got 84.8 billion USD losses and have lost 419 billion USD revenues which accounts 50% downturn [9].

Small businesses stagnation is structural pandemic impact. Demand shock seriously affected services which are traditionally run by small and medium sized enterprise. Small businesses downturns in many cases have led to shutdowns due to lack of financial reserves and limited opportunities for borrowing on the markets. Therefore SME's future in post-pandemic times looks problematic.

Pandemic-generated supply shock became evident as downsizing of commodities and goods availability, instability of supply channels. Lockdowns led to downturn of wholesale trade due to depressed demand for energy, commodities and non-essential imports. International and domestic supply chains have been disrupted and in many cases simplified in order to avoid complexities and delivery risks. Supply stability have supersede cost saving as a criteria for supply chains performance. This is also supporting with a trend of reshoring of corporate production facilities back to home countries. Supply shocks have led to structural changes in retail trade such as rapid development of electronic trade and e-commerce especially in food supply. Various networks of food delivery have boomed during lockdowns and such trend would look competitive in the future.

Pandemic financial shocks are appearing as an urgent need to cover additional expenses for health care systems operations and supplies, relief for employees, businesses and households, lost revenues of most affected companies and sectors. Tax concessions and debt increase are major financial implications of pandemic shocks.

In order to manage response to financial shocks countries use monetary and fiscal measures. Typical monetary instruments are downgrading the central bank's rates to support commercial banks lending, quantitative easing of the money supply, emergency guarantees and loans to support bank's stability.

Urgent financial support has been provided by international institutions such as International Monetary Fund, the World Bank Group, the European Central Bank. One of the consequences of pandemic financial shocks would be further accumulation of domestic and foreign debt, increase of debt servicing cost.

Pandemic social shock have emerged along with economic shocks, businesses freezing, lockdowns, transport restrictions and appeared as full or partial loss of jobs, shift from traditional to distance work. Social shocks have progressed in second quarter of 2020 and reflecting regional differentiation. Work hours losses (part-time employment, formal employment but no work, unemployment) in the second quarter of 2020 have been estimated as: world – 14.0%, Americas – 18.3%, Europe and Central Asia – 13.5%.[7] Within European region differentiation is reflecting a level of the economies, labor markets specifics and governments relief measures. Work hours losses have been estimated in: Southern Europe – 18.0%, Northern Europe – 15%. Western Europe -14.3%, Central Asia -13.6%, Eastern Europe – 11.6% [8] The last data also reflects an existence of shadow and contract work in the region, not considered as formal employment and more flexible.

A disproportional contraction is a cross-sector impact of the pandemic shocks transmission. The economic sectors could be differentiated depending on extent of downturn due to demand, production and structural conditions.

1) Less affected sectors are those with no or minimum loss of output due to specific of production and demand: agriculture, continuing manufacturing industries (steel, chemical. food production), municipal services.

2) Moderate affected economic sectors with output drop ranged in 10-20% caused by demand and supply shocks: retail sales, administrative services, education, energy, car and machinery manufacturing.

3) Substantially affected sectors: tourist industry, international transportation, airlines, leisure services.

Small and medium enterprises have been seriously affected with business decrease, financial distress and bankruptcies, their depression are other major impact of pandemic namely due to their role in services, small companies also are usually less financially stable and more reliable to market changes.

Part 2. Pandemic-related international economic risks.

Shocks are transmitting pandemic impact to the economy. Following that further they are causing risks for the current and forthcoming economic processes – domestic and international. Risks are considering as probable and forthcoming deviations due to macroeconomic changes and other factors which would affect business and firms future performance resulting in losing economic benefits.

Pandemic is global phenomenon therefore related risks spillover cross-border and act as international, which are affecting several or most of countries, cross-countries economic and financial relations.

The major international economic risks currently are uncertainty, recovery duration and cost risk, unproportional recovery risk, regional economic differentiation, international supply chains risks, global debt risk.

Complexity and global spillover of pandemic impact are affecting a long-lasting changes and variations of economic processes. Uncertainty risk could be seen as unknown time frame of probable or random economic processes. It means that economic expectations and forecast are associated with unjustified probability of occurrence or reverse movements.

Risk of economic uncertainty means that rates and time of post-pandemic recovery are dependable on pandemic waves. It means that recovery might become possible when medical crises would be settled as result of wide vaccination of population in majority of countries and regions.

The economic recession in 2020 becomes a major outcome of pandemic economic shocks. Their impacts are driving the differentiation of business contraction in sectors which could be considered as one of the major international economic risks with effect on unbalanced recovery risk. The economic sectors of the European countries could be differentiated depending on extent of downturn due to demand and structural conditions.

- Less affected sectors.
- Moderate affected economic sectors with output drop ranged in 10-20 %.
- Severely affected sectors in services.

Disproportionate recovery risk arising from differentiated contraction, structural features of national economies, their internationalization degree, financial stance, governmental policies.

Economic recession in the European countries has a high degree of uncertainty, which is causing by pandemic situation and complexity of economic shocks outcomes. Dangerous nature of COVID-19, fears of possible second wave of pandemic and absence of vaccines make uncertain future post-pandemic recovery. Therefore, the economic prospects of many countries and the world economy are looking unstable in the short and medium term. The prospects of countries are depending on recession downturn and recovery different rates in Europe and emerging economies. The latest IMF estimates are giving a comparison of the pandemic impact for the world, developing and European countries.

Table 1

GDP development in 2019 and the forecast for 2020,% year on year (based on the IMF World Economic Outlook updates in June 2020 and IMF World Economic Outlook October 2020)

	2019	2020 Forecast (06.2020)	2020 Forecast (10.2020)
World	2.4	-4.9	-4.4
Developed economies	1.7	-8.0	-5.8
USA	2.3	-8.0	-4.3
Euro Area	1.2	-10.2	-8.3
Emerging and developing economies	3.7	-3.0	-8.3
Emerging Europe	2.1	-5.8	-4.6
Ukraine	3.2	-7.7	-7.2

Source: compiled by the author based on IMF data [14; 15]

The IMF world economic forecasts dated in four months period are reflecting different implications of pandemic shocks. Forecast dated June 2020 has been affected by the initial strong shocks and respective negative expectations. Forecast dated October 2020 has reflected the summer positive trends after lockdowns lifting, partial business and communication restoration.

Greater GDP contraction is expecting in Euro Area and developed economies due to intensive pandemic spread and uneven recovery prospects. Moderate contraction is expecting in emerging and developing economies despite a mixed pandemic situation. Moderate expectations for 2021 would reflect an effect of a «low base» of the 2020 downturn, while the real achievement of pre-pandemic economic indicators would be expecting in 2-3 years. Projections for Ukraine should be considering the depressed domestic demand, instability of exports and the impact of external debt servicing.

Differences in summer and fall IMF forecasts are reflecting of pandemic stages and respective modifying of expectations. The summer forecast reflected impact of initial pandemic shocks and great degree of uncertainty. October forecast otherwise reflecting some positive changes due to lockdown termination and lesser uncertainty. Some more positive expectations in October 2020 are seen as result of lockdowns lifting in summer 2020. But second pandemic wave in the fall and further lockdowns are driving some negative trends in major European countries such as lockdowns, closure of services, retail trade limitations and travel restrictions.

It raises the risk of change from V-shape recession to W-shape recovery with economy ups and downs. The noted change means that each coming wave of infection may enforce the economy downturn. Certainly, it would increase recession economic cost and raise a risk for prolonged restoration.

Such unstable recovery would cause a period of low rates of the world economic growth. At the same time the progressing digitalization and fourth industrial revolution may lead to structural changes in employment and need for better quality of life, equality and social inclusion.

Another international risk is differentiating economic growth in major regions and countries. Asian countries are less affected by pandemic, now have low cases and turning to positive growth rates. In Europe, emerging Central and Eastern European countries are showing less contraction and therefore have relatively better positions for recovery.

Different contractions and recovery forecasts are affecting world trade and competition, recessions usually are associating with international trade decline, risks of disruptions and more protectionism. It raises an international trade risks as well as uncertainty and structural changes of the world trade, international competition risks.

There is a certain risk of deglobalization, increasing regionalization with Brexit and new Asian free trade agreement. Global supply chains are restructuring with more focus on the regional networks.

Risk of restrictions and disruptions of cross-countries movement of people is affecting international tourism, labor and intellectual mobility. Therefore a demand for migrant workers in some countries could not be satisfied and such situation has negative impact on economic recovery. Online activities and communication makes changes in business and consumers preferences, demand for international travel.

The economic consequences of pandemic economic shocks are differentiated in European countries due to domestic and international factors such as COVID-19 cases intensity, border and transport restrictions, conditions of international trade, volatility of international financial markets. Country-specific factors are mostly dependable on economic structures, especially shares of most pandemic-affected sectors like trade, services, tourism as well as fiscal and financial stability.

Table 2

**GDP change in selected EU countries, estimate changes
in 2020 and 2021 forecast, %**

Country	GDP 2020 Summer 2020 estimate	GDP 2020 Autumn 2020 estimate	2021 forecast
EU 27	-8.3	-7.4	5.8
Euro area	-8.7	-7.8	6.7
Belgium	-8.8	-8.4	6.5
Germany	-6.3	-5.6	5.3
France	-10.6	-9.4	7.6
Italy	-11.2	-9.9	6.1
Netherlands	-6.8	-5.3	4.6
Spain	-10.9	-12.4	7.1
Sweden	+5.3	-3.4	3.1
Estonia	-2.7	-4.4	6.2
Hungary	-7.0	-6.4	6.0
Poland	-4.6	-4.3	4.3
Latvia	-7.0	-5.6	6.4
Lithuania	-7.1	-2.2	6.7

Source: compiled by using EU forecast data [3; 4]

The EU economic estimates comparison for summer and autumn 2020 are reflecting slight improving of response to pandemic shocks and lockdowns. Autumn forecast has some relative improvements for the most of the EU countries.

Industrially developed countries, which are most seriously affected by the COVID-19 pandemic (especially Italy, Spain, France, Sweden), are having a relatively higher GDP contraction compared to the EU. Countries of Central and Eastern Europe (Hungary, Poland, Latvia, Lithuania) have a lower cases and lesser services sector share, their GDP downturn looks moderate.

Their complex nature and continuing pandemic are the major reasons of uncertainty of national and global economies. Different rates of GDP contraction during a pandemic will affect the chances of recovery. The uncertainty of the recovery would be influenced by the shocks impact on the national and international economies. The uncertainty of the recession and the recovery depends on a number of circumstances:

1) probability and intensity of the next waves of the pandemic and the possible scale in individual countries and regions;

2) time of production and application of vaccine against COVID-19, its effectiveness and scale of vaccination;

3) changes in business expectations and consumer behavior in the time of recession and recovery.

To summarize the coherence of specific pandemic-related international economic risks would influence the prospects of the medical situation and economic recovery.

The major international economic risks to be considered are:

- pandemic economic impact cross-border spillover risks;
- post-pandemic recession risks;
- post-pandemic economic uncertainty risks;
- countries and regions economic differentiation and unproportional recovery risks;
- change from V-shape to W-shape recovery risks;
- international supply chains disruptions risks;
- international mobility risks;
- deglobalization, regionalism and protectionism risks.

Pandemic related international economic risks should be considered as certain coherence with individual risks variables. Their common ground is COVID-19 spread, medical system response and capacity, cost of prevention and mitigating. Therefore pandemic related risks specifics should be considered both in qualitative and quantitative aspects as well as estimated probability of occurrence. Overall macroeconomic risks – fiscal, financial, exchange rates, investment, inflation, unemployment and social – also should be simultaneously analyzing.

International risks are affecting all countries, but smaller and unstable economies could be more reliable to risks. Ukraine, as a small open economy is experiencing pandemic shocks like other European countries and applies similar policies: face masks, social distancing, restriction of public gathering, freezing of business activities, remote employment, online trade. The macroeconomic situation looks stable when inflation is still below the planned level of 5%. In the first half of 2020 the economic performance have seriously downturned (year-to-year): industry output – 12.2 %, agriculture – 4.0 % transport – 26%, electricity – 8.2% [12]. The impact of economic shocks and international risks will be cleared during vaccination results and recovery of the national economy since 2021.

Simultaneous shocks led to falling prices for oil and natural gas. Reduced demand for imported goods contributing to balancing foreign trade and balance of payments in Ukraine, support relative stability of exchange rate. The outflow of capital is mainly due to the redemption of government bonds.

Conclusions

Global pandemic shocks have appeared in several forms: psychological shocks, medical, economic, financial, social. They have affected economic and social stress, depression and public reaction.

Pandemic shocks have caused differentiated contraction in European countries due to the cases intensity and different structures of economies. This also would influence on the post-pandemic recovery specifics.

Economic shocks have depressed demand on products and services due to lockdowns and cross-border restrictions. Service sector becomes most affected, largest airlines, travel agencies and hotel chains moved close to insolvency and apply for governmental subsidies. Downsized demand for energy has affected oil, natural gas and electricity prices.

Respectively supply shocks have disorganizes the international supply chains and have impact on the world trade.

Financial shocks have created so-called «pandemic debt» to cover extreme public health needs, economic and social relief spending.

The second wave of pandemic at the autumn has enforced uncertainty regarding future post-recession recoveries, prospects for returning to normal business and social life.

Recovery policies should be based on time-fashioned targets and instruments.

Short-term policies should be aimed at restoring business and consumption. Medium-term policy should be focused on macroeconomic stability, external balances and sustainable growth.

To strengthen preparedness for future shocks and risks, it would be needed to focus on the innovative development, advanced technologies, big data and artificial intelligence, communication networks and an inclusive social development.

Specific shocks, risks and recession may require different policies responses. European countries have used different combinations of monetary, fiscal and direct support instruments. The balance between national policies and international coordination is contradictory. International economic risks management should be based on time-fashioned targets and instruments. Short-term economic policies should be focused on the economies recoveries. Medium-term policies should include structural and sustainability instruments, Long-term policies should be focused on drivers of innovations, education, research and inclusive development.

References:

1. Blanchard O. Rethinking Macroeconomic Policy/ IMF staff discussion note. SPN 10/03 International Monetary Fund. Washington. 2020. 21 p. Available at: <https://www.imf.org/en/Publications>

2. Eichenbaum M., Rebelo S., Trabandt M. The Macroeconomics of Epidemics, *NBER Working Paper* 26882, 2020. 54 p. Available at: www.nber.org/papers/26882

3. European Commission. European Economic Forecast. Summer 2020. European Commission. Brussels. 2020. 52 p. Available at: https://ec.europa.eu/info/publications/economic-and-financial-affairs_en

4. European Commission. European Economic Forecast. Autumn 2020. European Commission. Brussels. 2020. 224 p. Available at: https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/economy-finance/ip136_en_2.pdf

5. Eurostat. EU's electricity consumption lower in April 2020. Available at: <https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-eurostat-news/-/DDN-20200714-2>

6. Eurostat. Data GDP. 2020 6 p. Available at: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/11156775/2-31072020-BP-EN.pdf/cbe7522c-ebfa-ef08-be60-b1c9d1bd385b>
7. IATA. COVID-19 fourth impact assessment. IATA Geneva. 2020. 8 p. Available at: <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/covid-fourth-impact-assessment/>
8. ILO Monitor: COVID-19 and the world of work. 5 ed. International Labor Organization. Geneva. 2020. 11 p. Available at: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/dgreports/dcomm/documents/briefingnote/wcms_740877.pdf
9. Lettan M., Ludvigson S. *Shocks and Crashes*. NBER Working Paper 16996. 73 p. 2011. Available at: www.nber.org/papers/16996
10. Jordà O., Singh S., Taylor A. *The longer run economic consequences of pandemics*. 2020. 8 p. Available at: www.vox.org
11. Kose A., Sugavara N. *Understanding the depth of the 2020 global recession in 5 charts*. World Bank. 2020. 10 p. Available at: <https://blogs.worldbank.org/opendata/understanding-depth-2020-global-recession>
12. Natsionalny bank Ukrainy. *Macroeconomichni i monetarnyi oghiad* (Ukrainian) (National bank of Ukraine. Macroeconomic and monetary review). Kyiv, 2020, 15 p. Available at: www.bank.gov.ua
13. Reed E. *Economic Shocks Definition and Examples*. 2020. 8 p. Available at: <https://finance.yahoo.com/news/economic-shocks-definition-examples-221454349.html>
14. International Monetary Fund. June 2020 World Economic Outlook update. 21 p. Available at: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2020/06/24/WEOUpdateJune2020>
15. International Monetary Fund. World Economic Outlook. October 2020. 204 p. Available at: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2020/09/30/world-economic-outlook-october-2020>

Vladimir Shedyakov

*Dr. Sc. (Sociology), Ph.D. (Economics),
free-lance*

THE MASTERY OF SOCIAL PEDAGOGY IS AN INTEGRAL CONDITION OF ORGANIC ECONOMIC DEVELOPMENT

Summary

The purpose of the work is an intermediate summarization of study of the economic significance of experience and historical transformations of social pedagogy from the perspective of the tasks of providing organic ways for the people to increase the level of public safety and development as a condition for the effectiveness of anti-crisis regulation. The applied methods are based on the unity of historical and logical elements, analysis and synthesis. When preparing to participate in the confrontation of cultural and civilizational worlds covering different spheres of life, it is extremely important to be able to apply the best of the past to solve new problems. In particular, both effective anti-crisis regulation and successful protection of national interests and their identity presuppose a careful attitude to the basic value-semantic complexes in the spiritual and moral forms of communication and development. This, in turn, focuses on a special consideration of the period of intensive personality formation, maturation and civil development of a person in providing anti-crisis regulation. So, social pedagogy should not only focus on the changing structure of the economy, but it also should reflect the development of economic perception of the possibilities of controllability, self-control and uncontrollability with increasing uncertainty of the environment. This lays the foundation for a fluid balance of strategy, tactics and operations in management compositions, increasing the effectiveness of anti-crisis measures.

Введение

Человечество вплотную подошло к кардинальной развилке на своём пути. В этой ситуации эффективны не изолированные антикризисные меры, а комплексный организационно-управленческий подход, проистекающий как из основных тенденций преобразований, так и из особенностей переходного периода [1–5]. Разумеется, неожиданностями реальность богаче фантастики. Судьба дальнейших орбит во многом зависит от качества проводимых трансформаций. Вместе с тем, стремительно возросшая роль «экономики знаний» требует адекватной научно-образовательно-производственной опоры. Вектор основного стержня общественного движения задаётся задачами обеспечения

равенства, свободы и справедливости. «Родимые пятна» прошлого и мгновения будущего перемежаются и взаиморезонируют.

Органичному движению вперёд свойственно преодоление однобокости подходов в пользу стереоскопичности, объёмности понимания явлений и процессов с голографичностью миропонимания. Между тем, уровень осознания и понимания социально-экономических процессов крайне неадекватен стоящим Вызовам. Обрушившееся цунами из разнообразных гуру, самоназванных мастеров, психоделических практик и тренингов естественно. С одной стороны, оно отражает существо «потерянного поколения» без идеологических и нравственных ориентиров. С другой, – активно прививается потребительское желание «ухватить по-быстрому» (не только материально, но и духовно), без особых усилий, отчуждённо уединившись в своём кружке, и уж разумеется без действительного понимания социальной ответственности. А на самом глубоком уровне время требует перемен не только мироустройства, но и массового воспитания и образования. Достижение морально-нравственной, культурной, политико-идеологической зрелости критической массой людей – условие успешного перехода и использования «межевого времени». Тактические же организационно-управленческие формы зависят от конкретной ситуации. Соответственно, крайне важны: профессионализм и нравственность элит, отход от шаблонов «голового» администрирования, овладение новейшими технологиями, персональная ответственность за организационно-управленческие ошибки. Характер возникающей при переходе к новой общественной парадигме в единстве внутреннего устройства и мирового порядка сам по себе отнюдь не обрекает на хаос и бессмысленность, но требует концептуально-методологического знания и восприятия. Масса накопленных фактов сама по себе не гарантирует качество управления.

Обеспечение исторической субъектности народа и качества участия в создании общества знаний требует как комплексного преобразования общественной среды, так и формирования точек концентрации позитивных изменений (прежде всего, научно-образовательно-производственных кластеров). Соответствующие этим закономерностям некоторые идеи Б. Бим-Бада, А. Бине, П. Блонского, Ф. Вернона, И. Гербарта, Ж. Жакото, Я. Коменского, Г. Косицкого, П. Кропоткина, А. Макаренко, И. Мечникова, Р. Оуэна, И. Песталоцци, Ж.-Ж. Руссо, Г. Сковороды, В. Сухомлинского, К. Тимирязева, Н. Трубникова, К. Ушинского, П. Флоренского, Ф. Фрёбеля, В. Шаталова, С. Шацкого, Д. Эльконина, П. Эрджиева, а также школами игротехники, мастерской управления «Сенеж», в частности, разработками В. Андреева, Т. Артемьевой, А. Асмоловой, М. Афониной, В. Бабкиной, Л. Балашовой, Л. Барановой, Е. Белозерцева, Д. Богоявленской, Л. Божович, А. Вейхера, П. Гальперина, А. Горца, Б. Дегтярёва,

В. Ельмеева, А. Запорожца, Л. Земцовой, Е. Ильина, А. Каспаржака, Г. Кравцова, А. Кузьминского, О. Кусакиной, В. Лекторского, И. Лернер, Г. Лозанова, Е. Лопатина, А. Лурии, В. Маху, Дж. Маккензи, В. Мухиной, Ю. Озаровского, Г. Палаткиной, М. Рокара, И. Семёнова, Т. Симона, А. Смолкина, Е. Солдаткиной, О. Трубниковой, Г. Урунтаевой, Л. Фридмана, И. Фрумина, И. Шалаева, А. Щербакова, Л. Ясюковой реактуализируются характером постсовременности, многие черты общественной психологии и идеологии в воспроизводстве ценностной ситуации отражены, в частности, П. Абеляром, С. Аверинцевым, Б. Ананьевым, Л. Архангельским, С. Батениным, М. Бахтиным, Н. Бердяевым, В. Букреевым, Л. Выготским, Г. Гиргиновым, Е. Головахой, Ю. Давыдовым, Б. Додоновым, О. Дробницким, А. Захаровой, Э. Ильенковым, Х. Йоасом, М. Каганом, П. Копниным, Р. Косолаповым, А. Леонтьевым, А. Лосевым, В. Малинковичем, Э. Маркаряном, В. Мерлиным, П. делла Мирандолой, Л. Нагорной, Н. Паниной, А. Петровским, Ж. Пиаже, Я. Пономарёвым, Ю. Плетниковым, В. Сагатовским, Г. Селье, А. Спиркиным, Е. Спицыным, В. Толстых, В. Тугариновым, А. Уледовым, В. Фофановым, И. Фроловым, У. Цвингли, Р. Чалдини, Ю. Шайгородским, И. Эригеной и др. Крайне важны обобщения, сделанные при исследовании творчества отдельных личностей и коллективов Д. Валовым, Г. Волковым, Д. Граниным, В. Дудинцевым, И. Ефремовым, Н. Комиссаренко, Т. Куном, С. Мельник, В. Пошатаевым, А. и Б. Стругацкими, В. Тендряковым, показавшими, в частности, что раздвижение горизонтов познания – это и дорога к себе.

Основная задача текста – осмысление необходимости и возможностей социальной педагогики как фактора и, в частности, подготовки и реализации органичного экономического развития и, в частности, эффективного антикризисного курса.

Раздел 1. Социальная педагогика в структуре общественных безопасности и развития

Антикризисное регулирование встраивается в переориентацию общества и реструктуризацию экономики. При этом и сам постсовременный продуктивный капитал зримо формируется вокруг творческих возможностей и интеллектуального потенциала человека, их организации и использования. Обеспечение же экономического суверенитета требует актуализации ресурсно-методологических баз эндогенного развития и акцентирования новейших технико-технологических укладов глубокой переработки при повышении веса интеллектоёмкого творчества [6–8].

В свою очередь, расцвет науки, культуры, искусства, технологий требует свободы мысли в приемлемых для населения формах. Соответственно, политико-экономические ресурсы власти должны не

подавлять или тормозить образовательные структуры, а партнёрски участвовать в социальной мере педагогики. При этом, по словам И.И. Мечникова, «человек должен посвятить большую часть своего существования на полное развитие собственной личности и что только достигнув второй половины жизни, умудрённый опытом и удовлетворённый личной жизнью, должен он посвятить свою деятельность на благо людей» [9, с. 251]. Если первая половина жизни нормативно генерализуется необходимостью «доказать себя миру» личными достижениями профессионализма и подвержена эгоистичным мотивам, то вторая наполнена широким диапазоном организаторских возможностей и альтруистическими смыслами работы для общей пользы всего общества (отсюда – повсеместные практики советов старейшин).

При этом значение социальной педагогики в осуществлении антикризисного регулирования многообразно. Социальная педагогика – элемент системы воспроизводства социокультурного капитала, отражающая представления общества о мере целей и ресурсно-методологических базах социальной инженерии [10–12]. Социальная педагогика сохраняет, приумножает и формобразует восприятие идеального и реального, интегрирует в сакральные коммуникации, предоставляя средства сведения фундаментальных и актуальных пластов действительности. Так, в зависимости от состояния общественной среды формы проявления моральных дилемм могут иметь как интегрирующий, так и фрустрирующий характер. Что, в свою очередь, повышает значимость культивирования и общей социальной ткани культурно-цивилизационного мира, и кластеров выращивания нового (см. постоянные возвращения Стругацких к тематике педагогического «парника» в цикле о педагогическом лицее Ташлинска). Собственно, ассоциирование индивидуального мастерства и кумулятивной синергетики среды и позволяет «сшивать» национальные особенности культурно-цивилизационных миров с разнообразными достижениями и наработками. Впрочем, поддержание традиционных нравственных начал, обеспечение их инновационными формами имеет не только культуuroобразующее значение, но и государственнообразующую роль. Так, повышение социальной ответственности и нравственной требовательности во всех сферах жизнедеятельности – необходимость и отражения условий общества знания, и наполнения практическим смыслом структур социального государства. Особенно велико скрепляющее звучание нравственных ориентиров, представлений о совести, справедливости, нормальности, долженствовании и т.д. для разделённых народов, когда государства по-разному трактуют свою миссию, а их элиты – мораль. Патологизация общества ведёт к ложной социальной стоимости, чуть ли не извращённо-иррациональной моде на эгоистичных социопатов, органичное развитие предполагает

разветвлённую систему социальной защиты, в т.ч. базовых ценностно-смысловых комплексов культурно-цивилизационных миров [13–15].

Состояние и динамика социальной педагогики значимо влияет на общественный иммунитет. В свою очередь, как уровень общественного иммунитета (прежде всего, состояние социальной среды), так и качество связи правящей и оппозиционной элиты с народом сказывается на соотношении возможности и предрешённости выбора, на его диапазоне, в т.ч. и на действенности антикризисных мер [16–18]. Например, поведение во время эпидемии проявило различия в прочности не только систем здравоохранения, но и социальной педагогики. Высочайший статус людей, создающих и передающих знание, в Советском Союзе (чего стоит одна годами шедшая на страницах «Учительской газеты» общественная дискуссия о том, не уронит ли престиж профессии сельский учитель, если заведёт подсобное хозяйство) сочетался с уважением к процессу приобретения образования как необходимости понимания и умений. Однако, стимулирование творческого подхода и критичности мышления (достаточно упомянуть регулярные сочинения-размышления), развитие творческого подхода и самостоятельности поступков при огромном разнообразии педагогических стилей были значительно подорваны стремительной деградацией в 90-х гг. XX века. Активно навязывались стереотипы западного «общества потребления» и культ денег, падали материальное благосостояние и социальный престиж тружеников. Соответствие состояния и динамики общества требованиям времени, культивирование социальной среды, стимулирующей желательные перемены, требуют достижения нового баланса индивидуального и социального начал жизнедеятельности, что актуализирует как ресурсно-методологические базы социальной педагогики, так и возрождение кадровой системы. Лавинообразное распространение болезнетворных бактерий не только притормозило, «заморозило» решение стоявших социально-политических проблем, но и внесло коррективы в реализацию крупномасштабных перемен. Разумеется, пандемия не стала причиной глобальных трансформаций, но оказалась важным фактором и «лакмусовой бумагой» парадигмальных подвижек исторического уровня.

Плодотворная защита исторической памяти при понимании всемирно-исторического процесса как непрерывного и постоянного требует учить население размышлять, действовать, творить: самостоятельно и в коллективе. Сейчас же роль социальной педагогики как фактора общественного развития взлетает, прежде всего, из-за особенностей нарождающегося общественного устройства с отчётливой интеллектуально-духовной доминантой (что и отражено в ряде определений, например, при характеристике «общества знания»), а также недостаточности качеств правящего слоя. Причём если капиталистический вариант модерна строил общество по экономическим лекалам,

то социалистический – по социальным. К тому же приоритетом становится создание условий для сознательной жизнедеятельности, разумной инициативы и гражданской активности каждого: укрепление иммунных возможностей культурно-цивилизационных миров требует своевременной модернизации не только информационных инфраструктур, но и системы воспитания критичного мышления у населения, а также воспитания привычки к осознанному участию народа в управлении общественной жизнью. Утверждение демократических принципов регулирования жизнеустройства также кардинально увеличивает значимость социальной педагогики: массовое развитие творчества (прежде всего, в труде и управлении) требует адекватных образованности и воспитания. Дистанционное обучение как вынужденная эрзац-коммуникация может на какое-то время подменить действительное общение, но способно лишь дополнять «живое» взаимодействие.

Смена общественных парадигм в данном случае выступает как закономерное восхождение к более цельному пониманию самого феномена образованности, в структуру которого теперь должны войти не только познавательный, деятельностный и творческий опыт, но и опыт собственно духовно-цельной самоорганизации человека, связанный с выполнением им смыслопоисковых, рефлексивных, самооценочных, жизненно-плановых и др. функций [19–22]. Для органичности развития общества необходимо воспитывать не потребителя, а созидателя, укоренённого в пластах культуры и овладевшего социальным наследием духовно богатого человека.

Причём постглобальный межпарадигмальный скачок означает уже не просто переход политико-экономического лидерства от одного государства к другому, а смену типа структурирования и приоритетов. Собственно, конкурентная борьба идёт отнюдь не за более точное и своевременное овладение какой-либо одной моделью обеспечения безопасности и развития общества, а между кардинально разными подходами. В этом смысле переходный межпарадигмальный период – это и «возвращение к себе», и проведение модернизации на своей собственной основе. Полицентризм и ризомичность развития заведомо отрицают и единственность «точки сбора» будущего, и общность модели развития. Формируется ряд взаимодействующих центров, каждый из которых культивирует удобные для себя варианты структурирования общественной жизни и воспитания. Да и заинтересованы во взаимодействии и взаимодополнении, как правило, отличные друг от друга, а отнюдь не единообразные явления. Вместе с тем по-прежнему любые попытки «введения единообразия» мешают творческому поиску, препятствуют развитию. Развитие ойкумены отходит от схем «центр(ы) – полупериферия – периферия» к гибкому и изменчивому взаимодействию разноуровневых акторов, где ведущие

роли играют культурно-цивилизационные миры, имеющие в качестве своих духовно-нравственных стержней базовые ценностно-смысловые комплексы. Они становятся мультипликаторами силы народов и создают миссию и мораль государства, наращивая социокультурный потенциал общества. Опора на них позволяет не только разбудить и сконцентрировать, но и сэкономить социальную энергию. Они же в конечном итоге определяют, какое состояние общественного пространства рассматривается как пригодное для жизни и развития, т.е. формируют консенсус. Именно они, закрепляясь матрицами ментальных кодов народов, фиксируют расхождения в обычаях, воспитании, престиже, моде, влияют на вектор трансформаций эмоционального интеллекта общества, определяют общественные предпочтения, поведение и исторический выбор.

Периодические трансформации парадигмального качества – неизбежность развития как, в частности, «повивальная бабка истории». Но сам период форсированных изменений, разумеется, – это не время приращения на установившейся основе, соответственно, вовсе не эпоха процветания, а эра кризиса и выхода на поверхность накопленных противоречий, поляризации общества и обострения борьбы [23–26]. Сущность взаимоподдержки традиций и инноваций общественного развития – в политико-экономическом устройстве порядка жизни, который, чтобы быть созидательным, должен восприниматься народом как справедливый, должный. Для этого, в свою очередь, не должно существовать привилегий для власти имущих и агрессивных меньшинств, размежевание не должно прикрываться лживыми лозунгами и т.д. Требуется тщательное формирование жизненной позиции безотносительно индивидуальных особенностей характера и стиля поведения, хоть реализуется она именно через личностное разнообразие. Ответственная и разумная реализация свободы совести и права выбора требует тщательной подготовки, становящейся делом общегосударственной важности. Перед обществом именно как комплексная социальная задача встает необходимость качественного изменения личности, в частности – средствами воспитания и образования. Отсюда – колоссальная политико-экономическая нагрузка на педагогический цикл на переходном этапе ойкумены.

Пороговое состояние ойкумены делает неизбежным кардинальное совершенствование человека, в частности – системное образование личности в едином процессе дошкольного, школьного, послешкольного образования, регулярной переподготовки и постоянного самообразования. Усложнение социума требует овладения методами общественно полезного использования (а подчас и ненасильственной нейтрализации) самой разнообразной индивидуальной энергии. Вместе с тем, часто принятие решений осуществляется под несознаваемым воздействием иррациональных факторов (разум в дальнейшем лишь

легитимирует, разъясняет и упорядочивает уже принятое, ищет пути к реализации); закономерность пробивается посредством случайностей, тех или иных отклонений в конкретном случае. Соответственно, для каждой ситуации крайне существенна позиция участников событий: их опыта, личной, семейной и социальной памяти, интуиции традиций, волевых качеств, рейтинга влияющих факторов. Новое состояние общества, как внутреннего, так и внешнего структурирования целостности социальных связей увеличивает заинтересованность в формировании адекватных человеческих качеств, инновационном состоянии меры индивидуализации – социализации / аккультурации. Одновременно нарастают как единство в восприятие социальных стандартов жизни и деятельности, так и культурно-цивилизационные различия в ценностно-смысловой интерпретации происходящего. При этом в личной и кланово-групповой унии сплетаются ветви власти: идеологической, экономической, политической и т.п., выхолащивая принципы народовластия и гуманизма, извращая социальное полотно.

Вместе с тем, произошедшее в планетарном масштабе радикальное обобществление воспроизводства требует не только адекватной диффузии содержания отношений (и прежде всего, демократизации и гуманизации системообразующих отношений труда, собственности и управления), но и восстановления меры планирования экономических процессов [27–30]. Соответственно, использование аграрного комплекса, туристических возможностей или же транзитного положения (будучи, бесспорно, важным) не являются основой ни долговременного гармоничного подъёма, ни даже экономического суверенитета. Требуется радикальная активизация научно-интеллектуального потенциала, стало быть, действительная приоритетность образовательно-научно-производственного комплекса, преодоление тенденций к деиндустриализации и контрмодерну. Кроме того, на разных фазах трансформаций решение задач общественного согласия может предполагать разные акценты в социальной педагогике. Дополнительно роль многовекторного разнообразия и разумной инициативы подчёркивается усилением черт ризомы в социально-экономическом развитии. Меняется качество социально-экономического развития, где место гонки за расширением рынков и, соответственно, подталкивания стяжательства и потребительства начинают занимать духовно-нравственные горизонты и интеллектуальное творчество. Более того, как раз бесплодные попытки помешать ходу истории, сохранив наличные отношения и иерархии (пусть и с применением всё новых подходов), зримо выступают весомым фактором не только духовно-нравственной эрозии, но и военно-политических противостояний. За эффективными анализом и объяснением предоставляет возможности не только прогнозирования, но и конструктивного влияния на процессы, а также поддержания пропорциональности и оптимальности балансов.

Соответственно, планирование – важнейшая часть управления процессами. Одновременно накапливаются и риски от промедления в проведении назревших реформ в организации и регулировании экономической жизни ойкумены.

Раздел 2. Научно-образовательно-производственные кластеры в создании новых общественных условий

Индивидуальное мастерство педагога приобретает общественное звучание, закрепляясь как атрибутивное качество социальной педагогики. Новое общество и новый человек, востребуемые складывающимися условиями, с одной стороны, производны от обстоятельств, с другой, – их активные творцы. Обе стороны объект-субъектного отношения испытываются на излом особенностями как постглобальных динамик, так и периода форсированных перемен. Социальная педагогика базируется на индивидуальных особенностях участников образовательного процесса, закладываясь, в частности, со-творчеством, со-развитием взаимодействующих. Естественно, что конвейеризация общественно и лично важных инноваций вынуждает к кардинальному изменению стиля жизни и места в обществе прежде всего именно слой педагогов и учёных. Одновременно, обеспечение исторической субъектности народа и становление гражданского общества при переходе к обществу знания тесно связаны с совершенствованием организационно-управленческих (в частности, психолого-педагогических) отношений. Достижение соответствия социокультурных полей возможностям и рискам «умного общества» требует коррекции как отношений на осях «общество – государство – бизнес», так и «человек – культурно-цивилизационный мир». При этом ныне преподаватель из «озвучивателя банальных истин» превращается в консультанта и мотиватора, а прежде всего – в воспитателя. И совсем не только для студентов своего вуза, а в разрезе соответствующего научно-образовательно-производственного комплекса. Впрочем, если в лидирующих странах основная часть дохода преподавателей смещается в направлении оплаты практического консультирования и исследовательских грантов (стимулируя проникновение знаний «вглубь»), то на полупериферии в заурядных вузах зачастую для поддержания благосостояния вынуждены множить нагрузку и разнообразие читаемых курсов (подталкивая к освоению «вширь»).

Гармонизация индивидуального и социального, баланс составляющих открытости и закрытости, возможностей пострыночного механизма и публично-приватного взаимодействия предусматривает при этом формы сочетания энергии частной инициативы и предпринимательства с гибким государственным регулированием. И, как известно, отечественными педагогическими школами накоплен богатый опыт воспитывающих (в частности, проектных) организации и мотивирования

сотворчества и взаимопомощи как органической солидарности учащихся, форм обретения себя, развития дарований каждого, познания и преобразования мира в процессе этого. Организационно-управленческие трансформации ещё раз напоминают о наличии трёх главных измерений: обеспечения индивидуальных и прав человека, подъёма социально-экономического благосостояния и политического сознания. Эти направления взаимосвязаны, при этом, например, высокий уровень культуры вложений в образование и профессиональную подготовку, науку, здравоохранение и социальное обеспечение работников – неотъемлемая черта превращения человеческого потенциала в человеческий фактор, а также его расширенного воспроизводства. Органичность развития социальной педагогики закладывается, в первую очередь, балансом традиционности и инноватики, фундаментального и актуального, следовательно, – культивированием новых, адекватных задачам и средствам времени, форм базовых ценностно-смысловых комплексов культурно-цивилизационных миров, сочетанием ментальных матриц и социального опыта. Историческая память, в частности, сохранила знание того, как именно в процессах дошкольного, школьного и послешкольного воспитания и образования СССР крайне эффективно развивались разнообразные проблемные и ролевые игры, позднее перераставшие в игры деловые (а в воинском искусстве – в военно-штабные). Тем самым создавался и мотивировался творческий поход к решению жизненных задач, прививались взаимопомощь, сострадание, чуткость, взаимопроверка и подстраховка, тщательность в деталях при выдерживании общей стратегии, готовность сделать побольше ради общего результата и т.п. Внедрялись элементы научной организации деятельности; в частности, этому служили дневники наблюдений за природой, чтения, культура разносрочного планирования. Высоко ценился личный пример педагогов (не «делай так», а «делай так, как я»), шефов, старшеклассников. Культура образования базировалась как на поддержании и культивировании природной детской любознательности, так и на раннем выявлении личностных склонностей. Ещё ребёнком человека «учили учиться» самому и помогать другим, взаимно усиливая навыки и дарования каждого. Готовность к самопожертвованию и риску во имя общих свершений поддерживалась не только социальной и семейной памятью, но и характером общественных отношений. Постоянные сверхдостижения по всем важным азимутам (достаточно упомянуть о приоритетности в выводе на орбиту первого искусственного спутника, животных, космонавта, женщины, многонационального экипажа, выхода в открытый космос, создании реактивного пассажирского лайнера и т.д.), что формировало идеологию и психологию. Общая атмосфера нацеливала на сочетание стремления вперёд с умением работы в коллективе при максимальных нагрузках и с полной самоотдачей, поощряла поиск и

разумную инициативу при высокой самодисциплине. Достаточно сравнить советскую фантастику открытия новых миров и контакта с ещё неизведанным с воспеванием атакизмов лже-средневековья в сюжетах фэнтези. Вектор различий столь очевиден, что просто просился в канву социальной педагогики (что и получило отражение в цикле произведения Н. Некрасова).

Двойная нагрузка образования – не только когнитивно-познавательная, но и формирующая личность и общество, обеспечивающая качество социализации / аккультурации – закрепляется балансом стремления к овладению и методологической грамотностью, и профессиональным мастерством. Дошкольное, школьное и послешкольное образование было нацелено не только на воспитание понимания окружающего мира и самого себя, но и на формирование навыков практического бережного отношения к природе и человеку. Так, и в направлении профессионально-технического знания (ФЗУ-ПТУ-ГПТУ), и в средних общеобразовательных школах (за счёт уроков труда и самообслуживания, а в старших классах – в УПК, учебно-производственных комбинатах) стремились к освоению как массовых рабочих профессий, так и наиболее передовых специальностей. По окончании каждого класса школы обязательны были отработки определённой длительности на посильной общественно полезной деятельности, в вузах – третий трудовой семестр (два месяца), часто на младших курсах сочетавшийся с поездкой учебных групп с преподавателями на «картошку» (помощь сельским труженикам в сборе урожая). Это дополнялось отчётливым звучанием темы созидания во всех сферах общественной жизни: выделением личных трудовых специализаций в октябратских «звёздочках», жизни пионерских дружин, трудового сектора всех уровней комсомольской жизни, ССО и СХСО вузовских организаций, разнообразных формах самоорганизации активистов-тимуровцев, сборах металлолома и макулатуры, разнообразных формах внеучебной активности (в т.ч. при подготовке тематических «вечеров», индивидуальных и командных профильных состязаний). Как известно «звёздочки» формировались таким образом, чтобы в каждую из них входили дети с одарённостью и интересом к одному из пяти (по числу лучиков звезды) выделенных основных направлений развития, так что каждый и специализированно изучал что-то одно (например, оказание медицинской помощи), и помогал остальным в его освоении. Пытливая любознательность и кропотливая тщательность поощрялись, поддерживаясь огромным количеством развивающих радио- и телепередач. Вся жизнь была пронизана сочетанием экологии и развития (всё – многоразового использования, в дальнейшем – быстро разложимое и допускающее вторичное применение); например, не употребляли пластик, в ходу были «авоськи», регулярно проводились сборы макулатуры и металлолома,

постоянно осуществлялся уход за флорой и фауной, не только за деревьями и кустами, но и животным миром – в «живых уголках» и естественной среде обитания. Любовь к миру сочеталась с бережным отношением к Родине и окружающим, с малых лет изучали как краеведение, так и примеры патриотизма. При этом ориентация на общественные потребности настоящего и будущего в росте творческого подхода и индивидуального мастерства в процессе образования личности (её формирования и созидания) закреплялись педагогикой сотрудничества. Педагогика сотрудничества пронизывала не только отношения «учитель-ученик», но и «учитель-учитель» и «ученик-ученик» (где удачно дополнялась психологическими законами дружеской состязательности). Она подкреплялась взаимопомощью и взаимопроверкой учениками (студентами) работ друг друга, заботливой поддержкой старшекурсниками (-классниками) младшекурсников (-классников). И тут максимальное доверие к человеку воспитывало в нём высочайшую ответственность, уважение к труду, образованию, экосистеме. Причём нахождение в огромном количестве коллективов на протяжении взросления (за счёт участия в разнообразных кружках по интересам, работы Дворцов пионеров, Домов творчества молодёжи, Дворцов культуры, Детских и юношеских библиотек с неисчислимыми сопутствующими группами, спортивных школ, разнообразных факультативов и т.п.) при многообразии разных внешкольных и вневузовских мероприятий, а также параллельной работы ученических систем идейно-воспитательной активности и образовательной дисциплины (сбор пионерских дружин – старостат; ученический актив – комсомольская организация) каждый учился в коллективе одновременно руководить и исполнять, готовился к ответственному принятию и реализации решений, критичному мышлению и практической деятельности, сочетать «уважение к вечному» и поиски «своей колеи».

Так, формирование образовательного пространства в значительной мере задаётся ведущим – Мастером. Личность учителя в соответствии с собственными способностями, убеждением, опытом, задачами влияет на личности учеников. Миссия учителя – не просто быть посредником в передаче накопленного человечеством знаний, но и уметь вдохновлять на жизненный путь поиска, работу самосовершенствования, в т.ч. за счёт приобретения новых знаний, умений, навыков. Для этого требуется вовсе не бессистемный ворох натасканной отовсюду информации, а глубинное понимание процессов, в частности, ради конструктивного действия, при обеспечении единства эмоциональных и интеллектуальных факторов освоения бытия. Совокупность находящихся во взаимном общении неповторимых индивидуальностей создают отличительные черты образовательного процесса. Причём коммуникация устанавливается не посредством красок (как у художника) или же музыкальных инструментов, а напрямую,

непосредственно. И влияет не только уровень владения своим предметом или общеобразовательная эрудиция, но и отношение к миру: убеждённость, искренность, нравственность и т.д. Мастер участвует в формировании и специалиста, и личности; от него требуется чуткость, деликатность, понимание красоты. При этом Мастер должен быть готов быть на виду (у классной доски и за кафедрой) и в тени (за научной работой). Соответственно – обладать как творческими задатками, техническим мастерством, так и душой.

Выводы

На переломе развития значимость социальной педагогики и индивидуального мастерства педагогов неизмеримо возрастает. Другими словами, индивидуальное мастерство приобретает общественное звучание, закрепляясь как атрибутивное качество социальной педагогики. Когда мировая система империализма включила в себя существенную часть стран реального социализма, во многом был исчерпан потенциал распространения посткапиталистической модели организации общественной жизни, нуждающейся не только во внутренней, но и во внешней эксплуатации (в частности, за счёт монополю неэквивалентного обмена). Тем самым смена общественной парадигмы стала драматически необходимой. Укрупнённо конкурируют два пути: кастовое или социализированное устройство общества, – каждый из которых связан со своим представлением о нормативном, справедливом и желательном в образе жизни, направлениях индивидуального и общественного изменения, структуре производства, распределения, обмена и потребления. Весомыми факторами в складывании конечного вектора выступают трансформации государства и воспитания человека.

Характер возникающей при переходе к новой общественной парадигме в единстве внутреннего устройства и мирового порядка сам по себе отнюдь не обрекает на хаос и бессмысленность, но требует концептуально-методологического знания и адекватности восприятия. Вместе с тем, наука и образование бессильны вывести общество из тупика при окоченевшем строе. Образование должно препятствовать тенденциям деградации и вульгаризации человека и общественной жизни, для чего преодолеть поверхностность и выйти на уровень не просто качественных знаний, позволяющих выход на новый технико-технологический уклад, но и понимания смыслов. Продуктивные организационно-управленческие (в частности, психолого-педагогические) инновации ориентированы на более полное раскрытие индивидуальной одарённости человека и связаны с гуманизацией механизмов реализации публичных и частных интересов в формах соборности и партнёрства вокруг базовых общественных ценностно-смысловых комплексов. Отсюда – укрепление основания развития общества, достойного участия

в мировом полилоге, в усилении глобальных трендов в стратегической перспективе, в т.ч. в международной жизни. На повестке дня – безотлагательное создание кадровой системы отбора и продвижения способных к компетентной квалифицированной защите национальных интересов и действительного суверенитета в меняющихся условиях.

Довузовское и вузовское образование должно готовить к будущему, сознательной активности в нём. И в соответствии с меняющимися условиями при высокой насыщенности информационного пространства всевозможными текстами необходимо, прежде всего, мотивировать, научить отбирать и добывать знания, понимать и применять их. При этом для верного понимания информации и выработки решений растёт ценность личного примера накала духовной (в частности, научно-интеллектуальной) жизни, а, значит, преподаватель должен быть исследователем. Потому на смену модели педагога-распространителя/передатчика готового знания пришёл педагог, ориентированный на творческий поиск и открытия. Одновременно, поскольку утрата смысла означает утрату подлинной жизни, подмену её той или иной фикцией, социализация и аккультурация – естественные элементы формирования личности, в т.ч. средствами образования.

Качественные общедоступные образование и медицина – не только условие нравственного и телесного здоровья народа (значит, высоких иммунных свойств культурно-цивилизационного мира), но и фактор оптимизации орбиты развития. Разумеется, усилия общества в переходный к новой общественной парадигме период сосредотачиваются как на создании научно-образовательно-производственных кластеров, так и на культивировании стимулирующей позитивные изменения общественной среды. Соответственно, использование аграрного комплекса, туристических возможностей или же транзитного положения (будучи, бесспорно, важным) не являются основой ни долговременного гармоничного подъёма, ни даже экономического суверенитета. Требуется радикальная активизация научно-интеллектуального потенциала, стало быть, действительная приоритетность образовательно-научно-производственного комплекса, преодоление тенденций к деиндустриализации и контрмодерну. Судьба народа и качество антикризисных мер определяется качеством образования, масштабом формируемой обществом, семьёй и педагогами личности.

Список использованных источников:

1. Galbraith J.K. Economics & the Public Purpose. Boston : Meridian, 1988. 321 p.
2. Медведев В.А. Устойчивое развитие общества: модели, стратегия. Москва : Академия, 2010. 312 с.
3. Лукинов И.И. Эволюция экономических систем. Москва : Экономика, 2002. 568 с.
4. Шедяков В.Е. Антикризисные меры в контексте межпарадигмального перехода. *Anti-Crisis Management: State, Region, Enterprise: Proceed. of III Intern. Scient. Conf. Le Mans*, November 22, 2019. P. 10–13.

5. Шедяков В.Е. Трансформации при становлении «умного общества»: циклы, управляемость, субъектность. *From the Baltic to the Black Sea Region: the national models of economic systems*: Proceed. of Intern. Scient.-Pract. Conf. Riga, March 25, 2016. P. 14–17.
6. Шедяков В.Е. Экономика управляемая, самоуправляемая и неуправляемая. *Integrated business structures: models, processes, technologies*: Proceed. of Intern. Scient. Conf. Chisinau, November 25, 2016. P. 5–7.
7. Шедяков В.Е. Активизация научно-интеллектуального потенциала как ресурс стратегического управления. *Стратегії економічного розвитку: держава, регіон, підприємство* / заг. ред. К. С. Шапошникова та ін. Херсон : Гельветика, 2015. Т. II. С. 148–172.
8. Шедяков В.Е. Возможности и риски эпохи: научно-исследовательская рефлексия – рефлексивное управление – рефлексивная модернизация. *Management of modern socio-economic systems* / ed. by J. Žukovskis, K. Shaposhnykov. Kaunas: Baltija Publishing, 2017. Vol. 1. P. 201–218.
9. Мечников И. И. Этюды оптимизма. Москва : Наука, 1988. 328 с.
10. Шедяков В.Е. Культура принятия и реализации решений в гиперконкурентной среде. *Development of Socio-Economic Systems in a Global Competitive Environment*: Proceed. of II Intern. Scient. Conf. Le Mans, May 24, 2019. P. 149–150.
11. Шедяков В.Е. Социальная педагогика и экономическая власть. *Modern educational space: the transformation of national models in terms of integration*: Proceed. of II Intern. Scient. Conf. Leipzig, October 25, 2019. P. 157–159.
12. Шедяков В.Е. Осуществление парадигмальных трансформаций: сорезонирование стратегии, тактики и оперативного искусства в управленческих композициях. *Development and modernization of social sciences: experience of Poland and prospects of Ukraine* / Maria Curie-Sklodowska University. Lublin : Baltija Publishing, 2017. P. 282–307.
13. Бузгалин А.В., Колганов А.И. Пределы капитала: методология и онтология. Москва : Культурная революция, 2009. 680 с.
14. Castells M. The Power of Identity. *The Information Age: Economy, Society and Culture*. Vol. II. NY. : Wiley-Blackwell, 2010. 584 p.
15. Trout J., Rivkin S. Differentiate or Die: Survival in Our Era of Killer Competition. New York : Wiley. 272 p.
16. Шедяков В.Е. Организационно-управленческие подвижки как отражение глобальных трансформаций. *Anti-Crisis Management: State, Region, Enterprise*: Proceed. of II Intern. Scient. Conf. Le Mans, November 23, 2018. Part I. P. 9–11.
17. Шедяков В.Е. Вектор постсоветских трансформаций как фактор глобальных преобразований. *Economy and Society: the Modern Foundation for Human Development*: Proceed. of III Intern. Scient. Conf. Leipzig, April 26, 2019. P. 40–41.
18. Шедяков В.Е. Укрепление социокультурного основания – условие устойчивого политико-экономического развития. *Modern Transformations in Economics and Management*: Proceed. of IV Intern. Scient.-Pract. Conf.. Klaipeda, March 27, 2020. P. 85–88.
19. Сериков В.В. Парадигма современного образования: ориентация на личность. URL: <http://www.rspu.edu.ru/university/publish/schools/2/1.html>
20. Шедяков В.Е. Межпарадигмальный переход в структуре и организации международной жизни. *Research, challenges and development prospects in the area of social sciences* / ed. board: J. Kloc, U. Kempnińska, Z. Brenda. Wloclawek : Baltija Publishing, 2020. С. 301–325. DOI <https://doi.org/10.36059/978-9934-588-42-6/301-325>
21. Shedyakov V. Creation and realization of organizational-management strategy during paradigm transformation. *Organizational-economic mechanism of management*

innovative development of economic entities / ed. by M. Bezpartochnyi. Przeworsk : WSSG, 2019. Vol. 3. P. 345–364.

