

**EVROPSKÝ ČASOPIS EKONOMIKY  
A MANAGEMENTU**

**Svazek 4  
6. vydání  
2018**



**EUROPEAN JOURNAL  
OF ECONOMICS AND MANAGEMENT**

**Volume 4  
Issue 6  
2018**

### **Přístup redakce**

«*Evropský časopis ekonomiky a managementu*» – mezinárodní časopis věnovaný aktuálním otázkám ekonomiky a managementu.

Pro publikaci v časopisu přijímají se vysoce kvalitní články, což představují důležité inovativní, teoretické, koncepční, metodické a empirické příspěvky v příslušných oborech vědy. V časopisu se uplatňuje systém anonymního recenzování (peer-review) pro ověření vědecké kvalifikace článků.

*Evropský časopis ekonomiky a managementu* má velký zájem zejména o výzkumy v makroekonomických tématech, kteří mohou prokázat perspektivní způsoby rozvoje ekonomiky země a také odrážejí zkušenosti úspěšného rozvoje národního hospodářství.

#### *Redakční kolégie:*

Natalia Andrejeva, PhD., Doctor ekonomických věd, vedoucí výzkumník oddělení ekonomických a ekologických problémů pobřežních regionů, Ústav problémů trhu a hospodářských a ekologických studia (*Ukrajina*)

Artem Bardas, PhD., Doctor ekonomických věd, profesor, Národní technická univerzita «Dniprovská politechnika» (*Ukrajina*)

Anatolii Goncharuk, PhD., Doktor ekonomických věd, profesor, vedoucí katedry podnikové a obchodní administrativy a ekonomiky a podnikové bezpečnosti, Mezinárodní gumanitární Univerzita (*Ukrajina*)

Igor Gucal, PhD., Doctor ekonomických věd, profesor, vedoucí katedry Financí podniků a pojišťování Ternopilské Národní ekonomická university (*Ukrajina*)

Konstantin Dmitrusenko, PhD., Shell Polska Sp. z o. o., analytik finančních transakcí (*Polsko*)

Natalia Ivashchuk, PhD., profesor, Akadémie hutnictví a hornictví v Krakově, fakulta managementu, katedra řízení v energetice (*Polsko*)

Mariuszcz Kudelko, PhD., profesor, Akadémie hutnictví a hornictví v Krakově, fakulta managementu, katedra správy zaměstnanců (personnel management) a Obchodního práva (*Polsko*)

Dagmar Levická, PhD., profesor, Akadémie hutnictví a hornictví v Krakově, fakulta managementu, katedra správy zaměstnanců (personnel management) a Obchodního práva (*Polsko*)

Oleksandra Moskalenko, PhD., Doctor ekonomických věd, profesor, Státní vysoké školy “Kyjivská národní ekonomická univerzita jm. Vadima Het’mana” (*Ukrajina*)

Olena Ponomarenko, PhD., Amway Business Centre (*Polsko*)

Inna Riepina, PhD., Doctor ekonomických věd, profesor, Státní vysoké školy “Kyjivská národní ekonomická univerzita jm. Vadyma Het’mana” (*Ukrajina*)

Beata Stepen', PhD., Vedoucí business-studia pro absolventi Univerzity Vyšší Školy Ekonomické v Poznani (*Polsko*)

Stanislav Šidlo, PhD., profesor, Akadémie hutnictví a hornictví v Krakově, fakulta managementu, katedra řízení v energetice (*Polsko*)

Yurii Zajtsev, PhD., Doctor ekonomických věd, profesor, Státní vysoké školy “Kyjivská národní ekonomická univerzita jm. Vadima Het’mana” (*Ukrajina*)

Časopis je indexovaný v mezinárodních scientometrických databázích Index Copernicus International Journals Master List: <https://journals.indexcopernicus.com/search/details?id=46667>

## Editorial Policy

*The European Journal of Economics and Management* is international journal dedicated to topical issues of economy and management. The journal aims at publishing of high quality articles that may bring innovative and significant theoretical, conceptual, methodological and empirical contribution to relevant scientific fields. The journal works with anonymous peer-review system that verifies scientific quality of submitted articles.

*The European Journal of Economics and Management* has a particular interest in macroeconomic researches that may demonstrate promising ways of national economy development, but by no means restricts its interests to these spaces, welcoming any relevant contribution from and about different parts of the World.

*The European Journal of Economics and Management* accepts original materials which are not under consideration elsewhere at the time of submission and does not accept already published materials.

### Editorial Committee:

Natalya Andryeyeva, D. Sc. in Economic Science, Professor, main scientific specialist of the department of economic and ecological problems of seaside's regions, Institute of market, economic and ecological studies (*Ukraine*)

Artem Bardas, D. Sc. in Economic Science, Professor, Dnipro National University of Technology (*Ukraine*)

Anatoliy G. Goncharuk, D. Sc. in Economic Science, Professor, International Humanitarian University (*Ukraine*)

Igor Gutsal, D. Sc. in Economic Science, Professor, Ternopol National Economic University (*Ukraine*)

Dr. Konstanyn Dmitrusenko, Shell Polska Sp. z o. o., finance operations analyst (*Poland*)

Natalia Iwaszczuk, dr hab., Professor, AGH University of Science and Technology, Faculty of Management, Head of the Department of Energy Administration (*Poland*)

Mariusz Kudelko, dr hab., Honoured Professor, AGH University of Science and Technology, Faculty of Management, Department of Personnel Administration and Economic Law (*Poland*)

Dagmara Lewicka, dr hab., Honoured Professor, AGH University of Science and Technology, Faculty of Management, Department of Personnel Administration and Economic Law (*Poland*)

Oleksandra Moskalenko, D.Sc. in Economic Science, Professor, State Higher Education Establishment "Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman" (*Ukraine*)

Dr. Olena Ponomarenko, PhD., Amway Business Centre – Europe Sp. z o.o. accountant (*Poland*)

Inna Riepina, D.Sc. in Economic Science, Professor, State Higher Education Establishment "Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman" (*Ukraine*)

Beata Stępień, Professor, Head of Postgraduate International Business Studies Poznan University of Economics (*Poland*)

Stanisław Szydło, dr hab., Professor, AGH University of Science and Technology, Faculty of Management, Department of Energy Administration (*Poland*)

Yurii Zaitsev, D.Sc. in Economic Science, Professor, State Higher Education Establishment "Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman" (*Ukraine*)

The Journal is indexed in the Index Copernicus International Journals Master List:

<https://journals.indexcopernicus.com/search/details?id=46667>

---

EVROPSKÝ ČASOPIS EKONOMIKY A MANAGEMENTU

Evidenční číslo: MK ČR E 22310

Vydavatel: BEROSTAV DRUŽSTVO

Adresa: Vlastislavova 562/15, 140 00, Praha 4 – Nusle

<http://eujem.cz>

**Table of contents**

Liubomyra Kindratska, Olha Kryvytska, ANALYTICAL RESEARCH OF EUROPEAN PRACTICE OF LIFE INSURANCE IMPLEMENTATION .....	5
Nataliya Struchok, Oksana Zamrii, TRENDS OF TOURISM SERVICES MARKETING STRATEGY UNDER THE CONDITIONS OF EUROPEAN INTEGRATION .....	13
Maryna Ivashchenko, Nataliia Iziumtseva, ECONOMIC RELATIONS OF UKRAINE WITH THE COUNTRIES OF THE BLACK SEA ECONOMIC COOPERATION .....	20
Inna Riepina, Lidiya Shergina, Vita Kovtun, FEATURES OF THE IMPLEMENTATION OF THE “LEAN PRODUCTION” CONCEPT AT ENTERPRISES .....	26
Oleh Zahurskyi, Svitlana Boiko, PRODUCTION-LOGISTIC SYSTEMS DESIGN BASED ON A STREAM MANAGEMENT PULL CONCEPT .....	34
Halyna Koshelok, EVALUATION OF EFFICIENCY OF MANAGEMENT OF ENTERPRISE’S CASH FLOWS ON BASIS OF METHODS OF FACTOR ANALYSIS .....	45
Tetiana Yatsyk, METHODOLOGY OF FINANCIAL ACCOUNTING OF CRYPTOCURRENCIES ACCORDING TO THE IFRS .....	53
Kateryna Kopishynska, THE KEY BASICS OF THE STARTUP MARKETING .....	61
REQUIREMENTS TO MANUSCRIPTS (in Czech) .....	69
REQUIREMENTS TO MANUSCRIPTS (in English) .....	75

**Liubomyra Kindratska, ScD in Economics**

*Kyiv National Economic University of Vadym Hetman, Ukraine*

**Olha Kryvytska, PhD in Economics**

*National University of Ostroh Academy, Ukraine*

## **ANALYTICAL RESEARCH OF EUROPEAN PRACTICE OF LIFE INSURANCE SERVICE IMPLEMENTATION**

The article analyzes the dynamics of gross life insurance premiums per capita in such EU countries as Belgium, Spain, France, Italy, Portugal, Turkey. The life insurance development dependency from the value of gross premiums per capita was proved. It is argued that further development of life insurance depends on professional approach of insurance companies to the implementation of life insurance services. Life insurance service delivery was analyzed in ten countries of the European Union. The main dominants in life insurance channels are revealed. Two groups of countries are defined according to the structure of life insurance distribution channel. First group of countries are those countries where the main distribution channel of life insurance is performed through intermediaries. Second group of countries – countries where the bancassurance is a leader in distribution services of life insurance. There are five stages of life insurance service implementation defined: search of a client; establishment of a contract; conclusion of a contract; maintenance of the contract; quintessence.