22. Шедяков В.Е. Развитие социальной справедливости: место социетального управления. *Theoretical and applied researches in the field of pedagogy, psychology and social sciences*: Proceed. of Intern. Scient.-Pract. Conf. Kielce, December 28-29, 2016. P. 144–147.

23. Шедяков В.Е. Менеджмент эпохи форсированных социально-экономических трансформаций. *Modern Transformation in Economics and Management*: Proceed. of III Intern. Scient. Conf. Klaipeda, March 29, 2019. Part II. P. 35–38.

24. Шедяков В.Е. Управление стратегическими трансформациями: возможности и ограничения. *Economy without borders: Integration, Innovation, Cross-border cooperation*: Proceed. of Intern. Scient. Conf. Kaunas, August 26, 2016. P. 246–248.

25. Шедяков В.Е. Политико-экономическая стратегия форсированных трансформаций. *Strategies for Economic Development: The experience of Poland and the prospects of Ukraine* / ed. by A. Pawlik, K. Shaposhnykov. Kielce : Baltija Publishing, 2018. Vol. 1. P. 287–303.

26. Шедяков В.Е. Организационно-управленческие ресурсно-методологические возможности обеспечения конкурентоспособности. *Theoretical and practical aspects of the development of modern science: the experience of countries of Europe and prospects for Ukraine* / scient. ed. & project dir. A. Jankovska. Part I. Riga : Baltija Publishing, 2018. P. 495–517. DOI dx.doi.org/10.30525/978-9934-571-30-5_25

27. Ackoff R.L. A concept of corporate planning. New York : Wiley-Interscience, 1969. 158 p.

28. Шедяков В.Е. Планирование в нестабильной экономике: возможности и границы. *Prognostication and planning of economic development: microeconomic and macroeconomic levels* / ed. by J. Žukovskis, K. Shaposhnykov. Kaunas : Baltija Publishing, 2019. Vol. 1. P. 240–256.

29. Gamble A. Crisis Without End? The Unravelling of Western Prosperity. Palgrave Macmillan, 2014. 240 p.

30. Бурева В.В. Социально-адекватное управление: концептуализация модели. Донецк : ДонГУУ, 2005. 171 с.

References:

1. Galbraith J.K. Economics & the Public Purpose. Boston: Meridian, 1988. 321 p.
2. Medvedev V.A. (2010) Ustoychivoe razvitie obshchestva: modeli, strategiya [Sustainable development of society: models, strategy]. Moscow: Akademiya. (in Russian)
3. Lukinov I.I. Evolyutsiya ekonomicheskikh sistem [Evolution of economic systems]. Moscow: Ekonomika. (in Russian)
4. Shedyakov V.E. (2019) Antikrizisnye mery v kontekste mezhpardigmal'nogo perekhoda [Anti-crisis measures in the context of an inter-paradigm transition]. Proceedings of the *III International Scientific Conference Anti-Crisis Management: State, Region, Enterprise (France, Le Mans, November 22, 2019)*. Le Mans, France: Baltija Publishing, pp. 10–13.
5. Shedyakov V.E. (2016) Transformatsii pri stanovlenii «umnogo obshchestva»: tsikly, upravlyaemost, subektnost [Transformations in the formation of a «smart society»: cycles, controllability, subjectivity]. Proceedings of the *International Scientific Conference From the Baltic to the Black Sea Region: the national models of economic systems (Riga, March 25, 2016)*. Riga: Baltija Publishing, pp. 14–17.
6. Shedyakov V.E. (2016) Ekonomika upravlyaemaya, samoupravlyaemaya i neupravlyaemaya [Economy controlled, self-managed and unmanaged]. Proceedings of the

International Scientific Conference Integrated business structures: models, processes, technologies (Chisinau, November 25, 2016). Republic of Moldova: Baltija Publishing, pp. 5–7.

7. Shedyakov V.E. (2015) Aktivizatsiya nauchno-intellektual'nogo potentsiala kak resurs strategicheskogo upravleniya [Activation of scientific and intellectual potential as a resource for strategic management]. Kherson: Helvetyka, pp. 148–172. (in Russian)

8. Shedyakov V.E. (2017) Vozmozhnosti i riski epokhi: nauchno-issledovatel'skaya refleksiya – refleksivnoe upravlenie – refleksivnaya modernizatsiya [Opportunities and risks of the era: scientific research reflection – reflexive control – reflexive modernization]. Management of modern socio-economic systems. Kaunas: Baltija Publishing, vol. 1, pp. 201–218.

9. Mechnikov I.I. (1988) Etyudy optimizma [Studies of optimism]. Moscow: Nauka. (in Russian)

10. Shedyakov V.E. (2019) Kul'tura prinyatiya i realizatsii resheniy v giperkonkurentnoy srede [A culture of decision-making and implementation in a hyper-competitive environment]. Proceedings of the II International Scientific Conference Development of Socio-Economic Systems in a Global Competitive Environment (France, Le Mans, May 24, 2019). Le Mans, France: Baltija Publishing, pp. 149–150.

11. Shedyakov V.E. (2019) Sotsial'naya pedagogika i ekonomicheskaya vlast' [Social pedagogy and economic power]. Modern educational space: the transformation of national models in terms of integration: Proceedings of the II International Scientific Conference (Germany, Leipzig, October 25, 2019). Leipzig: Baltija Publishing, pp. 157–159.

12. Shedyakov V.E. (2017) Osushchestvlenie paradigmal'nykh transformatsiy: sorenzirovanie strategii, taktiki i operativnogo iskusstva v upravlencheskikh kompozitsiyakh [Implementation of paradigmatic transformations: co-resonance of strategy, tactics and operational art in management compositions]. Development and modernization of social sciences: experience of Poland and prospects of Ukraine / Maria Curie-Skłodowska University. Lublin: Baltija Publishing, pp. 282–307.

13. Buzgalin A.V., Kolganov A.I. (2009) Predely kapitala: metodologiya i ontologiya [Capital limits: methodology and ontology]. Moscow: Kul'turnaya revolyutsiya. (in Russian)

14. Castells M. (2010) The Power of Identity. The Information Age: Economy, Society and Culture. Vol. II. NY.: Wiley-Blackwell, 584 p.

15. Trout J., Rivkin S. Differentiate or Die: Survival in Our Era of Killer Competition. New York: Wiley, 272 p.

16. Shedyakov V.E. (2018) Organizatsionno-upravlencheskie podvizhki kak otrazhenie global'nykh transformatsiy [Organizational and managerial shifts as a reflection of global transformations]. Anti-Crisis Management: State, Region, Enterprise: Proceed. of II Intern. Scient. Conf. Le Mans, November 23, 2018. Part I. P. 9–11.

17. Shedyakov V.E. (2019) Vektor postsovetских transformatsiy kak faktor global'nykh preobrazovaniy [The vector of post-Soviet transformations as a factor of global transformations]. Economy and Society: the Modern Foundation for Human Development: Proceed. of III Intern. Scient. Conf. Leipzig, April 26, 2019. P. 40–41.

18. Shedyakov V.E. (2020) Ukreplenie sotsiokul'turnogo osnovaniya – uslovie ustoychivogo politiko-ekonomicheskogo razvitiya [Strengthening the socio-cultural foundation is a condition for sustainable political and economic development]. Modern Transformations in Economics and Management: Proceed. of IV Intern. Scient.-Pract. Conf.. Klaipeda, March 27, 2020. P. 85–88.

19. Serikov V.V. Paradigma sovremennogo obrazovaniya: orientatsiya na lichnost'. URL: <http://www.rspu.edu.ru/university/publish/schools/2/1.html>

20. Шедяков В.Е. Межпарадигмальный переход в структуре и организации международной жизни. Research, challenges and development prospects in the area of social sciences / ed. board: J. Kloc, U. Kempńska, Z. Brenda. Wloclawek: Baltija Publishing, 2020. С. 301–325. DOI <https://doi.org/10.36059/978-9934-588-42-6/301-325>

21. Shedyakov V. (2019) Creation and realization of organizational-management strategy during paradigm transformation. Organizational-economic mechanism of management innovative development of economic entities / ed. by M. Bezpartochnyi. Przeworsk: WSSG, vol. 3, pp. 345–364.
22. Shedyakov V.E. (2016) Razvitie sotsial'noy spravedlivosti: mesto sotsial'nogo upravleniya [The development of social justice: the place of societal control]. Theoretical and applied researches in the field of pedagogy, psychology and social sciences: Proceed. of Intern. Scient.-Pract. Conf. Kielce, December 28-29, 2016. P. 144–147.
23. Shedyakov V.E. (2019) Menedzhment epokhi forsirovannykh sotsial'no-ekonomicheskikh transformatsiy [Management of the era of forced socio-economic transformations]. Modern Transformation in Economics and Management: Proceed. of III Intern. Scient. Conf. Klaipeda, March 29, 2019. Part II. P. 35-38.
24. Shedyakov V.E. (2016) Upravlenie strategicheskimi transformatsiyami: vozmozhnosti i ogranicheniya [Management of strategic transformations: opportunities and limitations]. Economy without borders: Integration, Innovation, Cross-border cooperation: Proceed. of Intern. Scient. Conf. Kaunas, August 26, 2016. P. 246–248.
25. Shedyakov V.E. (2018) Politiko-ekonomicheskaya strategiya forsirovannykh transformatsiy [Political and economic strategy of forced transformations]. Strategies for Economic Development: The experience of Poland and the prospects of Ukraine / ed. by A. Pawlik, K. Shaposhnykov. Kielce: Baltija Publishing, vol. 1, pp. 287–303.
26. Shedyakov V.E. (2018) Organizatsionno-upravlencheskie resursno-metodologicheskie vozmozhnosti obespecheniya konkurentosposobnosti [Organizational and managerial resource and methodological opportunities to ensure competitiveness]. Theoretical and practical aspects of the development of modern science: the experience of countries of Europe and prospects for Ukraine. Riga: Baltija Publishing, pp. 495–517. DOI: [dx.doi.org/10.30525/978-9934-571-30-5_25](https://doi.org/10.30525/978-9934-571-30-5_25)
27. Ackoff R.L. (1969) A concept of corporate planning. New York: Wiley-Interscience, 158 p.
28. Shedyakov V.E. (2019) Planirovanie v nestabil'noy ekonomike: vozmozhnosti i granitsy [Planning in an unstable economy: possibilities and limits]. Prognostication and planning of economic development: microeconomic and macroeconomic levels. Kaunas: Baltija Publishing, vol. 1, pp. 240–256.
29. Gamble A. (2014) Crisis Without End? The Unravelling of Western Prosperity. Palgrave Macmillan, 240 p.
30. Burega V.V. (2005) Sotsial'no-adekvatnoe upravlenie: kontseptualizatsiya modeli [Socially adequate management: conceptualizing the model]. Donetsk: DonGUU. (in Russian)

TERRITORIAL DEVELOPMENT: ANTI-CRISIS CONTEXT

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-020-9-8>

Maryna Melnykova

*Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
Leading Researcher at Department
of Economic and Legal Problems of City-Study
State Organization «V. Mamutov Institute
of Economic and Legal Research
of the National Academy of Sciences of Ukraine»*

Olena Tarasevych

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Head of the Department of Economic
and Legal Problems of City-Study
State Organization «V. Mamutov Institute
of Economic and Legal Research
of the National Academy of Sciences of Ukraine»*

Yelyzaveta Gradoboieva

*Candidate of Economic Sciences,
Senior Researcher at Department
of Economic and Legal Problems of City-Study
State Organization «V. Mamutov Institute
of Economic and Legal Research
of the National Academy of Sciences of Ukraine»*

ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF CITY DEVELOPMENT: SOCIO-ECOLOGICAL-ECONOMIC ASPECT

Summary

Consideration and solution of problems concerning the anti-crisis management of the city in the context of ensuring its sustainable development is rather urgent and timely what is clearly pointed in this article. The process of managing the city development is characterized here in terms of achieving goals of a sustainable development. The role of the anti-crisis component in the process of managing a sustainable development of the city is shown as a stabilizing one. The properties of the city as a complex system and object of management are generalized. To make decisions on the city management these properties call for observation of such principles as a scientific character, goal setting, adaptability, unity of functioning and development, consistency of goals and interests, efficient use of resources, and complexity.

The expediency of using a complex approach to fulfilling the tasks of urban development aimed at overcoming crisis phenomena and stabilizing the functioning is proved. The economic, ecological and social priorities are defined which are established when developing the anti-crisis strategy for a sustainable development of the city. The ways of developing the anti-crisis strategy for a sustainable development of the city are proposed to be based on the socio-ecological-economic approach. The arguments are given in favor of taking into account the interests of stakeholders when developing programs and projects on the anti-crisis management of the city. The attention is focused on the organizational and financial support for the implementation of the anti-crisis strategy. Monitoring and public control over the process of implementing the anti-crisis measures need in using relevant instruments, which should be the subject of further research.

Вступ

Актуальність та своєчасність розгляду проблем антикризового управління на рівні українських міст зумовлені такими обставинами: з одного боку, необхідністю виконання завдань забезпечення сталого розвитку, окреслених Указом Президента України [1], а також пріоритетів, задекларованих Державною стратегією регіонального розвитку на 2021–2027 рр. [2]; з іншого боку, наявністю в Україні високоурбанізованих територій, переважно індустріального типу, в яких господарюють підприємства та об'єднання вугільної, коксохімічної, металургійної галузей, що генерують небезпеку [3; 4], а також триваючим збройним конфліктом на території Донецької та Луганської областей, небезпекою на лінії розмежування та з боку непідконтрольних Україні територій [5; 6]. Окрім того, глобалізаційні виклики, пов'язані з пандемією, та системна криза в національній економіці загострили соціогуманітарні проблеми, пов'язані з неповною зайнятістю, зростанням безробіття, підвищенням частки незахищених верств населення та зниженням їхнього добробуту [7; 8]. Зазначені обставини потребують прийняття та реалізації управлінських рішень на державному, регіональному та міському рівнях, спрямованих на подолання кризових явищ, та переходу до стадії сталого розвитку на засадах економічного зростання, екологічної безпеки та соціального консенсусу.

Проблематику антикризового управління територією, зокрема містом, досліджено у працях як зарубіжних, так і українських науковців. Так, дослідження іранських учених присвячено аналізу ролі муніципалітету в антикризовому управлінні [9] та визначенню значення кризового управління у забезпеченні сталого розвитку міста [10]. Увагу вітчизняних науковців приділено визначенню тенденцій та основних принципів реалізації сучасних механізмів антикризового публічного управління територіями [11]. При цьому М.А. Алхемері наголошено, що

особливої ролі антикризове публічне управління як комплекс теоретико-методологічних положень про ефективну протидію кризовим явищам, які виникають на різних етапах розвитку соціально-економічних систем, набуває за умов інституційних реформ [11, с. 25]. Методичні підходи до антикризового управління в умовах децентралізації в регіональному розрізі досліджено в працях Н.А. Антонюк і Т. Желюк [12; 13]; В.Б. Крикун розглянуто особливості здійснення антикризового управління економікою на рівні місцевого самоврядування [14]. Обґрунтуванню концептуальних засад розвитку міста в контексті кризового управління присвячено дослідження Т.І. Пахомової, І.В. Храмцової [15].

Спираючись на попередні дослідження, визначимо роль антикризового складника в процесі управління сталим розвитком міста, доведемо доцільність комплексного вирішення завдань антикризового управління міським розвитком та обґрунтуємо доцільність розроблення антикризової стратегії на засадах соціо-еколого-економічного підходу.

Розділ 1. Роль антикризового складника в процесі управління сталим розвитком міста

Управління сталим розвитком міста є процесом обґрунтування, прийняття та реалізації економічних, соціальних, екологічних або інноваційних рішень, спрямованих на створення комфортних умов та якості життя населення, збереження та відтворення довкілля, підвищення господарської активності та конкурентоспроможності.

Досягнення цілей і вирішення завдань сталого розвитку міста залежать від наявності відповідного потенціалу. До складу потенціалу сталого розвитку входять матеріальні, трудові та фінансові ресурси, які використовуються або можуть бути залучені для реалізації завдань сталого розвитку міста. Зазначеними ресурсами володіють та/або розпоряджаються органи державного управління, органи місцевого самоврядування, населення та бізнес. Ці ресурси включаються в процес господарювання міста для вирішення економічних, соціальних та екологічних проблем і завдань міського розвитку. Управління сталим розвитком міста спрямоване на досягнення стратегічних цілей і завдань, адаптацію економіки до змін, що відбуваються у зовнішньому і внутрішньому середовищі, забезпечення реалізації пріоритетних проєктів модернізації. У процесі управління сталим розвитком міста взаємодіють населення, органи державної влади та місцевого самоврядування, бізнес-структури та наукові установи, громадські об'єднання з метою поліпшення економічних, соціальних і культурних умов життєдіяльності.

Спираючись на визначення сталого розвитку міста, задекларованого в глобальних, європейських і національних стратегіях, включаючи, зокрема, Резолюцію ООН «Перетворення нашого світу: Порядок денний

у галузі сталого розвитку на період до 2030 року» від 25 вересня 2015 р. та Лейпцизьку хартію «Міста Європи на шляху сталого розвитку» від 25 травня 2007 р., Указ Президента України [1] та Державну стратегію регіонального розвитку на 2021–2027 рр. [2], а також роботи A.N. Albayrak, M. Batty [16; 17], слід наголосити, що сталий розвиток як процес, яким потрібно управляти, може бути декомпозовано на цілі, підцілі та завдання так (рис. 1).

Найбільш важливими заходами для досягнення зазначених цілей, підцілей та завдань є формування організаційно-економічного механізму, що регулює економічний і соціальний розвиток, раціональне природокористування та антропогенний вплив на навколишнє середовище, інноваційність та інвестиційну привабливість, гостинність та відкритість за дотримання санітарно-епідеміологічних норм містобудування з урахуванням господарської ємності локальних екосистем.



Рис. 1. Декомпозиція цілей, підцілей та завдань сталого розвитку як процесу

Джерело: складено авторами за даними [1; 2; 16; 17]

Управління сталим розвитком міста як процес спрямоване на збалансоване використання потенціалу території (для економічного зростання), гармонізацію відносин і підвищення якості життя населення (для досягнення соціального консенсусу), збереження і поетапне відновлення цілісності природного середовища, створення можливостей для екологічної рівноваги. При цьому враховується взаємозв'язок екологічних, економічних і соціальних проблем, які повинні бути вирішені комплексно, за умови тісної співпраці та координації зусиль усіх учасників взаємодії. Інноваційний напрям розвитку сприяє ефективному використанню потенціалу території та відображає рівень розвитку продуктивних сил.

У місті забезпечується значний ефект масштабу, який включає скорочення витрат часу і матеріальних ресурсів на виробничий процес, поліпшення сервісу та інфраструктурного обслуговування, широке застосування інформаційних технологій та інновацій, ефективне використання ринкових механізмів [18, с. 187]. Від соціального розвитку міста залежить процес підвищення добробуту населення на основі забезпечення соціальних стандартів (включаючи тривалість життя, стан здоров'я, освітній рівень). Економічний розвиток слід розглядати як процес поліпшення кількісних і якісних показників господарської системи міста за рахунок використання виробничих, природних, трудових, фінансових ресурсів.

На стійкість розвитку міста впливають економічні, соціальні, екологічні умови, демографічні та інноваційно-інвестиційні процеси, наявність нормативно-правового забезпечення, стан інфраструктури та майнових відносин. У процесі прийняття рішень щодо розвитку міста беруть участь органи місцевого самоврядування, населення, бізнес, громадські організації, зацікавлені в забезпеченні якісних умов життєдіяльності за рахунок реалізації відповідної політики, програм і проєктів. Управління сталим розвитком міста здійснюється за допомогою планування, організації, координації та контролю [10; 16; 18]. Це забезпечує цілеспрямованість і організованість діяльності виконавців, підвищує рівень використання наявного потенціалу та дає змогу отримувати якісно нові результати. Функція координації є пріоритетною в управлінні містом як складною економічною системою, що об'єднує на своїй території підприємства різних сфер діяльності, форм власності.

Типовий алгоритм управління сталим розвитком міста включає такі послідовні стадії: аналіз стану, визначення мети і завдань розвитку; формування документів стратегічного планування; розроблення заходів на основі документів стратегічного планування; оцінка та затвердження програмних заходів; реалізація програмних заходів [18, с. 185]. У документах стратегічного планування сталого розвитку міста відображаються загальні та локальні пріоритети. Практика визначення локальних пріоритетів розвитку в Україні свідчить про використання

функціонального та секторального підходів. Функціональний підхід заснований на визначенні пріоритетів міста у цілому і його складників за результатами стратегічного планування. Секторальний підхід передбачає розроблення пріоритетів модернізації в різних секторах економіки відповідно до галузевих особливостей та з урахуванням можливостей скористатися перевагами концентрації ресурсів у рамках міста. Окрім того, необхідне врахування умов, пов'язаних із процесами децентралізації та розширенням повноважень органів місцевого самоврядування, екологічної безпеки, місторегулювання і залучення населення до вирішення питань місцевого значення.

Розглянемо управління сталим розвитком міста з погляду організації цього процесу. Як і в будь-якій організаційній системі, у місті діють закони синергії, стійкості та розвитку. Саме дія закону розвитку визначає стадії та етапи управління. Зокрема, місто як будь-яка система в процесі розвитку проходить стадії зростання (підйому) та уповільнення (спаду). При цьому важливим постає регулювання як на стадії підйому, так і на стадії спаду, оскільки можуть виникати кризові явища, які не повинні призвести до того, що потенціал руйнування перевищить потенціал творіння. Зазначені обставини викликають необхідність прийняття рішень та вжиття заходів щодо стабілізації на підставі антикризового регулювання (управління). Стабілізаційний етап у процесі управління сталим розвитком міста здійснюється на підставі прийняття відповідних рішень органами місцевого самоврядування. Зазначені рішення спрямовані на нормалізацію економічних, екологічних та соціальних параметрів розвитку території, запобігання поглибленню кризових явищ та переростання їх у колапс. На жаль, нині в окремих українських містах спостерігається затяжна криза, яка може призвести до колапсу. Затяжна криза звичайно провокується надзвичайними умовами (зокрема, збройним конфліктом на території Донецької та Луганської областей, репресивністю старопромислових регіонів, стихійними лихами та пандемією). Особливо це стосується так званих шахтарських міст на постконфліктних територіях. Для стабілізації ситуації у зазначених містах поряд з антикризовими заходами органів місцевого самоврядування, органами державного управління розробляються та реалізуються концепції. Слід відзначити Концепцію економічного розвитку Донецької та Луганської областей на період до 2030 р., проєкт якої представлено Кабінетом Міністрів України, та Концепцію Державної програми трансформації вугільних регіонів України на період до 2030 р., проєкт якої представлено Міністерством розвитку громад та територій України.

Розділ 2. Об'єктивна необхідність комплексного вирішення завдань антикризового управління міським розвитком

Прийняття рішень з управління міським сталим розвитком на будь-якій стадії, включаючи стабілізаційну, повинно здійснюватися з урахуванням особливостей об'єкта та суб'єкта управління, організації їх взаємодії, чинників та умов зовнішнього та внутрішнього середовища. Як об'єкт управління місто є системою, яка включає безліч різних елементів, що розташовані на певній території та пов'язані між собою економічними та соціальними відносинами. Зазначені елементи для цілей управління поєднуюся (групуються) у підсистеми. Найбільш поширеним є групування у містоутворюючу, містобудівну та містообслуговуючу підсистеми. Суб'єктом управління містом є населення, яке діє безпосередньо або через представницькі органи – органи місцевого самоврядування. Саме органами місцевого самоврядування здійснюється прийняття рішень з управління міським сталим розвитком на будь-якій його стадії. При цьому використовуються загальносистемні принципи управління (науковості (використання сучасних наукових досягнень в управлінні, пізнання і використання об'єктивних законів розвитку природи і суспільства), цілеспрямованості (управління окремими підсистемами, процесами і явищами має здійснюватися з урахуванням загальносистемних цільових орієнтирів розвитку), єдності функціонування і розвитку (пошук компромісів між забезпеченням стійкості та необхідністю змін), узгодження цілей та інтересів (консенсус або підпорядкування тих або інших інтересів і цілей залежно від конкретної ситуації), ефективного використання ресурсів, системності, комплексності, адаптивності) складною організаційно-економічною системою, якою є місто. Принцип адаптивності означає, що формування рішень необхідно здійснювати з урахуванням можливих змін зовнішнього середовища, які можуть зумовити корегування цілей, пріоритетів і механізмів їх реалізації. Принцип системності передбачає можливість і необхідність декомпозиції проблем і цілей розвитку, завдань і ресурсів для їх досягнення. Тісно пов'язаний із принципом системності принцип комплексності. Він заслуговує на особливу увагу, оскільки пов'язаний із комплексним підходом до просторового розвитку міста та комплексною оцінкою дії чинників та умов для забезпечення адаптивності, зміст яких розкрито в табл. 1. Комплексне врахування дії умов та чинників особливо проявляється під час управління містообслуговуючою підсистемою (сферою життєдіяльності).

Зважаючи на те, що антикризове управління є стабілізаційним етапом процесу міського сталого розвитку, дотримання комплексності під час розроблення антикризових заходів не викликає сумніву, однак мають місце деякі особливості його використання. Розглянемо їх більш докладно.

**Зміст аспектів комплексності, які враховують
під час прийняття рішень з управління міським сталим розвитком**

Найменування аспекту	Зміст аспекту
Загальносистемний	Усебічне охоплення всієї керованої системи, врахування всіх боків, напрямів, властивостей
Адаптаційний	Комплексне вираховування дії та взаємодій природно-кліматичних, техніко-технологічних, організаційно-економічних, соціально-політичних, інституційно-правових чинників та умов
Просторовий	Комплексний підхід до території, зокрема в питаннях міської забудови, на засадах екологічності, соціальної значимості та економічної доцільності

Джерело: складено авторами за даними [16–18]

Фахівці визначають кризу як період, що характеризується найбільшою ймовірністю виникнення ситуацій, за яких умови сталого розвитку території виявляються нездійсненними. Тому антикризове управління територією визначається як функція органів державного управління та місцевого самоврядування, що забезпечує збереження оптимальної структури територіальної економіки, її сталий розвиток і згладжування негативних наслідків криз різної природи [9; 10]. Антикризове управління при цьому включає сукупність організаційно-економічних і нормативно-правових заходів, які розробляються органами місцевого самоврядування із залученням органів державного управління з метою захисту міської економіки від кризових ситуацій у процесі сталого розвитку [11; 14].

Однією зі специфічних особливостей системи міського управління в ринкових умовах господарювання є подвійна роль органів місцевого самоврядування як розпорядника комунальної власності й активного учасника господарських відносин, з одного боку, а з іншого – відповідно до наданих повноважень безпосередньо регулятора господарських відносин у місті шляхом прийняття відповідних нормативно-правових актів (рішень, положень, регламентів). Тому для розроблення заходів для запобігання та подолання наслідків економічної кризи, пов'язаної з певною фазою циклу виробництва (криза, депресія, пожвавлення, підйом), під час якої відбувається порушення пропорцій відтворення, необхідно з'ясувати, які макроекономічні параметри сигналізують про можливість розвитку кризової ситуації, забезпечити розуміння сутності та природи кризових явищ і їх взаємозв'язок для створення та організації функціонування системи стабілізаційних заходів, що згладжують негативні моменти циклічності економічного розвитку.

Фінансовий стан підприємств незалежно від форм власності, що господарюють на території міста, впливає на місцеві бюджети, які, своєю чергою, є індикаторами економічної сталості міського розвитку.

Саме в такому контексті, як правило, розглядається система антикризового управління територією [9; 11; 15]. Однак в екологонебезпечних містах поряд з економічним антикризовим регулюванням повинні розроблятися заходи щодо охорони навколишнього середовища. Особливо це стосується індустріально розвинутих міст, в яких містоутворюючою є металургійна, коксохімічна, нафтохімічна промисловість (зокрема, Маріуполь, Кривий Ріг). У депресивних містах (зокрема, мономістах) також розробляються заходи з подолання соціальних наслідків економічних заходів з антикризового управління. При цьому необхідне дотримання комплексного підходу до прийняття рішень з реструктуризації містоутворюючих підприємств щодо економічної доцільності, екологічної безпеки об'єктів, що підлягають консервації (зокрема, на вугледобувних підприємствах) та соціального захисту вивільнених у результаті працівників. Особливої уваги потребують кризи, які виникають від надзвичайних ситуацій та збройних конфліктів. Подолання кризи при цьому потребує врахування дії як дестабілізуючих чинників, так і загрози відновлення конфлікту. Це стосується міст, розташованих поблизу лінії розмежування (зокрема Бахмута, Покровська, Алчевська, Северодонецька).

Зважаючи на вищевикладене, особливості дотримання комплексності під час прийняття рішень з антикризового управління міським розвитком полягають у такому: рішення повинні враховувати як технічні, економічні, правові, організаційні, екологічні, психологічні аспекти управління в їх взаємозв'язку, так і оцінюватися з погляду їхнього впливу на основні параметри сфери життєдіяльності міста, яка задовольняє потреби населення у базових та додаткових послугах.

Розділ 3. Обґрунтування антикризової стратегії управління розвитком міста на засадах соціо-еколого-економічного підходу

Використання соціо-еколого-економічного підходу зумовлене пріоритетами, які поклалися в процесі еволюції цілей та завдань сталого розвитку міста. Якщо місто розглядається як складна соціально-економічна система, що включає взаємодіючі та взаємопов'язані елементи (містоутворюючу, архітектурно-містобудівну підсистему, сферу життєдіяльності, територію, населення), то пріоритети сталого розвитку ранжуються як «економіка, екологія, соціум». Якщо місто розглядається як складний організм, взаємопов'язані частини якого розвиваються за природними законами, що сприяє спілкуванню людей, їх взаємодії та появі в результаті таких взаємодій нових ініціатив, галузей, сфер та видів діяльності, то пріоритети ранжуються так: екологія, економіка та соціум.

Розгляд міста як територіальної громади (яка, відповідно до законодавства України, являє собою жителів, об'єднаних постійним місцем проживання у межах міста, самоідентифікацією, комунальною

власністю, сплачуванням комунальних податків, спільними інтересами місцевого значення та соціальною взаємодією під час задоволення цих інтересів) головним завданням сталого розвитку визначає людський розвиток на засадах інклюзивності, що дає змогу ранжувати пріоритети на соціогуманітарні, екологічні, економічні. Це підтверджується програмними документами, прийнятими на державному (Державною стратегією регіонального розвитку на 2020–2027 рр.) [2], регіональному (стратегіями областей), міському (особливо це стосується мегаполісів та великих міст) рівнях. Тому соціо-еколо-економічний підхід до розроблення антикризової стратегії повинен ураховувати вирішення соціогуманітарних завдань, дотримання екологічної безпеки та раціональне використання матеріальних трудових та фінансових ресурсів міської господарської системи. Пріоритетність соціогуманітарного напрямку в антикризовій стратегії міського розвитку зумовлена як високою часткою соціально незахищених верств населення, які з'являються в результаті збройних конфліктів та стихійних лих, так і виконанням завдань соціального (створення комфортних умов життя населення), екологічного (підтримка безпеки довкілля за рахунок заходів з озеленення), економічного (підвищення ефективності виробництва) характеру підприємствами, що господарюють у сфері життєдіяльності міста.

Розробленням та реалізацією антикризової стратегії управління міським розвитком займаються органи місцевого самоврядування в рамках власної компетенції, яка базується на принципах економічного та адміністративного впливу на кризові ситуації в міській господарській системі [9; 12; 14]. Завдання антикризового управління міським розвитком полягає у забезпеченні контрольованості стану економіки міста відповідно до заданих цілей і норм функціонування та прийнятті рішень у разі його відхилення від заданих параметрів. При цьому необхідне дотримання принципів законності, безперервності, дієвості, своєчасності та узгодженості, що зумовлюють необхідність виконання обліково-аналітичної, статистичної, контрольної діяльності в роботі органів місцевого самоврядування.

Антикризова стратегія управління міським розвитком включає мету, завдання, методи та інструменти (рис. 2), використання яких дає змогу стабілізувати ситуацію та перейти до траєкторії сталого розвитку.

Слід зазначити, що, з одного боку, стратегічні рішення щодо запобігання кризі повинні бути прийняті та реалізовані на ранніх стадіях антикризового управління, коли процес руху до кризи ще не набув незворотного характеру. З іншого боку, прийняті на ранніх стадіях виникнення кризових процесів рішення можуть бути неадекватні можливій загрозі формування кризової ситуації і спрямовані на вирішення окремих проблем, що приховують глибинні кризові явища. Однак, як правило, антикризові заходи мають надзвичайний характер, реалізуються в найкоротший період часу, коли криза вже настала.

Завдання: формування методик діагностики кризового стану на основі моніторингу розвитку міської економіки; визначення системи показників кризового стану міської економіки; розроблення комплексних цільових програм із подолання кризових явищ та формування умов для запобігання їх появи; розроблення методики прогнозування надходжень до бюджету з урахуванням можливих кризових станів міської економіки або її окремих галузей; розроблення механізмів взаємодії зацікавлених сторін у заходах із подолання кризи

Мета: формування та реалізація заходів, спрямованих на нейтралізацію найбільш небезпечних та інтенсивно впливаючих чинників, що призводять до кризового стану

**Антикризова
стратегія
управління
міським
розвитком**

Методи: моніторинг і діагностика кризових процесів; формування прогнозів і планів з урахуванням імовірності виникнення кризових явищ; застосування податкових, бюджетних, кредитних та інших заходів впливу на господарську систему з метою нейтралізації кризових явищ

Інструменти: рекомендації з проведення моніторингу стану розвитку міської економіки для виявлення кризових явищ; діагностика кризових процесів на підставі фіксування відхилень, аналіз причин їх появи та тенденцій розвитку; прогнозування розвитку кризових ситуацій, узагальнення та оцінка інформації за чинниками, що викликали кризові явища, виявлення сутності кризи для прогнозування та визначення можливих сценаріїв розвитку кризової ситуації

Рис. 2. Складники антикризової стратегії управління міським розвитком

Джерело: складено авторами за даними [1; 2; 16; 17]

Стратегія і тактика антикризового управління повинні бути орієнтовані на досягнення певних результатів на кожному етапі подолання кризової ситуації. Виходячи з установлених цілей антикризового управління, результати здійснення заходів із подолання кризової ситуації включають: прогнозування розвитку кризових явищ, оцінку несприятливих тенденцій у міській економіці; визначення ефективних методів і механізмів проведення державної та міської антикризової політики; моделювання поведінки господарюючих суб'єктів на ринку і розроблення сценаріїв розвитку соціально-економічної ситуації; вибір напрямів стабілізації міської господарської системи; визначення механізмів післякризового розвитку міської економіки.

У процесі антикризового управління міською економікою взаємодіють органи державного управління та місцевого самоврядування, державні та комунальні підприємства; підприємницькі структури, включаючи фізичних осіб; некомерційні організації; громадські об'єднання [9; 12–14]. Вони мають власні інтереси, які повинні бути узгоджені, що забезпечить реалізацію завдань стратегії антикризового управління. Для узгодження інтересів учасників процесу антикризового управління містом доцільне використання формальних та неформальних методів, включаючи переговори, форуми, конференції, семінари, створення експертних рад із залученням громадських організацій.

Стратегічне антикризове управління на місцевому рівні включає аналіз тенденцій розвитку в динаміці, що проводиться на основі моніторингу економічних процесів у місті, і розроблення комплексу заходів щодо запобігання та/або недопущення кризових ситуацій у міському господарстві. Тактичні рішення з антикризового управління міським розвитком утілюються в програми та проекти відновлення та модернізації об'єктів сфери життєдіяльності міста, які повинні містити розрахунки економічних показників, оцінку позитивного або негативного впливу на довкілля та результати публічного обговорення із залученням громадськості.

Висновки

Визначено, що в процесі управління сталим розвитком міст можуть виникати надзвичайні та кризові ситуації, пов'язані з негативним впливом чинників та умов. Подолання та запобігання зазначеним негативним явищам досягається за рахунок прийняття та реалізації рішень з антикризового управління. При цьому необхідно враховувати взаємозв'язок між цілями, підцілями та завданнями сталого розвитку, а також роль антикризового складника як стабілізаційного етапу в процесі управління міським розвитком.

Властивості міста як складної організаційно-економічної системи та об'єкта управління потребують під час прийняття рішень з управління сталим розвитком міста на будь-якому етапі, включаючи стабілізаційний, дотримання загальних принципів та спеціальних підходів, зокрема комплексності під час урахування дії та взаємодії чинників та умов, а також просторового складника міського функціонування та розвитку. Під час прийняття рішень щодо антикризового управління поряд з економічними складниками необхідно оцінювати вплив на соціальний та екологічний складники. Особливо це стосується антикризового управління містом у депресивних та постконфліктних територіях, що знаходить відображення в антикризових заходах для сфери життєдіяльності міста.

Під час розроблення антикризової стратегії управління сталим розвитком міста доцільне визначення пріоритетів з економічного,

екологічного, соціального погляду, що пов'язані з еволюцією підходів до визначення міста (система, організм, територіальна громада) та необхідністю узгодження локальних пріоритетів із загальнодержавними. Визначено мету, завдання, методи та інструменти антикризової стратегії сталого розвитку міста на засадах комплексного соціо-еколого-економічного підходу. У процесі розроблення та реалізації антикризової стратегії приймають участь поряд з органами державного управління та місцевого самоврядування, державними та комунальними підприємствами представники бізнесу та громадськості, тому потрібно врахування та узгодження їхніх інтересів на підставі використання відповідних заходів. Важливим постає розв'язання проблем організаційного та фінансового забезпечення реалізації антикризової стратегії, а також здійснення моніторингу та громадського контролю в процесі реалізації антикризових заходів на підставі впровадження цифрових технологій та використання засобів електронної комунікації, що й повинно стати предметом подальших досліджень.

Список використаних джерел:

1. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента України від 30 вересня 2019 р. № 722/2019. *Офіційний вісник України*. 2019. № 79. Ст. 2712.
2. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695. *Офіційний вісник України*. 2020. № 67. Ст. 2155.
3. Державне управління у сфері безпеки соціально-еколого-економічних систем : монографія / С.М. Домбровська та ін. Харків : НУЦЗУ, 2017. 244 с.
4. Герецун Г.М., Масікевич А.Ю. Оцінювання рівня екологічної небезпеки міського середовища, спричиненої техногенною трансформацією атмосферних опадів. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2017. Т. 27. № 3. С. 95–98.
5. Колосов А.М., Снітко Є.О., Восьмачкина Н.В. Реінтеграція Донбасу: суспільно-економічні аспекти. *Економічний вісник Донбасу*. 2018. № 2. С. 4–11.
6. Оцінка екологічної шкоди та пріоритети відновлення довкілля на Сході України / ОБСЄ. Київ : ВАІТЕ, 2017. 88 с.
7. Libanova E., Osaulenko O. & Cherenko L. Assessment of Quality of Life in Ukraine on the Basis of Subjective Indicators of Well-being : monograph = Оцінка якості життя в Україні на основі суб'єктивних показників добробуту : монографія. Warsaw : RS Global Sp. z O.O., 2020. 361 p.
8. Соціальні та трудові чинники сталого економічного зростання: можливості й механізми активізації : монографія / О.Ф. Новікова та ін. ; Ін-т економіки пром-ті. Київ, 2020. 464 с.
9. Rahnama M.R., Shoorabi R.A., Hadad M. The Role of Municipality in Crisis Management. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. 2012. Vol. 4. № 8. P. 592–610.
10. Maleki S., Amanpour S., Bagheri A. Analyzing the role of crisis management in urban sustainable development (case studi Ahvaz urban floodwaters). *Journal Of Organizational Behavior Research*. 2018. Vol. 3. Is. S2. URL: https://www.researchgate.net/publication/334112312_ANALYZING_THE_ROLE_OF_CRISIS_MANAGEMENT_IN_

URBAN_SUSTAINABLE_DEVELOPMENT_CASE_STUDY_AHVAZ_URBAN_FLOODWATERS (дата звернення: 26.10.2020).

11. Алхемері М.А. Тенденції реалізації сучасних механізмів антикризового публічного управління територіями. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія «Державне управління»*. 2018. Т. 29(68). № 6. С. 25–29.

12. Антонюк Н.А. Методичні підходи до антикризового управління в умовах децентралізації. *Бізнес Інформ*. 2018. № 5. С. 403–407.

13. Желюк Т. Регіональний розвиток: нові підходи до антикризового управління. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2017. № 2. С. 19–36.

14. Крикун В.Б. Особливості здійснення антикризового управління економікою на рівні місцевого самоврядування. *Право і безпека*. 2010. № 3(35). С. 66–69.

15. Пахомова Т.І., Храмцова І.В. Про концепції розвитку міста в контексті кризового управління. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2019. № 2. С. 31–47.

16. Albayrak A.N. & Eryilmaz Y. Urban Growth in Sustainability Perspective. *Int'l Journal of Advances in Agricultural & Environmental Engg. (IJAAEE)*. 2017. Vol. 4. № 1. P. 117–121.

17. Batty M. *The New Science of Cities*. London : The MIT Press, 2013. 495 p.

18. Complex Modernization of public infrastructure and hospitality as a factor in the sustainable development of the city in Ukraine / М. Melnykova et al. *European Journal of Sustainable Development*. 2020. Vol. 9. № 1. P. 183–204.

References:

1. Pro Tsili staloho rozvytku Ukrainy na period do 2030 roku: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 30 Veresnya 2019 № 722/2019. Ofitsiynyi visnyk Ukrainy [About the Sustainable Development Goals of Ukraine until 2030: Presidential Decree of September 30, 2019 no. 722/2019], *Official Bulletin of Ukraine*, no. 79. Art. 2712.

2. Pro zatverdzhennya Derzhavnoi stratehii rehionalnoho rozvytku na 2021–2027 roky: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 5 serpnya 2020. № 695. Ofitsiynyi visnyk Ukrainy [About approval of the State strategy for regional development for the period up to 2020: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of 5 August 2020 no. 695], *Official Bulletin of Ukraine*, no. 67. Art. 2155.

3. Dombrovska S.M., Kovrehin V.V., Pomaza-Ponomarenko A.L., Kolyenov O.M. (2017) Public administration in the field of security of cocil-ecological and economic systems: monograph [Derzhavne upravlinnia u sferi bezpeky sotsialno-ekoloho-ekonomichnykh system: monohrafiia]. Kharkiv: NUTSZU. (in Ukrainian)

4. Heretsun H.M., Masikevych A.Yu. (2017) Otsinyuvannya rivnya ekolohichnoi nebezpeky miskoho seredovyscha, sprychynenoi tekhnohennoyu transformatsiyeyu atmosferynykh opadiv. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy* [Assessment of the level of ecological danger of the urban environment caused by technogenic transformation of precipitation]. *Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine*, is. 27, no. 3, pp. 95–98.

5. Kolosov A.M., Snitko Ye.O., Vosmachkyna N.V. (2018) Reintehratsiya Donbasu: suspilno-ekonomichni aspekty. *Ekonomichnyy visnyk Donbasu* [Reintegration of Donbass: socio-economic aspects]. *Economic Bulletin of Donbass*, no. 2, pp. 4–11.

6. Enviromental damage assessment and priorities for environmental restoration in Eastern Ukraine [Otsinka ekolohichnoyi shkody ta priorityety vidnovlennya dovkillya na Skhodi Ukrainy] (OSCE). Kyiv: VAITE. (in Ukrainian)

7. Libanova E., Osaulenko O. & Cherenko L. (2020) Assessment of Quality of Life in Ukraine on the Basis of Subjective Indicators of Well-being: monograph. Warsaw. RS Global Sp. z O.O.

8. Novikova O.F., Amosha O.I., Shamileva L.L. etc. (2020) Social and labor factors of sustainable economic growth: opportunities and mechanisms of activation: monograph [Sotsialni ta trudovi chynnyky staloho ekonomichnoho zrostantnya: mozhlyvosti y mekhanizmy aktyvizatsiyi: monohrafiya]. Kyiv: Institute of Industrial Economics. (in Ukrainian)
9. Rahnama M.R., Shoorabi R.A., Hadad M. (2012) The Role of Municipality in Crisis Management. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, vol. 4, no. 8, pp. 592–610.
10. Maleki S., Amanpour S., Bagheri A. (2018) Analyzing the role of crisis management in urban sustainable development (case studi Ahvaz urban floodwaters). *Journal Of Organizational Behavior Research*, vol. 3, is. S2. URL: https://www.researchgate.net/publication/334112312_ANALYZING_THE_ROLE_OF_CRISIS_MANAGEMENT_IN_URBAN_SUSTAINABLE_DEVELOPMENT_CASE_STUDY_AHVAZ_URBAN_FLOODWATERS (accessed 26.10.2020).
11. Alkhemeri M.A. (2018) Tendentsiyi realizatsiyi suchasnykh mekhanizmiv antykryzovoho publichnoho upravlinnya terytoriyamy. Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriya: Derzhavne upravlinnya [Trends in the implementation of modern mechanisms of anti-crisis public management of territories]. *Scientific notes of TNU named after V.I. Vernadsky. Series: Public Administration*, is. 29(68), no. 6, pp. 25–29.
12. Antonyuk N.A. (2018) Metodychni pidkhody do antykryzovoho upravlinnya v umovakh detsentralizatsiyi. *Biznes Inform* [Methodical approaches to crisis management in the conditions of decentralization]. *Business Inform*, no. 5, pp. 403–407.
13. Zhelyuk T. (2017) Rehionalnyi rozvytok: novi pidkhody do antykryzovoho upravlinnya. *Visnyk Ternopilskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu* [Regional development: new approaches to crisis management]. *Bulletin of Ternopil National Economic University*, no. 2, pp. 19–36.
14. Krykun V.B. (2010) Osoblyvosti zdiysnennya antykryzovoho upravlinnya ekonomikoyu na rivni mistsevoho samovryaduvannya. Pravo i bezpeka [Features of anti-crisis management of the economy at the level of local self-government]. *Law and Security*, no. 3(35), pp. 66–69.
15. Pakhomova T.I., Khramtsova I.V. (2019) Pro kontseptsii rozvytku mista v konteksti kryzovoho upravlinnya. Teoriya ta praktyka derzhavnoho upravlinnya i mistsevoho samovryaduvannya [On the concepts of city development in the context of crisis management]. *Theory and practice of public administration and local self-government*, no. 2, pp. 31–47.
16. Albayrak A.N. & Eryilmaz Y. (2017) Urban Growth in Sustainability Perspective. *Int'l Journal of Advances in Agricultural & Environmental Engg. (IJAAEE)*, vol. 4, no. 1, pp. 117–121.
17. Batty M. (2013) *The New Science of Cities*. London: The MIT Press.
18. Melnykova M., Gradoboieva Ye., Mirzodaieva T., Ragulina N. (2020) Complex Modernization of public infrastructure and hospitality as a factor in the sustainable development of the city in Ukraine. *European Journal of Sustainable Development*, vol. 9, no. 1, pp. 183–204.

Yurii Radionov

*Doctor of Economic Sciences, Head of the International
Standards Adaptation and Implementation Department
The Accounting Chamber of Ukraine (Kyiv)*

BUDGET POLICY TO STIMULATE SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF REGIONS

Summary

The system of regional development and the conceptual apparatus of the term «region» are analyzed. Modern problems of local budgets are revealed. The focus is on the low level of financial capacity of local budgets, which affects the state of solving current socio-economic problems, as well as the independence of local governments. At the same time, there are examples of inefficient use of budget funds, which are allowed by budget managers at the local level, which negatively affects the achievement of priority goals of socio-economic development of territories. Attention is focused on the need to improve the quality of management of managers and recipients of budget funds, including the use of program-targeted budgeting method. Emphasis was placed on the need to expand the tax capacity of the regions in filling local budget revenues. Emphasis is placed on the expediency of better use of budget policy instruments in improving the effectiveness of budget expenditures, ensuring sustainable dynamics of socio-economic development of regions, which will improve the level and quality of life.

Introduction

At this stage of social development, an important factor in building an independent, legal, democratic, socially oriented state is overcoming poverty, creating new jobs, building modern infrastructure, increasing gross regional product, ensuring a high level of socio-economic development and creating decent living conditions in to each settlement of the country.

In this relationship, the formation of an effective state mechanism for regional development, overcoming socio-economic disparities is growing in line with trends in economic development, threats associated with hostilities in eastern Ukraine, gaps in the economy, social policy, financial sector, the growth of other negative phenomena in society. Studies that ensure the unity of state policy in the formation and implementation of sustainable development of regions are becoming relevant. In addition, the modern country, as a closed economic space of subnational entities is losing relevance, but the role of regions is growing. It is important that the state regional policy meets the tasks that arise at the appropriate stage of social development, as a set of goals, priorities and objectives of the state, it must

meet the strategy of socio-economic development in ensuring the welfare of the population, protection of constitutional rights and freedoms. It is possible to achieve these goals under the conditions of the appropriate level of financial resources, transparency of the local budget, reasonableness of the directions of use of budget expenditures, accountability and controllability of actions of local authorities.

The needs of communities are the basis for the formation of both regional and budgetary policies. The latter should stimulate the socio-economic development of the area, increase its economic and tax potential, ensure the growth of domestic sources of financial resources. Each country develops its own algorithm and uses effective tools for redistribution of budget resources between levels of the budget system to ensure the appropriate level of providing the population with quality public goods, social services, this determines the relevance of this study.

Researchers such as O.S. Vlasiuk [11], H.V. Vozniak [1], V.V. Voitovych [18], M.S. Yevtushenko [21], V.I. Yeleiko [9], A.Ya. Kuznetsova [8], Ye.Yu. Kuzkin [12], S.A. Romaniuk [2], N.V. Savchuk [10], O.A. Stashevskiy [5], N.B. Tatarin [18] and others. Their works focus on the problems of filling local budgets, addressing pressing regional socio-economic issues, improving infrastructure, expanding the network of accessible social services to the population. However, today there are problems of a systemic approach to regional development, imperfection of the management model, uncertainty of strategic development prospects, low institutional and financial capacity of local authorities, insufficiently effective mechanism for generating local budget revenues, the need to overcome disparities in equalization of socio-economic development. low efficiency of budget funds use, etc. This is primarily due to the complex processes of interpenetration of contradictions of economic, social, political, natural, spatial, as well as the diverse structure of local government, heterogeneity of territories and their economic potential.

The purpose of the study is to generalize scientific approaches to the development of regions, identify problems of local budgets, increase the role of budget policy in stimulating the socio-economic development of territories.

Part 1. The role of local budgets in establishing the independence of local governments and regional development

The issue of formation and development of regions, their financial and economic component becomes especially relevant in the current conditions of economic transformation, as it directly affects the socio-economic condition of the country.

One of the key concepts in the study of theoretical approaches to regional development is the term «region». Methodological approaches to defining the essence of the concept of «region» and the problems of regional development are not constant, but evolve in the process of changing economic reality: from

classical (where the region is the accumulation of natural resources, population, means of production, etc.) to modern theories (where the region is multifunctional system with an innovative vector of development) [1, p. 34–35].

According to Romaniuk S.A., the region is the largest administrative-territorial unit of the subnational level, which has elected government, legal independence and its own budget [2, p. 3].

Some researchers rightly point out that the region as a subject of economic activity is defined as a territory characterized by common socio-economic, political and geographical factors, has its own territorial features, its own specifics, where there are unique economic and social conditions [3, p. 98].

According to H.V.Vozniak, being a subject of economic relations, and not only a carrier of natural, human, economic resources, in modern regionalism the region is considered as a multifunctional and multifaceted system. Regions are divided into territories to achieve a specific goal and to solve specific problems. The basis of economic division of regions may be the territorial division of labor, the tasks of administrative management or the need to address specific problems of socio-economic development of territories [1, p. 35].

In Ukraine, the concept of «region» is identified with the region, administrative or economic district. Thus, the Law of Ukraine «On Stimulating the Development of Regions» states that the region is the territory of the Autonomous Republic of Crimea, oblasts, cities of Kyiv and Sevastopol [4]. The law stipulates that stimulating the development of regions is a set of legal, organizational, scientific, financial and other measures aimed at achieving sustainable development of regions through a combination of economic, social and environmental interests at the national and regional levels, the most effective use of regional potential and the state as a whole [4].

It should be noted that the dynamics of sustainable development of regions is influenced by regional policy, which reflects the combination of a set of interests with the goals of socio-economic development of the state, its priorities, important social tasks. The region as a holistic, systemic formation is a complex network of special functions and goals, opportunities and limitations, development of industrial, agricultural, social, budgetary policy in a single territory. An effective socio-economic policy for the implementation of each region is to combine links with different territorial and administrative units, taking into account specific features and defining clear, priority tasks for its development.

In addition, the dynamics of regional development is influenced by the clear division of powers between the central executive power and local governments.

In the modern sense, local government began to take shape in the 18th-19th centuries. The first theories of self-government emerged, and certain provisions of municipal activity were defined at the legislative level. In particular, the fullest rights of local self-government are reflected in the

Belgian Constitution (1831), according to which, along with the legislative, executive and judicial branches, the municipal [5, p. 87–88].

As one of the foundations of the constitutional order of Ukraine, local self-government is the most important means of strengthening the state, establishing its independence, providing the foundations of economic power.

The starting point for building an effective institution of local self-government capable of effectively performing functions at a new, high-quality level and ensuring sustainable dynamics of socio-economic development is the analysis of the nature of local self-government and the system of ensuring the powers of its bodies.

In different countries, there are sometimes formed different models, forms of local self-government, which mainly reflect the specifics of the territorial organization of the country.