**Keywords:** life insurance, insurance company, intermediaries, distribution channels.

### **Urgency of the research.**

Business entities engaged in service activities should not disregard insurance implementation and the professional level distribution should become a key aspect of their activities. Since the service is not tangible, the specifics of the sales object, makes it impossible to estimate the consumer value before the purchase or at the time of purchase. By acquiring the service, the buyer agrees to evaluate its consumer value in advance, not right after the receipt pay off, but after a certain period of time, which may last for months or even years.

### **Target setting.**

Taking into account the above mentioned aspects, we actualize the problem of establishing such a sales system which would increase the insurers activity and provide the possibility to involve the maximum number of population in life insurance. The most obvious way is to involve direct selling (on their own) but in this case, they reduce the likelihood of covering the entire mass of potential insurers. Therefore, the cooperation of a life insurance company often involves not only intermediaries, but also banking institutions.

### **Actual scientific researches and issues analysis.**

The problem of insurance services implementation in Ukraine was researched and disclosed in scientific works by Govorushko T.A., Sich E.M., V.Ilchuk V.V., Gavrilenko N.I., Osadets S. S., Skibinsky S. V., Baluk N. R. and other leading researchers in the field of insurance. Gorbunova A. I.<sup>1</sup>, Yermoshenko L.<sup>2</sup>, Zaytsev O.<sup>3</sup>,

<sup>1</sup> Горбунова, А.И. (2014). Переваги та недоліки просування послуг та укладання договорів страхування здоров'я через канал «BANCASSURANCE» в Україні. Економіка. Управління. Інновації, 2. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського <[http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2014\\_2\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2014_2_20)>. (2018, November, 19).

<sup>2</sup> Єрмошенко, Л., Єрмошенко, А. (2008). Зарубіжний досвід взаємодії страхових і банківських установ. Вісник КНТЕУ, 3, 90-100.

<sup>3</sup> Зайцев, О. (2006). Банки и страховой бизнес: необходимость согласования. Банковская практика за рубежом, 9, 53-61.

Malakhova O.<sup>1</sup>, Pfyffer V.<sup>2</sup>, Tkachenko N.<sup>3</sup>, Trinchuk V.<sup>4</sup>, Oliynyk G.<sup>5</sup> and others studied the possibility of cooperation, advantages and disadvantages of banking institutions and life insurance companies.

**Definition of uninvestigated parts of general matters.**

However, most studies were theoretical, and predominantly revealed the organizational aspects of the insurance implementation and the possibilities for cooperation. However, the analysis of current practice of life insurance in general and its implementation channels in particular enables the disclosure of certain new features and regularities in terms of the life insurance realization in correlation with the sales channels variation.

**The research objective.**

The aim of the article is to conduct analytical research of distribution channels of life insurance service in European countries and define their priorities.

**The statement of basic materials.**

Insurance sector is one of the main components of non-bank financial services market today. Such a situation was achieved by compiling the various factors and performance of all its players in different sectors, spheres and industries. Life insurance is no exception to the insurance market. The life insurance service, along with common insurance market characteristics, has its own, specific – long-term and individuality. Since the minimum term of contracts of this type is 10 years, it automatically postpones the policyholder's opportunity to estimate its consumer value after the specified period. Each life insurance contract is personal because it takes into account the desires and capabilities of a particular individual, and therefore two different people who acquire the same life insurance contract may have different consumer costs and will be able to evaluate it at different times.

Despite the advantages and disadvantages in different EU countries, life insurance is developing rapidly. The subjective factor which contributes to its growth is the public's understanding of the need for self-sufficiency in the future and the willingness to participate independently in the formation of their financial capital. This is confirmed by the dynamics of life insurance premiums per capita (Fig. 1).

According to the data on Figure 1, we note the fact that in different countries population treats insurance differently, but at the same time we observe an logical pattern: the more country is developed in terms of economic development, the greater is the amount of money population spend on life insurance.

To investigate the desired trend, we decided to display the sample in such indicators as: insurance premiums (pr) – x1 (billions of euros), insurance premiums per capita (pr\_p) – y (euros), population (people) – x2. The source for the first two indicators was the Expansion website (CountryEconomy.com). The population to a greater extent is also taken from this source, we also considered the Eurostat website as a secondary population source. The sample structure consists of panel data in a set of 10 panels with 11 values. The total sample size is 120 observations.

---

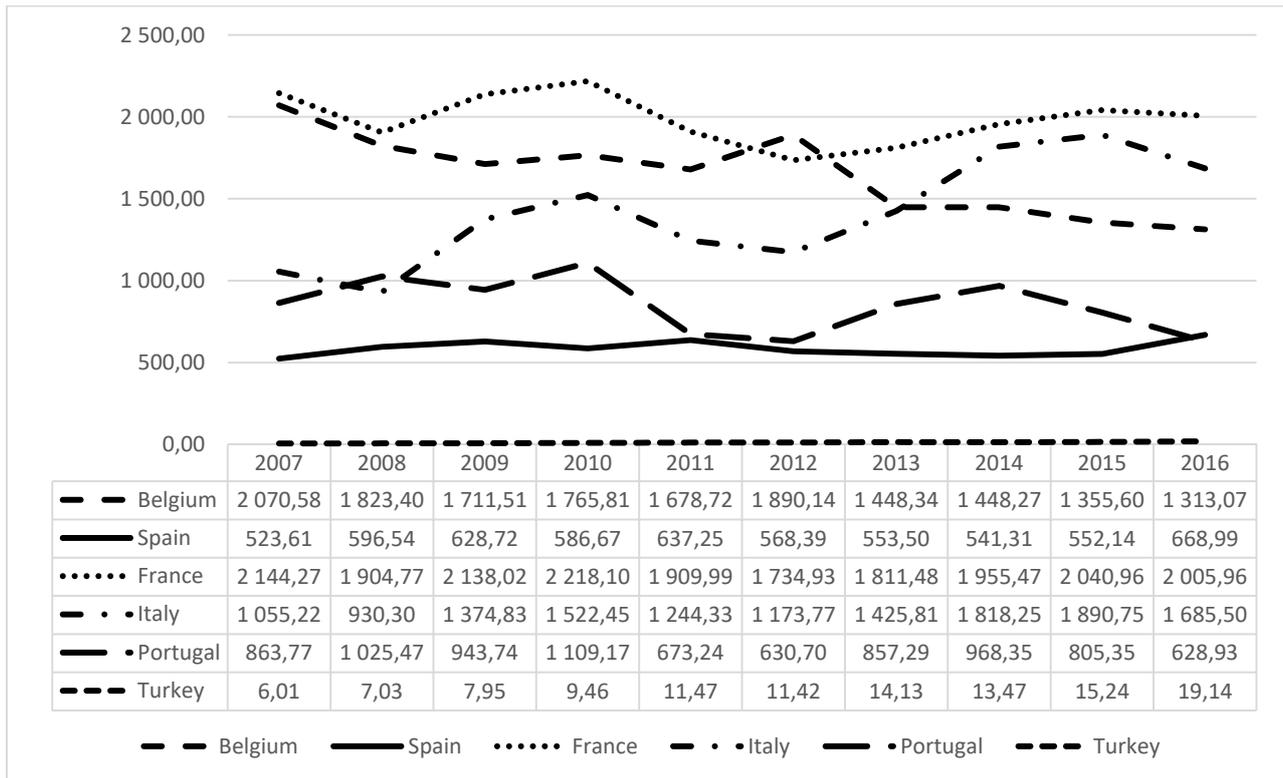
<sup>1</sup> Малахова, О. (2013). Організаційні основи співпраці комерційних банків та страхових компаній. *Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє*, 18, 92-105.

<sup>2</sup> Пфайфер, В.В. (2012). Проблема взаємодії банків і страхових компаній. *Стратегічні орієнтири* <<http://libfor.com/index.php?newsid=1240>>. (2018, November, 19).

<sup>3</sup> Ткаченко, Н.В. (2004). Об'єднання банків і страхових компаній. *Актуальні проблеми економіки*, 2 (32), 105-111.

<sup>4</sup> Тринчук, В. (2008). Стратегічні пріоритети співпраці банківських установ та страхових компаній. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*, 105, 33-37.

<sup>5</sup> Олійник, Г.І. (2012). Маркетингові можливості банків і страхових компаній. *Інвестиції: практика та досвід*, 8, 76-78.



**Fig. 1. Dynamics of life insurance premiums per capita in EU countries for 2007-2016, euro<sup>1,2,3</sup>**

All operations and, in particular, the construction of the model itself, were made in the Stata data analysis package.

We assumed that the model will look like:

$$rp_{pit} = pr_{it} + people_{it} + e \tag{1}$$

The data was tested on the compliance with basic requirements for model constructing, we also included normal distribution law. We allowed change for only a single indicator of "insurance premiums", in order to reach maximum proximity to the normal law, we decided to replace it with a logarithmic number.

It is known that panel data has several advantages, specifically the problem of heteroscedasticity practically does not occur in similar samples, but for complete confidence it was decided to make adjustments to standard errors.

The correctness of the functional form was verified by the RESET test which showed that when adding nonlinear components, the model did not improve, therefore we acknowledged that functional form was chosen correctly.

<sup>1</sup> Insurance Europe (2018). *European insurance industry database*. <<https://www.insuranceeurope.eu/insurancedata>> (2018, October, 27).

<sup>2</sup> Eurostat (2018). *European Commission: Eurostat. Database* <<http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>> (2018, October, 29).

<sup>3</sup> CountryEconomy.com (2018). *Population* <<https://countryeconomy.com/demography/population>> (2018, October, 25).