Taking into account the specifics of the countries, significantly different models of local self-government were formed: Anglo-Saxon (English), continental (French) and «mixed» [5, p. 88].

In accordance with the principles of the European Charter, local self-government is defined as the right and real ability of local self-government bodies to regulate a significant part of public affairs and manage it, acting within the law, under their responsibility and in the interests of the population [6].

The nature of formation is the basis for the formation of the substantive essence of local self-government, which is reflected in the specifics of the territorial administrative system and is a reflection of each model of the institution of local self-government.

The theory of local self-government formed by German researchers R. Gneist and A. Stein proceeds from the fact that community affairs are state affairs, because the state delegates its powers to territorial communities, and therefore there are no significant differences between the state and local government. On the contrary, the source of power of local self-government is the state, so the activities of the community, a separate territory meets the state interests. Local governments can ensure better and more effective implementation of state goals with the appropriate powers and financial resources that are transferred from the center to the regions.

The local budget is the basis of financial independence of local governments, and a good reason for its emergence is the need to provide citizens with certain public goods and services.

In economic essence, local budgets are an integral part of the budget system of the state, they outline economic relations between individuals, businesses and the territorial community, aimed at forming a fund for the needs of the community, improving the welfare of citizens, socio-economic development

According to Article 1 of the Law of Ukraine «On Local Self-Government in Ukraine», the local self-government budget (local budget) is a plan for the formation and use of financial resources necessary to ensure the functions and

powers of local self-government [7]. According to Article 64 of the Law [7], formation of local budget expenditures is carried out in accordance with the division of expenditures between budgets, as defined by the Budget Code of Ukraine, to ensure the implementation of local governments of their powers. At the same time, the differentiation of types of expenditures between local budgets is formed on the basis of the principle of subsidiarity and their maximum approximation to the consumer of public goods and services.

Local budgets provide funds to finance activities and programs of socio-economic development of the territory. The criterion for classifying the budget as «local» is not administrative territorial affiliation, but a form of self-organization of citizens, i.e. belonging to the relevant community.

Increasing the amount of financial resources in the local budget, including through the state budget, helps to expand the capacity of local authorities to address pressing socio-economic problems, leveling the economic and social development of settlements, improving the level and quality of life of citizens.

The share of GDP that is redistributed through local budgets indicates the level of centralization or decentralization. The experience of developed countries shows that the stronger the local government, the higher the level of welfare of the population.

According to most researchers, the current budget policy of Ukraine should be focused on expanding the network of affordable, high-quality public goods and services, so that every citizen, regardless of place of residence, receives them in sufficient quantity and quality.

Modern regional development policy should be based on a paradigm that takes into account the interests of the regions, the achievements of intersectoral cooperation, decentralization of power and balance (budgetary, economic, social, political). The development of the region, as a strategic goal of the state regional policy, is determined not only by economic growth, but, to a large extent, by the state budget policy [1, p. 41].

Regional policy, as an important component of the continuation of national economic policy, should promote the effective use of internal reserves of each district, region to increase the tax capacity of the area, increase local budget revenues.

The basis of the country's economic potential includes the financial one. The same can be said for the region. Financial potential characterizes both its socio-economic condition and ability to further develop [8, p. 23].

Current trends in the financial system have necessitated improving the management of financial resources, as in the economic, financial, political situation becomes relevant to optimize both state and local budgets, the introduction of proper budgeting, which will determine the relationship between vertical and horizontal levels and reflect the role in reforming the national economy and local governments.

The formation of a favorable macroeconomic environment, timely and sound decisions in the budget sphere, ensuring the stability of public finances,

economic growth rates based on modernization of the economy, increasing its competitiveness, forming a medium-term budget with clear fiscal and expenditure guidelines requires scientific evidence.

The impact of budget expenditures as a component of budget policy is important in improving the welfare of the population, and therefore needs to be adjusted to take into account the impact of the dynamics of socio-economic processes. Their increase or decrease is one of the ways to regulate the rate of economic growth of territories and the country as a whole.

Budget expenditures require constant evaluation of the effectiveness of their use, as they are an important indicator of financial activity and development of the state and local self-government, an important factor in optimizing and improving the budget structure.

For the purpose of economic growth of territories, the primary task is to identify shortcomings and problems that negatively affect the sustainability of the socio-economic condition of administrative-territorial units, strengthening their budget potential using local resource reserves, primarily focusing on recreational, natural and other features is in this area.

The interests of the state and the region must be clearly delineated, have a clear hierarchical structure, and complement each other with appropriate sources of funding.

Local self-government in modern socio-economic conditions performs three functions: the function of power, economic function and the function of self-organization of citizens to address socio-economic issues. Therefore, it must have sufficient financial resources to fully perform the functions and tasks assigned to it. At the same time, there are discrepancies between the powers formally enshrined in current legislation and the necessary resource base and actual finances to provide state-guaranteed social services to the population, which causes significant cash gaps in the implementation of local budgets.

Prerequisite for the independence of local budgets is their real financial independence from the central government budget in the format of financing programs of socio-economic development of territories, realization of the right of fiscal initiative, exercise of a number of other constitutional powers in the field of management and resource potential [9, p. 84–85].

The effectiveness of the budget policy of local governments is determined primarily by the completeness of the implementation of the functions of local budgets. At the same time, it should be noted that the decisive influence on the quality of specific budget decisions in the field of local revenues and expenditures has a subjective factor – the availability of appropriate powers and competencies of local authorities. Thus, the problem of independence of local budgets is the primary prerequisite for an effective policy of formation and use of financial resources of local government, the key to achieving the financial priorities of local communities and their associations [9, p. 84].

The current problem of fiscal policy is the efficient and equitable redistribution of GDP between those regions that are stronger financially and those that do not have sufficient funds to address the pressing problems of the territory.

In developed, industrial regions, local budget revenues are much higher than, say, in depressed ones, which is reflected in the income of the population, economic development, and the provision of appropriate levels of social services to citizens. At the same time, the so-called «rich regions» usually do not want to share financial resources with those who are not sufficiently developed. In this situation, the stimulating function of economic development is lost, so it is important that fiscal policy is aimed at encouraging the growth of local budget revenues, so that regions increase the revenue base of local budgets from their own reserves by increasing the tax potential of the area.

Local taxes and fees are one of the important tax sources of local budget revenues. Effective measures need to be taken to use such tools to stimulate economic growth in order to interest local authorities in intensive economic development, thereby helping to increase local budget revenues.

Unfortunately, the current budget policy of Ukraine does not create the preconditions for proper socio-economic development in all regions of the country yet, which is reflected in the development of the whole country and living standards.

Implementing the budget policy, the state uses various financial instruments, levers and methods to significantly improve and influence the indicators of socio-economic development of its territories. Reducing the number of unproductive and inefficient budget expenditures contributes to the optimization of the expenditure side of local budgets, which affects the level of real economic growth of individual territories and the state as a whole.

Part 2. Prospects of budget policy in stimulating regional development

Budget policy as a component of financial and national economic policy should play an important role in the economic growth of regions, by stimulating local budgets to strengthen their financial potential. To assist in the implementation of the structural restructuring of the regional economy, to ensure current socio-economic transformations in accordance with the objectives and goals of the development strategy of each administrative territorial unit.

The application of the stimulus mechanism of budget policy in improving regional development should focus on increasing incomes, reviving business activity, improving the investment attractiveness of the region, expanding the tax base of all sectors of the regional economy, which should increase local budget revenues.

Budget policy priorities play an important role in regulating the country's economic development and solving social problems. Budget priorities are the accumulation of taxes, the distribution of budget funds through the system of expenditures, the system of inter-budgetary relations, deficit financing and public borrowing policy [10, p. 59].

The growth of local budget revenues will increase the degree of financial independence of administrative territorial units, allow local governments to respond quickly and solve problems on the ground, increase budget expenditures on social protection and social security.

In modern conditions, there is an urgent need to strengthen the role of fiscal policy in promoting sustainable socio-economic development of regions, regulation of socio-economic processes, the principles of revenue generation and the use of budget expenditures. To analyze the existing natural and economic, demographic, recreational potential, clarify regional concepts of socio-economic development of territories, methods of stimulating and supporting local entrepreneurship, expanding opportunities for potential investors.

Sustainable socio-economic development of regions depends on the effectiveness of regional, including budgetary policy, the use of mechanisms to stimulate budgetary development of regions, priorities and needs of the local community.

The dynamism of socio-economic development requires the identification of possible risks, significant shortcomings, clarification and adjustment of indicators, as well as the improvement of budget legislation as an important element of budget policy in ensuring the sustainable development of regions.

Effective state regional policy should be based on effective budget planning, financial equalization of regions on objective criteria, so that each administrative territorial unit has the opportunity to implement its own regional policy taking into account national interests, as well as the ability to raise social standards.

According to Vlasiuk O.S., regional policy should minimize regional disparities and prevent the emergence of depressed territories and regions with economies, so its priority is to restore the positive economic dynamics of regional development and strengthen interregional ties [11, p. 5–6].

In our opinion, one of the ways to overcome the existing disparities in the socio-economic development of the regions is to complete the reform of local self-government.

Reforming the system of local self-government in accordance with the provisions of fiscal decentralization is a difficult task, as it is impossible to redistribute powers, responsibilities and financial resources between levels of government without examining the ability to exercise these powers [12, p. 3].

The most important source of financial resources of local governments is the revenue of local budgets, which are formed through the rational management of their own and fixed sources of revenue. The main sources of

local budget revenues include taxes (national deductions and taxes provided by law for local budgets, as well as local taxes and fees), funds of enterprises and organizations established by municipalities, local loans and funds for services provided by local governments. The ratio of these sources in the structure of local budgets determines the degree of their independence.

The instability of revenue sources and lack of funds affect the filling of local budget revenues. As a result, local governments cannot fully solve the problems of the local community, ensure the improvement of settlements, improve conditions in the field of health care, education, compliance with the proper condition of roads, a set of measures for socio-economic development.

Limited financial resources affect the level of unemployment in the regions, exacerbation of inflation, declining socio-economic development, the devaluation of the hryvnia and more.

The solution to the problem of lack of funds in local budgets is compensated by the share of inter-budget transfers in the revenues of local budgets, which are transferred from the state budget to local budgets.

Thus, on January 1, 2015, the Law of Ukraine of December 28, 2014 № 79 «On Amendments to the Budget Code of Ukraine on the Reform of Intergovernmental Relations» came into force [13], which changed the budgetary relations of state and local budgets and introduced a new type of intergovernmental transfer – the basic subsidy. The state budget and the budgets of the united territorial communities have been brought to direct inter-budgetary relations. The provision of new types of subventions – educational and medical – has been introduced.

It can already be noted that the results of the decentralization reform launched in 2015 provided local governments with fiscal tools to increase their own financial resources and to some extent reduced their dependence on the central government in the financial sector. Funding for delegated powers has increased significantly. However, today most territorial communities are unable to independently exercise all their own statutory and delegated powers.

The reason for this state is the general instability of the system of intergovernmental relations, which does not perform its basic functions [14].

The results of audits conducted by the Accounting Chamber in 2016–2017 on the provision and use of certain intergovernmental transfers, showed the existence of unresolved issues regarding the reasonable definition of transfers, their legal and effective use. Thus, in 2016–2017, 1,017 local budgets received transfers (grants, subventions) from the state budget, including 24 regional budgets, 149 budgets of cities of regional significance and the budget of Kyiv, 456 district budgets, 388 budgets of united territorial communities. The total amount of resources transferred from the state budget to these budgets in the form of transfers amounted to 196 and 273 billion UAH, respectively, or one third of the state budget expenditures [15].

In 2019, transfers from the state budget to local budgets in the amount of 260 billion UAH, or 95 percent, were provided according to the plan for the

year, of which 84 percent aimed at remuneration and other current expenditures of educational and health care institutions, the provision of benefits, housing subsidies and various types of assistance to certain categories of citizens [16].

Our analysis showed a relatively high share of expenditures in the social sphere, which characterizes the current guidelines of budget policy.

The experience of developed European countries proves significant advantages of economic development in comparison with the similar situation in Ukraine. The reason, in our opinion, is, inter alia, a fairly high level of efficiency and effectiveness of the use of budget funds and, accordingly, the achievement of appropriate indicators of socio-economic development.

In Ukraine, the situation is somewhat different, as evidenced by the results of audits, there is inefficient use of budget funds.

Thus, the audit of the effectiveness of the use of subvention funds from the state budget to local budgets for the formation of infrastructure of united territorial communities found that in 2017-2018, 3,294.9 million UAH of subvention from 3,400.0 million UAH allocated from the state budget was disbursed. An audit conducted in 13 oblasts at 37 audit facilities – the main managers and recipients of subvention funds at the local level (local councils, their structural units, utilities) with cash expenditures in the amount of 333.1 million UAH, established the facts of using funds in violation legislation in the amount of 21.1 million UAH (including damage to the state in the amount of 1.4 million UAH), inefficient use – 16.0 million UAH, as well as violations of legislation on urban planning, public procurement and accounting for a total of 144.2 million UAH. The results of the audit showed the lack of a unified state policy of regional development and construction, which leads to an imbalance of budget policy in the relevant area and proper coordination of actions of managers and recipients of budget funds at the local level [17, p. 181].

According to the results of the audit of the effectiveness of the use of subvention funds from the state budget to local budgets to provide quality, modern and affordable general secondary education «New Ukrainian School», it is established that the state lacks a clear list of teaching aids and equipment to be purchased under the subvention. According to the results of the audit, it was established that the subvention funds were used inefficiently in the amount of 2.4 million UAH, uneconomically – 4.9 million UAH, unproductively – 416.7 thousand UAH, inefficient management of the subvention funds in the amount of 387.9 thousand UAH was carried out inefficiently [17, p. 187].

There are many such examples, which show that inefficient management and use of budget funds, unfortunately, is one of the problems of the budget system, which negatively affects the effectiveness of fiscal policy.

In this situation, it is expedient to apply the program-targeted budgeting method more widely, so that budget expenditures are directed to strategic directions of regional development, clearly delineated for local self-

government and state-delegated powers, and the role of regions as subjects of state budget policy needs to be strengthened.

Among a number of existing problems, for most regions the issue of improving transport services in cities, district and regional centers, improving the public transport system, balancing the interests of carriers and passengers and, accordingly, increasing the amount of budget funds for these purposes remains relevant.

The creation of municipal enterprises is one of the ways to expand the revenue base of the local budget, especially in such areas as information and communication technologies, rural and industrial tourism. In addition, it is important to optimize the structure of local budgets, both in terms of revenues and expenditures, as this is a powerful lever of influence on the economy and social development of the region. Optimization is a tool for overcoming the budget deficit, which is extremely important for local self-government.

In the current environment, it is crucial to complete budget decentralization in order to strengthen the independence and financial autonomy of local governments.

The state of socio-economic development of Ukraine requires strengthening the role of local governments in the integrated development of territories; search for effective tools for managing budget funds, improving methods of using financial resources. Financial decentralization is one of the important conditions for ensuring the viability of local governments, as it increases the opportunities and impact on the development of the controlled area, better performance, more careful coordination of expenditures with local needs and preferences.

Local budgets occupy not only an important place in the budget system, but also one of the central places in the economic system of each state, their role and importance are directly determined by the type of economic system, selected goals and priorities of social development [18, p. 161].

Diversity of local budgets is financial stability and economic development, a source of financial resources for the maintenance and development of municipal economy, a significant lever of financial equalization of territories, a factor in the financial base of local government in guaranteed state social benefits, improving welfare, macroeconomic regulation.

Effective socio-economic development of the regions is objectively limited by the level of its provision with financial resources, which are based on local budget revenues. In this context, the process of budget decentralization is especially important, as reforms in the budget sphere are designed to create economic incentives for local governments to develop their territories, expand their tax base and efficient use of budget funds [19, p. 261].

Given the best practices of European countries, in Ukraine there is a need to develop a multilevel system of targeted comprehensive programs for the development of natural and recreational areas, as they are a powerful tool for activating the reserves of economic and social growth of regions. Their

implementation will help to solve regional problems caused by financial difficulties. Improvement of development programs for natural and recreational areas will provide the necessary guidelines to identify dominant trends, indicative quantitative parameters of socio-economic and environmental development, its place in the interregional division of labor, to identify and adjust the projected dynamics of national and regional markets own regulatory and influence social processes [20, p. 140].

The implementation of an effective budget policy involves enabling local governments to pursue their own socio-economic policies, taking into account the interests of the community in order to achieve certain priority goals of regional development.

Rationalization of budget policy should ensure the balance of private interests, the state, regions and, on this basis, to promote socio-economic development of territories, which will ensure its efficiency and effectiveness, to meet the demands of residents of individual territories.

Achieving a high level of economic and social development of the regions should be a priority of the economic policy of the state. At the same time, it is important to regulate between the center and the regions the issues of management of natural resources, property and finances in the respective territory, so that local authorities take greater responsibility for the socio-economic development of the regions.

According to some researchers, it is a very difficult task to identify the priorities of local programs because it is related to the preferences of the community. The priorities of the population may not coincide with the national and normative ones. In this case, compliance with certain rules and instructions does not provide a positive result and contradicts the basic principle of public expenditure management – consumer orientation. In practice, any mechanisms for assessing the priorities of individual expenditures remain imperfect [21, p. 71–72].

Therefore, knowledge and professionalism are necessary for the formation and achievement of the set goals of local governments through the rational use of resources. However, in order to optimize the effectiveness of participation in the joint solution of the problems of the regions, which provides for the growth of local economic development, the process of making managerial decisions is important [22, p. 49].

Through effective budget regulation, the state, using leverage and appropriate tools, should help local authorities to develop socio-economic processes in the regions more effectively. After all, in the regional context, regional and state interests are combined in state and regional economic policy. The direction of socio-economic development of the city, district, region must meet national goals. The state is interested in the effective development of its territories, as it will help to raise living standards in the country. Therefore, the relationship between the state and the regions should

be harmonized, complementary, optimally harmonizing the principles of centralization and decentralization.

An important factor that will contribute to effective regional development is a fair fiscal policy of the state with clear and understandable rules of the game to ensure the regions an adequate level of financial independence, based on its actual tax capacity. An integrated approach will ensure sustainable dynamics of development, while inconsistency threatens fragmentation, half-measures, chaos, low efficiency. We can say that without proven system solutions it is difficult to imagine the integral stable and dynamic development of the region [3, p. 98].

The priority goals of regional development will be successfully realized under the conditions of stimulating role of budgets, improvement of budgetary policy which will consider needs of a society, will promote activization of business activity. The main task of modern regional policy, as well as budget policy is to increase the financial capacity of local budgets, ensuring the provision of social services and public goods guaranteed by the Constitution and other laws of Ukraine.

A number of current socio-economic problems facing our country are the result of imperfect regional policy, as their solution lies in the ability of local governments to pursue effective regional policies that can solve complex economic, social, environmental and other problems.

It is necessary to strengthen control over the effective use of budget funds, as well as the responsibility of the main managers of budget funds for the formation and implementation of budgets. Budget legislation should be focused on the fight against corruption, punishment for any deviations from non-compliance with targets.

The implementation of the tasks of socio-economic development of the regions requires a change in the system of public administration, improvement of inter-budgetary relations and reform of the entire budget system. Without this, it is impossible to ensure a fair redistribution of GDP, increase the efficiency and quality of public and social services [23, p. 230].

Solving the problems of employment, efficient use of natural, recreational, financial and other resources, the ability of local authorities to create conditions for increasing production, growth of gross regional product and per capita income, affects the level of welfare of citizens. The state using financial levers and other economic instruments should stimulate socio-economic processes in the regions, promote positive dynamics of economic growth.

Conclusions

The study has shown that the problems of regional development are not permanent, but change in the process of evolution of society and the emergence of a new economic reality. In modern conditions, regional development is an important factor in ensuring the sustainable dynamics of

socio-economic development of the country, so this issue should be given due attention by a wide range of researchers to provide scientific support for the processes taking place in regional studies.

Modern regional policy should be based on effective budget planning, financial equalization of regions on objective criteria, so that each administrative-territorial unit has the opportunity to implement its own regional policy, taking into account national interests, as well as the opportunity to raise social living standards. As an important component of the continuation of national economic policy, regional policy should promote the effective use of internal reserves of each district, region to increase the tax capacity of the area, increase local budget revenues.

The problems of filling local budgets with financial resources should be solved by the reform of local self-government bodies, which began in Ukraine in 2015. At the same time, local governments must learn to effectively use local reserves for the development of regions, create new enterprises in the field of information and communication technologies, develop rural and industrial tourism, optimize the local budget structure, manage and use budget funds in priority areas of socio-economic development. territories, using, inter alia, the program-target method of budgeting.

The issue of efficiency of management and use of budget funds was and remains relevant for budget policy and the budget system of Ukraine in general, especially in the current conditions of limited financial resources, so it is necessary to improve methods of improving the efficiency of budget funds. In addition, it is advisable to use budget policy instruments more effectively in overcoming the existing disparities and stimulating the socio-economic development of the regions in order to achieve better performance and improve the living standards of people in each locality.

References:

1. Vozniak H.V. (2015) Regionalnyi rozvytok; sutnist i metodolohichna osnova [Regional development; essence and methodological basis]. *Regional economy*, № 3, pp. 34–43.
2. Romaniuk S.A. (2001) *Polityka rehionalnoho rozvytku v Ukraini; suchasnyi stan i novi mozhlyvosti* [Regional Development Policy in Ukraine: Current Status and New Opportunities]. Kyiv: UDAU. (in Ukrainian)
3. Lashuk O.S. (2018) Teoretyko-metodolohichni osnovy derzhavnoho upravlinnia rozvytkom rehioniv [Theoretical and methodological foundations of state management of regional development]. *Scientific notes of TNU named after V.I. Vernadsky*, vol. 29(68), no. 1, pp. 97–101.
4. Verkhovna Rada of Ukraine (2005) *Zakon Ukrainy vid 08.09.2005 r. № 2850-IV «Pro stymuliuvannia rozvytku rehioniv»* [Law of Ukraine of September 8, 2005 № 2850-IV «On stimulating the development of regions»]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2850-15#Text> (accessed 19 November 2020).
5. Stashevskiy O.A. (2014) Poniattiaa systemy finansovoho zabezpechennia povnovazhen orhaniv mistsevoho samovriaduvannia v suchasnykh sotsialno-ekonomichnykh umovakh [The concept of a system of financial support for the powers of

local governments in modern socio-economic conditions]. *Scientific works of NDFI*, issue 4(69), pp. 87–97.

6. *Yevropeiska Khartiia mistsevoho samovriaduvannia vid 15.10.1985 roku* (1985) [European Charter of Local Self-Government of 15.10.1985]. Available at: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/994_036 (accessed 18 November 2020).

7. Verkhovna Rada of Ukraine (1997) *Zakon Ukrainy «Pro mistseve samovriaduvannia v Ukraini» vid 21.05.1997 r. № 280/97-BP* [Law of Ukraine «On local self-government in Ukraine» of 21.05.1997 № 280/97-BP]. Available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80> (accessed 19 November 2020).

8. Kuznetsova A.Ya., Kaspruk Yu.V., Kuznetsov O.Yu. (2013) *Ekonomichniy rozvytok rehionu ta rol mistsevyykh biudzhetiv u yoho zabezpechenni* [Economic development of the region and the role of local budgets in its provision]. Kyiv. (in Ukrainian)

9. Yeleiko V.I., Anisimov V.A. (2017) *Biudzhetna polityka v umovakh detsentralizatsii biudzhetnykh vidnosyn* [Budget policy in terms of decentralization of budget relations]. Development of the economy of Ukraine: transformations and innovations. Zaporizhzhia: Helvetica Publishing House, vol. 1, pp. 83–100.

10. Savchuk N.V. (2014) *Biudzhetni prioriteti Ukrainy u konteksti suspilnoho vyboru* [Budget priorities of Ukraine in the context of public choice]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)

11. Vlasiuk O.S. (2015) *Problemy ta prioriteti derzhavnoi rehionalnoi polityky u sotsialno-ekonomichnii sferi* [Problems and priorities of the state regional policy in the socio-economic sphere]. *Socio-economic problems of the modern period of Ukraine*, issue 1(111), pp. 3–9.

12. Kuzkin Ye.Yu. (2014) *Teoretychni aspekty fiskalnoi detsentralizatsii* [Theoretical aspects of fiscal decentralization]. *Scientific works of NDFI*, issue 4(69), pp. 3–12.

13. Verkhovna Rada of Ukraine (2014) *Zakon Ukrainy vid 28.12.2014 № 79-VIII «Pro vnesennia zmin do Biudzhetnoho kodeksu Ukrainy shchodo reformy mizhbiudzhetnykh vidnosyn»* [Law of Ukraine of 28.12.2014 № 79-VIII «On Amendments to the Budget Code of Ukraine on the Reform of Intergovernmental Relations»]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/79-19#Text> (accessed 21 November 2020).

14. Cabinet of Ministers of Ukraine (2017) *Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 08.02.2017 № 142-r «Pro skhvalennia Stratehii reformuvannia systemy upravlinnia derzhavnymy finansamy na 2017–2020 roky* [Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 08.02.2017 № 142-r «On approval of the Strategy for reforming the public finance management system for 2017–2020»]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/142-2017-%D1%80#Text> (accessed 16 November 2020).

15. Accounting Chamber of Ukraine (2018), *Zvit pro rezultaty analizu formuvannia ta vykorystannia mizhbiudzhetnykh transfertiv z Derzhavnoho biudzhetu Ukrainy mistsevym biudzhetam u 2016-2017 rokakh* [Report on the results of the analysis of the formation and use of intergovernmental transfers from the State Budget of Ukraine to local budgets in 2016-2017]. Available at: https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2018/11-1_2018/Zvit_11-1_2018.pdf (accessed 15 November 2020).

16. Accounting Chamber of Ukraine (2020) *Vysnovky pro rezultaty analizu richnoho zvituvannia Zakonu Ukrainy «Pro Derzhavnyi biudzhet Ukrainy na 2019 rik»* [Conclusions on the results of the analysis of the annual report on the implementation of the Law of Ukraine «On the State Budget of Ukraine for 2019»]. Available at: https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2020/9-1_2020/Vysn_9-1_2020.pdf (accessed 10 November 2020).

17. Accounting Chamber of Ukraine (2020) *Zvit Rakhunkovoi palaty za 2019 rik* [Report of the Accounting Chamber of Ukraine for 2019]. Available at: <https://rp.gov.ua/Activity/Reports/?id=876> (accessed 13 October 2020).

18. Tatarin N.B., Voitovych V.V. (2017) Mistsevi biudzhety yak finansova baza mistsevoho samovriaduvannia [Local budgets as a financial base of local self-government]. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series «International Economic Relations and the World Economy»*, issue 11, pp. 159–162.
19. Zaslavska O.I., Ohorodnik O.V. (2017) Finansova detsentralizatsiia v Ukraini: stan, problemy ta perspektyvy rozvytku [Financial decentralization in Ukraine: state, problems and prospects of development]. *Collection of scientific works of Uzhhorod University, series «Economics»*, vol. 2(50), pp. 261–266.
20. Chychkaliuk T.O. (2016) Yevropeiskyi dosvid vykorystannia pryrodno-rekreatsiinykh terytorii dlia rozvytku turyzmu [European experience in the use of natural and recreational areas for tourism development]. *Bulletin of Odessa National University. «Economy» series*, vol. 21, issue 2, pp. 138–141.
21. Yevtushenko M.S. (2016) Metodolohichni pidkhody do planuvannia vydatkiv mistsevykh biudzhetyv: zarubizhnyi ta vitchyzniani dosvid [Methodological approaches to planning local budget expenditures: foreign and domestic experience]. *Scientific works of NDFI*, issue 1(74), pp. 68–82.
22. Barabash T.H. (2016) Finansovi peredumovy obiednannia ta spivrobotnytstva teritorialnykh hromad v Ukraini [Financial preconditions of association and cooperation of territorial communities in Ukraine]. *Scientific works of NDFI*, issue 2(67), pp. 44–52.
23. Radionov Yu.D. (2019) *Formuvannia vydatkiv biudzhetu* [Formation of budget expenditures]. Kyiv: KNTEU. (in Ukrainian)

Anna Romanovska

Postgraduate Student

*O.M. Beketov National University
of Urban Economy in Kharkiv*

Viktoriia Velychko

*PhD in Economics, Associate Professor
at the Department of Business Economics
and Business Administration*

*O.M. Beketov National University
of Urban Economy in Kharkiv*

SOCIALLY ORIENTED BUSINESS AS A TOOL OF ANTI-CRISIS DEVELOPMENT OF TERRITORIES

Summary

The article deals with the origins and formation processes of social responsibility in business. The social concepts of businesses and households cooperation are analyzed. The author clarifies the nature and peculiarities of the application of the concepts of economic responsibility, basic business strategy, duties and stakeholders in foreign countries. The analysis of foreign experience of development of social enterprises is given.

Perspective directions of development of socially oriented enterprises are considered. The specific features of these concepts application in foreign companies with regard to the conditions of development in Ukraine are studied.

Implementation directions of certain provisions of the following concepts in the domestic realities are offered. Essence and directions of introduction of socially responsible business are analysed in the article, the analysis of advantages and defects is conducted from socially responsible behavior of companies as for them so for the state and society.

Introduction

One of the main indicators of success for any state, regardless of its level of socio-economic development, is the appropriate level of social stability of society. Social stability is achieved as a result of harmonious and systematic mutual support of the three main sectors of society – government, business, and community. Under modern conditions, it is necessary to solve social problems by entrepreneurial means.

In many countries, social entrepreneurship is used as one of the effective tools for solving urgent social and environmental problems. This is especially true for those problems that for various reasons are not solved or not fully

solved by the state. And commercial business ignores them because of low profitability or no profit at all from such activities.

In the context of globalization of the modern market, an increasing number of large enterprises in developed countries are paying attention to socially oriented business. Corporate citizens, together with the main business activities, carry out activities aimed at solving social, environmental and other problems in the community.

However, Ukrainian enterprises do not have a clear understanding of the importance of implementing such activities yet and are insufficiently informed about the benefits that can be gained from its use. The activities of most of them are aimed at maximizing profits in the short term. Lack of clear objectives for long-term period undermines market competitiveness of the subject entity in the future, although, of course, there is interest in increasing revenue in the long term and ensuring the sustainability of the enterprise.

Part 1. Theoretical foundations of socially oriented business

The issue of socially responsible business is relatively new, so the scientific literature does not sufficiently study the phenomenon, its role and place in the social policy of Ukraine, which aroused the interest and relevance of this study. This problem arose at the turn of the 19th and 20th centuries, and has become the object of attention of scientists since then.

Among foreign scientists who work most fruitfully in this direction are: S. Ariss, G. Bowen, T. Garrett, R. Klonoski [1; 2] and others, among domestic scientists: Yu. Behma, M. Butko, O. Vinnikov, S. Miller, A. Petrov, A. Redko and others [3; 4].

Social entrepreneurs can include a range of career types and professional backgrounds, ranging from social work and community development to entrepreneurship and environmental science [5]. For this reason, it is difficult to determine who is a social entrepreneur. David Bornstein has even used the term «social innovator» interchangeably with social entrepreneur, due to the creative, non-traditional strategies that many social entrepreneurs use [6].

Some scholars have advocated restricting the term to founders of organizations that primarily rely on earned income (meaning income earned directly from paying consumers), rather than income from donations or grants. Others have extended this to include contracted work for public authorities, while still others include grants and donations.

Despite the available research of foreign and domestic scientists on this issue, the aspects of corporate social responsibility, in particular, the peculiarities of the formation and implementation of concepts are still insufficiently studied, and in Ukraine – this issue is poorly studied.

Given the modern approaches, based on the analysis of Ukrainian and foreign sources, Ukrainian scientist A. Svinchuk identifies the following characteristics of a social enterprise:

1) Basic: the priority of the social goal; reinvestment of profits in the development of social enterprise; transparency of activities and periodic public reporting;

2) Secondary: financial independence; democratic/ collective governance; replication and scalability; introduction of innovations [7; 18–19].

In general, there are currently three academic research schools of social entrepreneurship in the world: social innovations; earned income; EMES approach. The first school – social innovation – considers mainly the definition and phenomenon of social entrepreneurship, while the second and third – the definition of income, and the school of EMES approach – the definition of social enterprise and, in fact, the enterprise itself as a phenomenon [8].

The global financial crisis has marked the beginning of a downward trend in public spending, including in the social sphere. It became clear that the government could not cope with a lot of social problems alone. There was a natural, dictated by objective factors, the need to reconsider the role of the corporate sector in solving problems of social security.

Quite often, you can hear such definitions as «socially responsible business». However, it is also not the same as social entrepreneurship. In short, the difference is that socially responsible business is often based on the principle of «do no harm». Moreover, social business aims to improve the situation, to solve some social problems.

Socially oriented business is a broad concept that includes the following categories:

– Social entrepreneurship. It is a commercial activity aimed at solving or mitigating social problems. Such activities differ from charity in terms of payback and financial stability.

– Sustainable or socially responsible investment. The purpose of investing is to increase profits, positive impact on the social environment through the distribution of capital and the inclusion of their values in the investment process.

– Corporate social responsibility. Companies that follow these principles assume additional responsibility for the impact of their activities on society and the environment.

Social entrepreneurship is a commercial activity aimed at solving social problems. This achieves the optimal ratio of economic benefits from such activities and social benefits. Director of the Center for the Advancement of Social Entrepreneurship University at Duke University, Gregory Dees, highlights a number of distinctive features that define social entrepreneurship:

– taking on the mission of creating and maintaining social value; identifying and using new opportunities to implement the chosen mission;

– implementation of a continuous process of innovation, adaptation and learning; determination of actions which are not limited at the moment available resources;

– high responsibility of the entrepreneur for the results of its activities – both to direct customers and to society [9].

Research in the field of social entrepreneurship lags far behind the extensive practice of its development. Every year around the world, there are more organizations that address social problems through various business – tools and in [10]. Social entrepreneurship has significant advantages over non-profit and commercial organizations representing both traditional and socially oriented business.

The main difference between a social enterprise and non-profit organizations is that a social entrepreneur not only invests in a social non-profit project, but creates an organization (commercial or non-commercial), the purpose of which is to create social value (benefits). Thus, the value of a social enterprise is a combination of a commercial approach with a non-commercial purpose of solving social problems, using innovative entrepreneurial tools [11].

Professor of the School of Business at Oxford University A. Nichols also highlights the mixed nature of social entrepreneurship, the disappearance of intersectoral boundaries, the predominance of social mission over economic, the presence of «mixed values» (social, environmental and economic) and tries to delineate the phenomenon [12].

Corporate social responsibility means responsible approach any of your product or service to customers, employees, partners; active social position of the company, which consists in harmonious coexistence, interaction and constant dialogue with society, participation in solving the most acute social problems.

Corporate social responsibility:

- promotes sustainable development, including the health and well-being of society;
- takes into account the expectations of stakeholders;
- complies with current legislation and international standards of conduct;
- is integrated into the activities of the organization and practiced in its relations [13].

The concept of social responsibility in the business context means that the firm/company operates to achieve its financial goals and also helps society. The idea is that businesses should combine profitable activities with activities that benefit society.

That is, a socially responsible company should not work solely to maximize profits, but should make decisions and take actions that are acceptable in terms of goals and values of society.

If you consider abroad approach to the category, which characterize social responsibility, they can be arbitrarily divided into 6 major:

1. Environment

This area includes the environmental aspects of production, that cover the control of pollution in the conduct of business operation, preventing or

removing the damage to the surrounding environment, which appears in the result of processing and preserving natural resources.

2. Energy

This area includes saving energy in doing business and improving the energy efficiency of the company's products.

3. Honest business practice

This area concerns the company's relations with special interest groups, in particular employment and the improvement of the situation of minorities, women, members of groups with disabilities, as well as cooperation with human rights organizations.

4. Human resources

This area concerns the impact of organizational activities on the people who make up the human resources of the organization. These activities include hiring practices, training programs, wage levels, plans for additional benefits and bonuses, promotion policies, job security, labor stability, and redundancies.

5. Community participation

This area includes public activities related to health, education and the arts, as well as other activities that help to unleash the potential of employees.

6. Product

This area involves the qualitative aspects of products, such as their usefulness, durability, safety and ease of maintenance, as well as their impact on pollution. In addition, this includes customer satisfaction, truthfulness in advertising, completeness and clarity of labeling, as well as compliance with intellectual property rights [14].

At this stage of development of social business, there is a certain supporting infrastructure. Its elements include: legislative regulation of social entrepreneurs; measures of state support of socially oriented commercial projects; social exchanges and associations of social investors; educational programs for future social entrepreneurs

In the most general form, the following ways of forming the sphere of social entrepreneurship are outlined:

- initiative of non-profit organizations in search of additional income after the reduction of funding;
- initiative of independent social entrepreneurs, the purpose of which is to alleviate a specific social problem;
- socially responsible practice of commercial business, which participates in intersectoral partnerships.

The main characteristics of social enterprise:

- the fact of public benefit and entrepreneurial behavior aimed at achieving socially significant goals or in the interests of socially vulnerable groups;
- simultaneous achievement of financial and socially significant goals (hybrid enterprises);

- simultaneous pursuit of public and private economic interests (institute of social entrepreneurship);
- self-sufficiency and ability to generate profit, which the company uses to achieve its goals;
- performing the functions of agents of social change, which play a crucial role in catalyzing changes in the public agenda and the perception of certain social issues;
- generation of an innovative idea aimed at solving social problems using entrepreneurial methods;
- solving problems that arise due to «failures» of the market, which the state is unable to solve.

Increasing the scope and scale of social entrepreneurship may increase the likelihood of an efficient, sustainable, and effective initiative; although it may also render social entrepreneurship more challenging. Increased participation draws more attention to social entrepreneurship ventures from policymakers and privately owned corporations.

The increased involvement from corporations and governments may help to strengthen social entrepreneurship, as it may lead to policy changes and to the development of training programs and leadership development programs for social entrepreneurs. Simultaneously, research shows that as social entrepreneurs attempt to widen their impact and scale their efforts, external institutions will have a key role to play in their success.

Part 2. Foreign models of functioning

In world practice, there are several models of socially responsible business, due to national and cultural characteristics of doing business.

The European model of socially responsible business emerged and spread rapidly in the northern countries of the European continent. The principles of socially responsible business in the European model are regulated by the state, laws and regulations, which control the standards, criteria and effectiveness of socially responsible business.

The British model of socially responsible business (Great Britain, Central European countries) is basically comparable to the European model of socially responsible business. It also provides for the active participation of the state in financing socially responsible business projects, popularization of socially responsible business ideas. Thus, business schools and universities teach special training courses that promote the ideas of corporate social responsibility.

The American model of socially responsible business is characterized by minimal state influence on the development of socially responsible business and the private sector.

In the United States, businesses are actively involved in financing nonprofit socially responsible business projects through corporate funds. The state supports socially responsible business through the legislative introduction of

tax benefits. This model is common in the United States, Latin America, and some African countries.

The Asian model of socially responsible business is widespread in Japan and South Korea. The state actively regulates the processes of socially responsible business, and business fulfills almost all social obligations to its employees: provides housing, encourages the development of family professional dynasties, pays for the education of employees' children, finances health care and pensions. Such a system of socially responsible business is comparable to the system of «lifelong employment», which was widespread in Japan in the second half of the 20th century.

The African model of socially responsible business focuses on projects related to the interests of local communities, such as providing local people with clean drinking water, stopping child labor, charity and health assistance to companies, fighting epidemics, famine and more [15].

In the context of the global crisis and pandemic, the issue of ensuring sustainable development of territories, addressing pressing socio-economic issues and reducing the negative impact of falling macroeconomic indicators is acute.

However, there is very little information to judge which countries really stimulate social entrepreneurship and which of them have room to grow. The international agency Thomson Reuters Foundation in 2016 conducted an online survey of almost 900 experts in the field of social entrepreneurship from 45 economically developed countries. After interviewing researchers, social entrepreneurs, investors, officials, the organization compiled a ranking of countries with the best conditions for social entrepreneurship.

Most experts, 85 percent, said the number of social entrepreneurs finding ways of combining business with social purpose was growing although there is a little data tracking the sector.

The first five countries in the ranking were the United States, Canada, Great Britain, Singapore and Israel. Ukraine is interested in the experience of social enterprise in the world, especially in the context of regional development [16].

The United States was named the best country for social entrepreneurs according to the world's first expert description. Analyzing today's model of socially responsible business in the United States, it is necessary to note several features. Firstly, it is a minimal state intrusion of the private sector, largely due to the nature of American entrepreneurship. Also developed numerous mechanisms of business participation in social support society, evidenced unthinkable number of corporate funds targeting solution of various social problems through business. Accountable to the public corporate behavior is encouraged by the tax incentives and credits, fixed by law.

Thus, the American model of corporate social responsibility initiated by companies and provides maximum independence corporations in determining

their social contribution, but the legislation encourages social investment in socially beneficial areas through appropriate tax incentives.

Canada and Great Britain took second and third place in the ranking, IC Laden Fund «Thomson Reuters» [16].

A feature of social entrepreneurship in Canada is its decentralized development. At the federal level, there is no single law that regulates social entrepreneurship. There is a single concept of social entrepreneurship established at the level of professional communities, and the development and spread of the phenomenon in different provinces has its own specifics. This is justified in terms of expanding the scope of social enterprises. As a rule, social entrepreneurs act in a targeted manner, solving the problems of a specific group of the population in a certain area.

The United Kingdom social entrepreneurship sector has grown extremely rapidly over the last 20 years. From The Big Issue magazine, which is sold by the homeless, to the attraction of ecotourists by Eden Project and the emergence of Divine Chocolate, co-owned by Ghanaian farmers.

The United Kingdom launched its social entrepreneurship program in 2002, then issued the Social Impact Bond (SIB) in 2010, which eased the tax burden, and the 2013 law, which called on the public sector to start pursuing social welfare in their activities.

The British model of state support for social entrepreneurship shows the benefits of using business to solve social problems.

Singapore and Israel ranked fourth and fifth. In Singapore, social enterprises have begun to gain momentum and support over the past five years. Currently, more than 150 social enterprises operate in Singapore. The city also has an association of SE, which is dedicated to strengthening the culture of social entrepreneurship in Singapore. There are various joint academic institutions focused on social enterprises, and one of the city's polytechnics even offers a degree program in this field.

In general, the conditions in Singapore are favorable for entrepreneurs who want to start a social enterprise. Doing business in Singapore has always been efficient and stable with plenty of opportunities for growth. Singapore's relatively low corporate tax is also one of the city's key attractions for potential entrepreneurs.

The basic philosophy of the Israeli government is helping entrepreneurs regulation laws in order to conform to the interests of entrepreneurs and help business development, as well as simple and clear financial assistance in the form of loans at 70% state guarantees for 5-10 years at a symbolic interest.

Part 3. Perspective directions for the development of socially oriented business

Internal social responsibility includes business practices regarding one's own staff, everything related to the development of human resources in

enterprise. The external component of corporate social responsibility causes the most controversy as to what to refer to this area.

High-profit Ukrainian companies perceive their role more narrowly: this payment of taxes, fulfillment of statutory obligations to the state and charity. Business in Ukraine does not fulfill its main social function: it does not invest in the reproduction of the labor force, even by minimal standards.

A number of factors influence the formation of social responsibility in Ukraine:

- the structure of the economy (the predominance of heavy industry);
- foreign investment (international practice);
- inefficient system of social protection (maintenance of kindergartens, rest homes; support for health and education);
- heavy regulatory burden (concealment of real opportunities; «shadow» employment);
- lack of institutional support (lack of a government body that could implement tools, standards and methods for implementing social responsibility policy and a developed network).

The first professional organizations have appeared in Ukraine in the last five years, the Ukrainian network of the Global Compact covers more than 140 organizations. About a hundred companies declare their social responsibility, with only 13 of them publishing reports and 24 companies declaring activities on three or more socially oriented business categories (out of nine) on corporate websites. The information flow on social responsibility (provision of information to the public, specialized sources of information) was intensified [17].

The practice of doing business on the basis of the concept of its «social responsibility» shows that the company is able to: accelerate growth, increase profitability; gain access to «socially responsible investments», in the distribution of which investors take into account indicators that reflect the activities of the enterprise in the social and ethical spheres, in the field of environmental protection; to improve business reputation, which will allow to form new consumer groups and business directions; increase consumer loyalty and sales; improve the quality of products or services; reduce operating costs, etc. [7].

To determine the effective application of the achievements of socially oriented business, you can use the following:

1. Use of mobilization potential.

Social entrepreneurship is at the intersection of the interests of many sectors, industries, and government agencies. Government, which breaks down barriers to growth and encourages the generation and dissemination of new ideas, can play a crucial role. Participation can take a variety of forms, from meeting organizations to longer-term initiatives. However, a unifying and necessary element of any policy is the development of structures that

allow communication and coordination between investors, entrepreneurs, civil society and politicians.

2. It is better when social entrepreneurs advise the government, not the other way around.

The government's most important job is to really understand how business models work and what social entrepreneurs really need. It is incredibly difficult to create business models that can cost-effectively provide social services to the poor.

Boosting public understanding could build greater awareness and put pressure on governments and financial institutions to support social enterprises which only have specific legal status and tax breaks in some countries.

3. Creation of platforms for public discussion of existing socio-economic problems.

After all, identifying issues and giving them priorities will help to take into account the interests of all segments of the population and meet all needs. You can create specialized mobile applications, websites or use surveys.

The coherence of the interests of the enterprise, primarily local consumers, society and government is manifested through the direction and ability of the enterprise to develop and implement a humane mission «for the good of the people», to produce safe, high quality (environmentally friendly), socially useful products, would be affordable mass consumer, using more advanced equipment and technology that reduces the negative effects of production and economic activities of the enterprise on the environment and human health in the production process [19].

The development of socially oriented entrepreneurship can be ensured by:

- Promotion of social entrepreneurship in society as a tool for solving social and environmental problems;
- Development of the regulatory framework for the development of social entrepreneurship;
- Ensuring access to stable funding for social enterprises;
- Providing access to markets for social enterprises;
- Providing business services for the development of social business [18].

One of the promising areas of socially oriented business is to improve the ecological condition of the environment and prevent its deterioration, and human activities often cause irreparable damage to natural resources, especially the functioning of large enterprises.

The participation of enterprises in these initiatives will help to solve the environmental problems that exist in the regions and improve the state of the environment.

The good news is that social entrepreneurship is now in trend. All over the world, social entrepreneurs are finding ways to grow and develop. This is

extremely important because social entrepreneurs can contribute to solving the most important problems, namely:

- overcoming poverty, reducing social stratification, ensuring equal rights and opportunities for individuals and / or groups of individuals;
- creating conditions for children in the realization of creative, cultural, sports opportunities;
- providing affordable housing and the first job for low-income citizens, orphans and children deprived of parental care, youth, large families;
- creating conditions for a dignified life for the elderly, people with disabilities;
- overcoming homelessness, neglect, vagrancy among children;
- preventing all forms of violence, including domestic and gender-based;
- preventing involvement of children in criminal activities;
- combating human trafficking, rehabilitation of victims of human trafficking;
- prevention and solution of problems related to alcohol dependence, drugs, other addictions that have negative consequences for people and society;
- promoting the employment of unemployed people, in particular by teaching them the knowledge and skills of working in the profession and finding a job;
- implementing measures to protect the environment, ensure environmental safety;
- counteracting the spread of socially dangerous diseases;
- addressing other social issues identified by acts of central and local executive bodies and local governments.

For companies, social responsibility has the following advantages:

- Companies known for their corporate responsibility can gain an advantage in attracting investors, business partners and new employees, as well as in establishing customer preferences;
- Many of the company's community programs can help to develop employee skills. Volunteering and other forms of employee participation help to develop a variety of competencies, including teamwork, planning and implementation, communication, project management, listening skills, and customer orientation;
- Active participation in public activities creates a positive reputation among stakeholders in the company.

It is worth noting that corporate social responsibility is a mechanism to help society and business development at the same time. The world's best companies use this concept to balance between direct earnings and solving social problems.

Conclusions

There is growing evidence that corporate social responsibility is a factor in increasing profitability, the company's image, reducing costs, increasing employee morale and customer loyalty, as well as other benefits.

Raising public awareness can raise awareness and, as a result, increase public pressure on governments and financial institutions to increase support for social enterprises, which in some countries has special legal status and tax benefits.

Corporate social responsibility for both the state and society is the basis for solving some key social problems, including – the basis for increasing investment in public spheres, reducing the outflow of «intellectual resources», improving the image of the state in the international arena as such, where the norms and standards of the world community are observed, where there is stability and conditions for investment.

Solving social and environmental problems using public tools and methods requires significantly more resources than when the private sector does. Compared to the state, the private sector is able to offer innovative ways to solve the problem, can optimize most business processes and use financial, human and other resources more efficiently. Accordingly, the intensification of interaction between the state, society and business will only increase the impact of these factors.

Positive changes in the economic development of Ukraine – the development of the non-profit sector, the expansion of social responsibility in the domestic business environment, its tendency to quickly adopt international experience – are appropriate prerequisites for the development of social entrepreneurship. This, in turn, is a serious step towards solving the social problems of modern Ukraine by combining the resources of major sectors of society.

References:

1. Garrett T. (1997) *Business ethics*: T.Garrett, R.Klonoski. Kyiv: Osnovy.
2. Behma Yu., Vinnikov O., Redko O. (2006) *Yakisne doslidzhennia metodiv vprovadzhennia sotsialnoi vidpovidalnosti biznesu v Ukraini* [Quality research of methods of implementation of social responsibility of business in Ukraine]. Kyiv. (in Ukrainian)
3. Vorobei V., Zhurovska I. *Sotsialna vidpovidalnist biznesu. Ukrainski realii ta perspektyvy* [Social responsibility of business. Ukrainian realities and prospects]. Inform – analyst. material. Available at: www.svb.org.ua (accessed 15 November 2020).
4. Butko M., Murashko M. (2009) *Henezys sotsialnoi vidpovidalnosti biznesu ta yii stanovlennia v Ukraini* [Genesis of social responsibility of business and its formation in Ukraine]. *Economy of Ukraine*, vol. 7, pp. 74–85.
5. Abu-Saifan S. (2012) *Social Entrepreneurship: Definition and Boundaries*. *Technology Innovation Management Review*. February 2012: 22–27.
6. Bornstein David (2007) *How to Change the World*. New York: Oxford University Press, pp. 124.

7. Svinchuk A. (2014) International experience in the development of social enterprises : lessons for Ukraine, no. 34, pp. 25–32. Available at: http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/2010/4539/1/2014_34_%2825-32%29.pdf (accessed 15 November 2020).
8. The Global Agenda for Social Work and Social Development: Commitment to action. 2012. 6 p. Available at: <http://cdn.ifsw.org/assets/globalagenda2012.pdf> (accessed 15 November 2020).
9. Big Society Capital An overview Ludlow 13 October 2011. Available at: <http://poll2016.trust.org/> (accessed 15 November 2020).
10. Buyanov V., Grishina Y. (2016) Sistemoobrazuyushchiye faktory konstruiruyemoy modeli pravovogo obespecheniya sotsialnogo predprinimatelstva: sistemnyy podkhod [System-forming factors of the constructed model of legal support of social entrepreneurship: a system approach]. *Ekonomika. Predprinimatelstvo. Okruzhayushchaya sreda*, no. 4, pp. 48–59. Available at: <http://irbis.ru/upload/iblock/ed77e14d41dc389e3e069357ae7c86.pdf> (accessed 15 November 2020).
11. Nicholls A. (2010) Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change. New York: Oxford University Press, 444 p.
12. Barinova V. (2018) Zarubezhnyy opyt razvitiya sotsialnogo predprinimatelstva i vozmozhnost yego primeneniya v Rossii [Foreign experience in the development of social entrepreneurship and the possibility of its application in Russia]. Moscow: Publishing House of Gaidar Institute. (in Russian)
13. Social responsibility of business: Wikipedia. Free encyclopedia. Available at: https://uk.wikipedia.org/wiki/Social_responsibility_of_business (accessed 15 November 2020).
14. Paladiieva Ya. Sotsialna vidpovidalnist biznesu: shcho tse oznachaye i chomu potribno [Social responsibility of business : what it means and why it is important]. Available at: <https://mbusinesspartner.com.ua/sotsialna-vidpovidalnist-bisnesu> (accessed 15 November 2020).
15. Bila S. Sotsialna vidpovidalnist biznesu [Social responsibility of business // Great Ukrainian encyclopedia]. Velyka ukrayinska entsyklopediya. Available at: https://vue.gov.ua/Social_responsibility_of_business (accessed 15 November 2020).
16. Arai Y. (2018) Biznes-modeli v sotsialnom predprinimatelstve: podkhod k postroyeniyu tipologii [Business models in social entrepreneurship: an approach to building a typology]. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta*, vol. 16, no. 2, pp. 253–272. DOI: <https://doi.org/10.21638/spbu18.2018.205>
17. Veretelnyk O., Ph.D. Kutsenko V.Y. Dnipropetrovsk National University named after Oles Honchar (Ukraine). FEATURES CSR IN UKRAINE.
18. Kokot V. (ed.) (2020) Rozvytok sotsialnoho pidpriemnytstva v Ukraini. [Development of social entrepreneurship in Ukraine]. Kyiv: Bila knyha. (in Ukrainian)
19. Khasanov N. (2018) The regional Economy: Theory and Practice, vol. 16, no. 12, pp. 2237–2248.