The verification for multicollinearity was carried out by a VIF test, the value of which for all factors did not exceed 2.44, which means that there was no multicollinearity.

The problems of heteroscedasticity in this model were not foreseen, which was confirmed by the expected signs with variables and adequate values of the coefficients.

Also we took into account, the right choice of model for panel data confirmed with standard algorithm of choice – a step-by-step comparison of each model among themselves.

The first one we compared were the fixed-effect model and cross-sectional regression, according to the results of the Wald test (p-value = 0.00 < 0.01), the best results were obtained using a fixed-effect model.

Next we compared the model with random effects and cross-sectional regression. According to the results of the Brousha-Pagan test, the best results showed a model with random effects (p-value = 0.00 < 0.01).

The latest comparison we conducted between fixed-effect model and a random-effect model. Hausman's test showed that a model with fixed effects better describes the phenomenon (p-value = 0.0001 < 0.01).

Having evaluated the model we received the following results:

$$pr_{p_{it0}} = 606582.3 pr_{it} - 0.0482 people_{it} \quad (2)$$

$$t(1,91) (-1,31)$$

Only after checking possible problems, we started interpreting the results.

The first indicator is the gross premiums (billion euros), given that it is pre-logged, the conclusion is the following: with a probability of committing an error of 5% (t = 1.91), in order to increase gross premiums by 1%, it is necessary that per capita prizes increase for 606582,3 euros, under other unchanged conditions.

The second indicator is the "population". Given its value t – statistics, namely – 1,31, we couldn't make any conclusions. This led us to an interesting observation that for the specified sample, namely the countries that represent it, the population does not affect the volume and amount of insurance premiums.

Given the results and subsequently a clear awareness that it is the size of the gross premiums of the individual, and not their numbers play an important role in the development of life insurance, we also paid attention to the matter of how the residents of these countries acquire this service. In this context, we noted that all countries could be virtually split into two groups.

The first group consists of the countries where the implementation of life insurance services is dominated by the intermediaries (Table 1).

By acquiring life insurance in countries such as Bulgaria, the Netherlands, Slovenia – residents prefer intermediaries. In Bulgaria more than 80% of life insurance services are bought through intermediaries in recent years, similar is the situation in Slovenia. Exception are the Netherlands, where during the years 2013-2016 intermediaries have lost their dominant position in the realization of life insurance.

The second group is formed by countries such as Austria, Belgium, Spain, France, Italy, Portugal, Turkey, where the implementation of life insurance services is closely involved with banking institutions (Table 2).

Table 2 reveals that in Portugal more than 80% of life insurance contracts were made through banking institutions over 2006-2016. Turkey and Italy are approaching this indicator. The banking institutions of France, as well as the Spanish institutions (the share of banking institutions ranged from 63% to 71%), steadily have leading positions at the level of 60-64% in the structure of life insurance implementation market for the last ten years.

Table 1

**Structure of sales channels for life insurance services in EU countries,  
where the implementation through intermediaries prevails during 2006-2016, %<sup>1,2,3</sup>**

State	Sales channel	Years										
		2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Bulgaria	Direct sales	17,4	22,3	13,3	15,4	21,8	16,7	18,7	17,0	15,0	16,0	15,0
	Intermediaries	82,6	77,7	86,7	84,6	78,2	83,3	81,3	83,0	85,0	84,0	85,0
	Banks	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Other	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Joint	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Netherlands	Direct sales	26,3	28,0	28,0	29,0	25,0	23,0	26,0	30,0	37,0	35,0	33,0
	Intermediaries	56,1	72,0	72,0	71,0	75,0	77,0	74,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Banks	16,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Other	0,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	70,0	63,0	65,0	67,0
	Joint	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Slovenia	Direct sales	1,3	2,5	2,2	2,3	2,8	4,4	5,5	4,8	5,0	5,7	14,1
	Intermediaries	70,1	69,2	70,6	69,9	67,3	88,3	86,1	84,4	81,7	80,0	72,4
	Banks	7,9	8,8	6,3	5,1	6,7	7,3	8,3	10,9	13,3	14,3	13,5
	Other	20,7	19,5	20,9	22,7	23,2	0,0	0,1	0,1	0,0	0,0	0,0
	Joint	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Table 2

**Structure of life insurance services sales channels in EU countries, where the sales  
through banking institutions prevails during 2006-2016, %<sup>4,5,6</sup>**

State	Sales channel	Years										
		2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Austria	Direct sales	21,7	20,3	20,3	14,3	16,5	23,2	24,6	25,8	24,9	25,3	25,1
	Intermediaries	22,2	21,1	25,3	16,1	17,4	20,7	23,8	21,8	23,5	22,3	21,9
	Banks	50,8	53,9	51,7	64,8	62,6	51,7	45,0	48,1	45,2	47,7	48,2
	Other	5,3	4,7	2,7	4,9	3,5	4,4	6,6	4,3	6,4	4,7	4,8
	Joint	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

<sup>1</sup> Insurance Europe (2018). *European insurance industry database*. <<https://www.insuranceeurope.eu/insurancedata>> (2018, October, 27).

<sup>2</sup> Eurostat (2018). *European Commission: Eurostat. Database* <<http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>> (2018, October, 29).

<sup>3</sup> CountryEconomy.com (2018). *Population* <<https://countryeconomy.com/demography/population>> (2018, October, 25).

<sup>4</sup> Insurance Europe (2018). *European insurance industry database*. <<https://www.insuranceeurope.eu/insurancedata>> (2018, October, 27).

<sup>5</sup> Eurostat (2018). *European Commission: Eurostat. Database* <<http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>> (2018, October, 29).

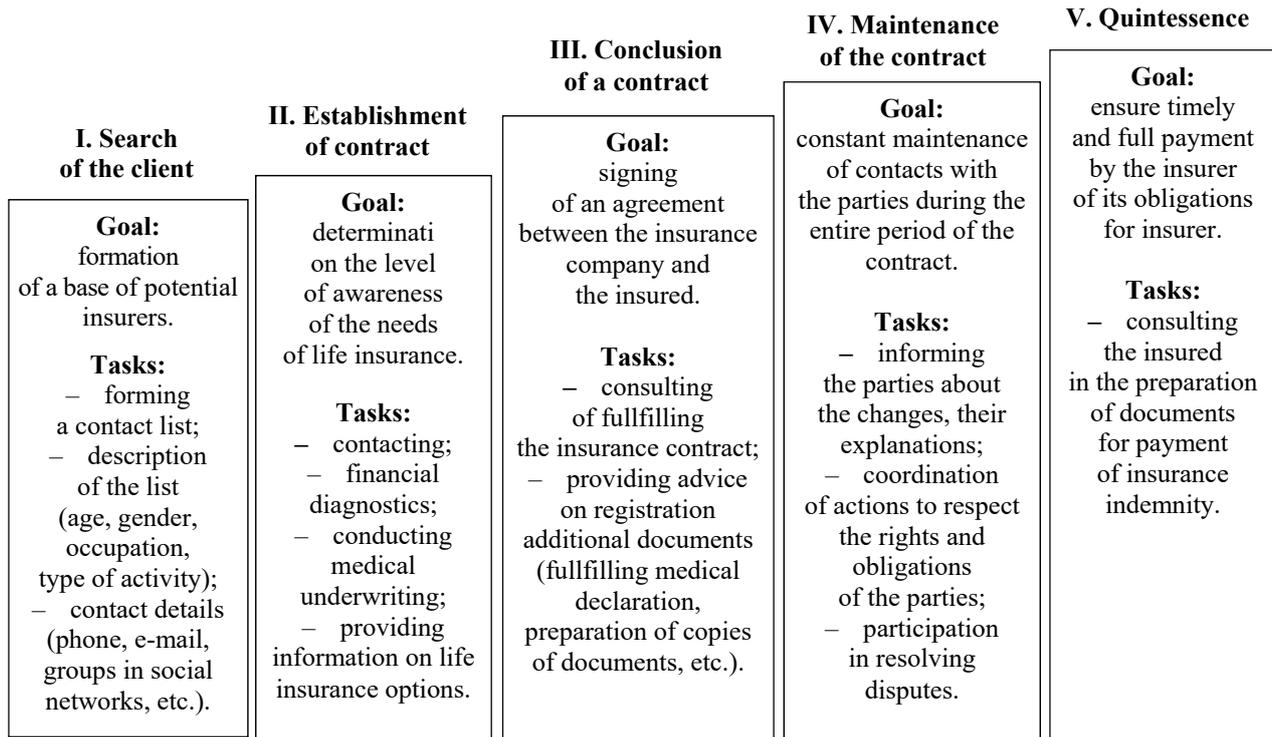
<sup>6</sup> CountryEconomy.com (2018). *Population* <<https://countryeconomy.com/demography/population>> (2018, October, 25).

*Continuation of the table 2*

Belgium	Direct sales	20,7	19,7	19,3	19,0	18,2	17,5	18,3	23,9	21,2	22,1	21,5
	Intermediaries	36,2	37,6	38,4	38,6	38,6	38,6	34,6	43,3	42,8	46,8	45,8
	Banks	43,0	42,7	42,3	42,4	43,2	44,0	47,1	32,8	36,0	31,1	32,7
	Other	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Joint	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Spain	Direct sales	7,6	5,5	7,6	10,4	6,8	8,0	9,3	11,7	10,7	10,8	10,7
	Intermediaries	27,0	20,4	27,0	20,8	21,5	19,4	19,6	23,9	25,6	24,4	24,3
	Banks	63,2	72,3	63,7	66,2	69,0	71,4	69,7	63,0	62,6	63,5	63,7
	Other	2,1	1,9	1,7	2,6	2,7	1,2	1,4	1,4	1,1	1,4	1,3
	Joint	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
France	Direct sales	15,0	16,0	16,0	16,0	16,0	17,0	16,0	15,0	15,0	15,0	16,0
	Intermediaries	19,0	20,0	22,0	21,0	20,0	19,0	18,0	18,0	17,0	17,0	18,0
	Banks	64,0	62,0	60,0	60,0	61,0	61,0	63,0	64,0	64,0	64,0	63,0
	Other	2,0	2,0	2,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	4,0	4,0	3,0
	Joint	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Italy	Direct sales	11,7	11,2	12,5	8,7	7,4	9,5	10,7	8,9	8,0	7,3	8,2
	Intermediaries	20,8	22,5	25,0	16,9	16,3	17,4	17,4	15,3	14,0	13,4	14,9
	Banks	67,5	66,3	62,5	74,4	76,3	73,1	71,9	75,8	78,0	79,3	76,9
	Other	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Joint	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Portugal	Direct sales	3,8	3,6	6,3	6,1	5,2	6,7	10,1	8,6	3,3	4,1	6,8
	Intermediaries	11,6	9,1	12,1	11,2	10,6	11,3	12,1	12,7	16,5	16,2	21,4
	Banks	84,5	87,3	81,6	82,7	84,2	82,0	77,8	78,7	80,2	79,7	71,8
	Other	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Joint	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Turkey	Direct sales	24,2	13,8	17,3	18,9	11,7	10,5	9,0	8,1	9,9	9,5	7,8
	Intermediaries	34,1	35,6	36,7	24,7	18,8	14,3	13,6	10,7	11,0	11,0	9,3
	Banks	41,7	50,6	46,0	56,4	69,5	75,2	77,4	81,2	79,0	79,5	82,9
	Other	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,0	0,0
	Joint	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

European life insurance practices have certain tendencies and patterns of development, which must be noted by the domestic insurance market players. The implementation of life insurance services is ensured not only by direct sales (directly by life insurance companies) and through intermediaries (agents or brokers), but also by means of life insurance promotion and banking institutions. At the same time, it is necessary to emphasize the attention on the rationale for clients of the sum of insurance payments that would be acceptable to the insured in terms of his individual financial capacity. The study showed that the development of such a segment of the insurance market as life insurance does not depend primarily on the population (potential insurers), but on the gross premiums paid by the person who pays them. In this context, all those involved in the realization of life insurance, or those who potentially have the potential to do this, need to first place the desire and capabilities of the client.

Therefore advisable distinguish five stages implementation of life insurance service (Fig. 2) which give possibility take into account individuality of each potential insurer.



**Fig. 2. Characteristics of the stages of realization of the life insurance service**

Five consistent and complementary stages of implementation life insurance service important to apply by insurer to each citizen in order to make for him status of potential insurer, further in status of insured with guarantee of his compliance with contractual relations throughout the period of the insurance contract.

Collaborating with potential insurers in accordance with these stages, the life insurance company and the insurance intermediary which representing its interests, form life cycle of the life insurance business cycle. The duration of operating cycle is defined as the sum of the duration all business cycles. Including individuality of the implementation life insurance service duration of business cycle for each insurance contract will be different and will depend on many aspects. It is logically to distinguish two main factors: firstly: professionalism of the person who makes implementation of service (whether the insurance company itself, or an insurance agent / broker, or another entity entitled to exercise the life insurance service); and secondly: the subjective financial ambition of the potential insurer.

The person who makes implementation of life insurance service should be not a simple seller but to be the financial advisor. At the second stage of implementation life insurance service the financial advisor should meet with the client in person, discuss his desires and opportunities and only then offer the most affordable alternatives long-term financial investment. It is second stage is more important in implementation of life insurance, and its effectiveness depends on how well a professional and qualitative financial advisor understands a potential client. At this stage is forming understanding of potential insurer principle of long term service which he is buying. Moreover, during the lifetime of the life insurance contact the needs of client may change. And for financial advisor is important also is fourth stage – maintenance of the contract. At any time of lifetime insurance contract client may need advice, financial advice or physiological support. All this in total will give positive impact which will manifest itself in the fact that such a segment of the insurance market as life insurance will cover more and more circle of potential insurers and will ensure its preservation throughout the period of the contract.

As for the second factor – financial ambition of potential insurer who forms the level of awareness of the need in life insurance, should pay attention to financial literacy of the population, in particular, by age of groups, professional suitability. No matter how ideal life insurance is from point of view of organizational mechanism and essence, it will not be developed if population would not define the needs of this service and would not be ready for such kind of savings. This also actualises the second stage of the implementation of the life insurance service, namely the establishment of a contact.

Therefore, respect of the individual approach of choosing a life insurance program, taking into account the financial ambitions of potential insurer, the independence of financial advisor and his beliefs in the necessity to meet the needs of client, rather than simply concluding a specific life insurance contract, continuous monitoring and customer support – all together will ensure completeness of the life insurance service.

### References:

1. Horbunova, A.I. (2014). Perevahy ta nedoliky prosvannya posluh ta ukladannya dohovoriv strakhuvannya zdorov`ya cherez kanal "BANCASSURANCE" v Ukrayini [Advantages and disadvantages of advancement of services and conclusion of health insurance contracts through the channel "BANCASSURANCE" in Ukraine]. *Ekonomika. Upravlinnya. Innovatsiyi* [Economy. Management. Innovations], 2. *Natsional'na biblioteka Ukrayiny imeni V.I. Vernads'koho* [The National Library of Ukraine named after V.I. Vernadsky]. <[http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2014\\_2\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2014_2_20)>. (2018, November 19). [in Ukrainian].
2. Yermoshenko, L., Yermoshenko, A. (2008). Zarubizhnyy dosvid vzayemodiyi strakhovykh i bankiv'skykh ustanov [Foreign experience of cooperation between insurance and banking institutions]. *Visnyk KNTEU* [KNETE Bulletin], 3, 90-100. [in Ukrainian].
3. Zaytsev, O. (2006). Banky y strakhovoy byznes: neobkhodymost' sohlasovanyya [Banks and insurance business: the need for reconciliation]. *Bankovskaya praktyka za rubezhom* [Banking practice abroad], 9, 53-61. [in Russian].
4. Malakhova, O. (2013). Orhanizatsiyini osnovy spivpratsi komertsyinykh bankiv ta strakhovykh kompaniy [Organize the basis of the commercial banks in those insurance companies]. *Ukrans'ka nauka: mynule, suchasne, maybutnye* [Ukrainian science: past, present, future], 18, 92-105. [in Ukrainian].
5. Pfayfer, V.V. (2012). Problema vzayemodiyi bankiv i strakhovykh kompaniy. [The problem of interaction between banks and insurance companies]. *Stratehichni oriyentyry* [Strategic landmarks] <<http://libfor.com/index.php?newsid=1240>>. [in Ukrainian].
6. Tkachenko, N.V. (2004). Ob'yednannya bankiv i strakhovykh kompaniy [Association of banks and insurance companies]. *Aktual'ni problemy ekonomiky* [Actual problems of economy], 2 (32), 105-111. [in Ukrainian].
7. Trynchuk, V. (2008). Stratehichni priorytety spivpratsi bankiv'skykh ustanov ta strakhovykh kompaniy [Strategic priorities for cooperation between banking institutions and insurance companies]. *Visnyk Kyiv's'koho natsional'noho universytetu imeni Tarasa Shevchenka* [Bulletin of the Kyiv National Taras Shevchenko University], 105, 33-37. [in Ukrainian].
8. Oliynyk, H.I. (2012). Marketynhovi mozhlyvosti bankiv i strakhovykh kompaniy [Marketing opportunities for banks and insurance companies]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid* [Investments: practice and experience], 8, 76-78. [in Ukrainian].

**Наталія Стручок, к. е. н.**

**Оксана Замрій**

*Львівський інститут економіки і туризму, Україна*

## **ТРЕНДИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РЕАЛІЗАЦІЇ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ**

**Nataliya Struchok, PhD in Economics**

**Oksana Zamrii**

*Lviv Institute of Economy and Tourism, Ukraine*

## **TRENDS OF TOURISM SERVICES MARKETING STRATEGY UNDER THE CONDITIONS OF EUROPEAN INTEGRATION**

The article defines the mainstream of travel agencies development within the region, classifies the principal negative aspects of agencies' functioning and determines the basic areas of necessary changes. A scientific-based approach to the interpretation of the essence of 'health-resort service' notion was provided. The theoretical basis referring to determination of essence, concept and types of health-resort services was summarized; strategic tendencies for raising competitiveness of the health-resort services were established. It was suggested a comprehensive system of marketing management of the health-resort services development which is based on modern trends and unites the elements of marketing complex structure.

**Keywords:** service, health-resort complex, marketing strategy, region, trends in marketing strategy.

В сучасному світі надання санаторно-курортних послуг здійснюється в умовах все більш гострої конкурентної боротьби – тренд, що підсилюється зростаючою децентралізацією цієї сфери та не прогнозованістю впливу глобалізаційних процесів на неї. При цьому спостерігаються значні прогалини в ступені наукової розробки цієї проблематики, а також відсутність інструментарію для якісного аналізу стану розвитку, ефективності, а також прогнозування майбутнього очікуваного стану санаторно-курортної сфери. Саме тому, враховуючи специфіку досліджуваного об'єкта, важливо сформулювати систему пріоритетних трендів маркетингової стратегії розвитку санаторно-курортних послуг.