ANTI-CRISIS BUSINESS MANAGEMENT: PLANNING AND FORECASTING

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-020-9-11>

Liudmyla Batchenko

*Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department of Hotel,
Restaurant and Tourism Business
Kyiv National University of Culture and Arts*

Liliia Honchar

*Ph.D. (Economics),
Senior Lecturer of the Department of Hotel,
Restaurant and Tourism Business
Kyiv National University of Culture and Arts*

Andrii Beliak

*Undergraduate
Kyiv National University of Culture and Arts*

THE EFFECTIVENESS OF ENSURING THE FINANCIAL STABILITY OF THE RESTAURANT BUSINESS IN THE CRISIS COVID-19

Summary

The study identifies and systematizes key indicators and criteria for ensuring the financial stability of the restaurant business. The complex and thorough analysis of features of maintenance of financial stability of the enterprises of restaurant business on an example of one of restaurants of a chain of the Japanese kitchen of LLC «Sushiya» is carried out. After analyzing the key indicators of financial and economic activity of the restaurant, using the method of complex calculation of the rating of the financial condition of enterprises in the hospitality industry, the level of financial stability of the studied enterprise is determined. Based on the results of practice-oriented analysis, the ranking of financial management goals by the degree of impact on the financial stability of the enterprise. The mechanism of ensuring financial stability of restaurant business enterprises is modeled. The developed and substantiated mechanism is based on a unique methodology, which, unlike existing ones, is adapted to the field of hospitality, is carried out by specific tactical and strategic tools of financial management, based on the chosen type of enterprise policy; takes into account the dynamics of the main financial indicators of the enterprise, which is planned to

implement the mechanism and the possible impact of factors of the external changing business environment. With the help of the matrix of financial strategies of J. Franchon and I. Romane, the position of the restaurant «Sushiya-Lavina» is determined and the methodological tools for improving the efficiency of its financial stability are substantiated.

Вступ

На сучасному етапі розвитку національної економіки в умовах глобалізаційних світових економічних процесів, динамічності, непередбачуваності і трансформаційної мінливості економічного середовища у світі та в Україні підприємства сфери гостинності стикаються з багатьма проблемами, що прямо впливають на їхню фінансову стійкість. Нині запорукою успішного та ефективного функціонування підприємств сфери гостинності є впровадження механізму забезпечення фінансової стійкості, який спрямований не лише на максимізацію прибутків у короткостроковому періоді, а й на підтримку стану фінансової стабільності та рівноваги в довгостроковій перспективі з урахуванням світових економічних, політичних, соціально-демографічних тенденцій та трендів розвитку ринку сфери послуг, особливостей та можливостей їх адаптування до специфічних умов функціонування системи національної економіки та здійснення прогнозів очікуваних результатів і подальшої оцінки їх ефективності.

Стратегічним чинником фінансової безпеки, інвестиційної привабливості, конкурентоспроможності та кредитоспроможності є фінансова стійкість підприємств. Фінансово стійким підприємство вважається тільки у разі можливості в повному обсязі і своєчасного виконання фінансових зобов'язань, зокрема розрахунків із бюджетними та фінансово-кредитними, банківськими установами, споживачами та постачальниками. Тобто це здатність підприємств сфери гостинності здійснювати усі необхідні основні грошові виплати і розрахунки виходячи з умов збереження платоспроможності та ліквідності у довгостроковій перспективі. Окрім цього, фінансова стійкість підприємств характеризується фінансовою забезпеченістю безперервності основних видів діяльності підприємств; фінансовою незалежністю від зовнішніх джерел фінансування; здатністю керувати власним капіталом; достатнім забезпеченням матеріальних оборотних засобів власними джерелами покриття.

Особливо актуальним питання фінансової стійкості підприємств сфери гостинності є в сучасних умовах – у період пандемії COVID-19. Сьогодні попри величезний прогрес у сфері охорони здоров'я, розвитку медицини і науки, поліпшення рівня благополуччя і фінансового становища населення COVID-19 має низку загроз не лише для здоров'я та життя населення, а й для всієї світової економіки. Передбачити загальний вплив від пандемії COVID-19 на світ у цілому важко навіть

науковцям, адже раніше світ не був настільки глобалізованим, країни не були пов'язаними настільки міцними економічними, соціальними, демографічними зв'язками. Незважаючи на низку позитивних рис глобалізації у світі, саме це явище спричинило надзвичайно швидке поширення хвороби.

Варто зауважити, що у період економічних глобалізаційних змін фінансова стійкість стає обов'язковим критерієм ефективного розвитку не виробничого сектору економіки України (сфери послуг). У процесі конкурентної боротьби підприємства шукають шляхи задоволення потреб споживачів з урахуванням оптимального використання ресурсів.

Конкурентоздатність і фінансова стійкість підприємств сфери гостинності в сучасних ринкових умовах розглядається з погляду саме споживачів, тому добре продумана та послідовна маркетингова політика, головним чином, бренд-менеджмент у поєднанні з ефективною системою комплаєнс-контролю, є одним із найважливіших етапів підвищення конкурентоздатності та фінансової стійкості підприємств сфери гостинності.

Ефективність фінансової та бізнес-діяльності підприємств сфери гостинності в умовах трансформації і глобалізації економіки країни, динамічності та мінливості економічного середовища у світі та в Україні зокрема визначається передусім його фінансовим станом. Фінансова стійкість підприємств сфери гостинності найповнішою мірою характеризується їх успіхом як у виробництві продукції та послуг, так і у відносинах із бізнес-партнерами, банківськими та кредитно-фінансовими установами, інвесторами. Фінансова стійкість підприємств формується в процесі їхньої економічної діяльності, тому формування механізму забезпечення фінансової стійкості є ключовим аспектом ефективної діяльності підприємств сфери гостинності.

Проблема фінансової стійкості є багатоаспектною. Різним аспектам теорії та практики категорій «фінансова стійкість», «механізм фінансової стійкості» та проблемам досягнення підприємствами стійкого розвитку і стабільної діяльності, діагностики й аналізування фінансової стійкості, поліпшення їхнього фінансового становища, пошуку напрямів її забезпечення присвятили праці зарубіжні та вітчизняні вчені-економісти: О. Ареф'єва [1], Л. Батченко [2; 3], Н. Богацька [4], В. Бугай [5], А. Бурда [6], А. Василенко [7], Л. Гончар [8–10], О. Журавльова [12], Л. Костирко [13], В. Куцик [14], Г. Ловінська [15], Т. Обущак [17], В. Оспіщев [18], О. Островська [19], В. Плиса [24], К. Салига [25], О. Тридід [26].

Питання дослідження процесу формування механізму забезпечення фінансової стійкості підприємств саме у сфері гостинності є мало розвинутим і малодослідженим, особливо з урахуванням вітчизняних особливостей. Вивченням та дослідженням окремих аспектів фінансової стійкості у сфері гостинності займалися вітчизняні та іноземні вчені та

науковці, зокрема В. Мазур [16], І. Пандяк [23]. Незважаючи на аспектне висвітлення проблеми формування фінансової стійкості у працях вітчизняних та зарубіжних науковців, питання забезпечення фінансової стійкості підприємств ресторанного бізнесу в кризових умовах COVID-19 особливо актуалізується і потребує ґрунтовного вивчення крізь призму теоретико-прикладного та методологічного дослідження у сучасних реаліях ведення бізнесу.

Саме тому метою дослідження є розроблення й обґрунтування теоретичних і методичних положень та практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності забезпечення фінансової стійкості підприємств ресторанного бізнесу.

Розділ 1. Аналіз особливостей забезпечення фінансової стійкості підприємств ресторанного бізнесу

На сучасному етапі розвитку національної економіки в умовах глобалізаційних світових економічних процесів, динамічності, непередбачуваності і трансформаційної мінливості економічного середовища у світі та в Україні підприємства сфери гостинності стикаються з багатьма проблемами, що прямо впливають на їхню фінансову стійкість.

Особливо актуальним питання стратегічного аналізу функціонування сфери гостинності на макроекономічному рівні стало під час пандемії COVID-19. За попередніми підрахунками Міністерства культури та інформаційної політики України, локдаун сфери туризму, культури та креативних індустрій зможе призвести до втрати понад 10% ВВП України вже протягом наступних п'яти років. Більше того, науковці зауважують, що і відновлення галузі відбуватиметься вкрай повільно, адже фахівці із цієї галузі переходитимуть до більш «стабільних» індустрій. Усе це може призвести до втрати потенціалу українських фахівців, у тому числі на світовому ринку [21].

За словами міністра культури та інформаційної політики О.В. Ткаченка, втрати сфери гостинності за перші пів року повного та часткового карантину становлять понад 83 млрд грн, що дорівнює близько 2% ВВП країни; на понад 75% зменшилися туристичні потоки (втрати за один вікенд становлять понад 1 045,66 млн грн); падіння середньої завантаженості готелів становило від 50% до 20%. Загальні тенденції (втрати робочої сили та сукупних доходів галузі) вказують на повернення показників до рівня 2010 р. [11].

Забезпечення фінансової стійкості підприємств сфери гостинності є визначальною властивістю фінансового стану підприємства та пов'язане з рівнем залежності від кредитних установ та організацій, інвесторів і розкривається як відношення власних до залучених ззовні коштів. Визначення даного показнику надає комплексну оцінку фінансової стабільності.

Ефективність забезпечення фінансової стійкості підприємств ресторанного бізнесу в кризових умовах їх функціонування доцільно дослідити крізь призму функціонування конкретного закладу. Для комплексного та ґрунтовного аналізу особливостей забезпечення фінансової стійкості підприємств ресторанного бізнесу вибрано один із ресторанів мережі японської кухні ТОВ «Сушия», що є одним із наймасштабніших та конкурентоздатніших складників компанії USG Holding (холдинг, що об'єднує численні українські компанії, які вже понад два десятиліття надають послуги у сфері ресторанного, готельного та медичного бізнесу) [22].

Ресторан «Сушия-Lavina» знаходиться за адресою вул. Берковецька, 6Д, м. Київ (ТРЦ Lavina Mall), на другому поверсі. Режим роботи: 10:00–22:00. Контингент споживачів: відвідувачі торгово-розважального комплексу Lavina. Ресторан «Сушия» став одним із піонерів серед ресторанних закладів даного торгово-розважального центру, 22-м у Києві та 40-м в Україні [20].

Із метою аналізу ефективності забезпечення фінансової стійкості підприємства насамперед проаналізуємо динаміку фінансових результатів (прибутку) в ресторані «Сушия» за 2018–2019 рр. та здійснимо розрахунок абсолютного відхилення за кожним показником (табл. 1) [27].

Таблиця 1

**Аналіз динаміки фінансових результатів (прибутку)
ТОВ «Сушия» за 2018–19 рр., грн**

Стаття	2019 р.	2018 р.	Абсолютне відхилення	Абсолютне відхилення
	Грн			
1	2	3	4	5
1. Продажі (з ПДВ)	18 346 875	16 420 806,45	+1 926 068,55	+11,73
2. Кількість транзакцій, од	35 753,00	32 192,00	+3561	+11,06
3. Середня транзакція	459,28	569,92	-110,64	-19,41
4. Валовий прибуток	12 778 315,69	11 858 222,18	+920 093,51	+7,76
5. Прибуток після контрольованих витрат	8 880 925,51	8 307 961,99	+572 963,52	+6,90
6. Операційний прибуток від діяльності ресторану та доставки	4 431 308,97	4 234 723,24	+196 585,73	+4,64
7. Операційний прибуток	2 724 517,26	2 807 392,01	-82 874,75	-2,95
8. Інші доходи від діяльності	207 300,89	510 185,54	-302 884,65	-59,37
9. Інші фінансові доходи	0	172 395,84	-172 395,84	-100,00
10. Чистий прибуток	2 205 934,05	2 304 426,68	-98 492,63	-4,27

Джерело: сформовано авторами на основі фінансового звіту діяльності ресторану [27]

Проаналізувавши фінансові результати в розрізі отриманого прибутку за 2018–2019 рр., можна дійти таких висновків: продажі (з ПДВ) зросли на 1926 068,55 грн (+11,73%); кількість транзакцій відносно попереднього періоду зросла на 3 561 од. (+11,06%), проте середня сума транзакції зменшилася на 110,64 грн (-19,41%). Валовий прибуток зріс на 920 093,51 грн (+7,76%); прибуток після контрольованих витрат – 572 963,52 грн (+6,9%). Операційний прибуток від діяльності ресторану та доставки зріс на 196 585,73 грн (+4,64%), а загальний операційний прибуток знизився на 82 874,75 грн (-2,95%). Інші доходи від діяльності ресторану знизилися на 302 884,65 грн (-59,37%), а інших фінансових доходів заклад у 2019 р. взагалі не мав. Чистий прибуток знизився на -4,27% (-98 492,63 грн).

Проаналізуємо динаміку собівартості товарів, упаковки (з розподілом на категорії) в ресторані «Сушия-Lavina» за 2018–2019 рр. та здійснимо розрахунок абсолютного відхилення за кожним показником (табл. 2).

Таблиця 2

Аналіз динаміки собівартості товарів, упаковки (з розподілом на категорії) ресторану «Сушия-Lavina» за 2018–2019 рр., грн

Стаття	2019 р.	2018 р.	Абсолютне відхилення	Абсолютне відхилення
	грн			%
1	2	3	4	5
1. Собівартість продуктів та упаковки, у т. ч.:	5 568 559,31	4 562 584,27	1 005 975,04	22,05
<i>1.1. Собівартість продуктів</i>	5 384 836,38	4 397 355,47	987480,91	22,46
1.1.1. Продукти	5 219 878,00	4 253 281,82	966596,18	22,73
1.1.2. Харчування персоналу	14 982,66	11 990,18	2992,48	24,96
1.1.3. Списання на технологію	82 241,21	70 693,18	11548,03	16,34
1.1.4. Списання	67 734,51	55 957,42	11777,09	21,05
1.1.5. Витрати (доходи) від різниці курсів	0	5 432,87	-5432,87	-100,00
<i>1.2. Упаковка</i>	183 722,93	165 228,80	18494,13	11,19
2. Витрати заготівельного цеху	262 515,26	259 220,18	3295,08	1,27
3. Витрати на логістику	294 350,01	267 323,72	27026,29	10,11
4. Витрати центрального офісу	1 210 485,53	1 208 868,98	1616,55	0,13
5. Інші витрати	146 741,80	202 103,89	-55362,09	-27,39
6. ПДВ	518 583,21	502 965,33	15617,88	3,11
7. Інші фінансові витрати	0	125 781,03	-125781,03	-100,00

Джерело: сформовано авторами на основі фінансового звіту діяльності ресторану [27]

Аналіз динаміки собівартості товарів, упаковки (з розподілом на категорії) ресторану «Сушия-Lavina» за 2018–2019 рр. (у грн) показав такі результати: собівартість продуктів та упаковки у цілому, зросла на 1 005 975,04 грн (+22,05%), у тому числі зросли витрати на собівартість продуктів: продукти – на 22,73%, харчування персоналу – на 24,96%, списання на технологію – на 16,34% і на загальні списання – 21,05%, проте у 2019 р. заклад не мав витрат від різниці курсів (у 2018 р. витрати становили 5 432,87 грн). Зросли витрати на собівартість упаковки – на 11,9%.

Витрати заготівельного цеху майже не зазнали змін (+1,27%); витрати на логістику зросли на 10,11%. Витрати центрального офісу зросли всього на 0,13%, проте інші витрати зменшилися на 27,39%. Витрати на ПДВ зросли на 3,11%, а інших фінансових витрат на відміну від 2018 р. не було зафіксовано.

Важливими для аналізу є динаміка контрольованих витрат у ресторані «Сушия-Lavina» за 2018–2019 рр. та розрахунок абсолютного відхилення за кожним показником (табл. 3).

Таблиця 3

Аналіз динаміки контрольованих витрат ресторану «Сушия-Lavina» за 2018–19 рр., грн

Стаття	2019 р.	2018 р.	Абсолютне відхилення	Абсолютне відхилення
	грн			%
1	2	3	4	5
1. Контрольовані витрати ресторану	3 897 390,18	3 550 260,19	347 129,99	9,78
<i>1.1. Заробітна плата персоналу</i>	2 090 655,88	1 865 265,81	225 390,07	12,08
1.1.1. Заробітна плата персоналу ресторану (сервіс)	591 171,49	501 223,62	89 947,87	17,95
1.1.2. Компенсація відпусток	16 656,46	19 077,54	-2 421,08	-12,69
1.1.2. Заробітна плата персоналу ресторану (технологія)	1 482 827,93	1 344 964,65	137 863,28	10,25
<i>1.2. Заробітна плата менеджерів</i>	754 397,60	846 922,38	-92 524,78	-10,92
1.2.1. Заробітна плата директора	260 414,07	282 257,26	-21 843,19	-7,74
1.2.2. Заробітна плата шеф-кухаря	204 460,00	207 202,84	-2 742,84	-1,32
1.2.3. Заробітна плата менеджерів	107 498,13	115 355,92	-7 857,79	-6,81
1.2.4. Компенсація відпусток (менеджери)	0	48 932,50	-48 932,50	-100%

(Закінчення таблиці 3)

1	2	3	4	5
1.2.5. Заробітна плата заступник директора	182 025,40	193 173,86	-11148,46	-5,77
<i>1.3. Додаткові премії (лінійний персонал)</i>	10 280,54	50 910,74	-40630,2	-79,81
<i>1.4. Комунальні послуги</i>	324 070,15	272 974,57	51095,58	18,72
1.4.1. Вода	57 139,45	46 582,03	10557,42	22,66
1.4.2. Електроенергія	209 407,13	188 927,72	20479,41	10,84
1.4.3. Опалення	39 807,01	17 372,24	22434,77	129,14
1.4.4. Інтернет	15 732,00	18 001,77	-2269,77	-12,61
1.4.5. Мобільний зв'язок	1 984,56	2 090,81	-106,25	-5,08
<i>1.5. Господарські матеріали</i>	83 491,69	73 147,64	10344,05	14,14
1.5.1. Хімія (чистячі і миючі засоби тощо)	23 835,66	21 440,30	2395,36	11,17
1.5.2. Інвентар для прибирання	45 939,35	39 753,91	6185,44	15,56
1.5.3. Касова і термострічки	2 602,84	2 027,94	574,9	28,35
1.5.4. Канцтовари	5 912,38	5 737,39	174,99	3,05
1.5.5. Картриджі та тонери	1 560,00	1 412,40	147,6	10,45
1.5.6. Перчатки для кухарів	3 641,46	2 704,78	936,68	34,63
1.5.7. Інші матеріали, упаковка для складу	0	70,92	-70,92	-100%
<i>1.6. Технічне обслуговування та ремонт</i>	297 326,45	194 685,03	102641,42	52,72
1.6.1. Ремонт	170 885,78	110 381,47	60504,31	54,81
1.6.2. Будівництво і експлуатація	39 151,00	32 541,98	6609,02	20,31
1.6.3. Технічне обслуговування	49 641,32	41 022,92	8618,4	21,01
1.6.4. Технічне обслуговування	10 554,00	7 560,55	2993,45	39,59
1.6.5. Обладнання	27 094,35	3 178,11	23916,24	752,53
<i>1.7. Посуд, уніформа, інвентар</i>	151 062,24	140 246,64	10815,6	7,71
<i>1.8. Витрати на послуги зовнішніх організацій</i>	102 926,44	85 334,21	17592,23	20,62
<i>1.9. Витрати на маркетинг</i>	24 080,18	31 597,29	-7517,11	-23,79
<i>1.10. Витрати на транспорт</i>	0	3 759,40	-3759,4	-100,00
<i>1.11. Інші витрати</i>	59 099,01	63 115,40	-4016,39	-6,36

Джерело: сформовано авторами на основі фінансового звіту діяльності ресторану [27]

Із табл. 3, бачимо, що контрольовані витрати ресторану зросли на 347 129,99 грн (+9,78%). Згідно з фінансовим звітом ресторану, контрольовані витрати ресторану складаються з 11 категорій. Проаналізуємо динаміку в кожній із них: заробітна плата персоналу зросла на 12,08% (проте зменшилася сума витрат на компенсацію відпусток на 12,69%); заробітна плата менеджерів скоротилася на 10,92% (зменшення відбулося у кожному складнику цієї категорії); також на 79,81% зменшилася сума витрат на додаткові премії лінійному персоналу; на 18,72% зросла оплата комунальних послуг: найбільше зросли витрати на опалення (на 129,14%), але зменшилися витрати на Інтернет – на 12,61%; зросли витрати на господарські матеріали – на 14,14%; найбільше зростання витрат показала категорія технічного обслуговування та ремонту (+52,72%), передусім за рахунок збільшення витрат на ремонт обладнання на 752,53%; витрати на посуд, інвентар зросли на 7,71%, на послуги зовнішніх організацій – на 20,62%. Зменшилися витрати у 2019 р. на маркетинг (-23,79%) та були відсутніми на транспорт. Інші витрати ресторану скоротилися на 6,36%.

Важливим складником фінансового аналізу підприємства є аналіз неконтрольованих витрат (табл. 4).

Таблиця 4

**Аналіз динаміки неконтрольованих витрат ресторану
«Сушия-Lavina» за 2018–2019 рр., грн**

Стаття	2019 р.	2018 р.	Абсолютне відхилення	Абсолютне відхилення
	грн			%
1	2	3	4	5
1. Неконтрольовані витрати ресторану	4 449 616,54	4 073 238,75	376 377,79	9,24
<i>1.1. Оренда ресторану</i>	3 107 834,31	2 876 123,28	231 711,03	8,06
<i>1.2. Витрати на маркетинг</i>	546 737,83	483 620,53	63 117,3	13,05
<i>1.3. Розрахунково-касове обслуговування (РКО)</i>	225 461,61	199 167,33	26 294,28	13,20
1.3.1. РКО (інше)	10 259,76	8 611,50	1 648,26	19,14
1.3.2. Еквайринг	160 939,30	142 858,35	18 080,95	12,66
1.3.3. Послуги інкасаторів	0	7 200,00	7 200,00	-100
1.3.4. Комісія з нарахування заробітних плат	7 462,55	6 797,48	665,07	9,78
1.3.5. Інші витрати інкасації	39 600,00	40 900,00	-1 300	-3,18
<i>1.4. Податок на заробітну плату</i>	483 037,53	425 324,13	57 713,4	13,57
<i>1.4. Податки і збори</i>	80 945,26	83 999,19	-3053,93	-3,64
1.4.1. Ліцензії	7 945,26	7 989,89	-44,63	-0,56
1.4.2. Акцизні збори	73 000,00	76 009,30	-3009,3	-3,96
<i>1.5. Результати інвентаризації</i>	77 698,92	-	77 698,92	100%

Джерело: сформовано авторами на основі фінансового звіту діяльності ресторану [27]

Неконтрольовані витрати ресторану «Сушия-Lavina» за 2018–2019 рр. зросли на 9,24%. За категоріями неконтрольованих витрат зросла оренда ресторану – на 8,06%, витрати на маркетинг – на 13,05%, на РКО – на 13,2%. Зросли витрати на податок на заробітну плату – на 13,57%, проте категорія витрат на податки і збори зменшилася на 3,64%. У 2018 р. в ресторані не проводилася інвентаризація, тому дані відсутні, а в 2019 р. за результатами інвентаризації було виявлено витрати на 77 698,92 грн.

Проаналізуємо фінансовий звіт (баланс) за 2018–2019 рр. в ресторані «Сушия-Lavina» (табл. 5).

Таблиця 5

**Аналіз динаміки фінансових показників ресторану
«Сушия-Lavina» за 2018–2019 рр., грн**

Стаття	2019 р.	2018 р.	Абсолютне відхилення	Абсолютне відхилення
	грн			%
1	2	3	4	5
1. БАЛАНС	39 831 110,21	30 898 801,48	8 932 308,73	28,91
1.1. Активи	39 405 926,63	30 885 420,68	8 520 505,95	27,59
1.1.1. Необоротні активи	-102 269,84	-136 215,37	33 945,53	-24,92
Основні засоби	2 409 216,97	2 383 647,07	25 569,9	1,07
Знос необоротних активів	2 511 486,81	2 519 862,44	-8 375,63	-0,33
1.1.2. Оборотні активи	39 059 778,46	30 565 226,59	8 494 551,87	27,79
Грошові засоби та еквіваленти	38 688 134,32	29 548 594,40	9 139 539,92	30,93
Запаси	295 093,94	314 951,81	-19 857,87	-6,31
Аванси постачальникам	25 343,20	646 249,89	-620 906,69	-96,08
Дебіторська заборгованість	51 207,00	55 430,49	-4 223,49	-7,62
Витрати наступних періодів	448 418,01	456 409,46	-7 991,45	-1,75
1.2. Пасиви (зобов'язання і власний капітал)	628 267,62	592 813,42	35 454,20	5,6
1.2.1. Зобов'язання	635 949,60	600 495,40	35 454,20	5,9
Кредиторська заборгованість за товари, послуги, роботи	71 188,86	243 855,13	-172 666,27	-70,81
Резерви за видатками нарахованих в управлінському обліку	30 353,16	45 861,18	-15 508,02	-33,82
Інша кредиторська заборгованість	534 407,58	310 779,09	-223 628,49	71,96
1.2.2. Власний капітал	7 681,98	7 681,98	0	0,00

Джерело: сформовано авторами на основі фінансового звіту (балансу) діяльності ресторану [27]

Відповідно до Балансу, проаналізуємо основні показники діяльності ресторану «Сушия-Lavina» за 2018–2019 рр. Баланс підприємства зріс на 28,91%.

Активи закладу за рік зросли на 27,59%, у тому числі: знизилися необоротні активи – на 24,92%, натомість зросли оборотні активи – на 27,79% (зросли грошові засоби та еквіваленти на 30,93%, знизилися обсяги авансів постачальникам на 96,08% і запаси – на 6,31%).

Пасиви (зобов'язання і власний капітал) за досліджуваний період зросли на 5,6%, своєю чергою, зросли зобов'язання – на 5,9%. Власний капітал залишився без змін.

Проаналізувавши усі отримані дані, дізнаємося, який рівень фінансової стійкості у досліджуваного підприємства, за допомогою методу комплексного розрахунку рейтингової оцінки фінансового стану підприємств сфери гостинності (табл. 6).

Відповідно, рейтинговий бал фінансової стійкості ресторану «Сушия» становить 0,05, що перебуває на межі ВВ (нормальний) та В (задовільний) рівнів, це свідчить про те, що заклад має недостатню фінансову стійкість у довгостроковій перспективі; вказує на виникнення можливих ризиків, що можуть призвести до втрати платоспроможності за умови обмеження доступу до короткострокових зобов'язань. У зв'язку із цим підприємство потребує удосконалення та науково-методологічного обґрунтування механізму забезпечення фінансової стійкості.

Розділ 2. Моделювання механізму забезпечення фінансової стійкості підприємств ресторанного бізнесу

Механізм забезпечення фінансової стійкості – це система циклічних дій, що пов'язані з виявленням чинників, що мають вплив на фінансову стійкість, з пошуком та організацією виконання ухвалених фінансових рішень.

Стратегічне управління фінансовою стійкістю повинне враховувати вид фінансової стійкості, що характерний для на даний момент часу, а також цілі фінансового менеджменту та тип фінансової політики. Активний розвиток підприємства, зокрема поєднання операцій із різним рівнем фінансових ризиків, що дасть змогу впроваджувати інновації, проводити модернізацію і технічне переозброєння підприємства, можливий лише за умов фінансової стійкості в довгостроковій перспективі.

Якщо фінансовий стан підприємства стабільний, доцільними заходами є подальше підвищення рентабельності продажів, часткове вкладення ризикових інвестицій. Якщо підприємство має нестійкий фінансовий стан, надається перевага менш ризиковим операціям на менші терміни окупності. У разі коли підприємство є фінансово не стійким, стратегічним завданням є стабілізація (шляхом реструктуризації боргів, відстрочення платежів та продажів непрофільних активів).

Розрахунок фінансової стійкості ресторану «Сушія»

Показник	Кількість балів	Рейтингова оцінка			Середня оцінка	Вага показника	Оцінка з урахуванням ваги
		Рік 2	Рік 3	Рік 4			
1	2	3	4	5	6	7	
Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком	- якщо показник вищий 5%, то 1 бал; - якщо 0-5%, то 0 балів; - якщо нижчий, то -1;	X1	Y1	Z1=0,35*1+0,65*1	0,15	0,15*1=0,15	
Фінансова автономія	- якщо показник вищий 0,5, то 1 бал; - якщо 0,4-0,5, то 0 балів; - якщо нижчий, то -1;	X2	Y2	Z2=0,35* *(-1)+0,65*(-1)	0,15	0,15*(-1)=-0,15	
Рентабельність активів	- якщо показник вищий 20%, то 1 бал; - якщо 0-20%, то 0 балів; - якщо нижчий, то -1;	X3	Y3	Z3=0,35*0+0,65*0	0,15	0,15*0	
Поточна ліквідність	- якщо показник вищий 1,2, то 1 бал; - якщо 0,8-1,2, то 0 балів; - якщо нижчий, то -1;	X4	Y4	Z4=0,35*1+0,65*1	0,1	0,1*1	
Приріст збуту (без ПДВ)	- якщо показник вищий 40%, то 1 бал; - якщо 20-40%, то 0 балів; - якщо нижчий, то -1;	X5	Y5	Z5=0,35* *(-1)+0,65*(-1)	0,1	0,1*(-1)	
Рентабельність реалізованої продукції по прибутку від продажів	- якщо показник вищий 15%, то 1 бал; - якщо 0-15%, то 0 балів; - якщо нижчий, то -1;	X6	Y6	Z6=1* X6+0,65*1	0,1	0,1*1	
Приріст власного капіталу	- якщо показник вищий 30%, то 1 бал; - якщо 15-30%, то 0 балів; - якщо нижчий, то -1;	X7	Y7	Z7=0,35* *(-1)+0,65*(-1)	0,1	0,1*(-1)	
Швидка ліквідність	- якщо показник вищий 0,8, то 1 бал; - якщо 0,8-0,4, то 0 балів; - якщо нижчий, то -1;	X8	Y8	Z8=0,35*1+0,65*1	0,05	0,05*1	
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	- якщо показник вищий 0,4, то 1 бал; - якщо 0,1-0,4, то 0 балів; - якщо нижчий, то -1;	X9	Y9	Z9=0,35* *(-1)+0,65*(-1)	0,05	0,05*(-1)	
Коефіцієнт фінансової стійкості	- якщо показник вищий 0,8, то 1 бал; - якщо 0,6-0,8, то 0 балів; - якщо нижчий, то -1;	X10	Y10	Z10=0,35*1-0,65*1	0,05	0,05*1	
Всього		$\Sigma Z_{1-10}=0,15-0,15+0+0,1-0,1+0,1-0,1-0,05-0,05+0,05=0,05$					

Джерело: змодельовано авторами на підставі проведених розрахунків

У разі реалізації консервативної фінансової політики підприємство керує структурою джерел фінансування, надаючи перевагу власним джерелам фінансування, що може зумовлювати недостатність рівня рентабельності активів через відсутність ефекту фінансового важеля і високої ціни капіталу. Основним результатом цієї фінансової політики є мінімізація втрати фінансової стійкості, проте у результаті недостатнього фінансування інвестиційної діяльності може відбутися зниження конкурентоспроможності продукції. Важливим чинником є регулювання відпускних цін на готову продукцію шляхом мінімізації постійних витрат підприємства, а також активізування заходів щодо просування продукції з метою збереження фінансової стійкості у довгостроковому періоді.

Якщо підприємством здійснюється помірна політика, досягається позитивний ефект фінансового важеля, що зумовлює достатню фінансову стійкість, знижує середньозважену вартість капіталу. Отриманий прибуток за цього типу політики спрямовується на інвестиційні проекти та створення резервних фондів. Цей тип політики є найбільш оптимальним, адже має можливість забезпечити досягнення фінансових цілей з оптимальним рівнем ризику втрати фінансової стійкості і дає змогу створити можливість формування запасів фінансової міцності на випадок негативного впливу зовнішніх чинників.

Характерною особливістю агресивної політики є низька фінансова стійкість підприємства, що під впливом негативних внутрішніх або зовнішніх чинників у результаті може призвести до банкрутства. Рекомендованими діями під час управління фінансовою стійкістю є здійснення реструктуризації заборгованості, ранжування інвестиційних проектів за ступенями релевантності та реалізування їх у цій послідовності. Вивільнення фінансових ресурсів доцільно спрямовувати на збільшення обсягів власного капіталу підприємства з метою підвищення фінансової стійкості.

Для ресторану «Сушия-Lavina» у зв'язку з його поточним станом фінансової стійкості (на межі ВВ-В – нормально-задовільного), який був визначений за фінансовими результатами закладу за 2018–2019 рр. за допомогою комплексної рейтингової оцінки, помірний тип політики управління фінансовою стійкістю є найбільш оптимальною моделлю забезпечення фінансової стійкості у довгостроковій перспективі.

До напрямів забезпечення фінансової стійкості інструментами тактичного фінансового менеджменту можемо віднести встановлення принципів оптимізації політики управління витратами (мінімізації, обґрунтованості, планування), вибір цільової структури фінансування оборотних коштів, що дає змогу уточнити заходи щодо досягнення цільової фінансової стійкості підприємств (табл. 7).

Тактичні інструменти забезпечення фінансової стійкості підприємства

Консервативна політика	Помірна політика	Агресивна політика
1	2	3
управління оборотними активами		
- забезпечується потреба в оборотних коштах за рахунок власного капіталу на рівні 50–70%;	- оборотні кошти фінансуються на 50% за рахунок власного і довгострокового позикового капіталу;	- оборотні кошти фінансуються на 10–30% за рахунок власного і довгострокового позикового капіталу;
- 20–30% оборотних коштів фінансується за рахунок довгострокового позикового капіталу;	- за рахунок короткострокового позикового капіталу – весь обсяг змінної їх частини оборотних засобів;	- 90–70% в оборотних коштах фінансується за рахунок короткострокового позикового капіталу;
- значні витрати власного капіталу на фінансування оборотних коштів;	- середній рівень витрат власного капіталу на фінансування оборотних коштів;	- низький рівень витрат власного капіталу на фінансування оборотних коштів;
- мінімізація рівня дебіторської та кредиторської заборгованості;	- співставні темпи зростання і оборотності дебіторської заборгованості, мінімізація простроченої;	- темпи зростання кредиторської заборгованості вище дебіторської;
- максимізація грошових коштів підприємства	- середній рівень обсягу грошових коштів підприємства	- мінімальний рівень грошових коштів
управління витратами – калькулювання собівартості продукції		
- зниження витрат за рахунок знижок постачальників на значний обсяг закупівлі;	- закупівля сировини і матеріалів з урахуванням можливого збою поставок продукції;	- жорстке нормування закупівель сировини, відсутність складських приміщень, розвинена логістика;
- зниження витрат на оплату праці за рахунок підвищення кваліфікації персоналу;	- модернізація обладнання, що знижує потребу в трудових ресурсах;	- реінжиніринг бізнес-процесів;
- скорочення простоїв обладнання, здійснення повного циклу виробництва;	- виконання виробництва продукції із залученням зовнішніх фахівців;	- використання аутсорсингу у виробництві продукції;
		- застосування прискореної амортизації в результаті закупівлі обладнання в лізинг

Джерело: систематизовано авторами

Менеджмент витрат підприємства базується за такими напрямками: планування витрат, що ґрунтується на цільовому рівні рентабельності і прибутку підприємства (залежно від типу фінансової політики); нормування витрат і калькулювання собівартості продукції; пошук можливостей зниження витрат (використання взаємозамінної сировини, зменшення браку, застосування більш енергоефективного обладнання).

Керування оборотними коштами підприємства є колообігом коштів за трьома стадіями: грошовою, виробничою і товарною. З метою забезпечення безперервності процесу виробництва на підприємстві оборотні кошти повинні бути в достатній кількості у кожній із трьох стадій виробничого процесу.

Мінімальна потреба в оборотних коштах може бути покрита власними оборотними коштами, сума яких не повинна бути менше 10% оборотних активів (рекомендоване значення – 50–70%). Додаткову потребу в оборотних коштах можна покрити за рахунок позикових коштів, що може призвести до зменшення прибутку, тому важливо враховувати їхній вплив на фінансові результати підприємства.

Подібно до фінансової політики існує три підходи до фінансування активів: консервативний, помірний та агресивний. Консервативний підхід до фінансування оборотних активів передбачає, що за рахунок власного і довгострокового позикового капіталу слід використовувати для фінансування постійної частини оборотних активів та приблизно 50% їх змінної частини. Друга половина змінної частини оборотних активів повинна фінансуватися за рахунок короткострокового позикового капіталу. Цей тип політики (модель) фінансування оборотних активів забезпечує високий рівень фінансової стійкості підприємства (за рахунок мінімального використання короткострокових позикових коштів), але збільшує витрати власного капіталу на їх фінансування, що, крім того, зменшує його рентабельність.

Помірний (компромісний) підхід до фінансування оборотних активів передбачає, що за рахунок власного і довгострокового позикового капіталу повинна фінансуватися постійна частина оборотних активів, тоді як за рахунок короткострокового позикового капіталу – весь обсяг змінної їх частини. Цей тип політики фінансування оборотних активів забезпечує прийнятний рівень фінансової стійкості підприємства та рентабельності використання власного капіталу, близького до середньої ринкової рентабельності на капітал.

Агресивний підхід до фінансування оборотних активів передбачає, що невелика частка постійної їх частини (не більше половини) фінансується за рахунок власного і довгострокового позикового капіталу, тоді як короткостроковий позиковий капітал – переважна більшість основних та всіх змінних частин оборотних активів. Ця модель (тип політики) створює проблеми для забезпечення поточної платоспроможності та фінансової стабільності підприємства. Водночас це дає змогу здійснювати

оперативну діяльність із мінімальною потребою у рівності, а отже, однаковою мірою забезпечувати найвищий рівень її рентабельності.

Той чи інший вид фінансової політики відображає співвідношення чистих оборотних активів (чистий оборотний капітал): його мінімальна вартість характеризує реалізацію агресивного типу, тоді як його досить висока вартість (яка прагне до одного) – політика консервативного типу.

Таким чином, формування відповідних принципів фінансування оборотних активів у кінцевому підсумку визначає взаємозв'язок між рівнем рентабельності власного капіталу та рівнем ризику зниження фінансової стійкості та платоспроможності підприємства, своєрідним барометром, який є величиною та рівнем чистого поточного активу (чистий оборотний капітал).

Оскільки позитивним чинником фінансової стабільності є наявність джерел запасів, а негативним – розмір запасів, основними шляхами виходу з нестабільних та критичних фінансових умов будуть: поповнення джерел запасів та оптимізація їхньої структури, а також прийнятні скорочення рівня запасів. Цього можна досягти шляхом таких способів:

- збільшення реального власного капіталу за рахунок збільшення розміру статутного капіталу, а також за рахунок накопичення нерозподіленого прибутку (використовується, якщо підприємство не несе непокритих збитків протягом аналізованого періоду, інакше вона не може дати особливих результатів);

- розроблення розумної фінансової стратегії підприємства, яка б дала змогу підприємству залучати як короткострокові, так і довгострокові позикові кошти, зберігаючи при цьому оптимальні співвідношення між власним та позиковим капіталом;

- перегляд середньозважених величин запасів продукції на складах на певний день, тиждень, місяць. Зменшення рівня запасів відбувається в результаті планування залишків запасів, а також реалізації невикористаних запасів. Переоцінений розмір запасів впливає на кредиторську заборгованість, отже, є несприятливим для підприємства.

Також позитивний вплив на поліпшення фінансової стійкості підприємства можуть надати: посилення роботи зі стягнення дебіторської заборгованості, у результаті якої відбувається підвищення частки грошових коштів, прискорення оборотності оборотних коштів, зростання забезпеченості власними оборотними засобами; прискорення оборотності дебіторської заборгованості й, як наслідок, більш ритмічні надходження коштів від дебіторів, збільшення «запасу міцності» за показниками платоспроможності тощо.

Тому для підвищення фінансової стійкості підприємству потрібно шукати резерви для збільшення швидкості темпів накопичення власних джерел, забезпечуючи власними джерелами матеріальних оборотних засобів. Окрім того, необхідно знайти найбільш оптимальне співвідношення фінансових ресурсів, за якого підприємство вільно

маневруватиме фінансами завдяки ефективному використанню забезпечення безперебійного процесу виробництва та реалізації продукції, а також витратами на розширення та оновлення.

Процес запровадження механізму управління фінансовою стійкістю ресторану «Сушия-Lavina» можемо представити у вигляді низки послідовних взаємозалежних етапів (рис. 1).

У сучасних економічних реаліях кожен суб'єкт господарювання самостійно планує та здійснює власну фінансово-господарську діяльність. При цьому основна увага приділяється прогнозуванню і забезпеченню можливостей економічного зростання, що неможливо без визначення основної характеристики – фінансової стійкості.

Розділ 3. Обґрунтування ефективності механізму управління фінансовою стійкістю ресторану

На сучасному етапі трансформації суспільства, коли в сукупному національному багатстві країни зростає частка людського капіталу, а розвиток підприємств стає можливим лише за умов створення нових знань та випуску високотехнологічної продукції з високими споживчими якостями, питання фінансової стійкості стає основною умовою здійснення інноваційної діяльності. Стратегія розвитку підприємства в епоху когнітивної економіки вимагає значних довгострокових вкладень, що за умов відсутності фінансової стійкості підприємства стає нереальною. В умовах кризових явищ від фінансової стійкості напряму залежить перспективна платоспроможність підприємства.

Розроблення фінансової стратегії забезпечення фінансової стійкості підприємства повинно бути пов'язане з формуванням стратегічних фінансових цілей, які визначаються з урахуванням загроз утрати фінансової стійкості підприємства і способів їх попередження.

Формування стратегії забезпечення фінансової стійкості підприємства має базуватися на корпоративних стратегіях розвитку з метою вдосконалення управління капіталом і рухом коштів у довгостроковій перспективі. Вирішальною є головна стратегія, спрямованість якої впливає на зміст функцій управління стійким станом.

Ураховуючи життєвий цикл підприємств, стратегія фінансової стійкості і методика її реалізації повинні бути такими, щоб підприємство могло в кожній точці зрілості мати нову стадію зародження конкурентних переваг. Тому сьогодні для розроблення фінансової стратегії підприємства використовуються спеціальні методики, зокрема за допомогою матриці Ж. Франсона та І. Романа (матриця фінансових стратегій).

Апробація була проведена за даними ТОВ «Сушия» з метою встановлення можливості її застосування для розроблення стратегії забезпечення фінансової стійкості підприємства. Матриця фінансових стратегій формується на основі економічної доданої вартості та внутрішнього та сталого темпів зростання підприємства.

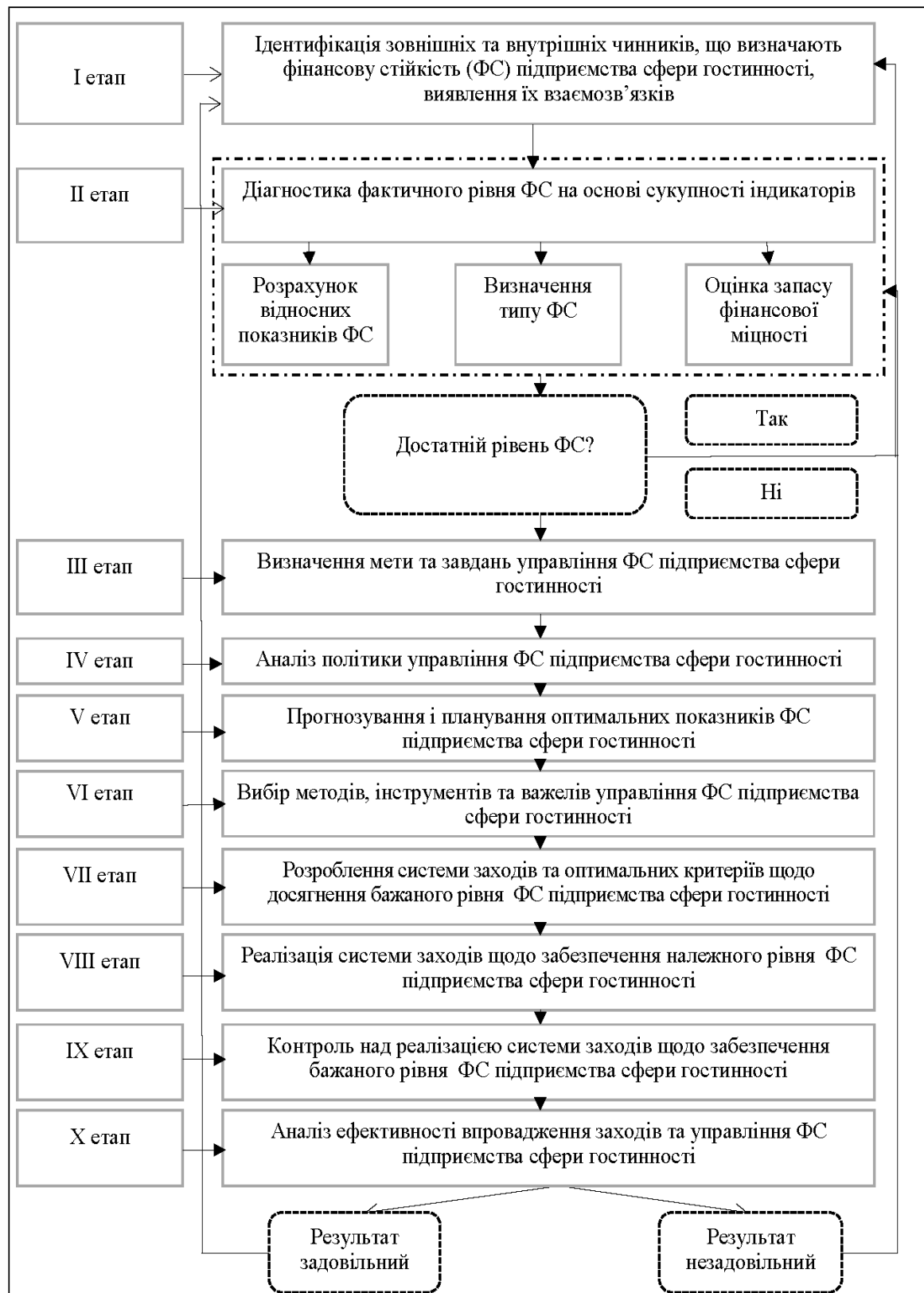


Рис. 1. Етапи впровадження механізму управління фінансовою стійкістю ресторану «Сушия-Lavina»

Джерело: авторська розробка

Матриця фінансових стратегій Ж. Франсона та І. Романе ґрунтується на розрахунку трьох коефіцієнтів:

- результат господарської діяльності (РГД);
- результат фінансової діяльності (РФД);
- результат фінансово-господарської діяльності (РФГД).

Матриця дає змогу спрогнозувати «критичний шлях» підприємства на наступні періоди, намітивши допустимі межі фінансового ризику, виявити поріг можливостей підприємства.

Головна діагональ матриці – квадрати 1, 2 і 3 – є зоною рівноваги. Квадрати 4, 5, 6, що знаходяться над діагоналлю, вказують на зону успіху, в якій значення показників є позитивними і відбувається створення ліквідних засобів. Характеризується позитивним стійким чистим грошовим потоком та мінімальними фінансовими ризиками.

Квадрати 7, 8, 9 (під діагоналлю) характеризують зону дефіциту, у ній відбувається використання ліквідних засобів, зростання негативних показників.

Розглянемо на матриці фінансової стратегії можливі положення підприємства і варіанти їх зміни (табл. 8).

Проаналізувавши основні показники діяльності ресторану «Сушия-Lavina», у зв'язку з його поточним станом фінансової стійкості (на межі ВВ-В – нормально-задовільного), який був визначений за фінансовими результатами закладу за 2018–2019 рр. за допомогою комплексної рейтингової оцінки, необхідно відзначити негативні тенденції, які можуть створити труднощі в перспективі. Ресторану «Сушия-Lavina» у значному обсязі не вистачає власних оборотних коштів. Тобто попри нормальний фінансовий стан у поточному періоді можливе виникнення фінансових ризиків у майбутньому.

Результат господарської-фінансової діяльності ресторану в 2019 р. мав позитивні тенденції, тому потрапляє в область діагоналі – зону відмови від залучених ресурсів.

Така ситуація характерна для першого квадрата матриці стратегії забезпечення фінансової стійкості підприємства (рис. 2).

Квадрат 1, в якому перебуває заклад, має назву «Батько сімейства», характеризується рівнем темпів зростання обороту нижче за можливі; є резерви. Можливий перехід в квадрати 2, 4 і 7. Підприємство перебуває на стадії «гальмування» розвитку фінансово-господарської діяльності, пріоритетною сферою такого розвитку, що забезпечує реалізацію фінансової стратегії, є формування достатнього рівня фінансової безпеки підприємства.

Із метою поліпшення фінансового стану ресторану необхідно звернути увагу на управління дебіторською та кредиторською заборгованістю. Для виходу підприємства з квадрата 1 та переходу у позиції квадрат 2 «Стійка рівновага» або квадрат 4 «Рантьє» необхідно здійснити такі заходи:

Матриця фінансової стратегії та можливі варіанти зміни положення

Квадрат	Назва	Стислий опис	Можливий перехід
1	2	3	4
Квадрат 1.	Батько сімейства	Характеризує рівень темпів зростання обороту нижче за можливі; є резерви	2, 4, і 7.
Квадрат 2.	Стійка рівновага	Підприємство перебуває у стані фінансової рівноваги	1, 4, 7, 5, 3, 8.
Квадрат 3.	Нестійка рівновага	Стан характеризується відсутністю власних засобів і використанням залученого капіталу. Може спостерігатися після виконання інвестиційного проекту	2, 5, 8.
Квадрат 4.	Рантьє	Наявність вільних засобів для здійснення проектів під час використання позикового капіталу	1, 2, 7.
Квадрат 5.	Атака	Надлишок власних засобів, дає змогу розширитися у своєму сегменті ринку	2, 6.
Квадрат 6.	Материнське суспільство	Надлишок ліквідних засобів. Компанія має можливість створення і фінансування дочірніх підрозділів	4, 5.
Квадрат 7.	Епізодичний дефіцит	Дефіцит ліквідних засобів через неспівпадіння термінів надходження і витрачання засобів	1, 2, 8.
Квадрат 8.	Дилема	Є дефіцит ліквідних засобів, що частково покривається за рахунок запозичення	2, 7, 9.
Квадрат 9.	Криза	Кризовий стан підприємства. Необхідність зменшувати усі інвестиції або дробити підприємство. Потреба у фінансовій підтримці	7, 8.

Джерело: систематизовано авторами

	РФД «0»	РФД ≈ 0	РФД «0»
РГД «0»	Квадрат 1 «Батько сімейства»	Квадрат 4 «Рантьє»	Квадрат 6 «Материнське суспільство»
РГД ≈ 0	Квадрат 7 «Епізодичний дефіцит»	Квадрат 2 «Стійка рівновага»	Квадрат 5 «Атака»
РГД «0»	Квадрат 9 «Криза»	Квадрат 8 «Дилема»	Квадрат 3 «Нестійка рівновага»

Рис. 2. Матриця стратегії забезпечення фінансової стійкості ресторану «Сушия-Lavina»

Джерело: авторська розробка

1. Подальше скорочення дебіторської заборгованості. Із цією метою необхідно зробити таке:

- жорсткіше контролювати стан розрахунків, особливо за відстроченими (простроченими) заборгованостями;
- збільшити кількість споживачів продукції та послуг закладу;
- постійно стежити за співвідношенням дебіторської та кредиторської заборгованості, оскільки перевищення кредиторської заборгованості над дебіторською призводить до неплатоспроможності підприємства.

2. Збільшення власних засобів підприємства шляхом залучення інвестицій.

3. Переглянути структуру управління фінансами, що може дати більш ефективне використання грошових ресурсів.

4. Відновити основні засоби.

5. Планувати свою діяльність і одержувати від неї прибуток.

<p>1. Використовувати надлишок коштів для прискореного зростання. 2. Реалізація нових проєктів, покупка діючих підприємств. 3. Спрямувати надлишок коштів на виплату власникам.</p>	<p>Створення вартості $EVA > 0$</p>	<p>1. Скоротити утримання із прибутку. 2. Залучити додатковий капітал: емісія акцій, отримання позик. 3. Знизити темп зростання.</p>
<p>Надлишок грошових коштів $g < SGR$</p>		<p>Дефіцит грошових коштів $g > SGR$</p>
<p>1. Розподілити частину грошових коштів, решту спрямувати на підвищення рентабельності. 2. Переглянути структуру капіталу, домогтися зниження його вартості. 3. Якщо вжиті заходи не дають ефекту, вийти з бізнесу.</p>	<p>Руйнування вартості $EVA < 0$</p>	<p>1. Змінити стратегію, провести реструктуризацію бізнесу. 2. Здійснити реінжиніринг усіх бізнес-процесів. 3. Якщо вжиті заходи не дають ефекту, вийти з бізнесу.</p>

Рис. 3. Матриця фінансових стратегій і темп зростання

Джерело: систематизовано авторами

Фінансовий аспект такої стратегії полягає у:

- визначенні оптимального рівня співвідношення залучених і власних коштів для підтримки поточної платоспроможності підприємства на належному рівні;
- зростанні рівня рентабельності продукції за рахунок зниження її собівартості;
- збільшенні обороту обігових коштів тощо.

Під час упровадження в роботу ресторану «Сушия-Lavina» даної стратегії необхідно скористатися такими способами:

- розміри випуску продукції повинні бути змінені. Це може бути як збільшення її (покупець побачить якусь економію), так і навпаки, зменшення (продукція купуватиметься покупцями значно частіше);

- посилення інтенсивності рекламування продукції за допомогою різноманітних промоцій, акцій, дегустації, конкурсів тощо;
- гнучка цінова політика;
- найбільш активні працівники, що реалізують продукцію підприємства, повинні бути зацікавлені матеріальними і нематеріальними способами заохочення;
- посилення впливу бренду на свідомість споживачів, зокрема через просування крізь призму USG-холдингу.