У працях В. І. Азара, М. А. Ананьєва, В. О. Богомоллова, А. П. Дубнова, І. А. Куянцева, І. П. Отенко та інших, висвітлені форми та методи управління розвитком санаторно-курортних послуг, проте відсутня узгодженість думок щодо стратегій розвитку санаторно-курортних послуг на регіональному рівні, враховуючи жорсткі умови конкурентної боротьби. Тому **метою** нашого дослідження є узагальнення комплексу трендів маркетингової стратегії реалізації санаторно-курортних послуг на регіональному рівні в умовах децентралізації, що повинно призвести до зростання рівня економічної ефективності та забезпечення стратегічних та тактичних переваг для суб'єктів надання санаторно-курортних послуг.

В умовах національного та культурного відродження України на шляху розбудови незалежної держави проблемою державного масштабу є здоров'я людей, а одним з найважливіших джерел його покращення виступають послуги санаторно-курортного лікування та оздоровлення. Високу якість надання таких послуг здатна забезпечити ефективна діюча інфраструктура санаторно-курортного комплексу. Важливість розвитку

послуг санаторно-курортної сфери обумовлена прискореним процесом старіння населення та погіршенням здоров'я дорослих людей, підлітків та дітей. Про ефективність послуг санаторно-курортного лікування, які отримують споживачі, свідчать дослідження, адже після долікування у підприємствах санаторно-курортної сфери хворі у 3-4 рази частіше та 1,5-2 рази швидше повертаються до продуктивної праці. А внаслідок проходження курсу санаторного лікування та оздоровлення в 3-4 рази знижується рівень працевтрат при хворобі. Окрім того, дослідженням доведено, що за рахунок послуг санаторно-курортного оздоровлення досягаються кращі результати реабілітації осіб, що часто хворіють, або, які постраждали внаслідок нещасних випадків<sup>1</sup>.

Трактування дефініції «санаторно-курортна послуга» доречно розпочати зі з'ясування, що ж таке власне «послуга». Зазначимо, що в наукових підходах вітчизняних та зарубіжних авторів відсутній стандартний загальноновизнаний підхід до цього поняття та до його ключових особливостей як ринкового блага, що має цінність, споживчу цінність та ціну.

Так, зокрема, К. Лавлок дає наступне визначення: «Послуга – це вид економічної діяльності, яка створює цінність і забезпечує визначення переваг для споживача в конкретний час і в конкретному місці в результаті відчутних або невідчутних дій, направлених на отримання послуги чи товару»<sup>2</sup>.

Тоді як К. Маркс писав: «Послугу необхідно розуміти як особливу споживчу вартість, отриману певною працею, так як і будь-який інший товар; але особливість споживчої вартості послуги полягає у тому, що праця визначає послугу не як річ, а як діяльність»<sup>3</sup>.

Ф. Котлер наводить наступне тлумачення: «Під послугою необхідно розуміти будь-який захід або вигоду, що одна сторона може запропонувати іншій і які в основному невідчутні і не призводять до оволодіння будь-чим. Виробництво послуг може бути, а може і не бути пов'язане з товаром у його матеріальному вигляді»<sup>4</sup>. Узгоджуючи наукові дослідження даної тематики, нами запропонований власний підхід до трактування поняття «санаторно-курортна послуга» – це сукупність видів економічної діяльності, що створюють продукт для споживача з метою задоволення його потреб у оздоровленні, рекреації та відпочинку.

Після розпаду Радянського Союзу на ринку санаторно-курортних послуг незалежної України утворилася складна ситуація. Потужна матеріальна, лікувально-діагностична та наукова база через низку соціально-економічних причин використовується не повною мірою. Будівлі, медичне обладнання зазнають морального та фізичного застарівання, через це знижується середньорічна наповнюваність підприємств санаторно-курортного комплексу України, яка складає 20-30% від пропускну здатності<sup>5</sup>. Результати дослідження доводять значне скорочення кількості санаторно-курортних закладів в Україні протягом 1995-2015 рр. (рис.1). Так, якщо у 1995 році їх кількість становила 3147 одиниць, то у 2015 році скоротилась до 1863 одиниці.

<sup>1</sup> Державна служба статистики України (2018). Головна сторінка <<http://www.ukrstat.gov.ua>>. (2018, November, 19).

<sup>2</sup> Ведмідь, Н.І. (2013). *Санаторно-курортний комплекс: сервісне управління: монографія*. Київ: КНТЕУ, 45.

<sup>3</sup> Маркова, В.Д. (1996). *Маркетинг услуг*. Москва: Финансы и статистика, 124.

<sup>4</sup> Котлер, Ф. (1990). *Основы маркетинга*. Москва: Прогресс, 672.

<sup>5</sup> Гевлич, Л.Л. (2007). *Стратегічна діагностика підприємства: монографія*. Донецьк: Юго-Восток, Лтд.



**Рис.1. Динаміка зміни кількості санаторно – курортних закладів в Україні за 1995-2015рр.<sup>1</sup>**

У той же час санаторно-курортна послуга, як вид бізнесу, має низку специфічних рис, обумовлених її змістовними характеристиками, а саме<sup>2</sup>:

- має яскраву виражену соціальну спрямованість, яка полягає у підтримці фізичного здоров'я населення, підвищенні працездатності громадян, продовженні тривалості життя, що безумовно відповідає пріоритетам державної соціально-економічної політики;

- пов'язана з використанням особливо цінних природних ресурсів, які є власністю держави або народу, внаслідок чого виникає необхідність регламентування використання цих ресурсів та забезпечення їх збереження для наступних поколінь;

- пов'язана з впливом на фізичний стан людини, а тому окремим споживачам у випадку наявності медичних протипоказань може бути відмовлено у наданні курортних послуг (що, зазвичай, не допускається при споживанні інших видів послуг);

- кожен суб'єкт підприємництва, пропонуючи санаторно-курортну послугу, фактично формує монопольну пропозицію, оскільки використовує унікальний природний лікувальний фактор, тому держава має вживати заходів для підтримки здорової конкуренції на ринку курортних послуг та регулювати окремі питання ціноутворення в цій сфері;

- споживання курортних послуг призводить до зміни характеристик фізичного здоров'я людини, а тому організація та безпосереднє надання курортних послуг має здійснюватися висококваліфікованими спеціалістами (лікарями, реабілітологами, курортологами), для чого держава формує вимоги до персоналу курортних закладів;

- ефективність послуги, значною мірою, залежить від розташування курорту (геопросторового розповсюдження основного курортного фактора, який використовується у курортній діяльності), а також від сезонності (особливо на приморських курортах).

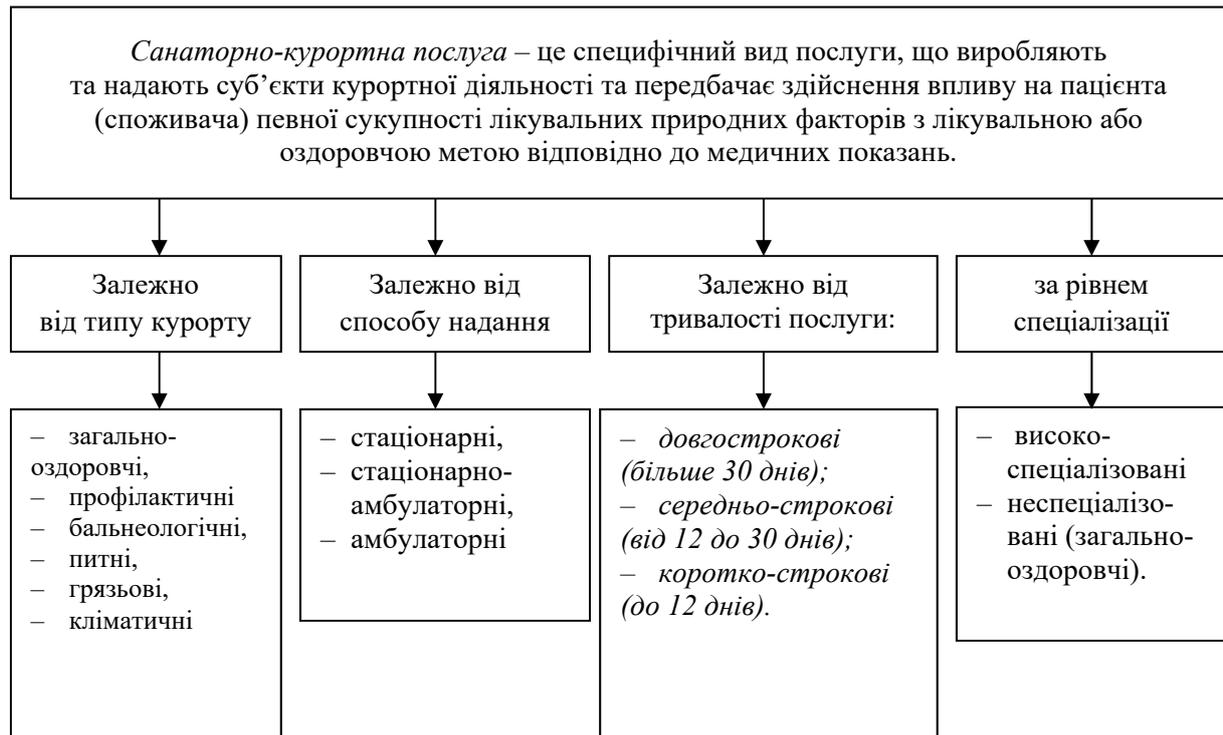
Санаторно-курортні послуги надаються в сфері особистого споживання та належать до категорії соціально-культурних та оздоровчих послуг. Змістовний (соціокультурний) сенс курортних послуг полягає у збереженні та примноженні фізичного здоров'я людини (споживача), покращенні її психоемоційного стану, утвердженні здорового способу життя<sup>3</sup>. Санаторно-курортні послуги спрямовані на забезпечення особистих потреб конкретних людей (споживачів, клієнтів) та мають бути регламентованими з точки зору унеможливлення шкідливого впливу на здоров'я таких людей, а також забезпечення отримання від них позитивного ефекту<sup>4</sup>. На рис. 2 наведена класифікація санаторно-курортних послуг.