Аналіз та управління дебіторською заборгованістю передбачає контроль над оборотністю коштів у розрахунках. Позитивною тенденцією є прискорення оборотності коштів у динаміці. Загальна схема контролю над дебіторською заборгованістю складається з таких етапів:

Етап 1. Установлюється критичний рівень дебіторської заборгованості; підпадають під обов'язкову перевірку всі розрахункові документи, які відносяться до заборгованості, що перевищує критичний рівень.

Етап 2. Здійснюється контрольна вибірка з розрахункових документів.

Етап 3. Здійснюється аналіз відповідності сум дебіторської заборгованості у відібраних документах (табл. 9).

Таблиця 9

Заходи, що спрямовані на підвищення фінансової стійкості

Заходи 1	Напрями 2
1. Посилення контролю та аналізу дебіторської заборгованості	Розроблення ефективної методики надання комерційного кредиту замовникам та інкасації коштів
2. Факторингові операції	Прискорення дебіторської заборгованості та оборотності інкасації
3. Спонтанне фінансування	Стимулювання замовників до прискорення оплати наданих їм послуг, залучення нових клієнтів
4. Створення резерву сумнівних боргів	Попередження виникнення втрат у зв'язку з виникненням фінансових труднощів у клієнтів
5. Здійснення короткострокових фінансових вкладень за рахунок нерозподіленого прибутку	Отримання додаткового доходу

Джерело: систематизовано авторами

Однією з ключових проблем ресторану сьогодні є проблема дефіциту грошових коштів, тобто високоліквідних активів. На підприємстві існують незначні внутрішні резерви та механізми, що дають змогу управляти дебіторською заборгованістю більш ефективно й отримати додаткові обігові кошти.

Висновки

Стратегічне управління фінансовою стійкістю повинно враховувати не лише цілі фінансового менеджменту та тип фінансової політики, а й вид фінансової стійкості, який характерний для підприємства на даний момент часу. До напрямів забезпечення фінансової стійкості інструментами тактичного фінансового менеджменту відносять вибір цільової структури фінансування оборотних коштів, установлення принципів оптимізації політики управління витратами (обґрунтованості, мінімізації, планування), які дають змогу уточнити заходи щодо досягнення цільової фінансової стійкості підприємств.

В основі розробленого та обґрунтованого механізму забезпечення фінансової стійкості підприємств ресторанного бізнесу лежить унікальна методика, яка на відміну від уже існуючих є адаптованою саме до сфери гостинності, здійснюється специфічними тактичними та стратегічними інструментами фінансового менеджменту, базуючись на вибраному типі політики підприємства; ураховує динаміку основних фінансових показників підприємства, на якому планується впровадження механізму, та можливий вплив чинників зовнішнього мінливого бізнес-середовища.

Під час дослідження встановлено, що сьогодні фінансова стійкість виступає одним із найдієвіших інструментів фінансового контролінгу, завдяки якому з'являється можливість налагодити ефективний механізм управління підприємством. Здійснено ранжування цілей фінансового менеджменту за ступенем впливу на фінансову стійкість підприємства та розроблено механізм забезпечення фінансової стійкості ресторану «Сушия-Lavina» стратегічними інструментами фінансового менеджменту, що включає визначення типу фінансової політики підприємства (консервативна, помірна, агресивна), можливості досягнення цільової фінансової стійкості та виявлення можливих загроз і мінімізацію від їх наслідків завдяки застосуванню тактичних інструментів забезпечення фінансової стійкості підприємства.

Аналіз ключових параметрів функціонування ресторану «Сушия-Lavina» дав змогу визначити положення підприємства за допомогою матриці фінансових стратегій Ж. Франсона та І. Романе, що формується на основі EVA та внутрішнього і сталого темпів зростання підприємства. На основі проведеного аналізу загалом можна зробити висновки, що підприємству можна рекомендувати стратегію поступового розвитку, фінансовий аспект якої полягає у визначенні оптимального рівня співвідношення залучених і власних коштів, зростанні рівня рентабельності продукції за рахунок зниження її собівартості, збільшення оборотності обігових коштів тощо.

Список використаних джерел:

1. Ареф'єва О.В., Городянська Д.М. Економічна стійкість підприємства: сутність, складові та заходи з її забезпечення. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 8. С. 83–90.
2. Батченко Л.В., Гончар Л.О. Теоретико-практичні підходи до ефективного функціонування ринку готельно-ресторанних послуг: стан, проблеми, тенденції : колективна монографія / за ред. канд. іст. наук, проф. В.А. Русавської. Київ : Ліра-К, 2018. 420 с.
3. Батченко Л.В., Гончар Л.О., Близнюк І.О. Стратегічні альтернативи організаційно-економічного розвитку туристичних підприємств в Україні. *Вісник Одеського національного університету. Серія «Економіка»*. 2019. Т. 24. Вип. 5. С. 64–70.
4. Богацька Н.М., Галюк О.В. Фінансовий стан підприємства та шляхи його покращення в бізнес-процесах підприємства. *Молодий вчений*. 2013. № 2. С. 12–16.
5. Бугай В.З., Омельченко В.М. Аналіз та оцінка фінансової стійкості підприємства. *Держава та регіони*. 2008. № I. С. 34–39.
6. Бурда А.І. Методичні підходи до оцінювання впливу складників тріади потенціалу на сталий розвиток підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. Вип. 19.12. С. 141–153.
7. Василенко А.В. Менеджмент устойчивого развития предприятий : монографія. Київ : Центр учебной литературы, 2015. 648 с.
8. Гончар Л.О., Гончар Л.О. SWOT-аналіз ринку послуг України в умовах змін. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 7–8 (205–206). С. 22–35.
9. Гончар Л.О. Готельно-ресторанне господарство у контексті трансформації ринку послуг України: стан, тенденції, прогнозування. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 9(207). С. 23–32.
10. Гончар Л.О. Стратегічне управління змінами у сфері послуг: теоретико-методологічні та практичні аспекти : монографія. Київ : Ліра-К, 2020. 340 с.
11. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 25.11.2020).
12. Журавльова О.Є. Фінансова стійкість підприємства: теорія і практика. *Формування ринкової економіки*. 2009. № 22. 523 с.
13. Костирко Л.А. Фінансовий механізм сталого розвитку підприємств: стратегічні орієнтири, системи забезпечення, адаптація : монографія. Луганськ : Ноулідж, 2012. 474 с.
14. Куцик В.І., Борисенко Н.В. Суть і аналіз фінансово-економічного стану підприємства в сучасних умовах. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. Вип. 19.13. С. 274–278.
15. Ловінська І.Г. Фінансова стійкість організацій як індикатор економічного потенціалу. *Фінанси, облік і аудит*. 2014. Вип. 1(23). 252 с.
16. Мазур В. Індустрія гостинності – ефективний інструмент розвитку туристичного бізнесу. *Журнал європейської економіки*. 2015. С. 273–286.
17. Обушак Т.А. Сутність фінансового стану підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 9. С. 92.
18. Оспіщев В.І., Нагорна І.В. Класифікація чинників впливу на фінансову стійкість підприємств. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2009. Вип. 2. С. 218–223.
19. Островська О.А. Фінансовий стан та фінансова стійкість підприємств: теоретичні аспекти визначення їх суті. *Стратегія економічного розвитку України*. 2012. Вип. 4(11). 252 с.

20. Офіційний сайт мережі ресторанів «Сушия». URL: <https://sushiya.ua/> (дата звернення: 25.11.2020).

21. Офіційний сайт Міністерства культури та інформаційної політики України. URL: <https://mkp.gov.ua/> (дата звернення 25.11.2020).

22. Офіційний сайт холдингу USG. URL: <https://www.usgh.com.ua/ukr/> (дата звернення: 25.11.2020).

23. Пандяк І. Феномен індустрії гостинності: дефініція поняття, основні підходи, структура. *Вісник Львівського університету*. 2016. № 50. С. 277–285.

24. Плиса В.Й., Приймак І.І. Стратегія забезпечення фінансової стійкості суб'єктів господарювання в економіці України : монографія. Львів : АТБ, 2009. 274 с.

25. Салига К.С. Методичні підходи діагностування фінансового стану підприємства. *Держава та регіони. Економіка та підприємництво*. 2013. № 3. 215 с.

26. Тридід О.М., Орехова К.В. Оцінювання фінансової стійкості підприємства : монографія. Київ : УБС НБУ, 2010. 143 с.

27. Фінансовий звіт діяльності ресторану ТОВ «Сушия-Lavina» за 2018–2019 роки.

References:

1. Arefieva O.V., Horodianska D.M. (2008) Economic stability of the enterprise: the essence, components and measures to ensure it. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 8, pp. 83–90.

2. Batchenko L.V., Honchar L.O. (2018) Teoretyko-praktychni pidkhody do efektyvnoho funktsionuvannia rynku hotelno-restorannykh posluh: stan, problemy, tendentsii [Theoretical and practical approaches to the effective functioning of the market of hotel and restaurant services: status, problems, trends]. Kyiv: Vyd-vo Lira-K, pp. 278–309. (in Ukrainian)

3. Batchenko L.V., Honchar L.O., Blyzniuk I.O. (2019) Stratehichni alternatyvy orhanizatsiino-ekonomichnoho rozvytku turystychnykh pidpriemstv v Ukraini [Strategic alternatives of organizational and economic development of tourist enterprises in Ukraine]. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu*. vol. 24, no. 5, pp. 64–70.

4. Bohatska N. M., Haliuk O. V. (2013) The financial condition of the enterprise and ways to improve it in the business processes of the enterprise. *Molodyi vchenyi*, vol. 2, pp. 12–16.

5. Buhai V. Z., Omelchenko V.M. (2008) Analysis and assessment of the financial stability of the enterprise. *Derzhava ta rehiony*, no. I, pp. 34–39.

6. Burda A.I. (2009) Methodical approaches to assessing the impact of the components of the triad of potential on the sustainable development of the enterprise». *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, vol. 19.12, pp. 141–153.

7. Vasylenko A.V. (2015) Menedzhment ustoichyvoho razvytyia predpriatyi [Enterprise Sustainable Development Management]. Kyiv: Tsentр uchebnoi lyteratury. (in Russian)

8. Honchar L.O. (2018) SWOT-analiz rynku posluh Ukrainy v umovakh zmin [SWOT analysis of the Ukrainian services market in the face of change]. *Current problems of the economy*, vol. 7/8 (206), pp. 22–35.

9. Honchar L.O. (2018) Hotelno-restoranne hospodarstvo u konteksti transformatsii rynku posluh Ukrainy: stan, tendentsii, prohnozuvannia [Hotel and restaurant business in the context of transformation of the Ukrainian market of services: status, trends, forecasting]. *Current problems of the economy*, vol. 9(207), pp. 23–32.

10. Honchar L.O. (2020) Stratehichne upravlinnia zminamy u sferi posluh: teoretyko-metodolohichni ta praktychni aspekty [Strategic change management in the field of services: theoretical, methodological and practical aspects]. Kyiv: Vydavnytstvo Lira-K. (in Ukrainian)

11. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed 25 November 2020).
12. Zhuravlova O.Ie. (2009) Finansova stiikist pidpriumstva: teoriia i praktyka [Financial stability of the enterprise: theory and practice]. *Formuvannia rynkovoï ekonomiky*, no. 22, p. 523.
13. Kostyrko L.A. (2012) Finansovyi mekhanizm staloho rozvytku pidpriumstv: stratehichni oriientyry, systemy zabezpechennia, adaptatsiia [Financial mechanism of sustainable development of enterprises: strategic guidelines, support systems, adaptation]. Luhansk: Vyd-vo Noulidzh. (in Ukrainian)
14. Kutsyk V.I., Borysenko N.V. (2009) Sut i analiz finansovo-ekonomichnoho stanu pidpriumstva v suchasnykh umovakh [The essence and analysis of the financial and economic condition of the enterprise in modern conditions]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy: zb. nauk.-tekhn. prats*, vol. 19.13. Lviv: RVV NLTU Ukrainy, pp. 274–278.
15. Lovinska I.H. (2014) Finansova stiikist orhanizatsii yak indyikator ekonomichnoho potentsialu [Financial stability of organizations as an indicator of economic potential]. *Finansy, oblik i audyt*, vol. 1(23), p. 252.
16. Mazur V. (2015) Industriia hostynnosti – efektyvnyi instrument rozvytku turystychnoho biznesu [The hospitality industry is an effective tool for the development of the tourism business]. *Zhurnal Yevropeiskoi ekonomiky*, pp. 273–286.
17. Obushchak T.A. (2013) Sutnist finansovoho stanu pidpriumstva [The essence of the financial condition of the enterprise]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 9, p. 92.
18. Ospishchiev V.I., Nahorna I.V. (2009) Klasyfikatsiia chynnykiv vplyvu na finansovu stiikist pidpriumstv [Classification of factors influencing the financial stability of enterprises]. *Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh*, vol. 2, pp. 218–223.
19. Ostrovska O.A. (2012) Finansovyi stan ta finansova stiikist pidpriumstv: teoretychni aspekty vyznachennia yikh suti [Financial condition and financial stability of enterprises: theoretical aspects of determining their essence]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*, vol. 4(11), p. 252.
20. Official site of the restaurant chain Sushiya. URL: <https://sushiya.ua/> (accessed 25 November 2020).
21. Official site of the Ministry of Culture and Information Policy of Ukraine. Available at: <https://mkip.gov.ua/> (accessed 25 November 2020).
22. Official site of the USG holding. Available at: <https://www.usgh.com.ua/ukr/> (accessed 25 November 2020).
23. Pandiak I. (2016) The phenomenon of the hospitality industry: definition, basic approaches, structure. *Visnyk Lvivskoho universytetu*, vol. 50, pp. 277–285.
24. Plysa V.I., Pryimak I.I. (2009) Stratehiia zabezpechennia finansovoi stiikosti subiektiv hospodariuvannia v ekonomitsi Ukrainy [Strategy for ensuring the financial stability of economic entities in the economy of Ukraine]. Lviv: ATB. (in Ukrainian)
25. Salyha K.S. (2013) Metodychni pidkhody diahnostuvannia finansovoho stanu pidpriumstva [Methodical approaches to diagnosing the financial condition of the enterprise]. *Derzhava ta rehiony. Ekonomika ta pidpriumnytstvo*, no. 3, pp. 215.
26. Trydid O.M., Oriekhova K.V. (2010) *Otsiniuvannia finansovoi stiikosti pidpriumstva* [Assessment of financial stability of the enterprise]. Kyiv: Vyd-vo Universytetu BS NB Ukrainy. (in Ukrainian)
27. Financial report of the restaurant LLC «Sushiya-Lavina» for 2018-2019.

Nina Dorosh

*Doctor of Economics Sciences, Professor,
Professor of Accounting and Auditing Department
Taras Shevchenko National University of Kyiv;
Academician of the Academy of Economic Sciences of Ukraine,
Certified Auditor, Member of the Audit Chamber of Ukraine*

ESSENCE AND PRINCIPLES OF CORPORATE GOVERNANCE

Summary

The article reveals the essence of corporate governance and its purpose to ensure the economic efficiency of the enterprise, the balance of interests of participants in corporate relations, financial transparency and the introduction of rules of adequate management and proper control. According to the concept of the agency and the content of corporate governance, the participants involved in the management of enterprises and their functions are defined. The provisions of legislative and regulatory acts, in particular the principles of effective corporate governance, are covered. The basic principles of proper and effective corporate governance in the banking sector of the economy are named and analyzed, considering its features.

Introduction

In modern economic development, one of the main factors influencing the successful operation of economic entities is the organization and implementation of effective corporate governance to promote economic efficiency, sustainable growth and financial stability, proper protection of investors' rights, reliable management and control mechanisms, openness and transparency in their activities. Today, many countries see corporate governance as an integral part of a market economy, a condition for the development of effective entrepreneurship, a mean of increasing competitiveness in international markets and improving economic performance in general. Businesses with weak management and corporate governance seem like risky investments for investors.

In today's market environment, one of the main factors influencing the successful operation of the enterprise is the ability to attract investment resources. At the same time, an enterprise cannot count on investors' trust and external financing if it does not take measures to implement effective corporate governance, specifically, proper protection of investors' rights, reliable management and control mechanisms, openness and transparency in its activities. The corporate governance system is an organizational model through which the company represents and protects the interests of its investors.

In order to increase the economic efficiency, sustainability of the business entity and build an effective and adapted to threats corporate governance system, it is necessary to solve a number of problems: addressing the factors of uncertainty and instability of the external socio-economic environment, improving corporate law and corporate governance principles, corporate policy of the enterprise taking into account the development strategy and interests of all stakeholders, professional duties and responsibilities of all participants in the corporate governance process, adaptation of management approaches to all the complexities of doing business and trends in the modern economy, etc.

Part 1. The essence of corporate governance and the theory of agency

Enterprise management is the process by which owners and shareholders exercise control and accountability for the resources entrusted to them. Owners elect a board of directors to provide supervision over the activity of the enterprise and report to them. The main goal of the board of directors should be to build long-term sustainable growth of the company's shareholder value. Effective business management depends on successful managers, as they have the greatest responsibility for building a corporate culture, acting together and adhering to professional and ethical behavior. Good corporate governance should be in line with the company's strategy and not be seen as a mere obligation.

Corporate governance determines how the corporation's shareholders exercise control over the activities of management, as well as the responsibility of the company's leaders to shareholders for the results of their activities. In today's crisis, the issue of obtaining reliable information about the state of affairs at enterprises in order to make effective investments is especially relevant.

The Organization for Economic Co-operation and Development determines that corporate governance includes a system of relationships between the company's management, its board of directors, shareholders and other stakeholders. Corporate governance also provides a framework for setting company goals, ways to achieve them, and monitoring performance [4].

The Basel Committee on Banking Supervision provides the following definition of corporate governance. Corporate governance is a set of relationships between the company's management, its board, its shareholders and other stakeholders, which provides a structure through which to define the company's goals, ways to achieve these goals, as well as monitoring performance. Helps to determine the method of distribution of powers and responsibilities, as well as the method of corporate decision making [12].

According to the concept of agency, the management of corporate structures is carried out by directors, who are appointed by the owners, shareholders. Directors formulate a corporate strategy to achieve their goals

and meet market needs, and, in turn, hire managers and staff to implement this strategy [14, p. 22].

Management (managers) carry out business activities with the help of hired staff – employees of the corporation. This means that hired managers are agents of the owners, shareholders of the corporation. The latter act as principals, so there are agency relationships when agents act on behalf of the principal [6, p. 185].

To achieve the stated goals, directors put of tasks for their team of managers, approve the budget, resources, and determine the mechanism for evaluating performance. While owners-shareholders delegate responsibilities and authority to various parties in the company, they require accountability and reporting on how effectively trusted resources are used by managers and the board of directors. All business activities are reflected in the reporting system, according to which directors report to shareholders on the results of their activities. Shareholders constantly check the overall performance and financial results to ensure the effectiveness of the activity, the growth of the value of their investments due to the high share price, as well as to receive dividends.

However, senior management is obliged to take all necessary measures to protect business and record their activities. The concept of responsible management means that directors are responsible to the parties who have a personal interest in the company. They work for and on behalf of their owners and must demonstrate competence in the performance of their duties.

The final financial statements of the company are subject to audit by an external audit firm to confirm the actual financial condition and results of operations. The results of the inspection are provided to the owners, shareholders.

Many parties have a legitimate interest in the management of the enterprise, these are: shareholders / owners; board of directors; audit committee (subcommittee of the board of directors); management (financial and operational); internal auditors; self-regulatory organizations; regulatory bodies, regulators; external auditors.

The general process of enterprise management is schematically presented in Figure 1.

Management begins with shareholders / owners delegating responsibilities through an elected board of management, which in turn delegates them to operational units with oversight and the assistance of internal auditors. The Board of Directors and its Audit Committee supervise the work of the management and, based on this role, protect the rights of shareholders. In addition to shareholders, the board of directors and managers is also accountable to other stakeholders. The main group of stakeholders is interested in the quality of enterprise management, as it has relationship with economic productivity and the quality of financial reporting. The term society in fig. 1 is used to determine his interests. Managers and the board of directors

are accountable to the public for compliance with the law, and must meet the requirements of creditors and employees and other stakeholders. Employees and creditors have a legitimate interest in how the business is managed. Regulators are accountable to the public to ensure that the company acts responsibly, reliably and in compliance with the law in pursuit of the achievement of the owners' goals.

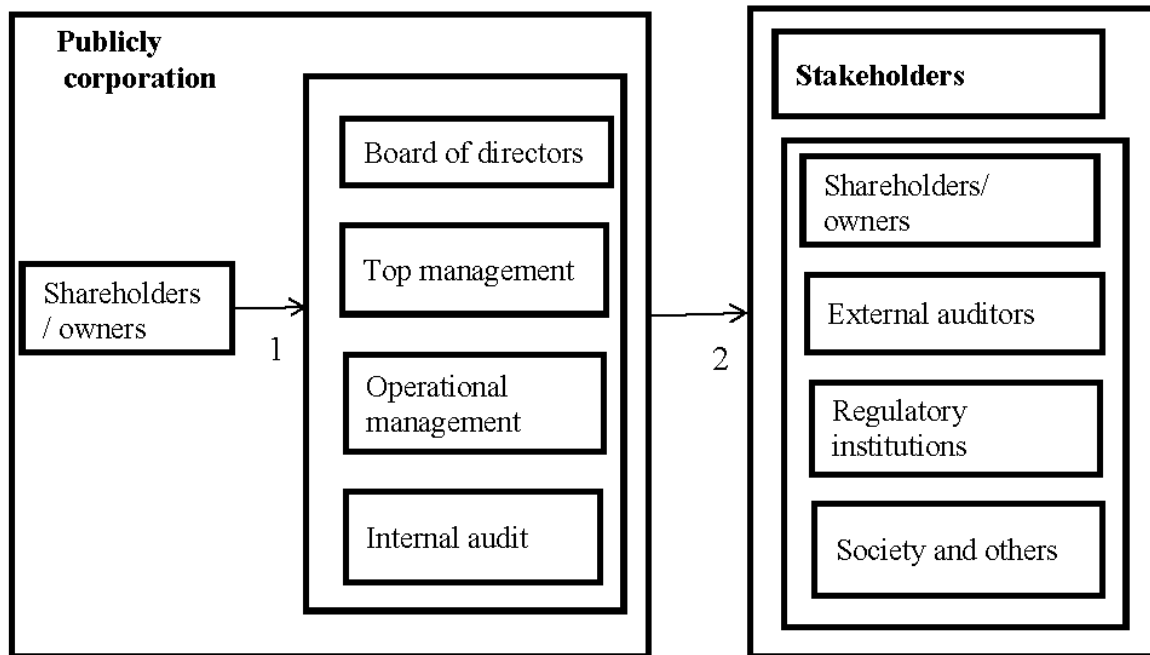


Figure 1. Overview of business management responsibilities and liabilities

1- Empowerment

2- Are responsible to

Source: created by the author for [1, p. 44]

Owners want managers to provide accurate and objectively verified disclosures. They seek to have information on the following aspects: financial indicators, performance indicators; financial transparency – financial statements that are reliable and fully disclose and reflect the financial, social and environmental status and performance of the enterprise; property management, including information on how the company uses the resources provided to it; quality of internal control; the composition of the board of directors and the nature of their actions, including information on how well-managed incentive systems promote the interests of stakeholders.

One of the main tools used to achieve effective corporate governance is the introduction of principles (codes) of corporate governance.

Today, many countries see corporate governance as an integral part of a market economy, an essential condition for the development of private

enterprises, a mean of increasing competitiveness in international markets and improving economic performance in general. Improving corporate governance at the national level has become an important area of effort for many countries. At the same time, solving the problems of corporate governance as an important factor of national development is insufficient in the conditions of international competitive environment and requires their settlement through the introduction of international norms of corporate governance practice. The development and legislative establishment of international standards and rules to be implemented in the practice of enterprises, ultimately guarantees to potential investors the reliability of their investments, allows them to obtain complete and objective information about the entity's activities.

The emergence of international standards of corporate governance is primarily due to the growing attention to corporate governance in the context of globalization of financial markets, liberalization of capital movements. It is an attempt to establish generally accepted, transparent and understandable worldwide «rules of the game» in the financial market. The development of international standards of corporate governance is also society's response to global financial crises and the pursuit of financial market stability.

It should be noted that synonym for management is control. The globalization of governance processes has the worldwide extent in society. Together with international accounting standards, we are approaching an era of closer interconnectedness in all developed and developing countries, as well as the use of corporate governance principles, which are mandatory for the Organization for Economic Co-operation and Development (OECD), as it has global context [14, p. 46].

Although there is no single model of corporate governance in the world, there are generally accepted principles (standards) that underlay effective corporate governance and can be applied in a wide range of legal, economic and political conditions of countries around the world.

Part 2. Principles of corporate governance

The G20/OECD (Organization for Economic Co-operation and Development) principles of corporate governance [4], first adopted in 1999, have become an international guideline in the field of corporate governance. The G20/OECD Principles of Corporate Governance are designed to help policy makers evaluate and improve the legal, regulatory and institutional framework for corporate governance. They also contain guides for stock exchanges, investors, corporations and others who play a role in the process of forming good corporate governance.

These principles also emphasize that corporate ethics and social interests can affect a company's reputation and have an impact on long-term success in attracting investors and keeping, maintaining existing capital through clear, understandable and accessible conditions. The OECD recognizes that there is

no single good model of corporate governance and principles are evolving and changing along with innovations in corporations. The following principles of corporate governance are key: providing a basis for an effective corporate governance structure; shareholder rights, equal treatment of all shareholders and key ownership functions; institutional investors, securities markets and other intermediaries; the role of stakeholders in corporate governance; information disclosure and transparency; duties and responsibilities of the board of directors (Table 1).

Table 1

Principles of OECD corporate governance

Principle	The content of the principle
Providing the foundation for effective CG	The corporate governance structure should promote transparent and fair markets and the efficient allocation of resources. It should meet the requirements of the rule of law and support the effective supervision and application of the law.
Fair treatment of shareholders	The corporate governance structure should protect shareholders' rights and ensure fair and equal treatment of all shareholders, including minority and foreign shareholders.
Institutional investors, securities markets and other intermediaries.	The corporate governance infrastructure should provide appropriate, reasonable incentives throughout the investment chain and make the securities markets to function in such a way as to promote good corporate governance.
The role of stakeholders in CG.	The structure of the CG should recognize the rights of stakeholders under the law or multilateral agreements and encourage active cooperation between corporations and stakeholders to create prosperity, jobs, and financially sustainable enterprises.
Disclosure and transparency of information	CG infrastructure should provide timely and accurate disclosure of all material matters regarding the corporation, which includes the financial condition, results of operations, distribution of ownership, structure and policy management, annual audit report, and access to that information for users.
Responsibilities of the board of directors.	CG structure should provide strategic management of the company, effective control and monitoring of management on the part of the board of directors and board accountability to the company and shareholders. The board must have access to all information about the company, treat shareholders fairly, ensure compliance with the law, have an appropriate internal control system, including a risk monitoring system, and information disclosure and communication processes.

Source: developed by the author

An important principle of corporate governance is accountability. The Board of Directors is authorized to act on behalf of the company. Therefore, it has to assume full responsibility for those powers delegated to it and which it carries. Corporate accountability is understood as responsibilities, among which to provide explanations and justify the actions and behavior of the

enterprise. Namely, the board of directors must: present, provide a balanced and clear assessment of the position and prospects of the enterprise; be responsible for determining the nature and level of significant risks to which it is willing to take; maintain smart risk management and internal control systems; establish formal and transparent mechanisms for corporate reporting and risk management, in particular, to maintain proper relationships with the company's auditors; communicate regularly with stakeholders to obtain a fair, balanced and understandable assessment of the company's performance [3].

In order to gradually approximate Ukrainian legislation to the rules and recommendations of the European Union and take into account the Principles of Corporate Governance of the OECD (Organization for Economic Cooperation and Development), the National Commission on Securities and Stock Market (NSSMC) on March 12, 2020, adopted Decision No. 118»On approval of the Principles of corporate governance «.This document contains important updated recommendations for quality and transparent management of the company, compliance with which should help increase company's their investment attractiveness and competitiveness.

Figure 2 shows the basic principles of corporate governance, compliance with which will allow joint-stock companies to achieve greater attractiveness from shareholders and investors, increase the level of competitiveness and solvency.

The importance of the banking system for the country's economy and its specific characteristics determine that the banking system in most countries of the world is subject to strict regulation by the state and special supervisors. Corporate governance in a bank is a process that is carried out in order to ensure the efficient operation and reliability of the bank, as well as to increase its value. It includes of creating a system of corporate relations, which contributes to the balance of influence and balance of interests of shareholders, depositors, management, and employees of the bank, as well as other stakeholders.

The primary purpose of corporate governance must be a sustainable maintenance of compliance between stakeholders' interest and state interest. Among the stakeholders, in particular, regarding retail banks, the interest of shareholders will be minor compared to the interest of depositors [12, p. 5].

The Basel Committee on Banking Supervision has developed thirteen basic principles for sound and effective corporate governance in banks: the general responsibilities of the board; qualification and composition of the council; structure and methods of work of the council; senior management; management in group structures; risk management unit; risk identification, monitoring, and control; notification of risk information; compliance with norms; internal audit; remuneration; disclosure and transparency of information; the role of supervisory authorities.

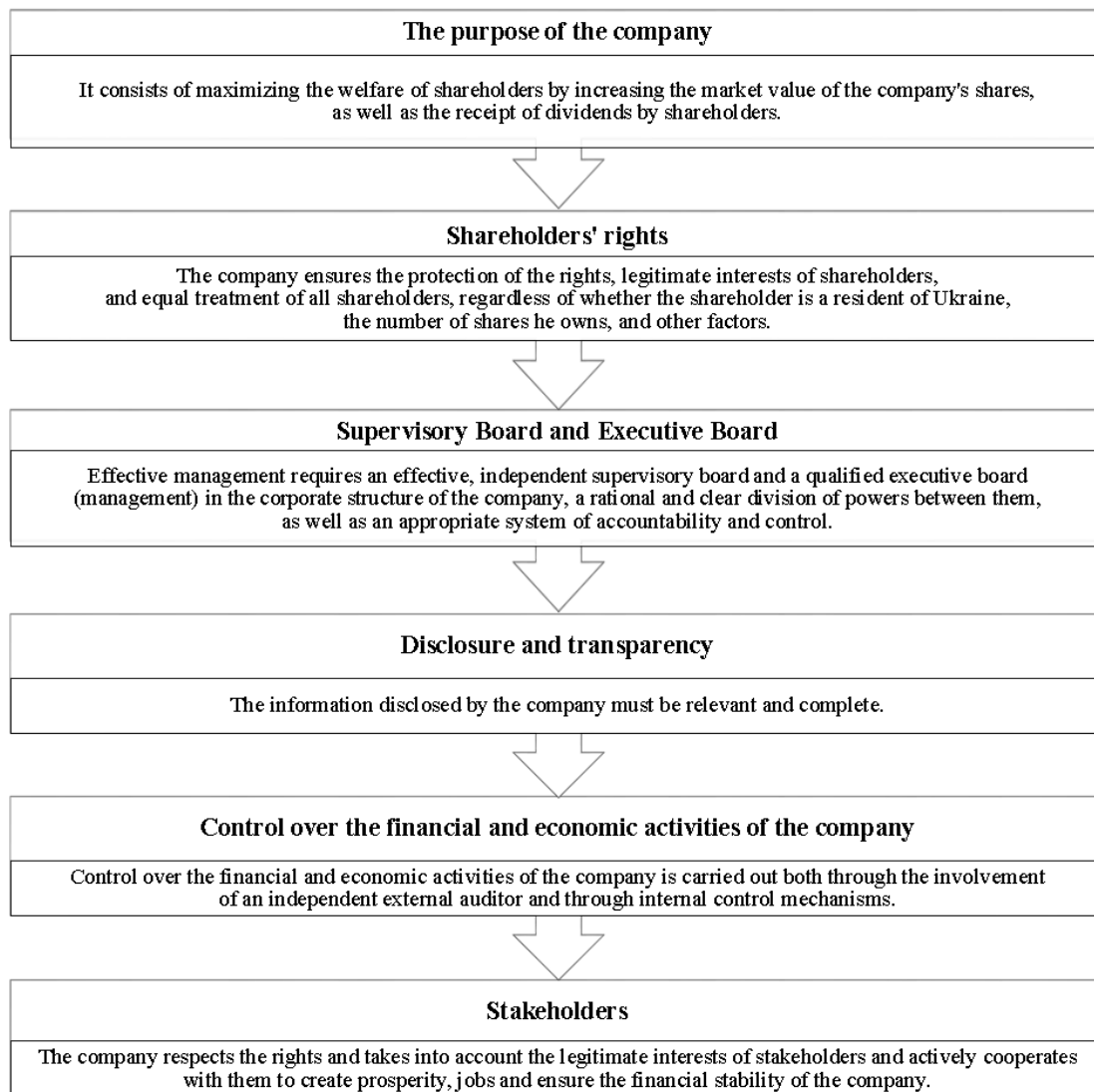


Figure 2. The principles of corporate governance

Source: created by the author

In general, the banking sector is characterized by higher risk compared to other activities. This feature is due to the specifics of the functions performed by each commercial bank. The bank's activities are very diverse and include operations to raise funds, issue and purchase securities, issue loans, factoring, leasing, providing customers with cash, and more. Despite the fact that banking activities is accompanied by numerous risks, the banks are aimed to embody reliability and security. Since bankers work mostly with other people's borrowed money, they should try to reduce the risk of their activities even more than other entrepreneurs. Thus, risk management is considered as one of the main areas of banking management.

In this regard, the following principles of corporate governance in banks, which relate to risk management: risk management unit; risk identification, monitoring, and control; reporting of risk information. To implement them,

banks must have an independent functioning risk management unit with the appropriate status, independence, resources, and the ability to interact with the board. Risk identification, monitoring, and control should be carried out constantly at the level of the bank and its individual divisions. Risk management and internal control infrastructure need to be improved. Effective risk management principles require effective dissemination of risk information in the bank between different departments of the organization, as well as by reporting to the board and senior management.

In accordance with the Regulations on the organization of risk management system in banks of Ukraine and banking groups, approved by the NBU Board Resolution № 64 of 11.06.2018 [10], the bank creates a comprehensive, adequate and effective risk management system taking into account the specifics of its activities, nature, and scope of its operations, risk profile and systemic importance of the bank, which meets the following principles: efficiency; timeliness; structure; delimitation of responsibilities (separation of the control function from the bank's operations); comprehensiveness and complexity; proportionality; independence; confidentiality; transparency.

Conducting each bank operation is associated with the possibility of occurrence of several risks. Increased bank risks can lead to significant financial losses and, as a consequence, to the bankruptcy of banks.

Because risk-taking is the basis of banking, banks succeed when the risks they take are justified, controlled and within their financial capabilities and competencies. Since it is impossible to completely avoid risks, they can and should be consciously managed, remembering that all types of risks are interrelated and their level is constantly changing under the influence of dynamic external and internal environments.

Risk management is considered as one of the important areas of corporate governance in the bank. Considerable attention is paid to studying risk areas and main types of risks, searching for effective methods of monitoring, assessment, analysis and control of banking risks, as well as the creation of appropriate management systems.

The bank carries out a significant number of banking operations and the each one is accompanied by the possibility of occurrence of several types of risks, so the effectiveness of risk management largely depends on the correct identification and assessment of a particular type of risk.

It is obvious that the existence of various types of risk leads to the need for their classification, proper selection and priority consideration during operations. Credit risk, liquidity risk, interest rate risk, market risk, currency risk, legal risk, operational and technological risk, reputation risk and strategic risk stand among the main banking risks. These types of risks are not mutually exclusive. Any bank product or service can expose a bank to several risks at once.

The risk of insolvency is important – as the probability that the bank will not be able to fulfill its obligations even in the case of the rapid assets realization (sale). Insolvency risk is closely related to liquidity risk and

bankruptcy risk and is derived from other types of risks. That is why the process of corporate governance is based on constant control over the level of overall risk assumed by the bank.

The risk of reputation loss is caused by the possible inability of the bank to maintain its reputation of a reliable and efficient institution. The high level of dependence on borrowed funds makes banks particularly vulnerable to this risk. Loss of trust to the bank by depositors can lead to an outflow of funds and insolvency. The bank's management should pay special attention to compliance with regulatory requirements, constant monitoring of liquidity and the overall level of risk of banking operations.

As banking operations in most countries are the subject to strict regulation of state and special supervisory authorities, the bank is exposed to external risks, some of which, such as the risk of non-compliance with government regulations, are of a prior importance in the banking sector.

Enterprise risk management is a process carried out by the Board of directors, managers and other employees, which begins with the development of entity's strategy and regards all its activities. It is designed to identify events that may affect the enterprise and risks associated with these events, as well as to control that the entity's «risk appetite» is not exceeded while providing a reasonable guarantee of achieving it's goals [8, p. 124].

The bank should create a risk management system that provides detection, measurement (assessment), monitoring, reporting, control and mitigation of all significant risks of the bank in order to determine the amount of capital required to cover all significant inherent risks (internal capital). It should provide continuous risk analysis in order to make timely and adequate management decisions to mitigate risks and reduce associated losses.

The bank organizes a risk management system based on the allocation of responsibilities between the bank's units using the model of three lines of protection:

- the first line – at the level of the bank's business units and the bank's support units. These units accept and are responsible for risks and report on the ongoing management of such risks;
- the second line – at the level of the risk management unit and the compliance control unit;
- the third line – at the level of the internal audit department to verify and assess the effectiveness of the risk management system.

The main subjects of the bank's risk management system are: the Board of the bank; risk management committee of the bank's Board (if any); risk management unit; internal audit department; compliance unit.

The Board of the bank is fully responsible for creating a comprehensive, adequate and effective system for managing risks to which the bank is exposed in its activities.

In order to ensure the effectiveness of the risk management system, the risk management committee performs the following functions, among others:

develops, ensures the development and/or participates in the development of internal bank risk management documents; monitors the status of implementation of measures to promptly eliminate deficiencies in the functioning of the risk management system, implements recommendations and comments of the internal audit department, external auditors, the National Bank and other supervisory authorities; monitors that the pricing/setting of tariffs for bank products takes into account the bank's business model and risk management strategy; ensures the performance of other functions on risk management issues determined by the bank's Board.

The Board of the bank itself performs the functions of the risk management committee, if it has not established such committee.

Methodical recommendations for improving corporate governance in Ukrainian banks, which was approved by the decision of the Board of the NBU № 814-rsh from 03.12. 2018, created on the basis of the Laws of Ukraine «On the National Bank of Ukraine», «On Banks and Banking», in accordance with the updated principles of the Basel Committee on Banking Supervision to improve corporate governance in banking institutions and the Principles of Corporate Governance of the Organization for Economic Cooperation and Development.

Issues of improving the efficiency of the Board of directors and ensuring control over this body, which represents the interests of all shareholders in general, over the company's activities and its management make the basis of corporate governance codes.

In accordance with the principle of corporate governance «structure and methods of work of the council», the council must define and implement an appropriate management structure and methods of work and periodically check their effectiveness. The establishment of committees of the Supervisory Board, which deal with certain issues of its activities, significantly increase the efficiency of the Supervisory Board. The Supervisory Board Committee is an important tool that allows a small group of board members to pay attention to specific issues and use their expertise to address them. It is expedient to establish an audit committee in the bank, which supervises the system of internal control, reliability of financial statements, internal and external audit of the bank, compliance with the current legislation of Ukraine and internal procedures of the bank (compliance) and other problems identified by internal and external auditors. Given that the ultimate responsibility for overseeing the bank's risk management process rests with the supervisory board, it may form a risk management committee. Given the small composition of supervisory boards in Ukrainian banks, the functions of this committee may be delegated to the audit committee of the supervisory board. The Bank's Supervisory Board may also consider establishing a corporate governance and appointment committee.

One of the important aspects of each bank's functioning is internal control over its financial and economic activities, because it is an effective control system that should help preserve and rationally use financial, monetary and

material resources of the bank, ensure accuracy and completeness of accounting records, maintain transparency and reliability of financial statements, prevent and detect falsifications and errors, ensure the stable and efficient operation of the bank, as well as the timely elimination of certain risks that threaten the achievement of its goals.

The Supervisory Board (through the audit committee of the Board) ensures the functioning of proper control system, as well as the implementation of strategic control over the financial and economic activities of the entity.

The audit committee of the Supervisory Board (audit committee) is established for the purpose of resolution of issues related to control and regulation of bank's activities in the field of financial reporting, internal control, internal and external audit. Tasks of the audit committee include: monitoring the integrity of financial information provided by the bank; consideration of the effectiveness of internal audit and internal control system; providing recommendations to the Board on the selection of an external auditor (audit firm) and the terms of the contract with them, etc.

Internal audit is an important effective tool that qualitatively increases the level of corporate governance, ensures stable development of an entity and maintaining a high competitive position in the business environment.

The essence of internal audit is defined in ISPPIA2100 «Nature of work» as: using a systematic and consistent approach, the internal audit activity must evaluate and contribute to the improvement of the organization's governance, risk management and control. The value and credibility of internal audit increases when internal auditors are proactive and their assessments contain new insights and consider future impact [5].

Internal audit in the corporate governance system is an integral part of the overall system of control by the Supervisory Board over the implementation of corporate strategy by the executive bodies (Board).

The internal audit department is an important body that establishes internal control procedures and prevents executive bodies from violating internal control and falsifying reports on the bank's financial and economic activities. It ensures the availability, evaluates the effectiveness and adequacy of risk management systems, internal control, corporate governance processes of the bank, compliance of these systems and processes with the types and volumes of operations performed by the bank, including prevention of the banking system from money laundering/terrorism financing.

One of the important modern functions of internal audit, established in the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing, is to assess and promote the effectiveness of the corporate governance system of the entity. According to ISPPIA 2110 «Governance», the internal audit activity must assess and provide appropriate recommendations to improve the corporate governance process.

Internal audit of organization's governance assesses the effectiveness of key components of corporate governance in terms of achieving the bank's

development strategy, identifying strengths and weaknesses of existing corporate governance practices to meet strategic goals and objectives, preparing specific recommendations for improving corporate governance and its main components.

Conclusions

The purpose of corporate governance is to ensure the implementation of strategic goals and objectives of the enterprise, economic efficiency, and financial stability, balance of interests of corporate participants, transparency and openness of information, the introduction of rules of adequate management and control, building corporate culture and ethical behavior. According to the concept of the agency, the management of corporate structures is carried out by the board of directors, which are appointed by the owners and shareholders. They formulate a corporate strategy to achieve the goals, as well as, in turn, hire directors (managers) and staff to implement this strategy and are accountable to shareholders, owners.

To ensure high-quality management of the enterprise it is necessary to adhere to the principles of corporate governance, which are aimed at various aspects of management and actions of its participants. The G20 / OECD Corporate Governance Principles have become an international guideline in the field of corporate governance for stock exchanges, investors, corporations, and other businesses. The National Commission on Securities and Stock Market of Ukraine has approved updated Corporate Governance Principles, which are based on the OECD Principles of Corporate Governance and contain recommendations on quality and transparent governance, in order to increase investment attractiveness and competitiveness.

Models and principles of corporate governance are evolving and changing along with the trends of the modern economy and doing business, innovations in legislation, and corporate relations.

The peculiarities of the banking system and its importance for the country's economy determine the specifics of the principles of corporate governance, especially in relation to the sustainable compliance between interests of stakeholders and the state interest. Among stakeholders, in particular, regarding retail banks, the interest of shareholders will be secondary to the interests of depositors. The Basel Committee on Banking Supervision has developed the basic principles of reliable and efficient corporate governance in banks. Guidelines for improving corporate governance in Ukrainian banks have been developed in accordance with the updated principles of the Basel Committee on Banking Supervision and the OECD Principles of Corporate Governance.

As the banking sector is characterized by high risk in carrying out operations, risk management is considered to be one of the main areas of bank management. The bank shall establish a risk management system that

identifies, evaluates, monitors, reports, controls and avoids, accepts, transfers or minimizes all significant risks for the bank in order to perform effectively.

Internal audit is an important and effective tool that qualitatively improves the level of entity's corporate governance, ensures the stable development of the bank and its maintenance of high competitive positions in the business environment. The internal audit activity must assess and provide appropriate recommendations aimed at improving the processes of corporate governance, risk management and internal control system, considering the strategy, objectives and risks of the bank.

References:

1. Auditing / Audrey A. Gramling, Larry E. Rittenberg, Karia M. Johnstone. 8th ed. South Western, Cengage Learning, 2012. 1034 p.
2. Bezv O. Reform of corporate governance in banks. Seminar «Modern approaches to banking regulation and supervision in Ukraine». 2018. URL: <https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=69900827>
3. The Core Principles Of Good Corporate Governance. URL: <https://www.pearse-trust.ie/blog/bid/108866/the-core-principles-of-good-corporate-governance>
4. G20/OECD Principles of Corporate Governance. URL: https://www.oecd-ilibrary.org/governance/g20_9789264252035-ru
5. International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing. 2017 Edition. By The Institute of Internal Auditors, 247 Maitland Avenue, Altamonte Springs, Florida 32701 – 4201, USA. All right reserved. URL: <https://www.theiia.org/bookstore/product/international-professional-practices-framework-2011-1533.cfm>
6. Kvach Ya.P. Problems of corporate governance on the way to improving the economic security of the enterprise. Odessa: Economic space, 2015. № 98. P. 177–188. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2015_98_19
7. Methodical recommendations on the organization of corporate governance in the banks of Ukraine. Approved by the decision of the Board of the NBU № 814-rsh from 03.12. 2018 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show>
8. Moeller, Robert R. Brink's modern internal auditing : a common body of knowledge / Robert Moeller. 7th ed. John Wiley & Sons, Inc. 2009. 794 p.
9. Regulations on the organization of internal audit in banks of Ukraine, approved by the Resolution of the NBU № 311 of 10.05.2016 (as amended). URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0311500-16>
10. Regulations on the organization of the risk management system in banks of Ukraine and banking groups, approved by the Resolution of the NBU Board № 64 dtd 11.06.2018 r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18#n16>
11. Polova O.L., Barda L.V. (2017) Organization of corporate governance system in the banking sector of Ukraine. *Economy and state*, № 9, pp. 34–38.
12. Principles of corporate governance for banks. Basel Committee on Banking Supervision. 08.07. 2015. URL: <https://bank.gov.ua/document/download?docId=64199632>
13. Principles of corporate governance, approved by the National Commission on Securities and Stock Market of Ukraine from 12.03. 2020, № 118. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/documents/rshennya-pro-zatverdzhennya-printsipv-korporativnogo-upravlnnya/>
14. Pickett K. H. Spencer. The internal auditing handbook. 2nd edition. WILEY. 2003. 785 p.

Iryna Krupelnytska

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Vinnytsia Institute of Trade and Economics of
Kyiv National University of Trade and Economics*

ACCOUNTING AND CONTROL OF INVENTORIES AS A BASIS FOR EFFECTIVE MANAGEMENT OF A TRADING ENTERPRISE

Summary

Inventories are main resources of the trading company. Analysis, accounting and control of inventories determines the management effectiveness of commercial enterprises processes. It is necessary to accelerate the turnover of commodity resources in order to increase the profits of a trading company. Successful turnover of commodity resources can be determined with the help of high-quality operational management accounting information, which is the basis for analysis, decision-making and further control of the trading company. Obtaining management information achieved with establishment of an effective accounting policy, which is the direct responsibility of the company's management. The interdependence of the accounting policy type, quality management accounting, operational analysis and clear control over inventories at the trade enterprise determines the effectiveness of enterprise management and profit in the long-term perspective.

Вступ

У сучасних умовах економічного розвитку Україна характеризується значним збільшенням і розширенням товарообігу. Значна частина робочої сили нашої країни зайнята в торгівлі. Згідно з офіційною статистикою «Зайняті особи за видами економічної діяльності у 2012–2019 роках» (взято з вебсайту Державної служби статистики України), у 2018 р. 22,3% у торгівлі було зайнято населення працездатного віку, а в 2019 р. – 22,9% (3 млн 801 тис осіб). Сільське господарство посідає друге місце (17,9% у 2018 р. та 18,1% у 2019 р.), а промисловість – третє. Ураховуючи вищезазначену статистику, можна стверджувати, що від ефективності діяльності торговельних компаній залежить рівень економічного зростання всієї країни та добробуту населення.

Функціонування торговельних компаній йде зі значним ресурсним циклом, який займає важливе місце серед запасів, формування та використання яких є вирішальним чинником забезпечення конкурентоспроможності компанії. Запаси – це один з основних активів компанії,

продаж якого є головним джерелом доходу компанії. У ринкових умовах та в конкурентному середовищі управління запасами розглядається як здатність роздрібних компаній надавати товари споживачам. У зв'язку із цим завданням управлінського обліку є надання рекомендацій щодо формування найбільш оптимальних умов для корпоративних запасів, організації ефективного контролю над їх фактичним станом, обліку та зберігання запасів, ефективного економічного аналізу запасів та їх прогнозу. Тому актуальність дослідження визначається важливістю обліку, аналізу та контролю запасів, що становлять основу торгової компанії.

Питання організації системи обліку та контролю товарних запасів вивчалися багатьма вітчизняними та зарубіжними ученими. Так, С.І. Дроб'язко обґрунтував та описав основні принципи методологічних основ обліку запасів, а саме формування їх витрат, методи їх оцінки на дату балансу та під час продажу та відображення такої інформації в річних звітах компанії. Автор дотримується думки, що деталізація національних варіантів структури первинної вартості сприяє більш надійній оцінці запасів [2, с. 6]. В.В. Новодворська також займалася порівнянням структури витрат на придбання запасів у теорії вітчизняної та зарубіжної практики. У статті «Організація обліку запасів та її врахування в бухгалтерській основі компанії» автор визначив недоліки та переваги використання категорій оцінки в чинних П(С)БО та МСФЗ та сформулював рекомендації щодо врахування запасів в обліковій політиці компанії з використанням міжнародних стандартів [8, с. 592]. Думка В.О. Литвинової та Р.В. Грінчинко є цікавою в контексті даного дослідження: управління даними запасами – складний процес, на ефективність якого впливає велика кількість чинників [6, с. 78]. Вищезазначена стаття визначає роль бухгалтерського обліку й аналізу структури та динаміки рівнів запасів у підвищенні ефективності їх використання, а також показує сутність і напрями підвищення ефективності використання запасів у торговельних компаніях.

Розділ 1. Особливості товароруку та політики товарних запасів на торговельному підприємстві

Для того щоб розглянути питання обліку та контролю запасів, ми повинні спочатку вивчити поняття запасів та роль запасів у русі товарів на підприємстві. Відповідно до П(С)БО 9 «Запаси», запаси – це товари у формі матеріальних активів, які купуються (отримуються) та утримуються підприємством для перепродажу [10]. Професор А.А. Мазаракі [7] вважає, що запаси – це основна маса товарів для перепродажу, що перебувають в обігу, коли вони переходять від виробництва до споживання. Однак огляд літератури показав, що не існує єдиного погляду на визначення природи запасів.

Важливим аспектом управління запасами компанії є наявність усталеного методу та інформаційної бази, що забезпечує повноту та

точність інформації щодо планування та нормування рівнів запасів та надає можливість зменшити операційні витрати на їх упровадження. Такою основою інформації є система бухгалтерського обліку та внутрішнього аудиту, оптимальна організація якої передбачає вдосконалення економічного механізму та вдосконалення корпоративного управління у цілому.

Щоб виділити ключові інформаційні процеси, пов'язані зі створенням, зберіганням та використанням запасів, розглянемо етапи їх доставки, зберігання та продажу в торговельній компанії. Як показано на рис. 1, ці три фази є найбільш важливими в торговельній схемі від виробника товару до кінцевого споживача. Діаграма з літерою Б відображає витрати, які змушені враховувати торговельні компанії у своїй діяльності, буква Д – навпаки, дохід, який підприємство отримує на завершальній стадії продажу. Тому очевидно, що в умовах конкуренції торговельні компанії зацікавлені в прискоренні руху товарів із метою швидшого отримання прибутку, оскільки неможливо встановити високу торгівельну націнку (попит зменшиться). Дохід продавця залежить від суми продажів та обороту товарних запасів.

Швидкість обороту товарних запасів безпосередньо пов'язана з обсягом реалізації та розміром середнього товарно-матеріального складу. Збільшення обсягу торгів позитивно позначається на обороті запасів, а наявність надлишку запасів призводить до уповільнення товарообігу, тобто заморожування коштів у неліквідних товарах, і призводить до збитків для компанії. Отже, збільшення продажів безпосередньо впливає на ефективність компанії.

Можна виділити основні чинники, що впливають на оборотність і величину товарних запасів, виділимо такі [9, с. 428].

1. Співвідношення між попитом та пропозицією товарів. Різке прискорення оборотності спостерігається у разі перевищення попиту населення над пропозицією товарів. У міру насичення ринку й збільшення пропозиції швидкість обігу товарів дещо уповільнюється.

2. Обсяг роздрібного товарообороту. Так, торговельні підприємства з більшим обсягом товарообороту мають, за інших рівних умов, великий розмір товарних запасів і прискорену товарооборотність.

3. Складність асортименту товарів. Величина товарних запасів також визначається широтою й оновлюваністю асортименту товарів. Чим більше асортимент підприємства торгівлі, тим більша величина його товарних запасів. Час обігу товарів складного асортименту, як правило, перевищує час обігу товарів простого асортименту.

4. Споживчі й фізико-хімічні властивості товарів. Ці властивості можуть обмежувати або подовжувати час обороту. Більші товарні запаси створюють по товарах, стійких у зберіганні, складного асортименту, тривалого користування, а також запаси продовольчих товарів, що нешвидко псуються.

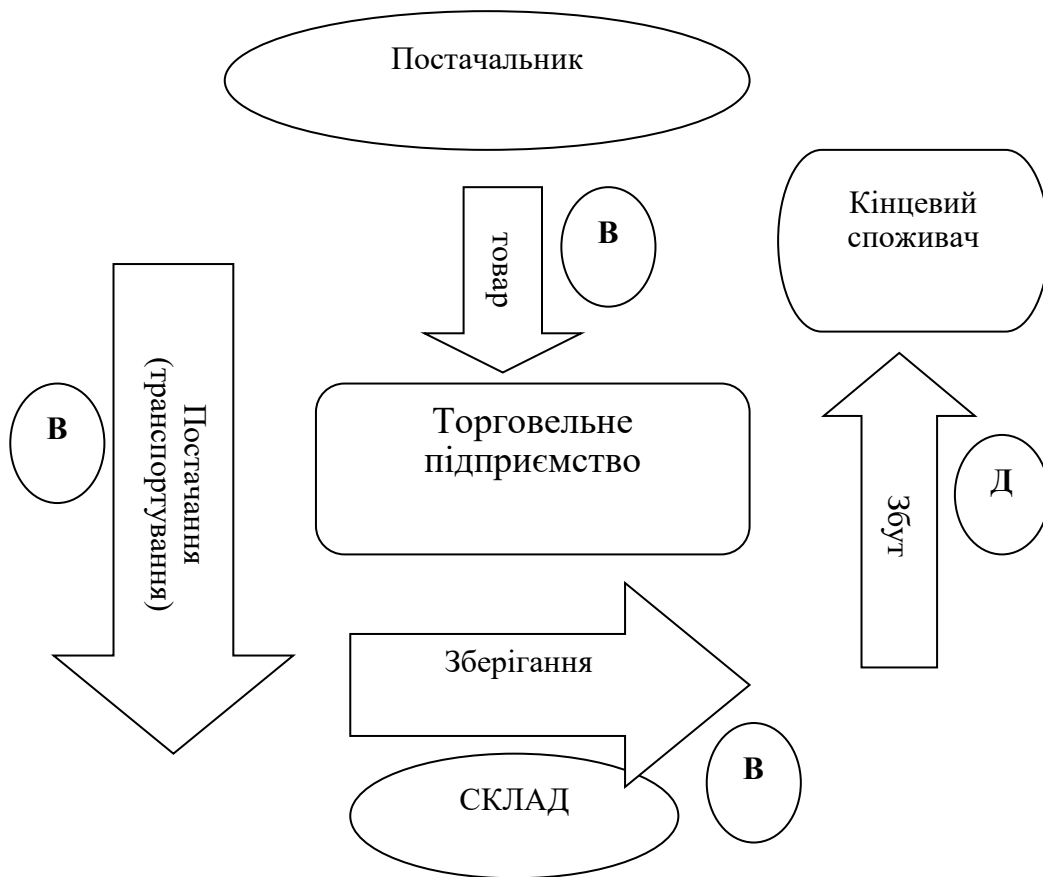


Рис. 1. Основні етапи товароруху: постачання – зберігання – збут

5. Організація й частота завезення товарів. Чим частіше завозяться товари на підприємство торгівлі, тим із меншими товарними запасами можна виконати план товарообороту. Своєю чергою, частота завезення залежить від місцезнаходження торговельного підприємства, умов транспортування, розміщення виробничих підприємств. Висока частота завезення характерна для товарів, які швидко псуються.

6. Стан матеріально-технічної бази й основних фондів торговельного підприємства. Наявність у торговельному підприємстві розвиненої мережі, оснащеної сучасним устаткуванням для зберігання товарів, дає змогу створювати їх різноманітний асортимент, забезпечуючи збереженість і якість.

У системі управління фінансовим циклом торговельного підприємства політика управління товарними запасами – це спеціально розроблений комплекс заходів, що спрямований на формування та підтримання мінімально допустимого їх обсягу для забезпечення мінімального значення тривалості обороту товарних запасів. Формування політики товарних запасів реалізується за такими етапами:

1) Визначення головної мети та основних цілей. Цей етап можна вважати ключовим у процесі розроблення політики управління

товарними запасами, оскільки спирається на цільову ефективність закупівельної політики й основні параметри ідентифікації цілей збуту. Доцільно під час розроблення на цьому етапі здійснити групування цільових показників в основні три групи: частка ринку, обсяг та рентабельність продажу. Причому цілі управління товарними запасами мають бути взаємопов'язаними зі стратегічними цілями підприємства. Регулювання товарних запасів на більшості підприємств торгівлі може орієнтуватися на досягнення таких критеріїв його діяльності:

- безперервність постачання;
- мінімальне вкладення грошових коштів;
- ефективність торговельного процесу;
- мінімальні ризики.

2) Формування інформаційної бази управління товарними запасами, що передбачає збір та систематизацію внутрішньої інформації про фактичний стан товарних запасів, швидкість їх реалізації, ступінь відповідності попиту, а також зовнішньої інформації про кон'юнктуру відповідного сегменту споживчого ринку та результати моніторингу товарної пропозиції (збутової та цінової політики постачальників) з урахуванням планових показників по обсягу реалізації товарів та використання матеріальних та фінансових ресурсів.

3) Аналіз стану товарних запасів на підприємстві. На цьому етапі досліджуються основні тенденції та закономірності, притаманні процесу формування і реалізації товарних запасів, виявляються резерви прискорення обіговості товарних запасів, які базуються на раціональному їх використанні. Аналіз стану товарних запасів на підприємстві побудований на послідовності таких процедур:

- оцінка стану товарних запасів у динаміці;
- факторний аналіз зміни їх обсягу;
- аналіз асортиментної структури;
- аналіз якості;
- аналіз ефективності управління товарними запасами.

4) Планування необхідного розміру товарних запасів. Цей етап у розробленні політики управління товарними запасами є ключовим, оскільки саме на ньому визначаються величина товарних запасів та інтервал їх поповнення, які в плановому періоді за заданого обсягу товарообороту і можливостях матеріально-технічної бази забезпечували б безперервність процесу торгівлі і задоволення попиту населення з найменшими витратами з транспортування та зберігання товарів. В основу планування необхідного розміру товарних запасів покладено п'ять основних принципів:

- оптимальність;
- надійність досягнення;
- наукова обґрунтованість;
- реальність;

– ефективність.

5) Контроль виконання політики управління товарними запасами як наступний етап полягає у спостереженні й оперативному регулюванні стану товарних запасів на підприємстві та їх реалізації виходячи з виявлених причин відхилень від плану та їх профілактики. Політика управління товарними запасами на підприємстві торгівлі має базуватися на цільовій функції – зменшенні періоду їх обороту і спрямовуватися на оптимізацію розміру та структури товарних запасів за мінімальних витрат на їх обслуговування [3, с. 170].

Розділ 2. Залежність торговельного підприємства від облікової інформації

Ефективність поточного управління та обліку залежить від якості та своєчасності отриманої та обробленої інформації, яка в більшій своїй частині береться з даних бухгалтерського обліку [6, с. 79].

Правові засади організації і ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності на підприємствах України визначено Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність» від 16.07.99 № 996-XIV [13]. Цей Закон забезпечує регламентацію обліку майна, зобов'язань, господарських операцій, складання й надання достовірної і необхідної користувачам інформації про майновий стан підприємства, їх доходи та витрати, а також відкриває шлях до перетворення бухгалтерського обліку на реальний інструмент управління. Відповідно до цього Закону, підприємству надано право самостійно:

- вибирати форму бухгалтерського обліку як певну систему реєстрів бухгалтерського обліку, порядку та способу реєстрації й узагальнення інформації в них із додержанням єдиних засад та з урахуванням особливостей своєї діяльності;

- упроваджувати систему і форми внутрішньогосподарського (управлінського) обліку та контролю господарських операцій;

- затверджувати правила документообігу і технологію обробки облікової інформації;

- затверджувати облікову політику підприємства. Керівники торговельних підприємств зобов'язані створити необхідні умови для правильної організації та ведення бухгалтерського обліку і забезпечити виконання основної функції обліку – надання користувачам достовірної, неупередженої, оперативної інформації про фінансове становище, результати діяльності та рух грошових коштів підприємства.

Під час формування облікової політики торговельних підприємств повинні враховуватися два аспекти: методичний та організаційно-технічний (рис. 2).

Методичний аспект облікової політики визначає конкретні способи відображення в обліку інформації про факти господарської діяльності

виходячи з допустимих альтернативних прийомів і способів відображення товарних запасів. Основні положення методичних аспектів облікової політики можуть описуватися за допомогою двох способів:

– описання всіх основних положень облікової політики незалежно від того, є вони загальновизнаними чи ні. Такий опис доцільний у розрахунку на користувача, який не знайомий із вітчизняними правилами ведення бухгалтерського обліку (наприклад, підприємства з іноземними інвестиціями);

– опис відхилень від загальних правил. Основні положення облікової політики визначають лише відступи від загальноприйнятих правил. Таким чином, в обліковій політиці відображаються основні положення ведення обліку з урахуванням галузевих специфік ведення господарства. За відсутності галузевих інструкцій правильний вибір облікової політики, дотримання всіх правил її оформлення мають першочергове значення.



Рис. 2. Формування облікової політики з урахуванням важливості товарних запасів

Організаційно-технічний аспект облікової політики визначає форми обліку товарних запасів, форми первинних документів, побудову системи внутрішнього контролю та управлінського обліку [13, с. 26].

Обґрунтування організаційно-методологічних питань у наказі про облікову політику щодо товарних запасів сприятиме достовірному визначенню фінансового результату, оподаткованого прибутку і потребує правильного оформлення, повного розкриття у фінансовій звітності.

На сучасному етапі розвитку торговельним підприємствам необхідно самостійно або за допомогою професійних організацій розробляти для індивідуального застосування систему організації бухгалтерського обліку, яка ґрунтується на нормативних документах, ураховує форму власності та сферу діяльності стосовно даної організації, визначає порядок ведення бухгалтерського обліку для конкретного підприємства. Така система повинна включати в себе організацію та методику ведення бухгалтерського обліку та звітності, починаючи з порядку документування господарських операцій та закінчуючи порядком використання чистого прибутку, подання даних для звітності вищестоящій організації.

Тому підвищення ефективності управління товарними запасами необхідно розпочати з удосконалення процедур та форм отримання інформації, організації якісної звітності, яка надасть можливість спостерігати таку інформацію:

- норматив товарних запасів за кожною товарною групою;
- наявність понаднормативних товарних запасів, що не користуються попитом населення;
- обсяг товарних запасів за товарними групами та позиціями, які перевищили термін зберігання, не були реалізовані у період більше року (неліквідні), втратили товарний вид або споживчі властивості;
- роздрібний продаж, задокументовані втрати, надходження товарів за товарними групами. Збір та обробка цієї інформації надасть можливість її оперативної обробки та висвітлить відхилення у структурі й асортименті товарних запасів на торговельному підприємстві [6, с. 80].

Основними цілями та завданнями формування товарних запасів на торговельних підприємствах є забезпечення стійкості асортименту на основі товарної номенклатури та ритмічності здійснення торговельно-технологічного процесу в магазинах та інших пунктах продажу для безперервної реалізації товарів покупцям і найбільш повного задоволення їхнього попиту. Для цих цілей оборотність товарних запасів має бути на високому рівні, тому аналізувати стан асортименту, номенклатури та оборотності товарів необхідно постійно в межах внутрішнього управлінського обліку та контролю.

Аналіз оборотності товарних запасів полягає у виявленні резервів прискорення оборотності товарів за забезпечення високої якості

обслуговування населення. Оборотність запасів – цей показник також відомий під назвою «оборот запасів». Він показує, скільки раз за певний період продаються запаси. Оскільки запаси являють собою вкладений капітал, тому бажано підтримувати високий рівень оборотності товарних запасів. Розраховується двома шляхами:

$$O_{ТЗ} = \frac{V}{ТЗ},$$

де $O_{ТЗ}$ – оборотність товарних запасів; V – обсяг реалізації за продажними цінами; $ТЗ$ – середні товарні запаси;

$$O_{ТЗ} = \frac{S}{ТЗ},$$

де S – собівартість реалізованих товарних запасів.

Друга формула дає більш реальний результат, оскільки запаси оцінюються за їхньою вартістю або нижче. Але оскільки інформація про собівартість реалізованих товарів не завжди є доступною, перша формула використовується значно частіше.

Чим вище показник оборотності, тим менший період часу, протягом якого товарні запаси знаходяться на підприємстві, що означає ймовірне зниження витрат на зберігання, втрат від псування та старіння запасів, високий рівень оборотності, еквівалентний швидкому руху товарних запасів. У системі управлінського обліку необхідно здійснювати планування показників оборотності товарних запасів із метою їх подальшого зіставлення з фактичними, що дасть можливість, знаючи прискорення чи уповільнення операційного циклу, розрахувати суму додатково залучених чи вивільнених коштів у результаті уповільнення (прискорення) оборотності товарних запасів.

Також вагомим показником під час аналізу діяльності торговельного підприємства є коефіцієнт рентабельності товарних запасів, який вираховується як відношення доходу від реалізації до середньорічної вартості запасів, і чим більшим він є, тим ефективнішим є управління підприємством. Але щоб здійснити оперативний аналіз ситуації з товарними запасами на підприємстві, управлінці повинні мати оперативну інформацію на кожному етапі руху товарів – від моменту постачання до збуту.

Для підготовки якісної інформації про виробничі запаси завдяки системі управлінського обліку мають бути реалізовані такі основні завдання:

- групування товарних запасів для цілей їх обліку та контролю;
- обґрунтування методики оцінки запасів під час їх оприбуткування та вибуття;
- забезпечення розроблення реальних нормативів товарних запасів;
- сприяння контролю над витратами, пов'язаними з розміром товарних запасів;

- визначення економічного розміру замовлення товарів;
- планування потреб у запасах та контроль над рухом товарів за відповідними каналами збуту.

Отже, оперативний управлінський облік товарних запасів передбачає систематичне проведення роботи з моніторингу стану товарних запасів, підтримки їх оптимального розміру, своєчасного поповнення та підтримки товарних запасів на рівні встановленого нормативу. Метою проведення цієї роботи на торговельних підприємствах України є забезпечення безперервного та ритмічного збуту товарів, зокрема в умовах зміни споживчого попиту; мінімізація сукупних витрат з формування та зберігання запасів; недопущення втрат товарних та фінансових ресурсів підприємства.

Розділ 3. Контрольний аспект у системі управління товарними запасами

Систему управління товарними запасами доцільно розглядати за такими основними структурними напрямками:

- організаційним, що охоплює політику постачання, оприбуткування товарних запасів, їх зберігання та руху;
- обліковим, що забезпечує аналітичний облік поставок, розрахунки з постачальниками, облік наявності та руху товарних запасів;
- контрольним, що передбачає процедури внутрішнього контролю надходження запасів, їх наявності та руху.

Щодо контрольного аспекту, то досить вагомим є проблема контролю залишків товарних запасів, яка виникає на кожному торговельному підприємстві, оскільки вартість запасів являє собою значний ліквідний актив. Тому досить важливо розробити таку систему обліку, яка б забезпечила мінімальні витрати як на придбання, так і на зберігання товарних запасів. Ефективним є застосування системи just-in-time, тобто «точно в строк» (JIT). У системі JIT наявність товарних запасів розглядається з філософського погляду, їх існування ускладнює вирішення певних питань та не дає підприємству стати конкурентоспроможним. Із практичного погляду, враховуючи особливості діяльності торговельних підприємств України, метою JIT є зменшення будь-яких витрат, а головним критерієм успіху вважається наявність оптимального розміру товарних запасів. У системі JIT поєднуються п'ять функцій: накопичення запасів, зберігання, транспортування, передпродажна підготовка, контроль якості – в єдиний безперервний процес. Закупівля товарних запасів повинна бути максимально наближена до моменту їх реалізації. Закладений в основу JIT принцип полягає у необхідності закуповувати товарні запаси лише за їх необхідності і тільки в такій кількості, яка необхідна споживачам. JIT потребує жорсткого контролю над якістю запасів [1, с. 91].

За результатами досліджень міжнародних консалтингових компаній виявлено, що крадіжки та шахрайство у закладах торгівлі залишаються головною причиною товарних утрат (ТВ) через низький рівень розвитку культури та соціальної свідомості населення країни [5, с. 136]. Виявлення, попередження та усунення порушень вимагають від управлінського персоналу оптимального застосування науково обґрунтованих форм та методів внутрішнього контролю.

Існує перелік типових порушень на різних стадіях товароруку та в частині облікового відображення операцій із товарними запасами та їх утратами (рис. 3).

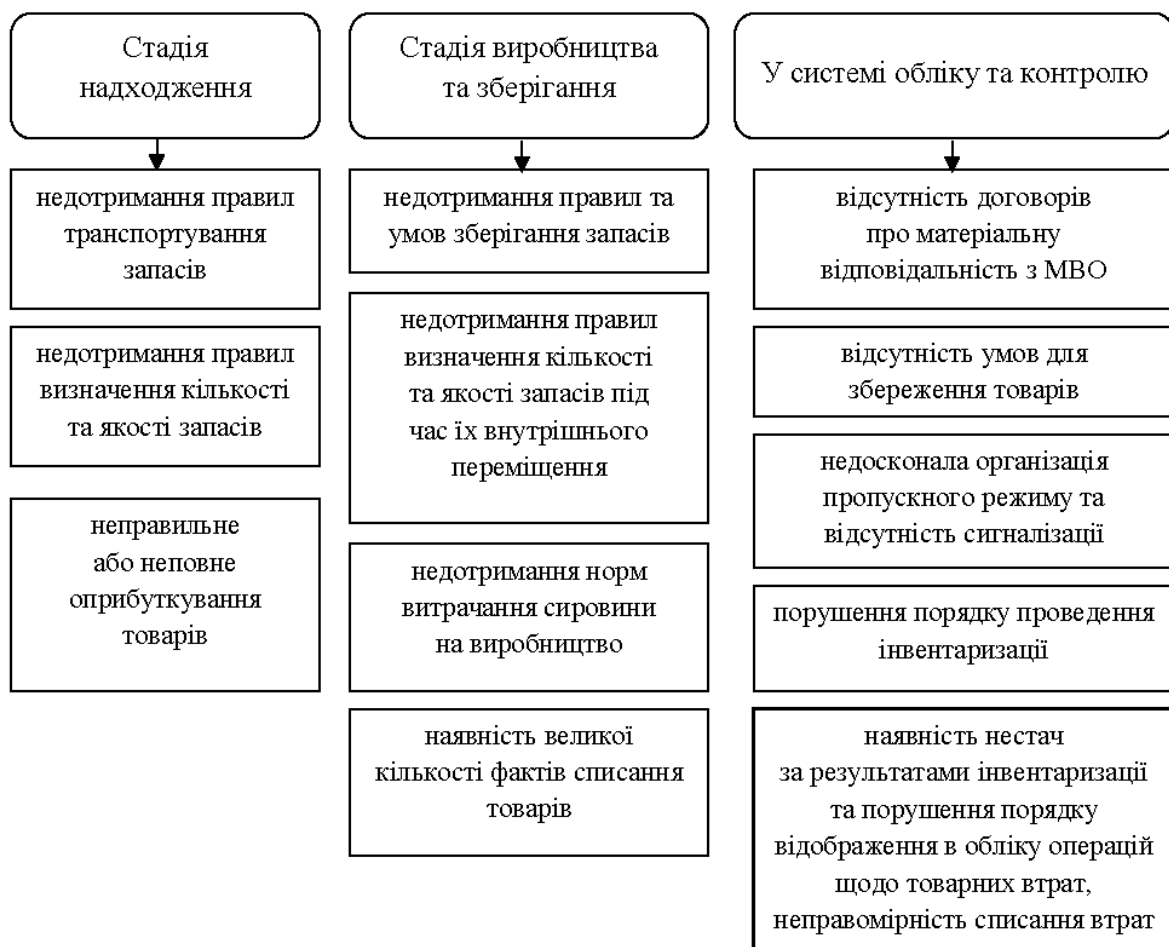


Рис. 3. Типові порушення щодо запасів на різних стадіях руху товарів

Тому доцільно створити службу внутрішнього контролю в торговельній компанії. Основні функції внутрішньої адміністративної служби комерційної компанії, якою керує ТВ [5, с. 139]:

1) Організація поставок. Істотне місце в організації внутрішнього контролю на підприємстві займає товарно-матеріальна база. Під час

інвентаризації ви розумієте перевірку реальної присутності та стану об'єкта контролю, яка проводиться шляхом спостереження, вимірювання, реєстрації та порівняння отриманих даних із даними бухгалтерського обліку та ступеня освіченості. Для власника товарно-матеріальних цінностей це ефективний інструмент контролю реакції на фактичну наявність даних, що відображається у фінансовій звітності (характеристика торговельних компаній, де більша частина активів знаходиться у товарах).

2) Розроблення заходів щодо забезпечення інвентаризації підприємства.

3) Дослідження законодавчих та нормативних актів, трудового, податкового та цивільного законодавства, на основі яких складаються інструкції щодо повноважень та відповідальності працівників.

4) Розроблення регламенту приймання товарів для кількісного та якісного використання, внутрішнє переміщення товарів, списання.

5) Проведення інструктажів та ознайомлення працівників із нормами та правилами.

6) Підготовка положень та інструкцій щодо ведення бухгалтерського обліку браку в компанії, наприклад розроблення та затвердження інструкцій щодо роботи з технологічним браком, браком для знищення, повернення постачальнику.

7) Контроль над виконанням цих інструкцій та правил.

8) Визначення оптимального складу групи МВО відповідно до зон матеріальної відповідальності разом із підрозділом охорони; розроблення пропозицій щодо розуміння причин та умов, що призводять до усунення дефекту, зокрема уведення системи штрафів за неправильне облікове віднесення товару в ту або іншу зону матеріальної відповідальності, чітке оформлення накладних внутрішнього переміщення на той або інший склад у програмі обліку товарно-матеріальних цінностей на підприємстві.

9) Організація забезпечення дотримання порядку передання товарів між функціональними одиницями (магазинами), складниками торговельної мережі.

10) Розроблення пропозицій щодо встановлення нових стандартів утрат товарів для різних товарних груп, що відповідають за реальну ситуацію у сучасній роздрібній торгівлі.

11) Вивчення ефективності заходів щодо усунення технологічних утрат, зменшення загальних збитків компанії та введення основи цього використання у внутрішні інструкції, стандарти та правила.

Як і для будь-якого іншого бізнесу, важливо враховувати заявлену кількість змін у внутрішньому управлінні торговельною компанією. Аналіз та контроль запасів на першому етапі аналізу товарів має особливе значення. Необхідно визначити кількість товарів, яка буде задовольняти споживчий попит і не призведе до значних запасів, лише

можливі надлишки. Зрештою, надлишок товарів створює величезні витрати на подальше переміщення та облік.

Висновки

Важливість ролі товарних запасів у торгівлі вимагає створення комплексної системи фінансового, управлінського та внутрішнього аудиту в торговельних компаніях.

Основним показником довгострокової ефективної ділової діяльності торговельних компаній є показник обороту акцій. Якщо проаналізувати цей показник із погляду динаміки, ми можемо спостерігати позитивні чи негативні тенденції розвитку досліджуваної компанії. Існують внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на швидкість товарообігу. Коли зовнішні чинники рідко можуть бути передбачені та досліджені маркетологами, внутрішні фактори можуть бути передбачені, контрольовані та керовані. Однак це спочатку вимагає вдосконалення процедур та форм збору інформації, а також організації звітності про якість. Наступним рівнем контролю внутрішніх чинників, що впливають на оборот запасів, є аналіз рівнів запасів, а потім їх контроль.

Оперативна, повна та структурована управлінська інформація необхідна для проведення якісного репрезентативного аналізу діяльності торгової компанії загалом та обороту її запасів зокрема. Це пов'язано з установленням управлінського обліку на підприємстві та запровадженням спеціального методу бухгалтерського обліку. Методи обліку та оцінки торгової компанії повинні враховувати важливість запасів як основних активів такої компанії. Під час затвердження облікової політики компанії слід вибирати відповідні форми первинних документів та звітів, що забезпечують інформацію про переміщення товарів, зберігання на складах, витрати на зберігання, доставку та переміщення, а також передбачувану необхідну кількість товарів так само легко і швидко, наскільки це необхідно.

Що стосується контролю над запасами в торговельній компанії, ми вважаємо за доцільне створити службу внутрішнього контролю. Нарешті, облік та аналіз запасів не вимагає підтримання необхідного порядку зберігання, використання та передачі. У будь-якому процесі корпоративного управління, включаючи торгівлю, контроль необхідний на всіх етапах, оскільки помилки та порушення призводять до втрат у ланцюговій реакції, тому доцільно запровадити внутрішній аудит торгової компанії, де особлива увага приділяється запасам.

Список використаних джерел:

1. Бесараб Д.А. Моделі управління запасами підприємства в системі вартісно-орієнтованого управління. *Економіка і регіон*. 2014. № 3. С. 89–93.
2. Дробязко С.І. Методичні аспекти фінансового обліку товарних запасів підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 1. С. 5–10.

3. Камінський С. Товарні запаси як структурна складова об'єкта управління фінансовим циклом підприємства торгівлі. *Економічний аналіз*. 2013. Т. 12(3). С. 167–171.
4. Коваль Н.І. Сутність виробничих запасів як економічної категорії: обліковий та управлінські аспекти. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2017. № 7. С. 93–108.
5. Копчикова І. Внутрішній контроль у системі управління товарними втратами. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2018. № 5. С. 130–142.
6. Литвинова В.О., Грінченко Р.В. Підвищення ефективності використання товарних запасів торговельного підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. Вип. 2. С. 78–82.
7. Мазаракі А.А., Ушакова Н.М., Лігоненко Л.О. Економіка торговельного підприємства : підручник. Київ : Хрещатик, 1999. 800 с.
8. Новодворська В.В. Організація обліку товарних запасів та їх відображення в обліковій політиці підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 13. С. 592–595.
9. Олініченко К.С. Товарні запаси в роздрібних торговельних підприємствах. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2011. Вип. 1. С. 422–430.
10. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 «Запаси», зареєстроване в Міністерстві юстиції України 2 листопада 1999 р. № 751/4044. Київ : Міністерство фінансів України, 1999. № 246.
11. Полянська О.А., Чабанюк О.М., Кондрич С. Управлінський облік товарних запасів: напрями удосконалення методики. *Економіка та суспільство*. 2018. № 19. С. 1325-1333. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/197.pdf
12. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16 липня 1999 р. № 996-XIV. *Відомості ВВР України*. 1999. № 40.
13. Хоменко Н.В., Карпенко О.В., Верига Ю.А. Товарні запаси: проблеми обліку, контролю та звітності : монографія. Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. 153 с.

References:

1. Besarab D. (2014) Modeli upravlinnia zapasamy pidpryiemstva v systemi vartisno-oriientovanoho upravlinnia [Models of enterprise inventory management in the system of cost-oriented management]. *Economy and region*, no. 3, pp. 89–93.
2. Drobiazko S. (2020) Metodichni aspekty finansovoho obliku tovarnykh zapasiv pidpryiemstva [Methodic aspects of financial accounting of the enterprise inventories]. *Investments: practice and experience*, no. 1, pp. 5–10.
3. Kaminsky S. (2013) Tovarni zapasy yak strukturna skladova obiekta upravlinnia finansovym tsyklom pidpryiemstva torhivli [Inventories as a structural component object of financial cycle management of trade enterprise]. *Economic analysis*, vol. 12(3), pp. 167–171.
4. Koval N. (2017) Sutnist vyrobnychkh zapasiv yak ekonomichnoi katehorii: oblikovyi ta upravlinski aspekty [The essence of inventories as an economic category: accounting and management aspects]. *Economics. Finances. Management: current issues of science and practice*, no. 7, pp. 93–108.
5. Kopchykova I. (2018) Vnutrishnii kontrol u systemi upravlinnia tovarnymy vtratamy [Internal control in the system of commodity loss management]. *Foreign trade: economy, finance, law*, no. 5, pp. 130–142.
6. Litvinova V., Hrinchenko R. (2017) Pidvyschennia efektyvnosti vykorystannia tovarnykh zapasiv torhovelnogo pidpryiemstva [Increasing of inventories effectiveness of trade enterprise]. *Problems of systematic approach to the economy*, vol. 2, pp. 78–82.

7. Mazaraki A., Ushakova N., Lihonenko L. (1999) *Ekonomika torhovelnoho pidpriemstva* [Economics of trade enterprise]. Kyiv: Khreshchatyk. (in Ukrainian)
8. Novodvorska V. (2016) Orhanizatsiia obliku tovarnykh zapasiv ta yikh vidobrazhennia v oblikovii politytsi pidpriemstva [Organization of inventories accounting and their reflection in the accounting policy of the enterprise]. *Global and national economic problems*, vol. 13, pp. 592–595.
9. Olinichenko K. (2011) Tovarni zapasy v rozdribnykh torhovelnykh pidpriemstvakh [Inventories in retail trade enterprises]. *Economic strategy and prospects of development of trade and services*, vol. 1, pp. 422-430.
10. Accounting Regulation (Standard) 9 «Inventories»: Registered with the Ministry of Justice of Ukraine on November 2, 1999, № 751/4044. Kyiv: Ministry of Finance of Ukraine, October 20, 1999, № 246.
11. Polianska O., Chabanyuk O., Kondrych S. (2018) Upravlinskyi oblik tovarnykh zapasiv: napriamy udoskonalennia metodyky [Management accounting of inventories: ways of improvement of a technique]. *Economy and society*, no. 19, p. 1325–1333. Available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/197.pdf
12. Law of Ukraine of July 16, 1999 No. 996-XIV About financial accounting and the financial reporting in Ukraine / *Vidomosti of the Verkhovna Rada of Ukraine*. 1999. № 40.
13. Khomenko N., Karpenko O., Veryha Y. (2008) Tovarni zapasy: problemy obliku, kontroliu ta zvitnosti [Inventories: problems of accounting, control and reporting]. Poltava: Poltava University of Economics and Trade. (in Ukrainian)

Ellana Molchanova

*PhD in Economics, Associate Professor
Kyiv National University of Trade and Economics*

FORMATION OF A CRISIS MANAGEMENT TEAM

Summary

Today the issue of overcoming crises in companies becomes relevant. Most Ukrainian methods suggest forming anti-crisis teams at the time of the crisis. However, this proposal does not take into account the peculiarities of the psychological state of people at the time of the crisis. This statement is false. At the stage of creating a company, the management should already think about creating an anti-crisis team. We are not talking about crisis planning at the newly created enterprise. We are talking about the fact of the crisis under the influence of external or internal factors. Therefore, this research shows how American managers form a team and what are the functional responsibilities of each member team.

Вступ

Команда з управління антикризовими ситуаціями, також відома як команда з управління інцидентами або група реагування на корпоративні інциденти, готує організацію до реагування на потенційні надзвичайні ситуації. Її основним завданням є координація діяльності компанії у разі настання кризової ситуації. У великих корпораціях може виникнути потреба сформувати декілька підкоманд, які координуватимуть свої дії з головною командою. У кожній команді призначається свій керівник. Але активація команди залежить від особливості протікання кризової ситуації.

Великим організаціям може знадобитися призначити провідну команду з управління кризовими ситуаціями та відповідні підгрупи (кожна з яких має свого керівника), які зосереджуються на конкретних робочих напрямках або географічних регіонах. Залежно від тяжкості та типу кризи, можливо, вам не доведеться активувати всі ролі в кожній кризі.

Членами кризової групи є, як правило, співробітники даної компанії, які обіймають інші посади в організації; менеджери з управління персоналом, керівники підрозділів, топ-менеджмент, представники зв'язків із громадськістю, керівники відділів зв'язку, маркетингу, юридичного відділу, ІТ тощо. Отже, розглянемо, як американські компанії формують антикризову команду.

Розділ 1. Завдання створення команди управління антикризовими ситуаціями

Основна мета створення команди управління антикризовими ситуаціями – допомогти мінімізувати або, можливо, уникнути певної кризи, а в разі стихійного лиха якомога швидше відновити життєдіяльність компанії з мінімальними негативними наслідками. Обов'язки групи з урегулювання криз різняться залежно від фази. Фази відрізняють від звичних нам «фаз життєвого циклу компанії», зокрема етап планування, кризовий етап та етап післякризової ситуації.

Розглянемо ключові обв'язки команд. На етапі планування «команда» повинна:

1. проаналізувати потенційні ризики та вразливість організації;
2. обговорити зі стейкхолдерами їхні потреби та проблеми, які ймовірно можуть виникнути за певної кризової ситуації;
3. визначити наявні ресурси, необхідні для реагування під час кризи;
4. розробити детальний план ліквідації криз;
5. сформуванню банку необхідної ресурсної бази;
6. навчити всіх працівників чітко виконувати покладені на них «ролі» в кризових ситуаціях. «Ролі» призначаються всім членам антикризової команди, а також майже всім співробітникам.

На фазі виникнення кризи команда відповідає за:

1. моніторинг та виявлення ранніх ознак надзвичайної ситуації;
2. оцінку впливу кризи на компанію;
3. активізацію системи реагування на кризу та системи кризових команд;
4. упровадження надзвичайних заходів та планів на випадок надзвичайних ситуацій;
5. повідомлення важливої інформації усім стейкхолдерам;
6. організацію підтримки (перша допомога, ресурси для психічного здоров'я та харчування);
7. підтримку морального духу;
8. узгодження з топ-менеджментом.

Після кризової ситуації команда повинна:

1. переглянути всі рішення та проаналізувати їх. Уникайте звинувачень, не допускайте ситуації, коли члени команди можуть відчувати провину за прийняті рішення в стресових ситуаціях;
2. переглянути план антикризового управління на основі здобутого досвіду;
3. поповнити необхідні ресурси;
4. повідомити про всі зміни стейкхолдерів;
5. проводити додаткове навчання відповідно до внесених змін;
6. оновити антикризовий план та відповідні протоколи активації.

Команда антикризового управління, головним чином, зосереджена на:

1. виявленні ранніх ознак кризи;

2. визначенні проблемних зон;
3. обговоренні віч-на-віч зі співробітниками про підозри у настанні кризових ситуацій;
4. підготовці плану врегулювання криз;
5. мотивації співробітників щодо злагодженої роботи на оптимістичних нотах. Не дозволяти людям утрачати надію та панікувати;
6. підготовці до майбутніх кризових ситуацій.

Процес формування команди повинен починатися з призначення керівника команди з антикризового управління. Керівник повинен бути як формальним, так і неформальним лідером. Він вступає у свої повноваження одночасно з командою за активації відповідних протоколів. Отже, ми визначили, які ключові обов'язки покладаються на команду. Наступним кроком під час планування антикризового плану є призначення «ролей» кожному члену команди.

Члени команди повинні мати досвід роботи у сфері комунікацій, фінансів, адміністративних та операційних питань тощо. Подумайте про призначення одного члена команди для координації питань із топ-менеджментом. Бажано не залучати представників топ-менеджменту до команди з антикризового регулювання, оскільки останні можуть виявитися необ'єктивними під час прийняття певних питань. Окрім того, рішення про призначення ролей повинно ґрунтуватися на підставі розмірів компанії та географії її представництв. У великій команді з управління кризисними ситуаціями людина може відповідати за кожен сферу відповідальності, але членам менших команд можуть відводитися декілька ролей. Як правило, співробітники є професіоналами в одній сфері, де вони зазвичай працюють, саме тому вони передають свої оперативні знання команді з управління кризисними ситуаціями.

Розділ 2. Структура команди управління антикризовими ситуаціями

У структурі будь-якої організації певні відділи вже працюють як частина команди. В умовах настання кризи ця команда стає підгрупою групи з управління кризисними ситуаціями та звітує перед призначеним членом команди. Наприклад, ІТ-відділи, як правило, мають групу, яка реагує на відключення або інші нагальні технічні проблеми як частину своєї звичайної роботи. У надзвичайній ситуації ця група активується як частина команди реагування на кризу.

Можемо запропонувати приблизну схему, яка відображає базову структуру (рис. 1).

Організаційна схема відображає базову структуру, в якій обов'язки розподілені між командою з управління антикризовими ситуаціями. Призначенням цієї команди може бути реагування на інциденти. У західній корпоративній практиці поняття «інцидент» використовують у разі настання природних або техногенних ситуацій, тому обов'язковим

членом команди повинен бути начальник служби безпеки. Система управління інцидентами – це модель антикризового управління, яка розпочалася в уряді та поширилася на приватний сектор. Це практична модель, яку розробили пожежники Каліфорнії. Члени команди були поділені на чотири підкоманди за регіональним принципом. Це пов'язано з різними ландшафтними умовами (гори, пустеля, ліси), а також розмірами території. Сьогодні ця модель є обов'язковою для всіх державних структур, садочків, шкіл та університетів у разі пожежі.

Кожна компанія під себе адаптує цю модель на випадок інших форм інцидентів. Відповідно до цієї моделі, членів команди також можуть поділити на підгрупи або сформувані окремі підкоманди. Підкоманди мають своїх керівників і відповідають за операційну діяльність, планування та розвідку, логістику та фінанси тощо. Розглянемо приблизну сферу відповідальності кожної підкоманди.

Підгрупа/команда 1 «менеджмент» може бути відповідальною за такі напрями:

1. управління загальним реагуванням на кризу;
2. визначення пріоритетів та цілей;
3. управління підконтрольних груп;
4. отримання ресурсів;
5. координація з топ-менеджментом;
6. вирішення суперечок та конфліктів між співробітниками.

До складу такої команди обов'язково входять пресекретар, начальник служби охорони праці та координатор (узгодження дій із топ-менеджерами).

Підгрупа/команда 2 «виробництво» може бути відповідальною за такі напрями:

- 1) забезпечення виконання тактичних цілей компанії під час кризи;
- 2) ідентифікація початкових утрат/збитків;
- 3) контроль над реакцією на кризу;
- 4) встановлення контролю над ситуацією;
- 5) складання звітів про поточний стан справ;

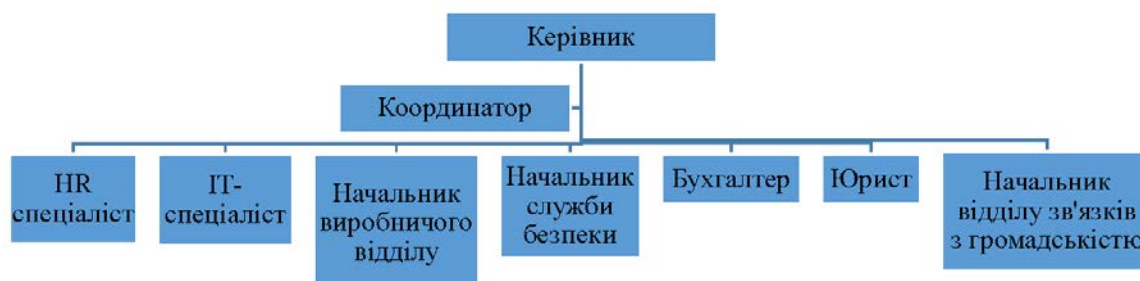


Рис. 1. Орієнтовна схема структури команди управління кризисними ситуаціями

б) відновлення безперервної діяльності компанії/виробництва.

Під час реалізації зазначених напрямів повинні також бути включені безпекові компоненти та ІТ.

Підгрупа/команда 3 «планування та прогнозування» може бути відповідальною за такі напрями:

- збір, аналіз та обмін інформацією про вплив кризи на діяльність підприємства/розгортання кризи;
- оцінку звіту про стан справ;
- формулювання рекомендацій щодо подальших дій.

Також слід залучити персонал для забезпечення безперервності бізнесу, корпоративної комунікації, правових взаємовідносин, взаємовідносин з інвесторами та іншими стейкхолдерами.

Підгрупа/команда 4 «логістика» може бути відповідальною за підтримку потреби співробітників (ресурси, їжа, притулок, транспорт, медичне обслуговування тощо).

До складу команди можуть бути включені представники відділу кадрів, відділу подорожей, служб переговорів та програми допомоги працівникам.

Підгрупа/команда 5 «фінансисти» може бути відповідальною за:

- 1) трекінг та документування всіх поточних та додаткових витрат;
- 2) обробку нарахувань заробітної плати, екстрених замовлень, потреб у готівці та грошах на карткових рахунках. У період кризи не рекомендують затримувати заробітну плату;
- 3) узгодження страхових внесків та компенсаційних виплат працівникам;
- 4) надання адміністративної підтримки.

Команда має включати представників відділів фінансів, ризику, страхування, фонду оплати праці, казначейства та закупівель.

Можемо побудувати шаблон, як формувати команду з управління антикризовими ситуаціями в рамках цієї системи. Одним із програмних продуктів є Smartsheet [7]. Зручна для використання платформа, яка дає змогу виконати поставлені цілі. Ми призначаємо посади, членів команди та ролі. У програмі ролі виглядають як коротке поле на 500 символів. Однак цей опис – коротка посадова інструкція. Отже, до кожної посади слід написати інструкцію та призначити ролі кожному члену команди. І обов'язково визначте заступника або альтернативну персону для кожної ролі на випадок, якщо член команди перебуває у відпустці.

Розділ 3. Призначення ролей членам групи з управління кризисними ситуаціями

Керівник – основна ключова роль у всьому процесі. Керівники повинні мати повний контроль над працівниками. Слід усе тримати на пульсі, знати та розумітися, що відбувається навколо. Будь-яке питання, яким нехтували на початковому етапі, може бути головним питанням

пізніше. Проблеми повинні бути вирішені негайно. Не слід ігнорувати навіть незначні проблеми або чекати, поки хтось інший проявить ініціативу. Будь-яка проблема, залишена без уваги, може призвести до кризи та великих заворушень пізніше.

На робочому місці слід бути пильним. Керівник повинен мати можливість відчувати ранні ознаки кризи та застерегти працівників від негативних наслідків. Його обов'язок – ужити запобіжних заходів, щоб уникнути надзвичайної ситуації. Лідер повинен передбачити кризу. Такий етап також називається виявленням сигналу.

Керівнику слід частіше взаємодіяти з працівниками, щоб з'явилося відчуття підтримки. Проведіть/організуйте для співробітників тренінги з управління кризисними ситуаціями.

Навчіться приймати швидкі рішення. Переконайтеся, що всі на робочому місці добре поінформовані про надзвичайні ситуації. Визначте важливі процеси та системи, які повинні продовжувати функціонувати для безперебійної роботи організації. Розробіть альтернативні плани з достовірною та точною інформацією. Не давайте змоги негативним емоціям розповсюджуватися в організації. Мотивуйте працівників вірити у себе та компанію. Важливо довіряти один одному під час кризових ситуацій. Уживайте жорстких заходів проти тих, хто поширює чутки та намагається запламувати імідж організації. Не уникайте стейкхолдерів та представників засобів масової інформації: ігнорування може погіршити ситуацію. Розвивайте міцні партнерські стосунки із зовнішніми стейкхолдерами. Будьте готові попросити про допомогу.

Керівник повинен показувати приклад, бути міцною опорою для членів команди. Вони повинні мати можливість звернутися до керівника, вміти ризикувати, працювати наполегливо, добре адаптуватися до змін та нових ситуацій.

Коли організація вийшла з кризи, обов'язок керівника – поділитися отриманим досвідом із метою уникнення помилок у майбутньому.

Отже, керівник групи з урегулювання криз має достатньо повноважень та контролює кризове планування, реагування, постійно докладає зусиль і приймає важливі рішення. Щоб лідер був ефективним, топ-менеджмент, рада директорів тощо повинні повністю підтримувати лідера у цій ролі, його рішення. Таким чином, роль антикризового менеджера існує частково поза затвердженою організаційною ієрархією.

Менеджер з реагування на кризи, як правило, не з C-suite, має основну владу щодо прийняття рішень під час надзвичайних ситуацій і може давати вказівки начальству. Керівники повинні надати такі повноваження керівнику кризових ситуацій, щоб пришвидшити реагування на надзвичайні ситуації. В іншому разі повторне здогадування та надмірне управління C-пакетом можуть заглушити кризові зусилля.

Якщо команда з управління антикризовими ситуаціями не має призначеного за координацію зв'язку з топ-менеджментом, керівник кризової групи виконує цю функцію.

Роль керівника групи з антикризового регулювання полягає у тому, щоб:

1. нести відповідальність за виконання плану антикризового управління;
2. створити ефективну кризову команду та переконатися, що всі готові;
3. моніторити ситуацію та зменшувати ризики;
4. оцінювати надзвичайну ситуацію;
5. повідомляти про кризу та активізувати протоколи антикризових планів;
6. перебрати на себе управління;
7. оцінювати варіанти, визначати проблеми та будувати стратегію;
8. забезпечувати безпеку працівників, компанії та стейкхолдерів;
9. регулярно інформувати керівництво про перебіг подій.

Команда з управління кризовими ситуаціями повинна розглядати всі аспекти кризи. Команда потребує членів, які мають досвід у різних галузях та сферах відповідальності.

Якщо в організації бракує людей із необхідними знаннями, на етапі планування подумайте, як можна заповнити ці прогалини. Ви можете призначити радників зі сторонніх компаній, які можуть надати додатковий персонал у надзвичайних ситуаціях, і погодитися з ними на офіційний план на випадок надзвичайних ситуацій, а також звернутися до зовнішніх експертів.

Основна команда управління кризовими ситуаціями включає такі ключові функції, як операційні, безпекові, ІТ, кадрові та комунікації.

Інші функції слід додавати у разі розширення напрямів прояву кризи. Хоча склад кожної команди різниться залежно від організації та загроз, з якими вона стикається, наведемо деякі додаткові ролі:

1. Менеджер служби безпеки: відповідає за оцінку безпеки реалізації антикризового плану та за безпеку «майданчика» під час кризи.

2. Прес-секретар/радник із питань громадських зв'язків: проводить брифінг зі ЗМІ, обробляє інформацію та формує стратегію обміну повідомленнями.

3. Менеджер із персоналу: веде інформацію про весь персонал, включаючи контактні дані та місцезнаходження поза робочим часом, а також відстежує, чи застраховані співробітники.

4. Керівник відділу охорони праці та навколишнього середовища зменшує ймовірність настання ризиків для здоров'я та безпеки персоналу, навколишнього середовища. Окрім того, на нього покладається обов'язок проводити навчання для реагування в надзвичайних ситуаціях, оцінку збитків та здійснювати контроль.

5. Юрист: консультує компанію щодо юридичних та регуляторних зобов'язань та заходів щодо пом'якшення негативного впливу; перевіряє

вихідну інформацію, готує всіх, хто пройшов співбесіду із зовнішнім органом та керує обміном конфіденційною інформацією.

6. Менеджер командного центру: відповідає за обслуговування командного центру. Його основна функція – забезпечити команду всім необхідним у командному центрі (обладнання, витратні матеріали тощо).

7. Менеджер з операційної діяльності: надає інформацію про те, як зупинити та відновити виробництво в надзвичайних ситуаціях, а також координує дії персоналу щодо відновлення виробництва.

8. Канцелярія: допомагає кризовій групі у розробленні документів, їх обробці та русі документів.

9. Менеджер з інформаційних технологій: надає ІТ-експертизу процесу планування та керує процесом під час ІТ-криз.

10. Економіст: під час кризового планування регулює першочерговість здійснення виплат та розрахунків, керує готівковими розрахунками та виплатам по кредитних картках, вирішує, чи буде затримуватися фінансова звітність, інформує страхові компанії та збирає необхідну документацію.

11. Представник структурного підрозділу: розробляє план антикризових заходів у своєму підрозділі, у разі потреби може залучити додатковий персонал.

12. Фахівці з «вузьких» питань: залежно від типу організації та за необхідності розробляє антикризові заходи.

Побудуємо приблизну ієрархічну структуру.



Рис. 2. Поєднання ролей із ланцюжком команд в ієрархічній структурі антикризової команди

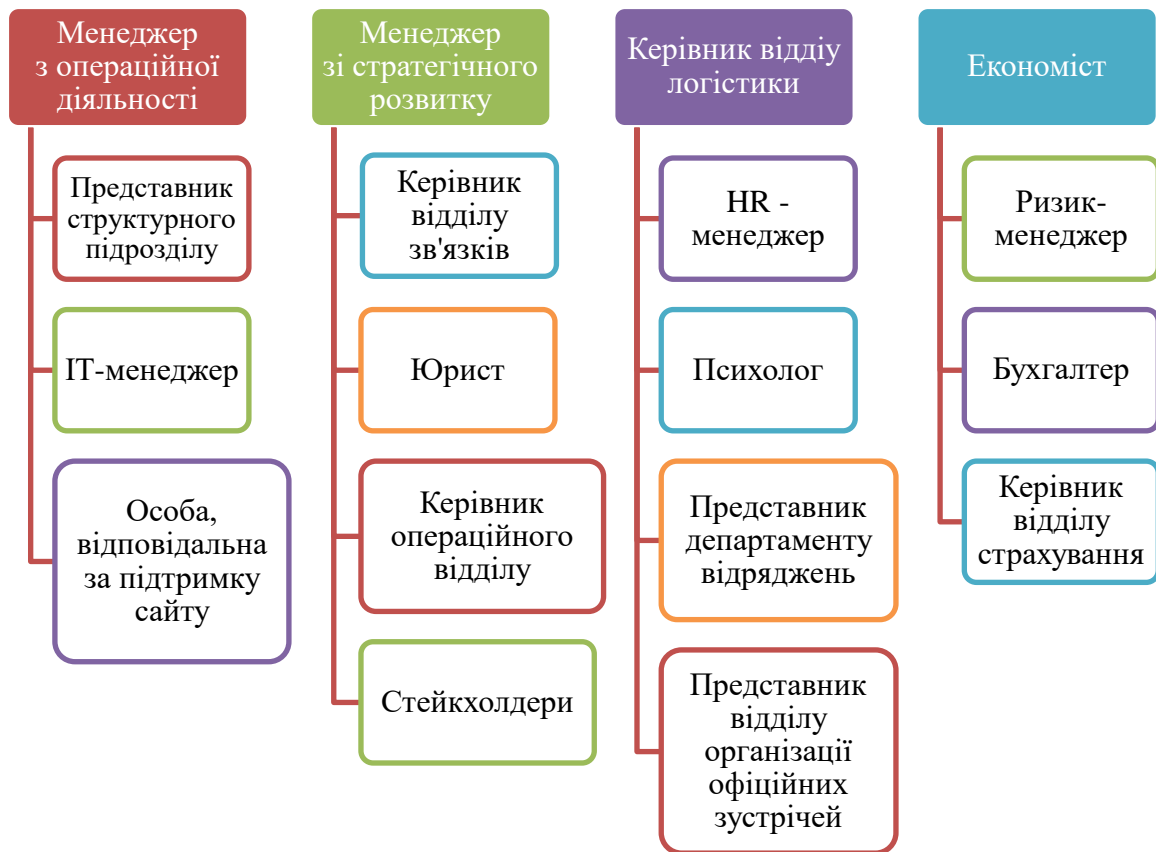


Рис. 3. Поєднання ролей із ланцюжком команд

Схема організації показує, як ці ролі поєднуються з ланцюжком команд в організації. Ця структура не застосовується у разі настання інцидентів. Зазначена структура не є обов'язковою і суттєво відрізняється від будь-якої ієрархічної структури в українських компаніях. Побудова такої структури повинна ґрунтуватися на ефективності.

Ефективність реагування на кризу частково залежить від людей, які входять до складу команди. Члени команди повинні мати такі здібності:

1. розуміти загальну картину організації;
2. ефективно захищати свій відділ або зону відповідальності;
3. бути комунікабельним;
4. бути здатним працювати в стресових ситуаціях, витримувати тиск;
5. думати швидко та аналітично.

Керівник групи з управління антикризовими ситуаціями повинен мати усі вищезазначені атрибути, а також:

1. бути сильним лідером;
2. приймати рішення швидко та ефективно;
3. поважати колег та керівництво;
4. бути багатозадачним;
5. уміти долати міжособистісні конфлікти;
6. бути ефективним делегатом.

Генеральний директор або президент компанії дуже рідко очолюють антикризову групу або входить до її складу. Натомість його завдання – стратегічний розвиток. Генеральний директор або президент компанії мають чотири основні стратегічні обов'язки в кризових ситуаціях:

1. здійснення прямого стратегічного планування;
2. нагляд за фінансовою стратегією та надзвичайними витратами;
3. управління взаємовідносинами з працівниками, інвесторами, клієнтами та державними регуляторами;
4. виконання обов'язків пресекретаря у разі застосування теорії «вибачень» відповідно до рекомендацій керівника відділу зав'язків із громадськістю.

Перша зустріч команди повинна відбуватися після активації протоколів із «мозковим штурмом» – розуміння проблемної ситуації. Після формування попереднього висновку про стан справ команда розподіляє свій функціонал відповідно до визначених проблем. На даному етапі головне, щоб кожен член команди розумів причини настання кризи, поточні процеси й як їх можна відновити/поліпшити/забезпечити безперервне функціонування організації.

Важливо визначити пріоритети питань. Ранжуйте проблеми відповідно до їхнього впливу на працівників та організацію. Команда управління кризовими ситуаціями повинна працювати з іншими співробітниками на спільній платформі, обговорювати переважаючі проблеми, приймати пропозиції один одного та досягати прийнятних для всіх планів. Найкращий спосіб – проведення анкетування. Усі співробітники компанії повинні прийняти участь та визначити, які загрози вони вважають найбільш суттєвими для забезпечення нормального виконання своїх функціональних обов'язків. Це вам допоможе створити ранжир [8].

Переконайтеся, що у вас є точна інформація. Ще раз перевірте свою інформацію перед завершенням плану.

Негайно реалізуйте плани щодо результатів. Час від часу потрібно приймати належний відгук.