<sup>1</sup> Лавлок, К. (2005). *Маркетинг послуг: персонал, технології, стратегії*. Москва: Вільямс, 155.

<sup>2</sup> Гевлич, Л.Л. (2007). *Стратегічна діагностика підприємства: монографія*. Донецьк: Юго-Восток, Лтд.

<sup>3</sup> Ткаченко, Т.І. (2009). *Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу: монографія*. Київ: Київський національний торговельно-економічний університет, 15.

<sup>4</sup> Там само, 95.



**Рис. 2. Класифікація санаторно-курортних послуг<sup>1</sup>.**

Маркетинг в умовах сьогодення є не стільки творчим, скільки науковим підходом, адже основна його ціль – збільшення прибутку за рахунок залучення більшої кількості нових споживачів через зростання рівня повторних покупок. Без детальної стратегії суб'єкти надання санаторно – курортних послуг ризикують втратити гроші на хаотичній активності, що нажалі не наблизить їх до мети. Найкраще самостійно скласти в межах маркетингової стратегії план дій, розподілити завдання та контролювати їх виконання.

Стратегія маркетингу – це дії з: досягнення підприємством конкретних позицій на ринку; створення умов для успіху фірми на ринку; виявлення пріоритетних проблем і можливих ресурсів для досягнення поставлених цілей<sup>2</sup>.

Таким чином, стратегія маркетингу – центральна ланка, яка зв'язує цілі підприємства та конкретні оперативні заходи (тактику).

На нашу думку, в умовах сьогодення трендами, які забезпечують переваги для суб'єкта надання санаторно-курортних послуг на регіональному рівні виступають:

- сайт суб'єкта надання санаторно-курортних послуг, адже основне завдання сайту збільшення обсягів продажу. Для цього доречно потренуватись з розробкою лендінгів, основним завданням, яких є збір лідерів та перетворення їх на клієнтів;
- Digital Marketing - цифровий маркетинг або маркетинг в сфері цифрових технологій, основними інструментами якого є Facebook, Google+, LinkedIn, Twitter, Youtube, Instagram тощо. Якщо суб'єкт надання санаторно-курортних послуг, вже присутній у соціальних мережах, то варто розпочати агресивні дії, а не просто ділитись картинками. Для цього знадобиться гарний контент – план, конкретні цілі та особа, яка за них відповідатиме;

<sup>1</sup> Там само.

<sup>2</sup> Ілляшенко С.М. (2002). Методологічні аспекти стратегічного маркетингового планування на підприємстві: наукове издание. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Економіка та менеджмент*, 3-4, 137-145.

- Контент-маркетинг – блог, на якому постійно оновлюється інформація про санаторно-курортні послуги для споживачів, формуються емоційні зв'язки з клієнтами. Якісний контент допоможе залучити і зберегти клієнтів;

- Відео-контент – у кожного з потенційних споживачів санаторно-курортних послуг наявний смартфон із камерою, яка дає змогу знімати та переглядати відео належної якості. Споживачі часто переглядають відео, а для суб'єкта надання санаторно-курортних послуг важливо полегшити їм пошук потенційного продукту. Тому, варто зняти невелике відео та познайомити з ним споживачів, покажіть свій продукт, розповідайте про нього, прислухайтесь до відгуків клієнтів;

- Event-маркетинг – організація та проведення спеціальних заходів, які спрямовані на просування бренду із залученням яскравих та нестандартних маркетингових інструментів, головна мета – залишити незабутні враження учасників від побаченого та подарувати вибуховий настрій із повним багажем позитивних емоцій;

- База клієнтів – найцінніший інструмент маркетингової стратегії суб'єкта надання санаторно-курортних послуг, адже за її допомогою він володіє потужними можливостями;

- E-mail-маркетинг – даний пункт виходить із попереднього і показує гарний приклад ефективності, адже розсилка – один з найдешевших способів контактування з клієнтами;

- Користь – у час матеріальної культури для споживача санаторно-курортних послуг отримати щось більше, ніж чек, завжди буде приємно. Тому варто, наприклад, запропонувати йому завантажити цікавий матеріал з вашого сайту після короткої реєстрації, цей досвід використовують багато іноземних підприємств, у такому випадку, суб'єкт надання санаторно-курортних послуг отримує умовний плюс від клієнта, і, як бонус, його контактні дані;

- Корпоративна соціальна відповідальність – розроблення щось корисного не лише для потенційних клієнтів, але й суто для приземлених мотивів, заробіть довгострокову перспективу серед стейкхолдерів через корисні та добрі справи.

Результати дослідження доводять, що соціал-медіа маркетинг сприяє розвитку санаторно-курортних послуг на регіональному рівні, адже забезпечує збільшення кількості відвідувачів сайту суб'єкта надання послуг, допомагає маркетологам оздоровчих закладів збирати інформацію про користувачів, їх уподобання та конкурентів.

Серед переваг соціал-медіа маркетингу в практичній діяльності рекреаційних закладів, відповідно до звіту «Social Media Marketing Industry Report» – покращення позиції бренду санаторно-курортних та оздоровчих підприємств на ринку (визнано 88% усіх маркетологів) і збільшення трафіку (78% експертів стверджують про відповідний позитив та результативність).

За наведених вище маркетингових інструментів в соцмережах можливо збільшити експозицію санаторно-курортного бізнесу. Переважна більшість SMM-спеціалістів використовують соціальні мережі для формування зворотнього зв'язку зі споживачами (69%). За умов глобалізації та динамічних змін на ринку рекреаційних послуг, SMM забезпечує для менеджменту санаторно-курортних підприємств обізнаність серед ключових тенденцій розвитку ринку (66%). Використання інструментів соціал-медіа маркетингу сприяє розвитку ділового партнерства (66%) та пришвидшує темпи залучення додаткових споживачів (57%) через збільшення кількості регулярних користувачів сайтів оздоровчих закладів та відвідувачів сторінок у соцмережах. SMM сприяє заощадженню витрат на маркетинг для санаторно-курортних підприємств, адже є одним із найменш витратних способів їх просування на регіональному та міжнародному ринках (52%). Постійна та активна присутність санаторно-курортних підприємств в глобальних, соціальних та пошукових системах забезпечує зростання обсягів реалізації послуг на 25%.

Основою діяльності підприємства є комерційний процес, що поєднує в собі: асортиментну, закупівельну, цінову політику і просування товару в місцях продажів (включаючи рекламу), а також логістику.

Метою товарної (асортиментної) політики варто вважати: максимальне задоволення попиту різних категорій покупців на послуги всіх асортиментних груп, представлених підприємством, за нижчепереліченими критеріями: якість послуг; структура цін; ширина і глибина асортименту; сталість присутності асортименту.

Розробка асортиментної політики на підприємстві санаторно-курортного комплексу узгоджується з обліком наступних основних положень – позиціонування підприємства та сегментування ринку на 3 основні групи на підставі показника рівня доходів споживачів:

- а) з низьким рівнем доходів;
- б) із середнім рівнем доходів;
- в) з рівнем доходів вищим за середній.

Асортимент підприємств санаторно-курортного комплексу підбирається з урахуванням необхідності задоволення запитів усіх груп споживачів, що були перераховані вище, і складається з товарів психологічного асортименту, основного робочого асортименту, що супроводжують ексклюзивні послуги та послуги ефективного асортименту.

Різноманітність асортименту обумовлюється наступними завданнями:

о необхідністю заняття переважного положення на ринку підприємств роздрібною торгівлі за рахунок оптимального, як по широті, так і по глибині представлення асортименту;

- о необхідністю виконання фінансової моделі;
- о іміджевою політикою підприємства на місцевому (національному) ринку.

Найбільш важливим питанням асортиментної політики є розробка ефективного асортименту, а також принципів його зміни. Передбачається, що 20-25% асортименту повинні приносити 75-80% обороту.

Асортиментна і цінова політика тісно взаємозалежні між собою, тому що при розробці асортиментної політики необхідно правильно встановлювати ціни на послуги, що прямо впливають на кінцевий результат продуктової стратегії, тобто на ефективність, збуті прибутковість розробленого асортименту.

Асортиментна стратегія визначає найкращі для санаторно-курортного підприємства стратегічні зони господарювання і керування ними. Головне завдання цієї стратегії поєднання місії підприємства санаторно-курортного комплексу з можливостями ринку та його ресурсами, розробка асортименту, що забезпечить йому конкурентні переваги в короткостроковій та довгостроковій перспективах.

Одним із центральних елементів маркетингової діяльності підприємства санаторно-курортного комплексу є комунікаційна стратегія. Вона відіграє важливу роль у стабільності роботи підприємств санаторно-курортного комплексу. Для цього підприємство формує бюджет витрат на комплекс комунікацій. Залежно від специфіки роботи підприємств санаторно-курортного комплексу, він формується по-різному. Для того, щоб розрахувати економічну ефективність комунікаційної стратегії, необхідно знати результати таких показників:

1. Обсяг приросту товарообігу за період, що минув після виходу реклами.
2. Відношення приросту обсягу продажу товару до суми витрат на його рекламу.
3. Відношення приросту прибутку, отриманого після виходу реклами до суми рекламних витрат.
4. Динаміка рекламних витрат у загальному обсязі товарообігу.
5. Витрати на рекламу у розрахунку на 1000 споживачів, які підпали під вплив усіх видів реклами.