Команда з управління кризовими ситуаціями допомагає організації зробити правильний крок у потрібний час та допомогти подолати критичні ситуації.

Тоді вже можемо активувати протоколи та певні команди. Але для цього слід розробити посадові інструкції. Кожний член команди повинен знати свій функціонал.

Розділ 4. Контрольний список групи управління кризовими ситуаціями

Коли ви починаєте антикризове планування, формування команди антикризового управління є одним із найважливіших пріоритетів. Дотримуйтеся контрольного списку, щоб переконатися, що не

пропустили жодного ключового кроку, оскільки цей етап створює основу для детального планування антикризових заходів. Контрольний список ви також зможете створити в Smartsheet, а також установити лінки з усією інформацією, яку ви внесете в програму [7].

Приблизний контрольний список із планування роботи з антикризових ситуацій може виглядати так (табл. 1).

Таблиця 1

Контрольний список із планування роботи з кризових ситуацій

	Кроки / ролі	Примітка
1.	Призначте менеджера антикризової групи та заступника	
2.	Із керівником кризової групи та будь-якими зовнішніми радниками/експертами визначте необхідні ролі в команді та напишіть детальні функціональні обов'язків членів команди	
3.	Призначте «ролі» речнику, начальнику служби безпеки та зв'язку, а також заступникам. (Заступником не повинен бути той, хто виконує іншу основну роль.)	
4.	В організаціях, які мають стратегічне та безпекове значення для країни, призначте керівників розвідки та планування, операцій, логістики та фінансів, а також їх заступників	
5.	В інших організаціях призначте менеджерів із комунікацій, охорони праці, безпеки та навколишнього середовища, юриста, HR, IT, фінансиста, а також заступників	
6.	Перегляньте деталі ролей із кожним членом майбутньої команди	
7.	Повторіть процес для підрозділу	
8.	Створіть контактну систему взаємодії для всіх членів команди та їх заступників за допомогою резервних систем, відпрацьовуйте свої плани*	
9.	Дайте кожному учаснику картку розміру гаманця з ключовою контактною інформацією команди. Зберігайте цю інформацію також у хмарі	
10.	Коли ваш план реагування антикризових заходів буде завершений, заплануйте тренінги з командою принаймні раз на півроку	

* Приклади включають використання програм для сповіщень, телефонного дерева та текстових повідомлень

У контрольному списку групи управління кризисними ситуаціями перелічено ключові дії у разі настання кризи для кожного члена команди відповідно до їхньої ролі. Розроблений шаблон дає вам змогу налаштувати контрольний список і позначати елементи поетапно. Наведені табл. 2–5 застосовують компанії під час планування заходів у разі настання кризи. Усі вони розміщені на серверах компаній, як правило, у внутрішній мережі, з можливістю зовнішнього доступу.

Таблиця 2

**Контрольний список відповідального за активацію протоколу.
Перше реагування (за ролями)**

	Кроки / ролі	Примітки
1.	Зателефонувати в екстрену службу	
2.	Повідомити про надзвичайну ситуацію керівнику та керівництву з антикризового регулювання вашої організації, як зазначено у вашому плані (наприклад, гаряча лінія)	
3.	Зібрати команду реагування	
4.	Встановити канали зв'язку	
5.	Попросити працівників зв'язатися зі своїми сім'ями та повідомити, що вони в безпеці	
6.	Не дозволяти свідкам чи винуватцям кризової ситуації розмовляти з правоохоронними органами без юридичної консультації	
7.	Не заважати нічому, що може стати доказовою базою	
8.	Заблокувати вхід на сайт, особливо якщо криза порушила роботу. Відправити всіх співробітників, які не є членами антикризової команди або не можуть допомогти у відновленні життєдіяльності компанії, додому та дати їм указівки щодо подальших дій	
9.	Якщо криза привернула увагу ЗМІ, відповідайте на запити короткою, стандартною відповіддю: «Я (ім'я) та я (назва) (назва компанії). Цей інцидент стався короткий час тому, і на разі ми не можемо відповісти на ваші запитання. Ми надамо додаткову інформацію о (час). До цього часу нам потрібно зосередитися на події»	

Таблиця 3

**Контрольний список керівника антикризової групи.
Перше реагування (за ролями)**

	Кроки / ролі	Примітки
	«Активувати» основних членів команди з управління антикризовими ситуаціями та повідомити про це керівництво вищого рівня	
1.	З'ясувати всі наявні факти про надзвичайну ситуацію: де, коли та як це сталося, які люди були задіяні, їх місцезнаходження тощо	
2.	Визначити стан задіяної шкоди від кризи та вжити необхідні заходи для її стабілізації	
3.	Зателефонувати експерту, який потрібен для розв'язання першочергових завдань на основі ваших знань про ситуацію на даний момент	
4.	Активувати командний центр	
5.	Оцінити ризик вторинних криз, наприклад яка екологічна шкода в результаті вибуху турбіни	
6.	Налаштувати лінії зв'язку з місцевою владою та особами, які першими реагують у разі настання ситуації	
7.	Установити графік і процес оновлень, таких як конференц-дзвінки в певний час, і розподілити номери телефонів серед усіх членів антикризової команди.	

Менеджер з безпеки повинен здійснювати постійну координацію з керівником групи антикризового регулювання.

Таблиця 4

**Контрольний список менеджера з безпеки.
Перше реагування (за ролями)**

	Кроки / ролі	Примітки
1.	Здійснювати координацію дій із керівником антикризової групи	
2.	Дізнатися імена працівників, які постраждали або загинули. Повідомити членів родини	
3.	Сформувати список усіх, хто став свідком інциденту	
4.	Зробити нотатки цих співбесід у журналі подій	
5.	Організувати графік здачі аналізів на виявлення наркотичного чи алкогольного сп'яніння	
6.	Призначити співробітника компанії залишатися на чергуванні в лікарні до прибуття членів родини або контактної особи	
7.	Розслідувати інциденти, задокументувавши ситуацію з додаванням фотографій, відео тощо	
8.	У разі настання нещасного випадку або загибелі субпідрядника зв'язатися з його роботодавцем	
9.	Повідомити громаду/місцеві органи влади у разі заподіяння шкоди місцевому населенню	

Таблиця 5

**Контрольний список прес-секретаря.
Перше реагування (за ролями)**

	Кроки / ролі	Примітки
1.	Дізнатися про всі наявні факти про кризу. Скласти відповідну довідкову інформацію: виробнича потужність, обсяг виробництва продукції, історія розвитку компанії, кількість працівників, іміджеві боки тощо	
2.	Підготувати заяву для ЗМІ та працювати з виконавчим органом для отримання схвалення. Підготувати інформацію для розміщення на офіційній сторінці компанії та в соцмережах	
3.	Встановити/активувати номер телефону для запитів із боку преси	
4.	Призначити помічника для відповідей на дзвінки. Сформувати «журнал» реєстрації дзвінків та встановлення пріоритетності дзвінків і прийому повідомлень. Забезпечити постійне оновлення інформації на сайті для зменшення звернення громадян	
5.	Розробити та затвердити графік брифінгів, а також оприлюднення цієї інформації	
6.	Підготувати приблизні відповіді на можливі запитання	

**Контрольний список виконавчого директора.
Перше реагування (за ролями)**

	Кроки / ролі	Примітки
1.	Зв'язатися з вищим керівництвом та поінформувати про хід справи	
2.	Повідомити стейкхолдерів, які постраждали від надзвичайної ситуації, та спільно з вищим керівництвом визначити стратегічні дії	
3.	Координація з персоналом із питань консультування та інших ресурсів	
4.	Активувати систему зв'язку працівників для надзвичайних ситуацій	
5.	Стежити за висвітленням у ЗМІ	
6.	Проконсультуйтеся з керівництвом щодо заяв у ЗМІ та того, чи настільки серйозний інцидент, щоб гарантувати найвищу посадову особу, яка виконує обов'язки речника	
7.	Попрацюйте з юристом для виявлення та ескалації зобов'язань	
8.	Постійно інформуйте керівництво про смерть та статус постраждалих та обговорюйте, чи телефонувати чи відвідувати	

У разі настання кризової ситуації у відокремлених структурних підрозділах сформуєте команду в кожному підрозділі. Інформацію про членів команди слід оприлюднити на сайті. Слід пам'ятати, що кожна команда у цій моделі несе відповідальність за реагування у разі настання конкретної кризи.

Висновки

Організаційні проблеми можуть перешкодити роботі з антикризовою командою. Ефективність вашої реакції на кризу значною мірою буде залежати від корпоративної культури організації, яка формується керівництвом. Команда має бути сформована з однодумців, які відчують підтримку керівництва. У разі заперечення настання кризи або вразливості компанії до певних обставин із боку керівництва ефективність запланованих заходів зводиться до нуля. Іноді це відображає політичну кризу в компанії: опір аналізу вразливості та слабких місць. Ще однією проблемою є впевненість, що страхування зробить антикризове планування менш необхідним. Або думка про те, що криза омине компанію.

На жаль, сучасне невизначене економічне середовище настільки мінливе, що передбачити всі можливі ризики стає важче, тому слід постійно моніторити та аналізувати чинники, які можуть спричинити кризу в компанії.

References:

1. Fischbacher-Smith D. Crisis Management Teams: Issues in the Management of Operational Crises. URL: https://www.researchgate.net/publication/240233170_Crisis_Management_Teams_Issues_in_the_Management_of_Operational_Crises

2. Stanley J. Smits, Niveen Ezzat Ally «Thinking the unthinkable» – leadership's role in creating behavioral readiness for crisis management. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/eb046448/full/html?skipTracking=true>
3. Mikušová M., Horváthová P. Prepared for a crisis? Basic elements of crisis management in an organization. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1331677X.2019.1640625>
4. Jobidon M-E., Turcotte I., Aubé C. Role Variability in Self-Organizing Teams Working in Crisis. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1046496416676892?journalCode=sgrd>
5. Athamneh S. HR Planning for Crisis Management. URL: <https://www.intechopen.com/books/human-resource-planning-for-the-21st-century/hr-planning-for-crisis-management>
6. Pearson C., Mitroff I. From crisis prone to crisis prepared: a framework for crisis management. URL: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/ame.1993.9409142058>
7. Smartsheet. URL: <https://www.smartsheet.com/platform/capabilities#dashboards>
8. Smartsheet. URL: <https://app.smartsheet.com/sheets/R3QH4p9QHJhW2X2P3cVHhMQx2Wfvm3cFJppPvC1?view=grid>

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-020-9-15>

Fakhri Fuad Murshudli

Ph.D. in Economics,

Doctoral student of the Chair of

«Finance and Financial Institutions»

Azerbaijan State University of Economics (UNEC)

Muslum Mursal Mursalov

Ph.D. in Economics,

Senior Lecturer of Chair of «Economic Regulation»

Azerbaijan State University of Economics (UNEC)

ANTI-CRISIS REGULATION OF BANKING BUSINESS: CASE OF AZERBAIJAN

Summary

The article examines the experience of the Republic of Azerbaijan (RA) in anti-crisis regulation of the banking sector. The author reveals the current state of the banking system of RA. Its development is monitored from three time perspectives – on the eve of the crisis (2005–2007), in the crisis (2008–2009) and post-crisis periods (2010–2020). The characteristics and features of each of them are revealed. The conceptual essence of the definition of «anti-crisis management» is revealed. The factors contributing to the study of anti-crisis management (regulation) of banking activity as an independent field of scientific research, as well as the distinctive features of its methods and tools are highlighted. The article analyzes the impact of anti-crisis regulation on the banking system of RA in the context of the global

economic crisis, as well as anti-crisis measures taken by the country's monetary authorities at various stages of the modern financial collapse. The authors concluded that these measures are inconsistent, and that it is necessary to further improve regulation and supervision in this area, aimed at achieving high financial stability of the banking system, primarily due to an adequate level of capitalization, optimal indicators of financial reserves and liquidity.

Introduction

The formation of a full-fledged, competitive, innovation-oriented banking system, adequate to the needs of society, is one of the key tasks of the economic policy pursued in the republic, aimed at ensuring its national sovereignty in the context of the country's integration into the global market space. It was proclaimed as one of the main goals of the Strategic Roadmap for the development of financial services in RA [1, p. 15–16]. Its implementation in the short and medium term will help to improve the quality of management, efficiency and transparency of the banking business, its competitive environment, maintain the stability and reliability of the functioning of credit institutions and, in general, achieve financial stability in the country.

During the transition period, the banking sector of RA underwent a structural and organizational transformation, the trends of which coincide with the general laws of the movement of transition countries [2, p. 147]. The rules of the banking business were updated, its efficiency increased, the costs of banks were rationalized, advanced business models were introduced, and new products and technologies that meet international standards were introduced. The result of these actions was the creation of a modern banking system in RA, capable of functioning in market conditions and adequately responding to the needs of customers, to the ongoing changes in the domestic and global economy.

The stable functioning of the banking system has been in the center of attention of the world community for a long time. This is due to the increased scale of financial globalization, more frequency of banking crises and the growth of their negative consequences. The global collapse of the financial sector, which showed the inadequacy of measures taken to ensure stability in this area, has become the main trend that determines the state of national banking systems. This crisis has demonstrated the ability to transcend national borders, and ultimately became an indicator of emerging problems. Changes taking place in the global financial markets in the last decade (increased competition, the introduction of new financial and information technologies, the offer of innovative, structured banking products, etc.) lead to increased risks and, therefore, there is a need to tighten the requirements for financial stability of financial and credit institutions. This circumstance, in turn, gave a new impetus to the improvement of the banking regulation system and, first

of all, the development of anti-crisis management of banking activities, which led to the urgency of studying the problems, associated with them on the example of a single country, in this case, RA.

Part 1. Banking system of Azerbaijan: assessments of its current state

The positive trend caused by the general recovery of the economy and the growth of incomes of the population of RA in recent years contributed to the further improvement of its banking system. It should be noted that there has been undoubted progress in the main parameters of development. This was accompanied by the strengthening of the legislative and institutional framework of this sector of the economy of the republic, the establishment of banking regulation and supervision, bringing them in line with international best practice.¹ Domestic banks are actively introducing international standards of corporate governance and reporting forms. The banking system infrastructure was strengthened; increased attention was paid to the use of advanced technologies and the use of the latest information and management systems. The offer of innovative banking products and services has intensified.

At the same time, despite the improvement of the situation in the banking sector of RA, its state cannot be overestimated. The SWOT analysis of the domestic banking sector shows that, along with a number of positive aspects, there are still many problem points, which, to one degree or another, have a negative impact on its stability.² In various periods – before, during and after the global financial crisis – this factor is manifested differentially. Therefore, given the volatility of the modern financial market, we characterize the development of the banking system of RA on the basis of international assessments in three time angles – on the eve of the crisis (2005–2007), the crisis (2008–2009) and the post-crisis periods (2010–2020). The topicality in this case of international assessments of national banking systems is primarily due to the fact that the information obtained through them can be taken into account when developing and substantiating various promising strategic programs, including anti-crisis measures.

On the eve of the crisis. Positive changes in the monetary system of RA were noted by the European Bank for Reconstruction and Development (EBRD). Nevertheless, the EBRD index in assessing the reform of the country's banking sector for seven years (since 2001), has not changed – 2.3 (with the maximum estimate – 4+). The need to strengthen supervision in the banking sector was also pointed out [6, pp. 6, 8, 103, 211].

At the rate to the international rating agency Fitch Ratings [7; 8], the country's banking system was assigned the highest risk category – «MPI 3», which characterized domestic banks as the most unstable to changes in the

¹ This, in particular, was indicated in the reports of Standard & Poor's [3, p.9; 4, p. 4, 9].

² For more on this, see [5, pp. 77-79].

macroprudential situation. In the matrix of systemic risks Fitch, RA was assigned to the lowest category of the banking system indicator (BSI) – E3 [7, p. 2]. In general, the banking system of the republic was regarded as very weak, unstable, having a high level of vulnerability in terms of macroprudential indicators and a low ability to withstand the impact of macroprudential stress factors [7, p. 3; 8].

In the opinion of Fitch Ratings analysts, the country's small-scale banking sector is distinguished by a significant concentration by industries and debtors, a high degree of dollarization, a slow development of the branch network, and a low level of banking services penetration (at the end of 2007 – 18%). As systemic risks, attention was focused on the high degree of state participation, the slow progress of privatization, a moderate share of foreign ownership, low return on capital, as well as insufficient levels of capitalization and transparency [9, p. 2–5].

Experts of the international rating agency Standard & Poor's (S&P) believe that in the pre-crisis years, the banking sector of RA expanded due to the rapid growth of external borrowings (their share in receipts from the current account increased from 14.5% in 2003 to 43.5% in 2007). This led to the rapid growth of domestic lending (in 2001–2008, on average 61% per year with a low starting base), which, in turn, stimulated high economic activity in the non-oil sectors. After an unexpected change in the conjuncture of the world credit market, the level of net external debt of the banking system decreased and in 2008-2009 was less than 25% [10, p. 2–3].

According to the annual cross-country study «Index of Economic Freedom» (IEF), by mid-2007, in terms of the level of financial freedom RA occupied 130-144 places in the world, having received 30% [11, p. 9–13]. Despite the reforms carried out in the republic over these years, their scale and depth turned out to be insufficient to allow it to improve the rating on the liberality of the financial and banking sector of the economy. Among the bottlenecks there were its weakness, inefficiency, burdened by bad loans, a significant volume of non-bank cash payments, insufficient lending to private entrepreneurship and non-oil industries in the absence of a deficit of credit resources, excessive credit risks, low capitalization of banks, high share of which belongs to states, weak presence in the country of branches and offices of foreign banks [11, p. 92]. The limited scale of development of the domestic banking sector is also evidenced by the low indicators of the share of banking assets and loans to the real economy in GDP.

In the Global Competitiveness report among the most problematic aspects for the country's banking system, the stability of banks, restrictions on capital movement, access to loans and foreign exchange regulation were highlighted [12, p. 10, 96–97].

The crisis period. In general, according to the EBRD, the financial system of RA was little affected by the global liquidity crisis [13, p. 100]. The direct impact of the latter on the domestic banking sector turned out to be relatively

small due to the limited integration with international financial markets [14, p. 140]. An identical conclusion was made by the International Monetary Fund (IMF) [15]. The IMF has included RA in the group of countries, the economies of which are most resistant to global shocks and the least vulnerable to external factors [16, p. 84]. At the same time, the banking system stands out, for strengthening of which, as the IMF experts note, serious steps have been taken in the republic [17, p. 30].

The same conclusion was reached by the Russian experts, for example, A. Kudrin, who stressed that RA is experiencing the least impact of the global crisis, while maintaining high volumes of investment and economic growth [18]. In professional reviews, it was retrospectively stated that, although the domestic banking system is one of the least developed, in general, Azerbaijani banks survived the crisis best of all among the countries of Eastern Europe and the CIS [19, p. 6].

Against the background of the instability of financial markets, within the framework of the above-mentioned GCI, in 2008 in the ranking of the world's banking systems, RA moved 10 positions forward [12, p. 97; 20, p. 79]. In 2009, its position on this indicator deteriorated somewhat – a fall by 10 steps (114th place) [21, p. 89].

In The Banker's 2009 World Financial Health Index [22, p. 63–64, 66] according to the parameter «Financial sector stability» related to the banking sector, RA is located noticeably higher than many leading countries of the world – in 54th place among 184 countries.¹ Moreover, it should be emphasized that in this rating, unlike all other well-known international comparative studies, The Banker applied a new model of financial risks and methods for their assessment, objectively reflecting the ability of countries to overcome the current crisis [23, p. 152–156].

International rating agencies, also pointing out as a positive fact that the republic's banking system is less susceptible to global collapse than in other CIS countries and Central and Eastern Europe [24; 25], consistently increased the number of rated domestic banks. The factors that influenced, according to the estimates of international rating agencies, the economic and industry risks of the banking system of RA in the context of the global financial and economic crisis are comprehensively covered in [23, pp. 376–377].

Post-crisis period. Whereas the increasing dependence of the development of the monetary system of RA on world prices for hydrocarbons in the context of global turbulence, we will divide this period of time into three stages: the cycle of stability in the foreign exchange market (2010–2014), the devaluation period (2015–2016) and current trends (2017–2020).

2010–2014. Despite the global financial crisis of 2008–2009, the banking system of RA in the next five years has demonstrated sufficient adaptability to

¹ The named parameter is based on 5 indicators: Bank regulatory capital to risk weighted assets (100 points); Bank capital to assets; Non performing bank loans; Bank provisions/non performing loans, %; Domestic credit provided by the bank sector (all – 25 points each) [22, p. 63].

economic shocks in world markets. It is no coincidence that, unlike similar systems in some other CIS countries, it has avoided a massive withdrawal of deposits and a large-scale withdrawal of foreign investment [3, p. 10]. It is for this reason that the republic, with relatively insignificant losses, survived the global financial and economic collapse and practically did not face the problem of overcoming the shocks associated with them. In this cycle, the realities of the global financial crisis urgently demanded transformation and toughening of criteria for assessing the stability and reliability of banking systems.

Thus, the EBRD focused on the fragmentation and inefficiency of the banking system of RA, stated the presence of significant unsolved problems in it, both in terms of market structure and market institutions [26, p. 102]. To maintain financial stability, the IMF recommended a prompt solution to the issues of liquidity and sufficiency of own bank capital [27]. Against the background of an improvement in the country's position in the global competitiveness rating, a sharp deterioration in its position in terms of the banking system stability factor is noticeable (from 114th place in 2009 to 135th place in 2010 and 133rd in 2011), while of the post-Soviet countries, RA was ahead of only Ukraine [21, pp. 88–89; 28, pp. 106–107, 485; 29, pp. 98–99, 483]. In our opinion, this was due, first of all, to a significant deterioration in the stability of the country's backbone bank – International Bank of Azerbaijan (IBA), which, naturally, had a negative impact on all aspects of the functioning of the domestic banking system and its estimated parameters within the GCI.

The compilers of the IEF, noting the measures taken by the CBA to support and stabilize the banking system, the outstripping growth of private banks relative to state-owned ones, as a «ballast» highlighted the limited long-term financial instruments for small and medium-sized businesses, which significantly hinders their development [30, p. 90; 31, pp. 8–12]. On credit availability indicator, the World Bank gave the worst performance in the entire history of the rankings Doing Business [32, p. 148; 33, p. 80].

In the post-crisis period, the banking sector of RA continued to be under the scrutiny of international rating agencies (Table 1). The generalization of their assessments led to the resulting conclusion that this sector has the potential to successfully respond to external risks and has significant reserves for its further improvement.

Table 1

**Factors affecting the risks of the banking system
of Azerbaijan in the post-crisis period**

POSITIVE FACTORS	NEGATIVE FACTORS
<p>«Fitch Ratings»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Stabilization of banks' creditworthiness indicators relative to the height of the global crisis. 2. Asset quality and liquidity in the banking sector are supported by high prices for hydrocarbons. 3. Continued slow recovery of the banking system, supported by generally comfortable liquidity due to the rapid growth of the retail deposit base. 4. Mitigating refinancing risks due to the receipt of non-client funding mainly from government and international financial organizations. <p>«Moody's Investor Services»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. The relatively stable macroeconomic situation has a favorable effect on the position of banks, and the low level of financial intermediation provides an opportunity for long-term growth. 2. A favorable operating environment for banks, stabilization of the quality of banking assets, liquidity, increase in profitability and capitalization. 3. Accelerating lending growth rates and increasing the share of high-yielding assets in banks' balance sheets will help to increase their profitability. <p>«Standard & Poor's»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Good prospects for long-term macroeconomic growth. 2. High possibility of further growth of banking services penetration. 3. Azerbaijan's economy is not characterized by an increase in imbalances, which is the main factor determining the assessment of the low risk of their occurrence. 4. Azerbaijan is classified as one of the states that are ready to support the national banking system and have an effective experience in providing guarantees and maintaining liquidity in times of global turmoil. 5. The banking sector of the country is in the phase of correction: it is forecasted that the growth rate of lending will exceed the dynamics of economic recovery. 	<p>«Fitch Ratings»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Preservation of significant levels of impairment of loans issued in previous periods after high rates of their pre-crisis growth. 2. Difficulty recovering funds on problem loans due to weak corporate governance and transparency in the corporate sector, as well as the difficult situation on the real estate market. 3. Limited ability of banks to absorb losses due to limited profitability and the prevalence of moderate capitalization. 4. Lending growth is constrained by weaknesses in the corporate sector, a slowdown in real GDP growth and tighter monetary policy by the authorities. 5. Stabilization of the problem loans indicator at a high level (90 days overdue). 6. Potential for further recognition of loan impairment. 7. The negative impact on asset quality of deficiencies in the operating environment and often weak lending standards in banks. 8. The risk of applying less stringent underwriting standards in the field of SMEs and individuals due to increased competition for borrowers in this segment. 9. Moderate capitalization of many rated banks. 10. Weak generation of capital from profits due to the limited scale and high cost base of many banks. <p>«Moody's Investor Services»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. High dependence of the economy on the oil sector, insufficient development of SMEs and, as a result, a limited quality client base. 2. The high level of loans to related parties in banks determines their high concentration, which is difficult to manage due to conflicts of interest. 3. A significant concentration of lending risks, as well as a high proportion of loans in foreign currency, contribute to the preservation of increased credit risks of banks and problems in their management. 4. Low average rating of financial strength of banks and high dollarization.

<p>6. Low level of indebtedness of the corporate sector and the population.</p> <p>7. Improvement of the funding structure due to an increase in retail deposits and a slight decrease in the share of foreign funding in foreign currency.</p> <p>8. The CBA has the ability to interfere in the activities of banks and take preventive measures by introducing external management and using other mechanisms. Such assistance, an adequate and timely response to the crisis made it possible to maintain a sufficient level of depositors' confidence in the country's banking system.</p> <p>9. The banks of Azerbaijan demonstrate a high willingness to take risks.</p>	<p>5. Unsatisfactory state of risk management and underwriting in the banks of Azerbaijan. «Standard & Poor's»</p> <p>1. Concentration of the economy on the commodity sector, subject to cyclical fluctuations.</p> <p>2. The quasi-fiscal activity of the CBA negatively affected the quality of assets, which manifested itself in an increase in problem loans.</p> <p>3. Decrease in lending standards amid a weak payment culture of borrowers and an ineffective judicial system.</p> <p>4. Low level of corporate governance and transparency.</p> <p>5. Insufficient development of mortgage lending.</p> <p>6. Low credit quality of many private enterprises.</p> <p>7. Low lending requirements for borrowers.</p> <p>8. The dominance of the state bank distorts the conditions of competition.</p>
---	---

2015–2016. Negative metamorphoses that have occurred since the second half of 2014 due to a sharp drop in prices on the world oil market have increased pressure on the national currency rate and led to its decline. As a result, in 2015, two devaluations of the manat were carried out, which immediately affected the state of the domestic banking sector. Moreover, if, after the first devaluation, there was a dollarization of the deposit and loan portfolios of banks, then the second devaluation was accompanied by the withdrawal of funds from the banking sector against the background of a decrease in the dynamics of general economic growth. In 2015, the backbone bank, the IBA, was on the verge of default, and in 2016 the number of banks decreased from 42 to 32. Despite their restructuring of loans, the weakening of borrowers' solvency led to an increase in credit risks and, as a result, reservation for them. This ultimately led to the loss of a part of the capital «cushion» created in previous economically favorable periods, as well as to the approach of the aggregate capital adequacy ratio to the established minimum standards (14.7% with a decrease of 4.2%) [1, p. 9]. In this regard, in order to facilitate the prompt and complete assessment of credit risks, strengthen the financial discipline of economic entities, the formation of the main elements of the credit information exchange system began. At the same time, the sector's lending activity decreased, losses associated with deterioration in asset quality increased, and the tendency to withdraw deposits from banks increased. Along with this, in order to create an effective and stable financial system, maintain financial stability, a single regulatory body was organized – the Financial Market Supervision Chamber of RA.

2017–2020. More than 4 years after two devaluations of the national currency, the banking sector of Azerbaijan is in the stage of recovery. After the change of the mega-regulator (the CBA instead of the Chamber, which was liquidated in November 2019), work on the rehabilitation of the banking sector and its backbone structures continued. The IBA restructuring processes have come to an end. The shareholders of Azerbaijani banks provided capital injection in a total volume of more than 1.2 bln USD. The total number of currently operating banks was 26, that is, 16 banks lost their licenses, while the facts of their consolidation were not recorded. The aggregate capital of the banking sector of Azerbaijan increased by almost $\frac{1}{3}$ and reached 1.3 bln USD, and the capital adequacy was 12.7%, which is 10% higher than the normative level [34, p. 66]. As for the international aspect of domestic banking, there is actually a weakening of globalization manifestations. This is manifested in a sharp reduction in foreign subsidiary banks, branches and representative offices of domestic banks (primarily, IBA); reducing the share of foreign capital in the banking sector of Azerbaijan; complete elimination of the favorable beginnings of the prospects for the development of Islamic banking on the basis of the IBA, which developed in the republic until mid-2015; the weakening of cooperation with the world's leading rating companies, as well as the weak presence of the banks of Azerbaijan in prestigious international financial ratings.

Part 2. Anti-crisis management of banking activity: conceptual component

Before proceeding to the analysis of modern anti-crisis management measures and the use of its promising areas of improvement, it is necessary to reveal the conceptual essence of this definition. In this regard, we will consider the concept of «crisis management» in relation to banking, which will make it possible to transfer the basic principles of managing the banking sector of the economy (Table 2).

It should be noted that the presented list of definitions is far from complete, since each author in his or her work tries to reveal one or another side of the term under consideration, depending on the accents. At the same time, against the general background of a variety of different points of view, the concept of anti-crisis management is most fully revealed in [52], where it is considered in broad and narrow meanings. In a broad sense, anti-crisis management is the systemic management of an economic object at a particular level of the economy, from the point of view of countering a crisis. In a narrow sense, anti-crisis management is a system of organizational and managerial measures in relation to an individual enterprise that has fallen into a state of crisis, which is usually expressed in insolvency, which, in the event of its protracted insurmountable nature, is neutralized through bankruptcy procedures. For anti-crisis management in the narrow sense, the establishment of the fact of the financial insolvency of the enterprise officially regulated by law is of great importance.

Table 2

Approaches to the definition of the concept of «anti-crisis management»

Authors	Definitions
Blank I. [35]	Part of the bank's overall financial strategy, which consists in developing a system of tools for early diagnosis of the threat of bankruptcy and its recovery from the crisis.
Gradov A. [36]	The aggregate of actions and a sequence of management decisions that allow you to evaluate, analyze and develop the necessary system of influencing the bank's recovery in order to prevent bankruptcy.
Gref G., Yudaeva K. [37]	A special system that is complex and strategic in nature and which has the ability to completely eliminate temporary difficulties recorded in the work of the bank.
Korotkov Ye. [38, c. 350]	Management, in which foresight of the danger of the crisis is set in a certain way, analysis of its symptoms, measures to reduce the negative consequences of the crisis and the use of its factors for subsequent development.
Krutik A., Muraviev A. [39]	Special, permanently organized management aimed at the most prompt identification of the signs of a crisis state and the creation of appropriate prerequisites for its timely overcoming in order to ensure the restoration of the viability of the bank and prevent its bankruptcy.
Pushkar A. et al. [40]	A type of management that adheres to the principles of purposefulness, complexity, usefulness, continuity, efficiency, flexibility, efficacy, rationality.
Tavasiev A. [41]	A set of forms and methods for implementing anti-crisis procedures those ensure the minimization of damage from the crisis, and also help to establish control over the situation.
Utkin E. [42]	A component of general management uses its best techniques, means and tools, focuses on preventing possible complications in the bank's activities, ensuring its stable and successful business.
Keller R. [43]	A special form of management, the priority task of which is to prevent or overcome all processes that can create a significant threat to the life of the system, or even make it impossible to operate.
Igolkina T., Dorokhova Y. [44]	A complex, multifaceted process, which is a set of forms and methods of implementing anti-crisis procedures in relation to a specific economic entity-debtor.
Raizberg B. [45]	Management of an enterprise, organization, which aims to overcome or prevent a crisis state, manifested in insolvency, bankruptcy, loss-making.
Orekhov V. et al. [46]	The aggregate of forms and methods of implementing anti-crisis procedures as applied to a specific enterprise.
Panova G., Yarygina I. [47, c. 335–336]	A set of measures aimed at maintaining financial stability of such factors as the need for anti-crisis regulation as a permanent activity; complementary use of macro- and microprudential instruments, ensuring, respectively, the overall financial stability and stability of individual banks; accounting for the various systemic importance of credit institutions; the relationship between the goals of monetary and anti-crisis regulation of banking activities; development of standards for banking business, along with government regulators, the banking community itself in order to increase its transparency and sustainability.

(End of Table 2)

Authors	Definitions
Pshik B. [48, p. 53]	A set of appropriate methods, techniques and management actions aimed at identifying, preventing and overcoming crisis phenomena and situations in order to further ensure a stable break-even activity of banking institutions.
Kopilyuk O. et al. [49, p. 20–21]	A special type of management is interpreted in a narrow (neutralization of crisis phenomena) and a broad sense with the need to apply specific types and methods of management and is carried out with the aim of diagnosing, preventing, neutralizing and overcoming crisis phenomena at different levels of the banking system functioning.
Dzhulay V. [50]	A set of measures that neutralizes destabilizing factors and returns to equilibrium in the event of fluctuations in the functioning of the banking sector within the main parameters of its stability.
Kovalenko V., Sytnyk M. [51, p. 682]	A system of management measures and decisions for diagnosing, preventing, neutralizing and overcoming crisis phenomena and their causes at all levels of financial management of banks, covering all stages of the crisis, in particular its prevention and warning.

The results of the analysis lead to the conclusion that the following factors contribute to the formation of anti-crisis management (regulation) of banking activities as an independent sphere:

- The objective nature of economic cycles with periods of recession and peak of the crisis and the need in this regard to carry out countercyclical regulation.
- The possibility of a systemic banking crisis as a result of the impact of endogenous and exogenous factors not related to economic cycles
- The inability of credit institutions to return the banking system to a state of stable equilibrium in the context of systemic banking crises and the need for public administration (regulation) in order to overcome them.
- Inability to identify systemic risks in the banking sector as part of the implementation of measures to ensure the stability of individual credit institutions.

An analysis of international and domestic experience in anti-crisis management (regulation) of banking activities shows that temporary measures that are effective in a crisis period are useless to prevent future crises. According to P.S. Panova and I.Z. Yarygina, since it will hardly be possible to avoid crises in the foreseeable future, and their settlement in all cases represents activities associated with large material losses, it is necessary to develop a set of tools in advance that can be used in emergency cases without adopting special regulatory legal documents [47, p. 329–330]. Proceeding from this, anti-crisis management (regulation) activities should be permanent.

Since anti-crisis management (regulation) is a multifaceted phenomenon, it seems appropriate to consider it as a system, the elements of which are

interconnected and interact with the elements of state policy on banking regulation.

Foreign sources note that this area is currently in the development stage. In Western practice, attempts have been made for a long time to identify methods and tools of anti-crisis management (regulation). On the contrary, they are practically not mentioned in the post-Soviet economic literature. It is important to emphasize that the already formed approaches to the definition of these methods differ significantly from each other.

According to the prevailing position in the world scientific and economic environment, the basis of anti-crisis regulation should be considered macroprudential regulation using instruments of microprudential and monetary regulation in order to achieve financial stability of the banking sector. Despite the lack of generally accepted approaches to the classification of methods and tools of anti-crisis management (regulation), we will try to highlight their characteristic features, which are most often found in foreign sources [47, p. 331–335; 53, p. 132–144; 54, p. 32–47]:

- Allocation of macro- and microprudential regulation, which have different roles in ensuring the stability of the banking system.

- The need to take into account the anti-crisis component not only in the acute phase of the crisis, but also during all other phases of the economic cycle.

- The difference between macro- and microprudential regulation from measures taken at the peak heights of the crisis in order to overcome it.

- Supplementing the two above-mentioned basic methods of anti-crisis regulation with a different set of other methods – regulation of systemically important financial institutions, including banks; banking licensing; deposit insurance system; reserve requirements; regulation of bank bankruptcy procedures; impact on the main mechanisms of the spread of the systemic crisis; regulation of excessive credit expansion; effective banking supervision.

- Use of monetary regulation instruments by central banks to ensure liquidity of the banking system during the crisis – changes in the Central Bank's interest rate; conducting operations in the open market with currency and securities; the establishment of economic norms and standards for the activities of commercial banks, etc.

Part 3. Anti-crisis management of banking activities on the example of Azerbaijan

General characteristics of the Azerbaijani economy determine its high sensitivity to external shocks. This is primarily due to the high share of the oil and gas sector, for which in 2006–2008 accounted for over 60% of GDP. An additional factor is the high degree of financial liberalization: in 2007, Azerbaijan lifted restrictions on cross-border capital transactions. Given the macroeconomic risks, the country's leadership is pursuing a policy aimed at combining dynamic development with a cautious macroeconomic policy.

The scope and specificity of the current global crisis required the adoption of non-standard decisions within the framework of the monetary policy of the Central Bank of Azerbaijan (CBA). Its main goals during the crisis period included providing the financial system with liquidity, supporting aggregate demand, maintaining the stability of the financial system, for which a wide range of measures were used (Table 5).

Table 3

Anti-crisis policy measures in the banking sector of Azerbaijan
[61, p. 34–35]

<i>Government measures</i>
1. 50.2 million AZN was allocated from the State Budget Reserve Fund in order to increase the government's share in the authorized capital of the International Bank of Azerbaijan OJSC.
2. From January 1, 2009, the profits of banks, insurance and reinsurance companies, directed to increase the authorized capital, are exempt from income tax for a period of 3 years.
3. The income tax rate has been reduced from 22 to 20%. Amendments to the Tax Code were adopted, providing for the revision of other tax rates.
4. Lending to entrepreneurship has been intensified by the National Entrepreneurship Development Fund, the agents of which are the country's commercial banks. The advantage is given to the issuance of loans in small amounts. Proposals for improving procedures have been submitted to the government.
<i>Measures of the Central Bank of Azerbaijan</i>
<u>On monetary policy</u>
1. October 14, 2008:
1.1. The discount rate has been reduced from 15 to 12%.
1.2. The upper limit of the interest rate band has been reduced from 20 to 17%.
1.3. Required reserve requirements for liabilities in national and foreign currencies were reduced from 12 to 9%; for external liabilities of banks – from 5 to 0%. Thus, the banking sector's liquid assets increased by 220 million AZN.
1.4. The average period for maintaining the level of required reserves for liabilities in national and foreign currencies increased to 1 month.
2. October 31, 2008:
2.1. The discount rate has been reduced from 12 to 10%.
2.2. The upper limit of the interest rate band was reduced to 15%; the lower limit is up to 1%.
3. December 1, 2008:
3.1. The discount rate has been reduced from 10 to 8%.
3.2. The upper limit of the interest rate band was reduced to 13%.
3.3. The required reserves for liabilities in the national and foreign currencies from 9 to 6%. Thus, the banking sector's liquid assets increased by 125 million AZN.
4. February 1, 2009:
4.1. The discount rate has been reduced to 5%.
4.2. The upper limit of the interest rate band was reduced to 10%.
4.3. The required reserve ratio for liabilities in national and foreign currencies has been reduced from 6% to 3%. Thus, the banking sector's liquid assets increased by 135 million AZN.
5. February 10, 2009:
5.1 The Central Bank has started to conduct currency swaps.

<p>6. March 2, 2009:</p> <p>6.1. The discount rate and the upper limit of the interest rate band were reduced to 3 and 8%, respectively.</p> <p>6.2. Required reserve ratios for liabilities in national and foreign currencies were reduced from 3% to 0.5%. Thus, the banking sector's liquid assets increased by 111 million AZN.</p>
<p>7. May 25, 2009:</p> <p>7.1 The discount rate and the upper limit of the interest rate band were lowered to 2 and 7%, respectively.</p>
<p>8. The Central Bank has intensified its operations to refinance the banking system. For 7 months of 2009, the Central Bank's loan portfolio grew 3.5 times.</p>
<p>9. On July 9, 2009, by the decree of the President of Azerbaijan, amendments and additions to the Law «On the Central Bank of the Republic of Azerbaijan» came into force, which increase the flexibility of the monetary policy of the Central Bank and the policy of regulating the banking system. On the basis of these amendments, the Central Bank has the right to provide loans in various currencies and for a longer period, including subordinated loans. At the same time, the Central Bank, in order to support the real sector, has the right to lend to banks on the basis of government guarantees.</p>
<p>10. On the basis of legislative amendments, on July 28, 2009, the «Rules for issuing loans to banks by the Central Bank of the Republic of Azerbaijan» were approved. The rules reflected the issues of monetary policy implementation, financial stability, regulation of capital adequacy problems, as well as the conditions for issuing loans to finance projects of state importance.</p>
<p>11. In order to support the development of domestic financial markets with the participation of the CBA, a collateral system was created in the Organized Interbank Credit Market.</p>
<p><u>To preserve financial stability</u></p>
<p>12. April 30, 2008:</p> <p>12.1. The norms of provisioning have been increased for groups of assets: for assets under supervision – from 6 to 10%; for unsatisfactory assets – from 25 to 30%; for hazardous assets – from 50 to 60%.</p> <p>12.2. Requirements for real estate provision have been increased from 120 to 150%.</p>
<p>13. February 18, 2008:</p> <p>13.1. The share of subordinated debt in the total capital is limited:</p> <p>13.2. The maximum amount of subordinated debt is set at 50% of Tier 1 capital.</p> <p>13.3. The risk level of mortgage loans has been increased from 50 to 100%.</p>
<p>14. November 18, 2008:</p> <p>14.1. In accordance with the amendments made to the Rules for Issuing Loans in Banks, the requirements for supervision over the quality of the loan portfolio, for monitoring the borrower's activities, assessing the financial condition of the borrower and his or her solvency have been increased.</p>
<p>15. December 17, 2008:</p> <p>15.1. The methodology for calculating the open foreign exchange position has been improved, including the clarification of off-balance sheet accounts included in the foreign exchange position, transactions with precious metals have been included.</p> <p>15.2. On the basis of the additions made to the «Rules on the suspension of the accrual of interest on credit operations», the order of repayment of debts on loans on which interest is not charged has been brought into line.</p>
<p>16. May 8, 2009:</p> <p>16.1. Flexibility was ensured in limiting the annual interest rate on insured deposits: the maximum amount of payments on them was increased from 6,000 to 30,000 AZN.</p>

(End of Table 3)

17. June 10, 2009: 17.1. Deposits with an interest rate of up to 15% are included in the insurance system
18. June 17, 2009: 18.1. A zero risk level is set for securities issued by the Mortgage Fund under the CBA.
19. The banks have improved the risk management system. For this purpose, ratings of its assessment have been established, risk monitoring has been strengthened on the basis of a special methodology, an action plan has been prepared to eliminate weaknesses and the process of their implementation has begun.
20. Since June 2009 , mortgage lending has been resumed, which has intensified such spheres as construction, banking, insurance, appraisal, notary and real estate services, increased economic activity in the securities market and stabilized prices in the real estate market. The stabilization of prices, in turn, prevented the depreciation of the collateral for bank loans.

When implementing anti-crisis regulatory measures, requirements and recommendations must be consistent, and only under this condition they have constructive potential. In this sense, the amendments to the law on the CBA were quite consistent with the spirit of global trends in the legislation of central banks. According to the amendments adopted in 2008, the CBA, as the lender of last resort, received the right to issue loans to banks for a longer period and in various currencies, was empowered to provide subordinated loans to banks and the right to lend to banks based on government guarantees. These amendments ultimately led to the expansion of the state's presence in the economy.

The main goals of Azerbaijan's monetary policy during the crisis period included providing the financial system with liquidity, supporting aggregate demand, maintaining the stability of the financial system, for which a wide range of measures were used. As a result, only from October 2008 to the end of August 2009, the net volume of «injections» to maintain liquidity in the country's economy amounted to about 2 bln USD. Of this amount, only due to the reduction of required reserves, banks received more than 730 mln USD. The CBA was mainly focused on maintaining the liquidity of systemically important banks (mainly for the timely servicing of their external debts).

Even before the onset of the crisis, bank regulation was directed against excessive overheating of the sector. Thus, prudential standards were established in such a way as to maintain sufficient liquidity and create additional provisions for potentially problem loans. In order to regulate credit risks, the standards of risks per borrower and the conditions for underwriting loans were revised and tightened. The conditions for the classification of assets were also tightened, the ratio of the collateral value to the loan amount was increased. Particular attention was paid to minimizing the currency risks assumed by banks. At the same time, the requirements for the degree of information disclosure and overcoming information asymmetry were increased.

In the midst of the global crisis, in order to further capitalize banks and insurance organizations using internal resources, it was decided to exempt from taxation a part of the profit directed to capitalization. To protect the interests of depositors and stimulate the inflow of deposits into the banking system, the maximum size of the deposit subject to state insurance was increased 5 times. At the same time, the conditions limiting deposit insurance were relaxed [55, pp. 29, 34]. In Azerbaijan, based on the analysis of a whole range of macroeconomic factors, it was decided to maintain the stability of the national currency.

Our analysis of the main anti-crisis measures taken by the government of Azerbaijan during the acute phase of the crisis allows us to state that they were contradictory in nature. Despite this, the interim results of the anti-crisis measures of the government and the CBA in 2008-2009 brought the expected positive effect. Thus, the results of stress testing conducted by the CBA at the end of 2009 showed that even under the most unfavorable scenarios for the development of the macroeconomic situation, the banking system is capable of withstanding severe shocks and absorbing the resulting losses. This was due to the fact that most of the potential risks had already been recognized by banks, and adequate reserves were created to neutralize them. In addition, at that time, the banking sector of Azerbaijan occupied an intermediate (middle) position between the poles of dependence on external borrowings and, therefore, is much less susceptible to volatility in the world financial market [56, p. 340].

It is no coincidence that in the scientific developments of one of the leaders in the market of professional services in Russia, the FBK company, it is indicated that Azerbaijan effectively resisted the economic crisis [57, pp. 8, 29]. According to a study by the Russian Institute for the Post-Crisis World, the overwhelming majority of experts noted the anti-crisis leadership of Azerbaijan (along with Russia and Kazakhstan), pointing to the competent policy of the republic's leadership. Only its anti-crisis program was recognized as the most fully consistent with the range of measures proposed by the expert community, which allowed Azerbaijan as a whole to successfully contain the first wave of the crisis in its banking sector [58, pp. 11, 12, 17, 24, 27, 40, 57]. In professional reviews, it was retrospectively stated that, although the domestic banking system is one of the least developed, in general, the banks of Azerbaijan survived the crisis the best among the countries of Eastern Europe and the CIS [19, p. 6].

Now let us analyze the situation with the preparation and implementation of anti-crisis measures in the banking system after the acute phase of the crisis (2011–2019).

Firstly, in Azerbaijan, the banking market regulator (at that time – the CBA) decided to accelerate reforms and tighten requirements for credit institutions in accordance with the latest recommendations of the BCBS. By the decision of the CBA Board of July 25, 2012, the minimum size of the

aggregate capital of existing banks, as well as the authorized capital of newly created banks, was increased 5 times – up to 50 mln AZN (63.7 mln USD). On December 29, 2015, the size of the capital adequacy ratio was reduced from 12% to 10%, and the bank capital adequacy ratio of the first tier and the level of leverage (an instrument that links asset growth with capital growth) – from 6% to 5%. Conditions have been prepared for transferring the liquidity coverage ratio to the status of a regulatory requirement. An increase in the level of capitalization and new capital requirements should serve to strengthen and improve the quality of the capital base of banks, provide adequate immunization in relation to external risks and possible global challenges, and also limit risks and increase the resilience of the national banking sector.

Secondly, in February 2016, the Decree of the President of Azerbaijan was adopted on the creation of a mega-regulator – the Chamber for Control over Financial Markets of the Republic of Azerbaijan. In this regard, the State Securities Committee, the State Insurance Supervision Service of the Ministry of Finance and the Financial Monitoring Service under the CBA were abolished, and their regulatory and supervisory functions were accumulated in a new body. As a result, the regulatory functions in the monetary system of Azerbaijan were divided between it and the CBA. At the same time, the CBA carried out monetary policy, and the Chamber actually provided regulation and supervision over the financial and banking sector.

The creation of a mega-regulator in Azerbaijan represented by the Chamber had both positive (consolidated supervision, high-quality communication processes, a unified approach to the regulation of all segments of the financial market) and negative aspects (lack of proper practice of organizing supervision, appropriate staffing, the risk of establishing a low level of independence of the mega-regulator, weak information exchange with the CBA). As the financial crisis showed, the separation of regulation and supervision functions from the Central Bank by the creation of a separate mega-regulator turned out to be ineffective both in the post-socialist countries – Kazakhstan, Georgia, Poland, and in such economically developed countries as Belgium, Great Britain and Germany.

In general, assessing the activities of the Chamber, one should recognize it as not quite effective and in line with the practice of international financial organizations. First of all, this was confirmed by the growing level of problem loans in the country, the loss of public confidence in banks, the practical suspension of their lending operations with individuals and business structures, the weak transparency of the liquidation of credit institutions, passive participation in protecting the rights of depositors and investors, the absence of a Development Strategy the banking sector, targeted programs to improve its competitiveness and recovery. As a result, a number of functions of the Chamber were actually transferred to the newly created Financial Stability Council (under the auspices of the CBA) and the Financial Monitoring Service of the RA. The measures taken are an indirect

confirmation of the unsatisfactory work of the Chamber in the field of effective regulation of financial markets. And, as a result, on November 28, 2019, by the order of the President of Azerbaijan, the Chamber was abolished, and its powers and property were transferred to the CBA.

Thirdly, in order to improve regulation of financial market stability, the CBA began to promote the development of financial instruments, with the help of which the arsenal for attracting liquidity by banks in the interbank market has somewhat expanded. The statistics show that the volume of bank lending to the country's economy and, accordingly, the credit multiplier do not correlate with the required reserve ratio of banks. If in March 2016 the volume of bank lending in manats in Azerbaijan was 10 bln AZN, then by June 1, 2017 this amount decreased to about 8 bln AZN. The analysis shows that the considered and subsequent periods, the ratio of the money supply to the monetary base in manats all the time remained at the level of 1.3-1.4. Such a low multiplier effect confirms the opinion that the banking system from the very beginning simply could not generate new credit money. The growth in lending over all these years was due to the growth of the monetary base, which, in turn, was caused by the inflow of petrodollars, and not at all by the generation indicated above. Meanwhile, in Russia the multiplier effect noted above was slightly higher, while in the European banking system this indicator fluctuated within 5-8. At the same time, the main internal source of resources for banks is still internal deposits of legal entities and individuals, which for the period 2015–2017 decreased significantly – by 11.8%. Taking this into account, the problem of increasing the savings activity of the population of Azerbaijan in the medium term should be the subject of increased attention of the developers of the anti-crisis program.

Fourth, an important external source of resources for banks is to raise funds from non-residents, the required reserve ratio for which is 0%. This could stimulate banks to actively attract loans abroad in foreign currency, but there are problems here, the solution of which should become an integral part of the anti-crisis program in the banking sector of Azerbaijan. First of all, after the downgrade of the international ratings of the banks of Azerbaijan, foreign loans for them rose in price. Further, in 2015–2017 the overwhelming majority of banks refused to take risks associated with possible fluctuations in the national currency rate in the medium term.

The lack of such willingness of banks to take risks was quite justified, since, according to available estimates, the strengthening of the dollar in the medium term by only 10% in relation to the current exchange rate of the national currency could cost the domestic banking system losses of up to 700 mln AZN. The current situation indicated that the established norms of required reserves on borrowed funds and changes in the CBA discount rate in the banking system of Azerbaijan did not work properly. Even a fivefold increase in the discount rate during 2016 and its maintenance for a long period at the level of 15% did not contribute to a decrease in the high level of

inflation, but, on the contrary, led to a detrimental effect on domestic demand, which had stalled since 2015.

In the current economic situation, in contrast to savings, the overwhelming share (up to 90%) of monthly income per capita went to final consumption. In this regard, the total amount of savings decreased by 2017 to a minimum level (from 9.5 bln AZN in 2015 to 7.5 bln AZN in 2016, 7.6 in 2017, 8.4 – in 2018, 8.6 bln AZN in 2019). In this regard, it should be emphasized that in Azerbaijan, the monetary authorities are focusing on regulating inflation, which is not associated with the optimization of two other factors – an increase in the population's income and a reduction in unemployment (creation of new jobs). In our opinion, this feature should find its solution when developing anti-crisis measures.

And, finally, there is a need for new institutions and mechanisms to ensure the full functioning of the banking system. It should be noted that this issue is at the forefront of the action plan developed in 2017 to improve the business environment and increase the country's international rating. A number of specific measures have already been implemented in this direction. The mega-regulator has already been mentioned above. Another example: in 2019 alone, the CBA made a decision eight times to cut the discount rate, which was associated with the stabilization of oil prices, low inflation and a stable macroeconomic situation. So, on February 1, the discount rate was reduced from 9.75% to 9.25%, and then – almost monthly – it decreased each time by 0.25% and amounted to 7.5% by the end of the year.

The current stabilization of the manat, control over inflation and the growth of strategic foreign exchange resources have put forward as the main tasks the improvement of entrepreneurs' access to financial resources, restoration of the economic balance between the real and financial sectors, strengthening the stability of banks and stimulating, thereby, de-dollarization of the economy. Their implementation dictates the need to expand government support for small and medium-sized businesses in need of credit resources. In particular, the distribution of risks between the parties in investment projects, the replacement of the requirement for collateral with alternative means and the facilitation of entrepreneurs' access to financial resources are of particular relevance. For this purpose, at the end of 2017, a Credit Guarantee Fund was created, the functional responsibilities of which include guaranteeing loans received by entrepreneurs from authorized banks in manats, and providing subsidies for part of the interest accrued on loans issued in established order. Therefore, further improvement of the work of this Fund should be reflected in the complex of anti-crisis measures.