6. Витати на рекламу у розрахунку на 1000 споживачів, які підпали під вплив конкретного виду реклами.

7. Кількість покупок даного турпродукту, спричинених його рекламою<sup>1</sup>.

Проведений аналіз сучасних трендів, що відповідають бізнес-умовам регіонального ринкового середовища, та їх вибір, здійснюється на основі аналізу стану справ суб'єкта надання санаторно-курортних послуг та наявних внутрішніх резервів і зовнішніх умов.

Розглядаючи питання управління санаторно-курортною послугою, ми дійшли висновку, що саме вірно підібрані інструменти маркетингової стратегії, використані із врахуванням структури суб'єкта надання санаторно-курортних послуг, середовища його функціонування, взаємозв'язків, що існують у системі на місцевому, регіональному та глобальному рівнях, здатні забезпечити максимізацію конкурентних переваг підприємства санаторно-курортного комплексу та отримати об'єктивну систему підвищення ефективності його функціонування.

### References:

1. Vedmid, N.I. (2013). *Sanatorno-kurortnyy kompleks: servisne upravlinnya: monohrafiya* [Sanatorium and resort complex: service management: monograph]. Kiev: KNTEU. [in Ukrainian].
2. Gevlich, L.L. (2007). *Stratehichna diahnostyka pidpryyemstva: monohrafiya* [Strategic diagnostics of the enterprise: monograph]. Donetsk: South-East Ltd. [in Ukrainian].
3. Ilyashenko, S.M. (2002). Metodolohichni aspekty stratehichnoho marketynhovoho planuvannya na pidpryyemstvi : nauchnoe yzdanye. [Methodological aspects of strategic marketing planning at the enterprise: scientific publication]. *Visnyk Sums'koho natsional'noho ahrarnoho universytetu. Ekonomika ta menedzhment* [Visnyk of Sumy National Agrarian University. Economics and Management], 3-4, 137-145. [in Ukrainian].
4. Kotler, F. (1990). *Osnovy marketinga* [Fundamentals of Marketing]. Moscow: Progress. [in Russian].
5. Lavlok, K. (2005). *Marketing poslug: personal, tekhnologii, strategii* [Marketing Services: Personnel, Technologies, Strategies]. Moscow: Williams. [in Ukrainian].
6. Tkachenko, T.I. (2009). *Stalyy rozvytok turyzmu: teoriya, metodolohiya, realiyi biznesu: monohrafiya* [Sustainable Tourism Development: Theory, Methodology, Business Realities: Monograph]. Kyiv: Kyiv National University of Trade and Economics. [in Ukrainian].
7. Subota, M.V. (2013). Stratehichni oriyentyry derzhavnoyi polityky stymulyuvannya rozvytku kurortnoyi diyal'nosti [Strategic guidelines for state policy of encouraging the development of resort activities] *Ekonomichnyy visnyk universytetu* [Economic Bulletin of the University], 20/2, 353-358. [in Ukrainian].
8. Lebedev, K.A. (2014). Marketingovyte tekhnologii stimulirovaniya rekreatsionno-turisticheskogo potentsiala regionov [Marketing technologies of stimulation of recreational and tourist potential of regions]. *Aktual'ni problemi ekonomiki* [Current problems of the economy], 11, 186-190. [in Ukrainian].
9. State Committee of Statistics of Ukraine (2018). *Homepage* <<http://www.ukrstat.gov.ua>>. (2018, November, 19). [in Ukrainian].
10. Markova, V.D. (1996). *Marketing uslug* [Marketing services]. Moscow: Finansy i statistika. [in Russian].

<sup>1</sup> Гевлич, Л.Л. (2007). *Стратегічна діагностика підприємства: монографія*. Донецьк: Юго-Восток, Лтд, 124.

**Марина Іващенко, к. е. н.**

**Наталія Ізюмцева, к. е. н.**

*Харківський навчально-науковий інститут Державного вищого навчального закладу «Університет банківської справи», Україна*

## **ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ УКРАЇНИ З КРАЇНАМИ ЧЕРНОМОРСЬКОГО ЕКОНОМІЧНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА**

**Maryna Ivashchenko, PhD in Economics**

**Nataliia Iziumtseva, PhD in Economics**

*Kharkiv academic institute State Higher Education «Institution University of Banking»,  
Ukraine*

### **ECONOMIC RELATIONS OF UKRAINE WITH THE COUNTRIES OF THE BLACK SEA ECONOMIC COOPERATION**

The article considers main directions of economic cooperation of Ukraine with other countries of the Organization of Black Sea Economic Cooperation. The statistical data is given and analyzed the following forms of international economic relations between Ukraine and the BSEC countries, as: trade in goods and services, direct investment movement. The role of the main partner countries of Ukraine is substantiated. The main interests of the countries in the BSEC were revealed. The main areas of interaction between the BSEC countries are considered: agricultural production, financial and banking sector, cultural relations, customs procedures sector, education branch, energy sector, information and statistical exchange, health care, pharmaceutical segment, science and innovative technologies, common projects for small and medium entrepreneurship, tourism, trade and economic cooperation.

**Keywords:** Organization of the Black Sea Economic Cooperation, goods and services trading, direct investments, BSEC countries interactions.

**Постановка проблеми.** ОЧЕС є міжнародною організацією, яка об'єднує абсолютно різні за рівнем розвитку і спеціалізацією в міжнародному поділі праці країни: розвинені економіки, в тому числі країни Європейського Союзу, економіки, котрі залежать переважно від експорту сировини, а також цілий ряд економік, які досі не визначилися з моделлю свого розвитку. Крім того, для більшості країн ОЧЕС частка торгівлі з партнерами із цієї організації в загальних обсягах міжнародної торгівлі є незначною (як правило, товарообмін у рамках ОЧЕС не перевищує 10% від загального обсягу зовнішньоторговельного обороту). Виняток становлять лише Молдова (80%), Болгарія (30%), а також Росія й Україна (оскільки мають великі обсяги взаємної торгівлі)<sup>1</sup>. Встановлення прямих зв'язків між Україною і сусідніми державами, залучення українських підприємств до розробки значних регіональних проектів, формування в різних областях і містах організаційних та комерційних структур створили підґрунтя для масштабного трансрегіонального співробітництва.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Для України досить гостро стоїть питання адаптації національної економіки до викликів глобалізації, що змушує нашу країну активізувати дії з розробки і реалізації такої моделі економічної інтеграції, що у перспективі

<sup>1</sup> Державна служба статистики України (2018). *Головна сторінка*. <<http://www.ukrstat.gov.ua>>. (2018, жовтень 29).

має сприяти поглибленню світо господарських зв'язків та покращенню макроекономічного стану. Дослідженню теоретико-методологічних питань економічної інтеграції і торговельного співробітництва України та ОЧЕС присвячені праці провідних учених-економістів, серед яких варто відзначити таких науковців, як Ю. Козак, Ю. Макогон, В. Новицький, Г. Перепелиця та багатьох інших.

**Постановка завдання.** Метою дослідження, проведеного в статті, є визначення на основі статистичних матеріалів особливостей економічних взаємовідносин України з іншими країнами – членами ОЧЕС. Крім того, слід визначити основні напрямки та перспективи співпраці України з країнами ОЧЕС.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В рамках ОЧЕС Україна бере активну участь в роботі допоміжних органів ОЧЕС, а також її інституцій – Парламентської асамблеї ЧЕС, Чорноморського банку торгівлі та розвитку та Міжнародного центру чорноморських досліджень. У контексті секторального економічного партнерства слід відзначити особливий інтерес України до таких сфер співробітництва як транспорт, економіка, енергетика, інформаційно-комунікаційні технології, туризм, боротьба із організованою злочинністю, подолання наслідків надзвичайних ситуацій, захисту навколишнього середовища, культурно-гуманітарна сфера тощо.

Ключовою відмінністю ОЧЕС від інших регіональних інтеграційних угруповань є те, що ця організація сконцентрована цілком і повністю на економічному аспекті інтеграції, залишаючи поза увагою сфери політики і оборони. Зокрема, це пов'язано з тим, що низка країн має взаємні територіальні претензії. Проте економічні інтереси, чорноморська ідентичність надають позитивну об'єднуючу дію на стосунки цих держав. Крім того, в основу майбутньої діяльності було поставлено не торговельну, а виробничу співпрацю.

На даний момент торгові взаємовідносини між Україною та іншими країнами – членами ОЧЕС відбуваються в досить невеликих обсягах (табл. 1, табл. 2)<sup>1</sup>.

З даних таблиці видно, що майже чверть українського експорту припадає саме на країни ОЧЕС, причому майже з усіма країнами (крім Азербайджану, Греції, Росії) має місце додатне сальдо. Якщо порівнювати зміни обсягів експорту та імпорту у 2017 році у порівнянні з 2018, то збільшення обох показників має місце по всіх країнам, за виключенням Албанії. Але приріст імпорту відбувався більшими темпами, через що Україна має від'ємне сальдо у підсумку. Молдова, Румунія, Росія, Туреччина та Болгарія є найбільшими покупцями українського експорту, на ці 5 країн припадає 87 % експорту від усіх країн ОЧЕС. При чому на Росію припадає 40 % українського експорту серед країн ОЧЕС, але і 71 % імпорту в Україну від країн ОЧЕС також приходиться на Росію, через що найбільшу частку від'ємного сальдо Україна отримує через торгівлю з цією країною.

Відносини імпорту ж України з країнами ОЧЕС складаються таким чином. Найбільшими українськими імпортерами є Азербайджан, Росія, Румунія, Туреччина.