Conclusions

1. In all periods, the banking system of Azerbaijan was influenced by a wide range of factors that determined the economic and industry risks of its development. All these factors must be taken into account when preparing the

anti-crisis program. Comprehensive and, most importantly, their timely accounting by the country's monetary authorities would allow in the future to avoid those cataclysms that this system is experiencing at present, or to significantly mitigate their negative consequences.

2. At present, the process of formation and development of existing methods of anti-crisis regulation of banking activities is underway in the world. At the same time, attention should be focused on the uniqueness of each of them and their intended use in a specific situation to prevent or minimize the negative impact of the crisis on specific banks or the banking sector. Along with this, their complex use as a system of anti-crisis regulation testifies to the possibility of the so-called «fine tuning», which allows one or another method or their combination to be applied to the most effective solution of specific problems.

3. The current stabilization of the manat, control over inflation and the growth of strategic foreign exchange resources have put forward as the main tasks the improvement of the access of entrepreneurs to financial resources, restoration of the economic balance between the real and financial sectors, strengthening the stability of banks and stimulating, thereby, de-dollarization of the economy. Their implementation dictates the need to expand state support for representatives of small and medium-sized businesses in need of credit resources. In particular, the distribution of risks between the parties in investment projects, the replacement of the requirement for collateral with alternative means and the facilitation of entrepreneurs' access to financial resources are of particular relevance.

4. Thus, the anti-crisis policy pursued in Azerbaijan in the monetary sphere, despite certain successes, did not fully make it possible to minimize the negative consequences of the global financial crisis on the country's economy. To ensure macroeconomic stability and support sources of liquidity for economic growth against the backdrop of this global collapse, it is necessary to further improve regulation and supervision in this area, aimed at achieving high financial stability of the banking system, primarily due to an adequate level of capitalization, optimal indicators of financial reserves and liquidity.

References:

1. *Strategic Roadmap for the Development of Financial Services in the Republic of Azerbaijan*. (2016). Baku, 59 p.
2. Kovzanadze I. K. (2005) *Tendentsii i perspektivyi razvitiya ekonomiki i bankovskogo sektora transformatsionnyih stran* [Economic and Banking System Development Trends and Prospects for Countries in Transition]. Moscow: Finansyi i statistika, 304 s. (in Russian)
3. S&P (2009) *Bank Industry Risk Analysis: Azerbaijan's Young, Fragmented Banking System Increasingly Affected by Global Crisis*. New York.
4. S&P (2012) *Banking Industry Country Risk Assessment: Azerbaijan*. New York.
5. Murshudli F. (2008) Azerbaijan Banking System: Challenges and Prospects of Globalization. *The Caucasus & Globalization*, vol. 2, no. 2, pp. 75-95.
6. EBRD (2007) *Transition Report 2007: People in Transition*. London.

7. Fitch Ratings (2006) *Banking Systemic Risk Report*. New York.
8. Fitch Ratings (2007) *Banking Systemic Risk Report*. New York.
9. Fitch Ratings (2008) *The Azerbaijani Banking System and Prudential Regulations*. New York.
10. S&P (2009) *How Azerbaijan is Responding to the Global Economic Turmoil*. New York.
11. The Heritage Foundation (2008) *2008 Index of Economic Freedom*. New York.
12. WEF (2008) *Global Competitiveness Report 2008-2009*. Geneva.
13. EBRD (2012) *Transition Report 2008: Growth in Transition*. London.
14. EBRD (2009) *Transition Report 2009: Transition in crisis?* London.
15. IMF (2008) *Azerbaijan – Aide Mémoire for the 2008 IMF Staff Visit Discussions*. Washington.
16. IMF (2009) *World Economic Outlook: Crisis and Recovery*. Washington.
17. IMF (2009) *Regional economic outlook: Middle East and Central Asia*. Washington.
18. *Ofitsial'nyy veb-sayt Ministerstva finansov Rossiyskoy Federatsii* [Official website of the Ministry of Finance of the Russian Federation]. Available at: <http://www.minfin.ru/ru/press/speech/index.php?id4=7229> (accessed 1 May 2009)
19. Sberbanka Rossii (2012) *Obzor bankovskogo sektora v stranah Vostochnoy Evropy i SNG* [Banking Sector Overview in Eastern Europe and the CIS]. Moscow: Center for Macroeconomic Research, Mart, 73 p. (in Russian)
20. WEF (2009) *Global Competitiveness Report 2009-2010*. Geneva.
21. WEF (2010) *Global Competitiveness Report 2010-2011*. Geneva.
22. The Banker's 2009 World Financial Health Rating. *The Banker*, January, vol. 159, no. 995, pp. 62-70.
23. Murshudli F. F. (2013) *Bankovskoe obsluzhivanie vneshneekonomicheskoy deyatel'nosti Azerbaydzhana v usloviyah finansovoy globalizatsii* [Banking Services of Foreign Economic Activities of Azerbaijan in the Conditions of Financial Globalization]. Monografiya. Baku: East-West, xvi, 416 p. (in Russian)
24. FitchRatings (2009) *Azerbaijani Banks: Back Down to Earth*. New York.
25. S&P (2009) *How Azerbaijan is Responding to the Global Economic Turmoil*. New York.
26. EBRD (2010) *Transition Report 2010: Recovery and Reform*. London.
27. IMF (2012) *IMF Executive Board Concludes 2011 Article IV Consultation with Azerbaijan*. Public Information Notice. 12/2. Washington.
28. WEF (2011) *Global Competitiveness Report 2011-2012*. Geneva.
29. WEF (2012) *Global Competitiveness Report 2012-2013*. Geneva.
30. The Heritage Foundation (2011) *2011 Index of Economic Freedom*. New York.
31. The Heritage Foundation (2012) *2012 Index of Economic Freedom*. New York.
32. IBRD/WB (2010) *Doing Business in 2011: Making a Difference for Entrepreneurs*. Washington, vi, 255 p.
33. IBRD/WB (2012) *Doing Business in 2012: Doing Business in a More Transparent World*. Washington.
34. Cabinet of Ministers of the RA (2019) *Report on the activities in 2018*. Baku.
35. Blank I.A. (2014) *Finansovyy menedzhment. Uchebnyy kurs* [Financial management. Training course]. Kiev: Elga, Nika-Center, 656 p. (in Russian)
36. Gradov A. P. (2012) *Ekonomicheskaya strategiya firmy* [Economic strategy of the firm]. Moskva: Spetsial'naya literatura, 2012, 589 p. (in Russian)
37. Gref G., Yudaeva K. (2009) Rossiyskaya bankovskaya sistema v usloviyah krizisa [Russian banking system in a crisis]. *Voprosy Ekonomiki*, no. 7, pp. 4-14.
38. Korotkov E. M. (2012) *Antikrizisnoe upravlenie* [Anti-crisis management]. Moscow: INFRA-M, 620 p. (in Russian)
39. Krutik A. V., Muravev A. I. (2011) *Antikrizisnyy menedzhment: Preventivnyye metody upravleniya* [Crisis Management: Preventive Management Practices]. Sankt-Peterburg: Piter,, 430 p. (in Russian)

40. Pushkar A. I., Trided A. N., Kolos A. L. (2011) *Antikrizisnoe upravlenie: modeli, strategii, mehanizmy* [Anti-crisis management: models, strategies, mechanisms]. Kharkov: Model Vselennoy, 452 p. (in Russian)
41. Tavasiev A. M. (2012) *Antikrizisnoe upravlenie kreditnyimi organizatsiyami: uchebnoe posobie* [Anti-crisis management of credit institutions: a tutorial]. Moscow: Yuniti-Dana, 474 p. (in Russian)
42. Utkin E. A. (2012) *Antikrizisnoe upravlenie* [Anti-crisis management]. Moscow: EKMOS, 400 p. (in Russian)
43. *Antikrizisnoe upravlenie* [Anti-crisis management] (2012) Moscow: Yuniti-Dana, 416 p. (in Russian)
44. Igolkina T. N., Bezuglova Yu. V. (2018) *Antikrizisnoe upravlenie: uchebnoe posobie* [Anti-crisis management: a tutorial]. Belgorod: BUKEP, 380 p. [in Russian]
45. Rayzberg B. A. (2012) *Sovremennyy ekonomicheskiy slovar* [Modern Economic Dictionary]. Moscow: INFRA-M, 512 p. (in Russian)
46. *Antikrizisnoe upravlenie: uchebnoe posobie* [Anti-crisis management: a tutorial] (2010). Moscow: Dashkov i Ko, 292 p. (in Russian)
47. Panova G. S., Yarigina I. Z. et al. (2020) *Banki i bankovskiy biznes v globalnoy ekonomike: monografiya* [Banks and banking business in the global economy: monograph]. Moskva: MGIMO-Universitet, 879 p. (in Russian)
48. Pshyk B. I. Antykryzove upravlinnia u finansovii diialnosti banku: teoretyko-metodolohichni aspekty [Anti-crisis Management in the Financial Activity of the Bank: Theoretical-methodological Aspects]. *Visnyk Universytetu bankivskoi spravy*, no. 2, pp. 50-54.
49. Kopyliuk O. I. et al. (2018) *Mekhanizm antykryzovoho upravlinnia v bankakh Ukrainy* [The Mechanism of Crisis Management in Banks of Ukraine]. Lviv: SPOLOM, 268 p. (in Ukrainian)
50. Dzhulai V. O. (2011) *Antykryzove upravlinnia v bankivskomu sektori ekonomiky Ukrainy* [Crisis Management in the Banking Sector of the Ukrainian Economy] (PhD Thesis), Kiev, University of Banking of the National Bank of Ukraine.
51. Kovalenko, V. V., Sytnyk, M. A. (2018) Antykryzove upravlinnia u zabezpechenni finansovoi stiičnosti bankiv [Anti-crisis Management in Providing Financial Stability of the Banking]. *Infrastruktura rynku*, no. 25, pp. 681-688.
52. Larionov I. K., Bragin N. I., Aliev A. T. (2010) *Antikrizisnoe upravlenie* [Anti-crisis management]. Moskva: Dashkov i Ko, 292 p. (in Russian)
53. Alpatova E. S. (2006) *Gosudarstvennoe regulirovanie bankovskoy sistemy v institutsionalnoy ekonomike* [State regulation of the banking system in the institutional economy]. Kazan: Izd-vo Kazanskogo universiteta, 2006, 228 s. (in Russian)
54. Andryushin S., Kuznetsova V. (2012) Instrumenty makroprudentsialnoy politiki tsentralnykh bankov [Macprudential policy instruments of central banks]. *Voprosy Ekonomiki*, no. 8, pp. 32-47.
55. Rustamov E. S. (2010) Globalnyy krizis i antikrizisnaya politika Tsentralnogo banka Azerbaydzhana [Global crisis and anti-crisis policy of the Central Bank of Azerbaijan]. *Russian Journal of Money and Finance*, no. 1, pp. 27–35.
56. Alekperova F. R. (2011) Globalizatsionnyye vyzovy i antikrizisnaya politika v bankovskoy sfere [Globalization challenges and anti-crisis policy in the banking sphere]. *Revival – XXI century*, no. 162-163, pp. 338–348.
57. Nikolaev I. A., Marchenko T. E., Titova M. V. (2009) *Stranyi SNG i mirovoy krizis: obshchie problemy i raznyie podhody* [CIS countries and the world crisis: common problems and different approaches]. Moscow: FBK, 27 p.
58. *Post-USSR: Assessing Government Anti-Crisis Actions. International Research*. Moscow: Post-Crisis World Institute, February-March 2009. 70 p.

Alexey Svistunov
PhD in Economics, Doctoral Student
Khmelnytsky National University

INNOVATIVE TECHNOLOGIES IN ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF A MACHINE-BUILDING ENTERPRISE

Summary

The study considers the main tasks and functions of the crisis management system of the enterprise. The essence of modern enterprise management technologies and their relationship with management decisions are highlighted, the main directions of development of innovative technologies that can be used both in the system of general management of the enterprise and in the system of crisis management are highlighted. The role of technological renewal in the efficiency of machine – building enterprises is shown. The essence of the method of assessing the quality and efficiency of technological renewal of the machine-building enterprise is revealed. The indicators used in assessing the quality and efficiency of technological renewal of machine-building enterprises are systematized. Features of formation of policy of technological updating of the enterprises of machine-building branch are allocated. The importance of technological renewal of machine-building enterprises in the introduction of innovative technologies in the system of crisis management of the enterprise is shown.

Вступ

Складна економічна ситуація в переважній більшості країн світу, багато техногенних аварій та екологічних катастроф підтверджують висновки вчених і практиків, що причиною постійних зовнішніх загроз сьогоdnішньому та прийдешнім поколінням є неправильна діяльність людини протягом тривалого періоду часу. Глобалізація та інтеграція соціально-економічних процесів пов'язують між собою усіх учасників різними складними механізмами і умовами, за яких кризова ситуація в одній країні спричиняє негативні впливи в усьому світі. Тому невідкладною є проблема залучення до спільних конкретних дій усіх держав, спрямованих на захист екосистеми всієї планети. У зв'язку із цим посилюється актуальність розроблення та запровадження інноваційних технологій за всіма напрямками діяльності людини, на кожному промисловому підприємстві. Це вимагає від менеджменту підприємства чіткого розуміння процесів, що протікають на даний момент на підприємстві, їх оцінки та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. За таких умов важливим та необхідним етапом є також моніторинг зміни показників оцінки технологічного оновлення на

промислового підприємстві для забезпечення вчасного реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

Ефективне управління технологічним розвитком підприємства передбачає вибір та застосування дієвих методів та інструментів, які забезпечуватимуть: послідовність виконання робіт, формування відповідних організаційних структур, у форматі яких відбувається технологічний розвиток підприємств кожної галузі; нормативно-правові перетворення, що покликані формувати єдину систему нормативних актів, які визначають права та обов'язки усіх учасників технологічного процесу; економічні перетворення, до компетенції яких належить регулювання економічних взаємовідносин між підприємствами та галузями у напрямі досягнення поставлених цілей у сфері технологічного розвитку підприємства; компенсацію витрат у процесі придбання технологій; фінансування технологічної діяльності.

Розділ 1. Основні завдання та функції системи антикризового управління підприємством

Система управління підприємством розглядається вченими як сукупність усіх підсистем (елементів, процесів, технологій), взаємозв'язків між ними, що забезпечують задане функціонування підприємства та його подальший розвиток. Оскільки на промислового підприємстві управління здійснюється шляхом спрямування управлінського впливу у вигляді формування завдань до кожного структурного підрозділу та виконавця, то, відповідно, технологія управління поєднує систематизовані знання, ідеї, винаходи з наукою, технікою і виробництвом, які потребують оперативного впровадження. Тому основне призначення системи управління підприємством полягає у тому, щоб формувати впливи на керовану систему з метою досягнення запланованого стану певною соціально-економічною системою.

У зв'язку з тим, що національній системі народного господарства сьогодні притаманна турбулентність, слід відзначити особливі підходи і до антикризового управління підприємством: антикризове управління розглядається як складова частина загальної системи менеджменту підприємства; антикризове управління спрямовується на попередження кризової ситуації; основними складниками системи антикризового управління підприємством виступають предмет, завдання і цілі, процес, суб'єкт та об'єкт управління, принципи, функції та критерії оцінки ефективності; суб'єктами антикризового управління підприємством можуть виступати власник підприємства, комерційний директор, функціональні антикризові менеджери – співробітники підприємства [2].

Таким чином, на сучасному етапі розвитку суспільства антикризове управління спрямовується на раннє попередження розвитку криз (недопущення негативного впливу від складних кризових ситуацій) та на адаптацію системи управління до змін у зовнішньому середовищі

підприємства, що сприятиме сталому розвитку. У зв'язку із цим виникає необхідність формування на підприємстві системи антикризового управління, яка повинна забезпечувати постійний моніторинг кризових явищ, здійснювати планування, організацію та реалізацію антикризових заходів із метою збереження початкових позитивних характеристик підприємства, а також відновлення його ефективного функціонування.

Реалізація управлінських завдань відбувається через прийняття управлінських рішень. Надзвичайно важливим є висновок М.П. Войнаренка, що процес прийняття управлінського рішення є сукупністю послідовних дій суб'єкта управління, що починається з моменту виникнення проблемної ситуації і завершується реалізацією певних заходів щодо усунення даної ситуації [1, с. 17]. Ефективність прийняття управлінських рішень залежить від упорядкованого взаємозв'язку складових елементів системи управління, а також від правильності організації прямих і зворотних інформаційних потоків, що визначають сутність технології управління на підприємстві (рис. 1).

Відповідно, технологія управління являє собою певну послідовність дій, що використовуються під час розроблення цілей підприємства, механізмів їх досягнення, а також комплекс взаємопов'язаних між собою методів обробки управлінської інформації з метою формування, прийняття та реалізації управлінських рішень. При цьому можна виділити два основних взаємопов'язаних напрями: вироблення цілей і стратегії розвитку підприємства; формування технології прийняття та реалізації управлінських рішень.

Виконання такої умови потребує формалізації всіх ділянок управління, тому особливого значення в технології управління сьогодні набувають її технічні елементи, до яких належать оргтехніка, засоби зв'язку, програмно-технічні комплекси та ін., що дають змогу знизити трудомісткість управлінських робіт, терміни їх виконання, а також підвищити якість прийнятих рішень, оскільки використання оперативної і довготривалої пам'яті сучасної комп'ютерної техніки, нейронних мереж, цифрових технологій дає змогу розширити інтелектуальні можливості фахівців для вирішення управлінських проблем та обґрунтованого вибору оптимальних управлінських рішень.

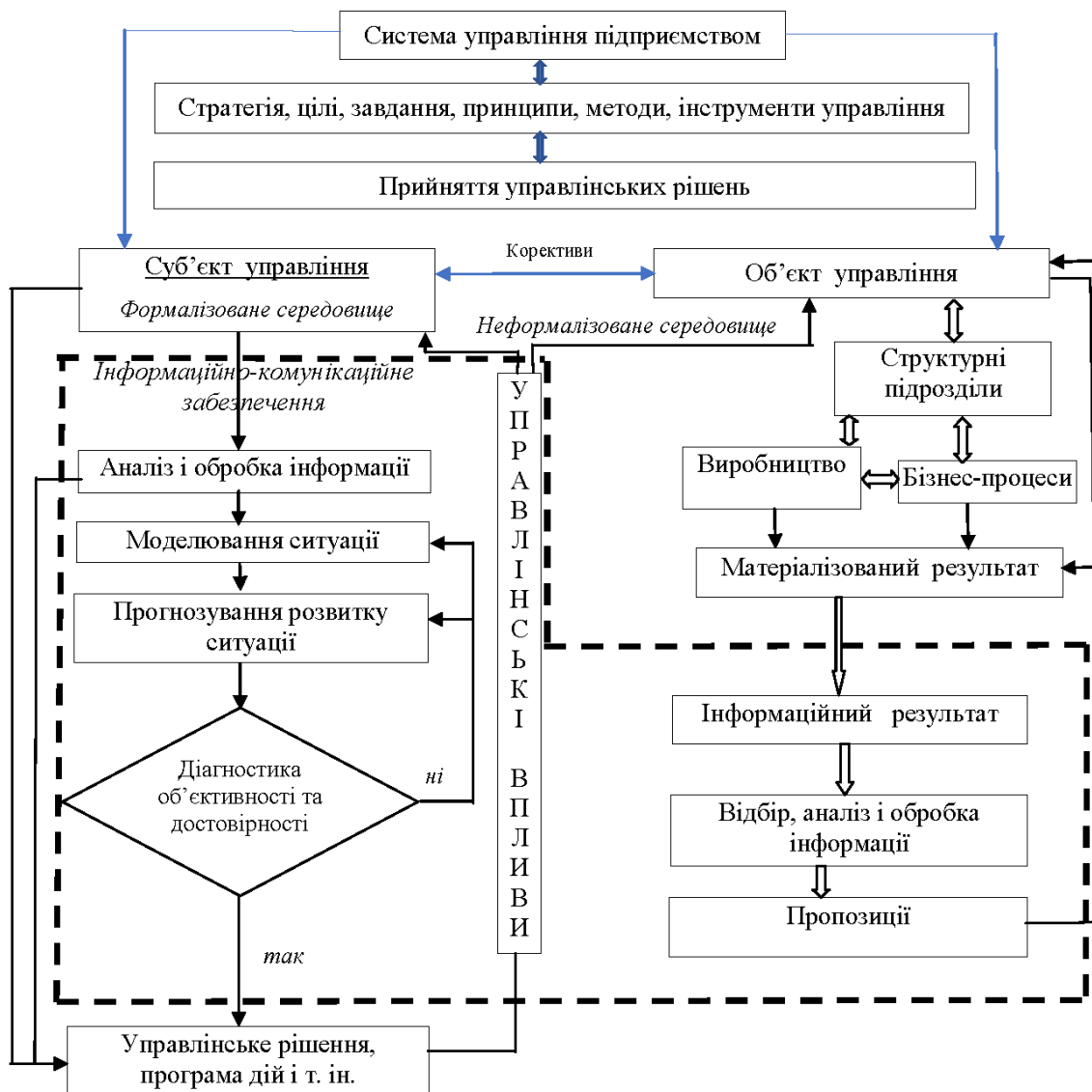


Рис. 1. Схема здійснення процесу управління як прийняття управлінських рішень на підставі інформаційних перетворень у системі управління

Джерело: побудовано автором за [1; 2; 7; 10; 15; 17]

Розділ 2. Технологічне оновлення в системі управління підприємством

У широкому значенні сучасні зміни у трактуванні терміна «технологія» як економічної категорії полягають у тому, що її слід розглядати як процес, який цілеспрямовано здійснюється в різних сферах функціонування підприємства, охоплює взаємозв'язки між різними системами та компонентами з метою реалізації інноваційних підходів.

Ми поділяємо позицію вчених М.Г. Лобаса, В.В. Россохи, Д.О. Соколова, що технологія є сполучним механізмом між наукою,

технікою і виробництвом, виступає процесом застосування накопичених досвіду та знань для ефективного здійснення з'єднання науки з виробництвом, а також складників виробництва між собою, без знання яких організація промислового виробництва на рівні останніх досягнень світової науки і техніки стає неможливою [8, с. 32–33]. Це підтверджується також і технологічними змінами, що відбувалися у суспільстві під впливом технологічних укладів і промислових революцій.

Отже, можемо зробити висновок, що гіпершвидкі темпи еволюції науково-технічного прогресу викликають глибокі перетворення як у сутності самих технологій, так і в технологізації всіх сфер діяльності людини. Тому сьогодні розуміння технології тісно переплітається з похідними, що відображують необхідність новацій, інноваційності, змін та оновлень в економіці для забезпечення сталого розвитку природи і суспільства.

Відповідно, фундаментом сучасних технологій виступають досягнення науково-технічного прогресу, а найбільш нові й прогресивні технології належать до високих технологій (англ. high technology, high-tech), спроможних здійснити технологічний прорив у промисловості та застосовуються в наукомістких сферах: мікроелектроніці, робототехніці, обчислювальній техніці, літакобудуванні, атомній енергетиці, космічній техніці, мікробіологічній промисловості [11, с. 252].

Сьогодні промислові підприємства України поставлені перед викликами, пов'язаними з необхідністю становлення системного інноваційного розвитку з якісно новим економічним зростанням, що враховує екологічні потреби та ефективне інвестиційне забезпечення сучасних технологічних оновлень у всіх сферах життєдіяльності людини. Зауважимо, що для технологічно спрямованих процесів, які відображуються термінами «технологічні зміни», «технологічний розвиток», «технологічні інновації», базовою категорією виступає термін «технологія», але всі вони є складниками об'ємної економічної категорії «технологічне оновлення». Ми також поділяємо думку науковців О.В. Шляги, Б.В. Масилюка, що між термінами «відновлення» та «оновлення» також існують відмінності: «відновлення» означає відтворення натурально-речової форми техніко-технологічної бази на попередній технічній основі, а «оновлення» – відтворення техніко-технологічної бази на новому технічному рівні шляхом упровадження технічних нововведень [16, с. 56]. Таку ж думку підтримує і Л.М. Шевчук, наголошуючи на тому, що оновлення – це зміна поколінь техніки, яка забезпечує перехід від традиційної техніки до принципово нової [14, с. 426]. І такий перехід, безумовно, супроводжується зростанням як доходів, так і витрат підприємства та підвищенням якості продукції і послуг (рис. 2). Г.Ю. Кучерук трактує технологічне оновлення як процес освоєння нових або вдосконалених засобів

виробництва та технологій у цілому або зміни в організації виробничого процесу [7, с. 30]. В.Д. Боев, Л.О. Шкварчук, М.В. Добрянська також наголошують на основних виробничих характеристиках технологічного оновлення і вважають, що воно стосується як механізмів реалізації виробничих процесів, так і їх організаційних аспектів [4, с. 20; 15, с. 147–152].

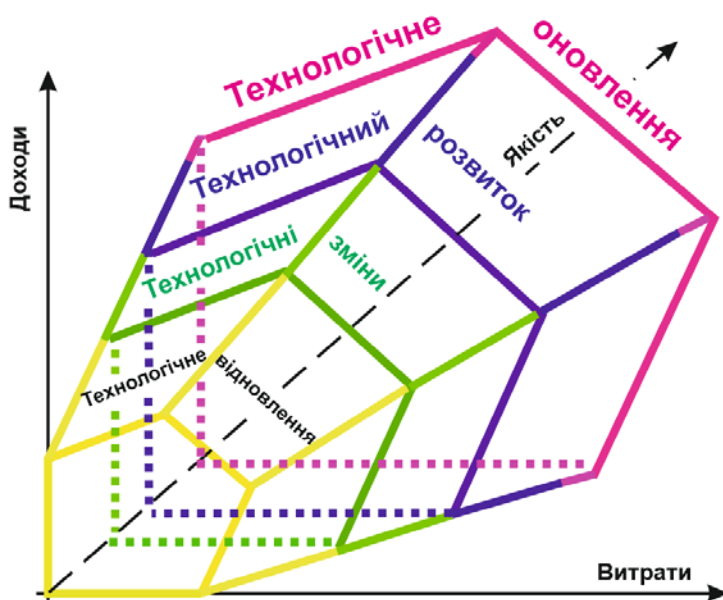


Рис. 2. Взаємозв'язок терміна «технологічне оновлення» та похідних категорій із доходами, витратами та якістю продукції і послуг

Джерело: побудовано автором за [14, с. 426; 15]

Авторами деталізуються виробничі елементи, які охоплюються технологічним оновленням: придбання засобів технологічного оснащення, яке доповнює виробниче обладнання для виконання певної частини технологічного процесу, втілення змін у них, а також технологічні зміни в процедурах, методах, стандартах виробництва та контролі якості, у пов'язаному із цим програмному забезпеченні, необхідному для виготовлення нового продукту або застосування нового технологічного процесу, впровадження нових послуг або методів їх виробництва чи їх удосконалення; пробне виробництво або випробовування, якщо передбачається доробка конструкції.

Як справедливо зазначає О.Я. Дмитрук, технологічне оновлення необхідне у зв'язку з об'єктивними потребами в розвитку прогресивних технологій для певного етапу науково-технічного прогресу і для підвищення конкурентоспроможності виробництва та виходу економіки країни із затяжної кризи і депресії [5, с. 97]. Технологічне оновлення розглядається автором як процес раціонального розширення виробництва на новій технічній основі, яке передбачає впровадження

досягнень науково-технічного прогресу з максимально можливим використанням існуючого потенціалу підприємства, новітніх технологій та обладнання задля створення конкурентоспроможної інноваційної продукції та технологій виробництва [5, с. 100].

Узагальнення підходів учених щодо розуміння технологічного оновлення на сучасному етапі розвитку економіки дає змогу виділити характерні ознаки його сутнісного наповнення:

- технологічному оновленню властиві: динамізм – відображає виконання будь-яких процесів, рухів, дій, при цьому процеси можуть бути виробничими, фізіологічними, управлінськими, творчими; конкретність – відображає цілеспрямованість її процесів до досягнення певного результату, таким чином, усі технології – штучні, тобто цілеспрямовано організуються і контролюються людиною; матеріальна зумовленість – припускає наявність трьох компонентів об'єктивного світу: предметів праці, засобів праці й самої праці; логічність – виконання технології припускає проходження послідовності дій, операцій, рухів, тобто впорядкованих у часі й просторі основних, допоміжних і обслуговуючих процесів [2, с. 71; 13; 17];

- необхідність технологічного оновлення викликається зовнішніми і внутрішніми чинниками, які досліджуються менеджментом підприємства, і за результатами досліджень плануються заходи технологічного оновлення, спрямовані на забезпечення адаптивності підприємства, ефективного використання потенціалу;

- основні риси сучасного економічного розвитку розкривають концептуальні положення економіки, заснованої на знаннях, згідно з якими в технологічному оновленні знання набувають ключових позицій, визначають темпи, умови та успішність його здійснення;

- технологічне оновлення залежить від багатьох зовнішніх і внутрішніх чинників, проте його рушійною силою виступає науково-технічний прогрес. Тому технологічне оновлення охоплює всі сфери функціонування підприємства для забезпечення реалізації передових досягнень науки і техніки, які вносять структурні зміни у функціонування підприємства, його бізнес-процеси та взаємодію із зовнішнім середовищем, що потребує безперервного оновлення на основі інноваційності, інтелектуалізації та ресурсного забезпечення;

- технологічне оновлення під впливом глибоких змін у техніці, технологіях, розвитку цифровізації всіх сфер життєдіяльності людини забезпечує не лише техніко-технологічне оновлення матеріально-технічних ресурсів, виробничих технологій, а й організаційної, управлінської систем, функціональних взаємозв'язків між підрозділами підприємства, всіх сфер його функціонування, включаючи взаємодію із зовнішнім середовищем, унаслідок чого підприємство переходить на якісно новий рівень розвитку.

Отже, за результатами контент-аналізу можна сформулювати таке визначення технологічного оновлення: це система накопичення та трансформації знань із метою їх матеріалізації для втілення в засоби праці, способи виробництва, виробничо-господарські та організаційно-управлінські процеси, що охоплює всі сфери функціонування підприємства для забезпечення реалізації передових досягнень науки і техніки, гармонійного виробництва та сталого розвитку підприємства на довгострокову перспективу.

На підставі проведеного дослідження слід зробити висновок, що технологічне оновлення підприємства на системній основі сприятиме запровадженню інноваційних технологій як у загальну систему менеджменту підприємства, так і в систему антикризового управління.

Розділ 3. Оцінка якості та ефективності технологічного оновлення підприємств як елемент інформаційного забезпечення антикризового управління

Технологічне оновлення є запорукою успішного функціонування підприємств машинобудівної галузі, перед якими відкривається низка можливостей для досягнення ефективного розвитку та адекватного реагування на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища. У зв'язку із цим існує постійна необхідність у формуванні ефективної методики оцінки якості та ефективності технологічного оновлення на машинобудівних підприємствах, з огляду на складність та багатоаспектність дослідження окресленої проблематики.

Із появою нових ризиків і загроз діяльності вітчизняних машинобудівних підприємств потребують подальшого вивчення питання забезпечення їх технологічного оновлення, що актуалізує необхідність виокремлення найбільш дієвої методики оцінки його якості та ефективності. Сьогодні в умовах невизначеності та нестабільності вітчизняної економіки досягнення збалансованості господарської діяльності машинобудівних підприємств, висока якість послуг, технологій і фінансових інструментів, а також здатність протистояти загрозам визначаються рівнем якості й ефективності технологічного оновлення промислового підприємства, яке формується низкою послідовних дій, що характеризуються наявністю об'єкта та суб'єктів його здійснення. Під час прийняття рішення щодо технологічного оновлення необхідно враховувати зміни всіх техніко-економічних характеристик об'єкта та проводити оновлення у два етапи з порівнянням якості та ефективності: придбання нового і подальшого використання старого обладнання; альтернативні варіанти оновлення.

Одним із варіантів оновлення є підтримка технологічної бази: капітальний ремонт устаткування; технічне доозброєння підприємства; заміна спрацьованого устаткування новим; заміна окремих вузлів та деталей обладнання. До розвитку технологічної бази доцільно віднести

такі варіанти технологічного оновлення: модернізацію, технічне переозброєння, реконструкцію, розширення, нове будівництво.

Якісне та ефективне технологічне оновлення на підприємстві вирішує такі завдання: постійне оновлення асортименту продукції; оновлення і створення нових виробничих систем; нарощування ефективності виробничо-збутової діяльності [6]. Перехід на технологічне оновлення сприяє: більш суттєвому підвищенню продуктивності праці та якості продукції, ніж удосконалення техніки за наявної технології, зниженню відходів виробництва і підвищенню функціонального використання сировини; економії на масштабах та ефективному використанню капітальних вкладень.

В успішному проведенні технологічного оновлення машинобудівних підприємств додаткові складнощі полягають в обмеженні фінансових ресурсів. Власні кошти підприємств є найвагомим джерелом фінансування цих процесів. Проте ці кошти є недостатніми для ефективного процесу технологічного оновлення. Тоді у підприємства існує два варіанта: або пошук інвесторів, або звернення за банківськими кредитами. Кредиторська заборгованість присутня на багатьох підприємствах і часто є чи не єдиним джерелом залучення коштів. Якщо підприємство здійснює масштабне технологічне оновлення і залучає інвесторів до цього процесу, то вони можуть висунути певні вимоги. Якщо економічні переваги нових технологій перевищують переваги старих, за інших рівних умов упровадження нових технологій є ефективним.

Із метою визначення доцільності технологічного оновлення підприємства необхідною є оцінка всіх надходжень і витрат у разі експлуатації старого обладнання та придбання нового. Сутність даного способу полягає у забезпеченні прийняття рішення щодо заміни обладнання, яке використовується, новим. Із можливих варіантів придбання нового обладнання доцільно вибрати найкращий для певного виду виробництва.

Аналіз кожного з альтернативних варіантів оцінки якості та ефективності технологічного оновлення машинобудівного підприємства варто здійснювати за етапами проведення: попереднього аналізу – дає змогу орієнтовно оцінити прибуток від вибору варіанта оновлення; аналізу ринку – передбачає оцінку попиту і можливостей реалізації підприємством продукції, виготовленої після проведення оновлення; технічного аналізу – визначення різновидів техніки чи технології, оптимальних щодо цілей оновлення, з можливістю залучення експертів; фінансово-економічного аналізу – включає аналіз основних фінансово-економічних показників за декілька попередніх років і поточний фінансовий стан підприємства, прогноз витрат і прибутку, оцінку ефективності оновлення.

Під час проведення оцінювання якості й ефективності технологічного оновлення машинобудівного підприємства необхідно повністю обґрунтувати перспективи проєкту та визначити його ефективність.

Комплексна методика з оцінки якості та ефективності технологічного оновлення машинобудівного підприємства вимагає виконання таких кроків: виділення технологічного складника як домінуючого; визначення критеріїв, які дають змогу оцінити поточний стан даного складника; визначення рівня впливу критеріїв домінуючого складника на інші складники; розроблення методів розрахунку конкретних показників оцінки якості та ефективності технологічного оновлення і визначення їх нормативних значень; визначення джерел фінансування технологічного розвитку.

На основі опрацювання результатів досліджень щодо висвітлення методики технологічного оновлення підприємств [5; 6; 9; 11] нами виокремлено показники, які доцільно використовувати для ґрунтового та всебічного аналізу оцінки й ефективності технологічного оновлення підприємств машинобудівної галузі.

У табл. 1 систематизовано показники якості й ефективності технологічного оновлення машинобудівних підприємств за кожним напрямом оцінювання, що дає змогу дослідити динаміку показників, своєчасно виявити відхилення від плану та здійснити прогноз на майбутні періоди.

Моніторинг та корегування є завершальними етапами процесу технологічного оновлення підприємств машинобудівної галузі, що дає змогу отримати дані про ефективність застосування показників оцінки якості та ефективності технологічного оновлення. Для якісного й ефективного проведення технологічного оновлення підприємств машинобудівної галузі необхідною є своєчасна та достовірна оцінка показників його діагностики і динаміки змін. Слід зазначити, що оцінювання якості та ефективності технологічного оновлення підприємств задля досягнення певних стратегічних цілей є комплексом систематичних взаємопов'язаних дій, а не одноразовим процесом.

Разом із тим оцінювання механізмів та обладнання як основи технологічного оновлення підприємства має відбуватися як у короткостроковій перспективі, так і в довгостроковій. Різноманіття чинників зовнішнього та внутрішнього середовища та методів впливу на них зумовлюють необхідність дотримання принципів системності та комплексності під час вибору механізмів технологічного оновлення, що дасть змогу отримати оптимальний результат від його впливу на машинобудівне підприємство.

**Показники якості та ефективності технологічного оновлення
машинобудівних підприємств**

Метод оцінки	Показники
Оцінювання якості та ефективності за допомогою показників технологічного складника економічного потенціалу підприємства	Темп відновлення основних засобів підприємства; ступінь зношування основних засобів підприємства; коефіцієнт еластичності; фондоозброєність; фондовіддача; реальний рівень завантаження виробничих потужностей; частка науково-дослідних і конструкторських робіт у загальному обсязі робіт; продуктивність праці
Оцінювання якості та ефективності технологічного оновлення через вартість та рівень технології	Вартість технології виробництва; рівень технології звітнього року в грошовому еквіваленті
Оцінка технологічного оновлення високотехнологічного підприємства	Вартісна оцінка технологічного оновлення; віддача активів технологічного оновлення підприємства; вартість активів, що формують технологічний потенціал підприємства; коефіцієнт стану активів технологічного потенціалу; показник відносного приросту (зниження) технологічного потенціалу підприємства
Оцінка механізмів та обладнання як основи технологічного оновлення підприємства	Повна собівартість об'єкта; відновлювальна вартість об'єкта оцінки; базова вартість об'єкта

Джерело: побудовано автором за [5; 6; 9; 11]

Своєю чергою, вибір стратегічних пріоритетів і вироблення ефективного механізму їх здійснення лежать в основі реалізації стратегії оновлення матеріально-технічної бази виробництва. Серед основних напрямів стратегії технологічного оновлення доцільно виділити: оцінку потреб технологічного оновлення підприємства, визначення ефективних ринкових ніш технологічного рівня, формування конкурентних переваг засобів виробництва; наявність вітчизняних наукових розробок, винаходів; рівень соціально-економічної ефективності технологій [5, с. 99].

Необхідність пошуку та обґрунтування методики оцінки якості і ефективності технологічного оновлення підприємств машинобудівної галузі зумовлена низкою причин технологічного, економічного та організаційного характеру. Одним із ключових чинників низьких конкурентних переваг підприємства є застарілі технології, які обмежують випуск нової або з поліпшеними властивостями продукції. Активізація пошуку джерел фінансування в умовах низьких інвестиційних можливостей є вкрай важливою. При цьому необхідно забезпечити системний підхід до процесу управління та підвищення рівня кваліфікації робітників машинобудівного підприємства.

Результатами технологічного оновлення є випуск нової або значно вдосконаленої продукції, освоєння нових ринків збуту, підвищення конкурентних позицій та поліпшення фінансових результатів машинобудівного підприємства. Для машинобудівного підприємства політика технологічного оновлення повинна забезпечувати розвиток та зростання його конкурентоспроможності за рахунок використання новітніх технологій та досягнень у сфері техніки. Саме за рахунок постійного впровадження у виробництво нових, найсучасніших механізмів, техніки та технологій як зарубіжних, так і вітчизняних розробників, обґрунтованого скорочення витрат операційної та інших видів діяльності, підвищення якісних характеристик технологій має забезпечуватися ефективне функціонування виробничої системи [6]. Послідовність реалізації політики технологічного оновлення може здійснюватися поетапно.

Перший етап – виявлення цілей політики технологічного оновлення: формується мета та визначаються завдання політики технологічного оновлення машинобудівного підприємства, оцінюється його потенціал здійснення технологічного оновлення.

На основі дослідження загальних тенденцій техніко-технологічного розвитку ринку, моніторингу технологій, аналізу чинників зовнішнього середовища підприємства (економічних, техніко-технічних, політичних, соціальних) формуються цілі політики технологічного оновлення.

Основними цілями технологічного оновлення підприємства, які відповідають його місії, мають бути [3; 5; 6]: прогнозування та швидка реакція підприємства на зміни потреб ринку, а також задоволення вимог споживачів; забезпечення конкурентоспроможності підприємства та потреб у технологіях; вибір способу технологічного оновлення, що має відповідати потребам підприємства та забезпечувати загальну стратегію розвитку; створення умов для постійного оновлення виробничої системи та впровадження передових технологій, забезпечення ефективного функціонування виробничої системи; надання підприємству додаткових ефектів на основі комерціалізації технологій, які максимально відповідають потребам споживача; зростання прибутків та ринкової вартості підприємства, отримання соціального ефекту завдяки технологічному оновленню; запобігання високому ступеню ризику, пов'язаного з технологічним оновленням на підприємстві.

Другий етап стратегічного аналізу – оцінюється ресурсний потенціал підприємства, проводиться аналіз ефективності використання основних засобів, виявлення «проблемних місць» підприємства. До цього етапу слід віднести здійснення технологічного аудиту, основним завданням якого є аналіз поточного технологічного статусу підприємства, визначення сильних та слабких позицій його технологічних активів, оцінювання ефективності технологічного оновлення як засобу досягнення конкурентних переваг та стратегічних цілей підприємства.

Будучи важливим інструментом досягнення технологічного розвитку підприємства, технологічний аудит сприяє процесам систематизованої обробки знань та перетворення їх на технологічні активи [5].

Третій етап – формування політики технологічного оновлення підприємства: розроблення, аналіз та оцінка альтернатив, а також вибір і обґрунтування способу реалізації політики технологічного оновлення підприємства, якому надається перевага.

Основною метою етапу визначення типу політики технологічного оновлення підприємства є розроблення оптимальних способів отримання та експлуатації технологій підприємства, зорієнтованих на зростання, заміщення чи реалізацію існуючих технологічних активів у контексті ефективного функціонування виробничої системи [12].

Четвертий етап реалізації технологічного оновлення підприємства передбачає формування портфеля інноваційних технологій, в основі якого покладено розрахунок економічної доцільності варіантів технологічного оновлення.

На п'ятому етапі здійснюється контроль реалізації програми технологічного оновлення підприємства, її коригування: визначення конкурентних переваг у майбутньому, що мають технологічну спрямованість, прогнозування майбутніх напрямів технологічного розвитку, оцінка реалізації політики технологічного оновлення підприємства, аналіз цільових індикаторів політики технологічного оновлення підприємства.

Відповідно до запропонованої послідовності, процес вибору та реалізації політики технологічного оновлення машинобудівних підприємств в ефективному функціонуванні виробничої системи повинен відповідати таким вимогам [3; 9]: давати змогу не лише проаналізувати дієвість технологічного оновлення, а й виявити можливості та резерви зростання продуктивності, визначити ефективність функціонування виробничої системи; включати показники, що характеризують політику технологічного оновлення за всіма складниками; забезпечувати можливість порівняння показників, які використовуються для аналізу на різних підприємствах; спрямовувати на виконання підприємством поточних та перспективних завдань, узгоджувати процес їх виконання з існуючою на підприємстві звітністю; мінімізувати витрати на збір та обробку інформації згідно з вибраною системою показників; визначити складники політики технологічного оновлення для розроблення подальшої стратегії розвитку підприємства.

Висновки

Відповідно до отриманих результатів, слід зробити висновок, що запровадження інноваційних технологій у систему антикризового управління машинобудівним підприємством можливе на основі здійснення технологічного оновлення. Важливим та необхідним етапом

також є моніторинг зміни показників оцінки технологічного оновлення на машинобудівному підприємстві для забезпечення вчасного реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Реалізація політики технологічного оновлення машинобудівних підприємств вз метою забезпечення ефективного функціонування виробничої системи визначається сукупністю його складників та містить низку економічних показників, які характеризують можливості підприємства в освоєнні нових чи вдосконалених технологій під час виробництва продукції. Обґрунтовуючи вибір політики технологічного оновлення машинобудівних підприємств, необхідно враховувати її відповідність загальній стратегії розвитку підприємства, прийнятність за рівнем ризику, передбачати готовність ринку до сприйняття оновленої продукції. Здійснення технологічного оновлення потребує значних фінансових ресурсів, оскільки визначається збільшенням поточних витрат і зниженням рентабельності виробництва. Своєю чергою, реалізація економічних переваг нових технологій, які відображаються у зростанні прибутку підприємства, дає змогу компенсувати витрати на освоєння, забезпечити протистояння кризовим явищам та сталий розвиток підприємства.

Сучасні управлінські технології в системі антикризового управління можуть бути реалізовані лише на основі сучасних інформаційних технологій. Автоматизація управлінського процесу, доступне програмне забезпечення, яке постійно оновлюється, глобальні інформаційні мережі, цифрові технології докорінно змінюють усі ланки виробничо-господарської діяльності підприємства – від виробництва до споживання, а також його організаційно-управлінську систему, що потребує проведення подальших досліджень.

Нині все більшого значення для вітчизняних підприємств набувають нові інформаційні технології і системи комплексного характеру, які допомагають у вирішенні проблем – від підготовки виробництва до збуту продукції та забезпечують інтеграцію функцій управління.

Список використаних джерел:

1. Войнаренко М.П. Управління матеріально-технічним забезпеченням (менеджмент постачально-збутових процесів) : навчальний посібник. Хмельницький : ЗДУ, 2003. 111 с.
2. Войнаренко М.П., Ємчук Л.В. Інформаційні системи як основа розвитку технологій управління. *Бізнес Інформ*. 2012. № 10. С. 70–73.
3. Біла Г.І., Хома І.Б. Технологічне оновлення машинобудування на інноваційній основі. *Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми, перспективи, ризики* : зб. матер. III Міжнародної науково-практичної конференції. Львів : Львівська політехніка, 2010. С. 39–41.
4. Боев В.Д. Имитационное моделирование систем. Москва : Юрайт, 2017. 253 с.
5. Дмитрук. О.Я. Технічне оновлення як складова розширеного відтворення підприємств машинобудівного комплексу в умовах інтеграції. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2010. № 2. Т. 1. С. 97–100.

6. Кисловська Є.Л. Управління техніко-технологічною базою підприємства *Вісник КНЕУ*. URL: https://kneu.edu.ua/userfiles/conf_26290314/6/Kislovska.doc
7. Ковальчук І.В. Економіка підприємства. Система показників оцінки ефективності діяльності підприємства на основі традиційного підходу. URL: <http://westudents.com.ua/glavy/15452-sistema-pokaznikv-otsnki-efektivnost-dyalnost-pdprimstva-naosnov-traditsynogo-pdhodu.html>
8. Кучерук Г.Ю. Напрямки технологічного оновлення промислових підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. № 1. С. 28–34.
9. Лобас М.Г., Россоха В.В., Соколов Д.О. Управління інноваційно-технологічним розвитком агросфери : монографія / за ред. М.Г. Лобаса. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2016. 416 с.
10. Маслак О.І., Маслак М.В., Безручко О.О. Фактори розвитку трансферу технологій машинобудівного підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 5. С. 171–181.
11. Бобровська О.Ю., Савостенко Т.О., Польська І.Е. Методологічні основи формування системи інформаційно-аналітичного забезпечення антикризового управління територіальним розвитком : наукова розробка / за заг. ред. О.Ю. Бобровської. Київ : НАДУ, 2012. 56 с.
12. Хома І.Б. Теоретичні аспекти формування структури технологічного оновлення машинобудівних підприємств. *Економічний простір*. 2015. № 98. С. 249–262.
13. Хохлов М.П., Баликов С.В. Визначення показників для оцінки ефективності діяльності підприємства. URL: http://www.rusnauka.com/12_KPSN_2010/Economics/63130.doc.htm
14. Чмутова І.М. Сутність технології управління та її ключові ознаки. *Науковий вісник Чернівецького університету. Серія «Економіка»*. 2014. Вип. 710–711. С. 70–75.
15. Шевчук Л.М. Оновлення техніко-технологічної бази вітчизняних підприємств: основні елементи управління. *Збірник наукових праць Подільського державного аграрно-технічного університету*. 2011. Вип. 19. С. 425–429.
16. Шкварчук Л.О., Добрянська М.В. Інвестиційне забезпечення технологічного оновлення підприємств: сутність і види. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка»*. 2013. Т. 21. Вип. 7(3). С. 147–153.
17. Шляга О.В., Масилюк Б.В. Управління оновленням техніко-технологічної бази промислового підприємства. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка»*. 2014. Т. 22. Вип. 8(3). С. 55–60.
18. Yavas U. The efficacy of U. S. business education in the transfer of management technology – the case of Saudi Arabia. *Journal of Education for Business*. 1998. Vol. 74. № 1. P. 50–53.

References:

1. Voinarenko M.P. (2003) Upravlinnia materialno-tekhnichnym zabezpechenniam (menedzhment postachalno-zbutovykh protsesiv): navch. posib. Khmelnytskyi: ZDU, p. 111
2. Voinarenko M.P., Yemchuk L.V. (2012) Informatsiini systemy yak osnova rozvytku tekhnolohii upravlinnia. *Biznes Inform*, no.10, pp.70–73.
3. Bila H.I., Khoma I.B. (2010) Tekhnolohichne onovlennia mashynobuduvannia na innovatsiinii osnovi. Upravlinnia innovatsiynym protsesom v Ukraini: problemy, perspektyvy, ryzyky: zb. mater. III Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii. Lviv: Vydavnytstvo Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnik», pp. 39–41.
4. Boev V.D. (2017) Ymytatsyonnoe modelyrovanye system [System simulation]. Moscow: Yzdatelstvo Yurait. (in Russian)

5. Dmytruk. O.I. (2010) Tekhnichne onovlennia yak skladova rozshyrenoho vidtvorennia pidprijemstv mashynobudivnoho kompleksu v umovakh intehratsii. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, no. 2, t. 1, pp. 97–100.
6. Kyslovska Ye.L. Upravlinnia tekhniko-tekhnologichnoiu bazoiu pidprijemstva. *Visnyk KNEU*. URL: https://kneu.edu.ua/userfiles/conf_26290314/6/Kislovska.doc
7. Kovalchuk I.V. Ekonomika pidprijemstva. Systema pokaznykiv otsinky efektyvnosti diialnosti pidprijemstva na osnovi tradytsiinoho pidkhodu. URL: <http://westudents.com.ua/glavy/15452-sistema-pokaznykv-otsnki-efektivnost-dyalnost-pdprimstva-naosnov-traditsynogo-pdhodu.html>
8. Kucheruk H.Yu. (2016) Napriamky tekhnologichnoho onovlennia promyslovykh pidprijemstv. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, no. 1, pp. 28–34.
9. Lobas M.H., Rossokha V.V., Sokolov D.O. (2016) Upravlinnia innovatsiino-tekhnologichnym rozvytkom ahrosfery: monohrafiia / za red. M.H. Lobasa. Kyiv: NNTs «1AE», p. 416.
10. Maslak O.I., Maslak M.V., Bezruchko O.O. (2016) Faktory rozvytku transferu tekhnologii mashynobudivnoho pidprijemstva. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 5, pp. 171–181.
11. Bobrovska O.Y., Savostenko T.O., Polska I.E. (2012) Metodolohichni osnovy formuvannia systemy informatsiino-analitychnoho zabezpechennia antykrizovoho upravlinnia terytorialnym rozvytkom : nauk. rozrobka / za zah. red. O.Yu. Bobrovskoi. Kyiv: NADU, p. 56.
12. Khoma I.B. (2015) Teoretychni aspekty formuvannia struktury tekhnologichnoho onovlennia mashynobudivnykh pidprijemstv. *Ekonomichniyi prostir*, no. 98, pp. 249–262.
13. Khokhlov M.P., Balykov S.V. Vyznachennia pokaznykiv dlia otsinky efektyvnosti diialnosti pidprijemstva. URL: http://www.rusnauka.com/12_KPSN_2010/Economics/63130.doc.htm
14. Chmutova I.M. (2014) Sutnist tekhnologii upravlinnia ta yii kluchovi oznaky. *Naukovyi visnyk Chernivetskoho universytetu : zb. nauk. prats. Seriia «Ekonomika»*. Chernivtsi: ChNU, vol. 710-711, pp. 70–75.
15. Shevchuk L.M. (2011) Onovlennia tekhniko-tekhnologichnoi bazy vitchyznianskykh pidprijemstv: osnovni elementy upravlinnia. *Zbirnyk naukovykh prats Podilskoho derzhavnogo ahrarno-tekhnichnoho universytetu*, vol. 19, pp. 425–429.
16. Shkvarchuk L.O., Dobrianska M.V. (2013) Investytsiine zabezpechennia tekhnologichnoho onovlennia pidprijemstv: sutnist i vydy. *Visnyk Dnipropetrovskoho universytetu. Seriia: Ekonomika*, t. 21, vol. 7(3), pp. 147–153.
17. Shliaha O.V., Masyliuk B.V. (2014) Upravlinnia onovlenniam tekhniko-tekhnologichnoi bazy promyslovoho pidprijemstva. *Visnyk Dnipropetrovskoho universytetu. Seriia: Ekonomika*, t. 22, vol. 8(3), pp. 55–60.
18. Yavas U. (1998) The efficacy of U. S. business education in the transfer of management technology – the case of Saudi Arabia. *Journal of Education for Business*, vol. 74, no. 1, pp. 50–53.

Izdevniecība “Baltija Publishing”
Valdeķu iela 62 - 156, Rīga, LV-1058

Iespiests tipogrāfijā SIA “Izdevniecība “Baltija Publishing”
Parakstīts iespiešanai: 2020. gada 24. decembris
Tirāža 300 eks.