Згідно з даними таблиці, на експорт послуг до країн ОЧЕС припадає більше, ніж третина загального обсягу українського експорту послуг і більше, ніж шоста частина імпорту. У порівнянні з 2016 роком, у 2017 році скоротився експорт послуг майже до усіх країн ОЧЕС, крім Албанії, Румунії, Росії та Сербії. В свою чергу імпорт послуг переважно зріс, окрім Болгарії, Вірменії, Молдови, Росії.

Отже, що стосується торгівлі, подальшим напрямком співпраці України та інших країн – учасниць ОЧЕС є поглиблення лібералізації торгівлі у регіоні Чорного моря та формування певного логістичного та економічного хаба між Азією, Європою та Африкою<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Складено за: Державна служба статистики України (2018). *Головна сторінка*. <<http://www.ukrstat.gov.ua>> (2018, жовтень 29).

<sup>2</sup> Урядовий портал (2018). Україна формує з ОЧЕС економічний хаб між Азією, Європою та Африкою – Кубів <<https://www.kmu.gov.ua/ua/news/stepan-kubiv-zustrivsyaz-generalnim-sekretarem-oches-majklom-hristidesom>>. (2018, жовтень 29).

**Обсяги експорту – імпорту товарів України з країнами – членами ОЧЕС  
у 2016-2017 роках, дол. США**

Країна	2017 рік			2016 рік		
	Експорт, тис. дол. США	Імпорт, тис. дол. США	Сальдо, тис. дол. США	Експорт, тис. дол. США	Імпорт, тис. дол. США	Сальдо, тис. дол. США
Азербайджан	354777,3	417316,1	-62538,8	247979,6	39736,9	208242,6
Албанія	19518,0	5724,5	13793,5	25829,6	3780,8	22048,8
Болгарія	429904,9	189925,8	239979,1	418193,3	172873,8	245319,4
Вірменія	105147,9	10865,0	94282,9	88924,5	8216,1	80708,4
Греція	196815,5	244279,3	-47463,8	159123,2	233560,4	-74437,2
Грузія	420940,3	82800,3	338140,0	390820,4	65795,5	325024,9
Молдова	707601,9	106715,6	600886,3	481145,4	47623,2	433522,2
Росія	3936628,9	7201805,8	-3265177,0	3592917,9	5149313,5	-1556395,6
Румунія	841808,5	458014,0	383794,4	716981,4	380744,6	336236,8
Сербія	170867,1	132429,3	38437,8	156132,5	106506,9	49625,6
Туреччина	2518581,8	1262612,7	1255969,1	2049064,9	1098551,6	950513,4
Всього:	9702592,1	10112488,4	-409896,3	8327112,7	7306703,3	812166,7
Частка в загальному обсягу торгівлі товарами, %	22,2	19,5		22,2	14,7	

(без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим і м. Севастополя,  
без частини зони проведення антитерористичної операції)

Таблиця 2

**Обсяги експорту – імпорту послуг України з країнами – членами ОЧЕС  
у 2016-2017 роках, дол. США**

Країна	2017 рік			2016 рік		
	Експорт, тис. дол. США	Імпорт, тис. дол. США	Сальдо, тис. дол. США	Експорт, тис. дол. США	Імпорт, тис. дол. США	Сальдо, тис. дол. США
Азербайд-жан	26265,9	5346,4	20919,5	27965,2	4620,3	23344,9
Албанія	602,3	512,7	89,5	-	-	-
Болгарія	18672,9	11525,4	7147,5	26871,9	20152,6	6719,4
Вірменія	11053,1	1596,6	9456,6	12872,9	7686,8	5186,1
Греція	24129,6	26524,4	-2394,8	27268,6	20445,0	6823,6
Грузія	31465,2	30732,4	732,9	46421,0	23588,0	22833,0
Молдова	39052,0	31714,1	7337,8	75141,2	181303,2	-106162,0
Росія	3404255,2	424275,0	2979980,2	3094049,2	497535,1	2596514,1
Румунія	70137,0	26249,9	43887,1	56515,5	8046,3	48469,3
Сербія	13427,8	2302,8	11125,0	12199,0	1170,5	11028,5
Туреччина	164334,4	357463,5	-193129,0	172290,7	262362,6	-90071,9
Всього:	3803395	918243,2	2885152	3551595	1026910	2524685
Частка в загальному обсягу торгівлі послугами, %	36,4	17,1		36,9	19,4	

(без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим і м. Севастополя,  
без частини зони проведення антитерористичної операції)

Між Україною та країнами ОЧЕС існує рух прямих інвестицій, обсяги та географічна структура яких представлена в таблиці 3<sup>1</sup>.

Таблиця 3

**Прямі інвестиції (акціонерний капітал) з країн ОЧЕС  
в економіці України (2016-2017)**

Країна	2017 рік			2016 рік		
	В Україну, млн. дол. США	З України, млн. дол. США	Сальдо, млн. дол. США	В Україну, млн. дол. США	З України, млн. дол. США	Сальдо, млн. дол. США
Азербайджан	216,3	-	216,3	189,4	-	189,4
Албанія	-	-	-	-	-	-
Болгарія	38,4	-	38,4	32,1	-	32,1
Вірменія	4,2	-	4,2	4,6	-	4,6
Греція	118,4	-	118,4	131,2	-	131,2
Грузія	2,9	1,7	1,2	4,6	1,4	3,2
Молдова	16,9	7,1	8,8	19,1	7,8	11,3
Росія	4 317,4	144,1	4173,3	3 036,9	122,8	2914,1
Румунія	19,3	-	19,3	20,2	-	20,2
Сербія	30,7	-	30,7	32,3	-	32,3
Туреччина	289,6	-	289,6	191,0	-	191,0
Всього:	5054,1	152,9	4900,2	3661,4	132	3529,4
Частка в загальному обсягу інвестицій, %	13,5	2,4		10,1	2,1	

(без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим і м. Севастополя, без частини зони проведення антитерористичної операції)

З таблиці видно, що з більшістю країн ОЧЕС Україна має односторонні інвестиційні відносини, при чому інвестиції рухаються в Україну. Виключеннями є лише Грузія, Молдова та Росія, які також і приймають інвестиції з України. До того ж, питома вага руху капіталу з країнами ОЧЕС є для нашої країни вкрай незначною.

Що стосується інтересів країн, то вони є різними: Україна, Грузія та Туреччина надають особливе значення ОЧЕС як організації, яка підвищує їх статус в переговорах про майбутній можливий вступ до ЄС. Росія не ставить перед собою такі цілі, проте, як і інші учасники, зацікавлена в забезпеченні своєї участі в проектах, які стосуються розвитку спільного ринку енергоносіїв, транспортної інфраструктури, прикордонної співпраці і т.д.

Достатньо широкими є області взаємодії між країнами ОЧЕС. В цих проектах і Україна бере безпосередню участь<sup>2</sup>.

1. Сільськогосподарське виробництво. В цій сфері співпраця країн ОЧЕС націлена на розширення міжнародного ринку торгівлі сільгосппродукцією, вдосконалення експортно-імпортних механізмів, посилення контролю за дотриманням продовольчої безпеки.

<sup>1</sup> Складено за: Державна служба статистики України (2018). *Головна сторінка*. <<http://www.ukrstat.gov.ua>> (2018, жовтень 29).

<sup>2</sup> Organization of Black Sea Economic Cooperation (2018). *Homepage*. <<http://www.bsec-organization.org>>. (2018, жовтень, 29).

2. Фінансово-банківський сектор. Тут є сенс визначати основні напрямки та комплекс заходів зі співробітництва в галузі фінансів і надання банківських послуг, які сприяють розвитку торгово-економічного партнерства між країнами ОЧЕС.

3. Культурні зв'язки між країнами ОЧЕС базуються на прийнятих заявах, пропозиціях щодо здійснення проектів, що розвивають культурний взаємообмін між країнами регіону.

4. Співпраця в секторі митних процедур здійснюється на основі прийнятих концептуальних документів, які сприяють введенню єдиних стандартів спрощених і ефективних митних процедур, зміцнення митного потенціалу по боротьбі з контрабандою, терористичними загрозами, а також стимулювання розвитку регіональної торгівлі, гармонізації митних процедур перетину кордону.

5. Співпраця в галузі освіти націлена на налагодження ефективної роботи системи освіти з професійної підготовки, підвищення компетентності фахівців усіх галузей економіки.

6. Взаємодія в енергетичній галузі здійснюється в напрямку реалізації стандартів управління енергетичним комплексом, розвитку джерел відновлюваної енергії, методів підвищення енергоефективності, створення банку даних з енергетичних програм, безпечного і безперервного транспортування нафти і газу, іншим пріоритетним питанням щодо співпраці, що забезпечує енергетичну безпеку учасників Організації.

7. Інформаційний та статистичний обмін базується на узгодженні і обміні інформацією, статистичними відомостями заради забезпечення структурних підрозділів ОЧЕС порівнянної за часом інформацією.

8. Питання охорони здоров'я, фармацевтичного сегменту і забезпечення санітарно-епідеміологічного благополуччя в країнах-членах Чорноморського регіону включають проведення профілактичних заходів, спрямованих на попередження інфекційних захворювань і недопущення поширення особливо небезпечних інфекційних захворювань.

9. Спільна робота в області науки та інноваційних технологій сприяє співпраці країн ОЧЕС в галузі наукових і комунікаційних технологій, формуванню науково-технічного потенціалу та дослідницької інфраструктури, координації спільних науково-дослідних проектів і програм з міжнародними організаціями тощо.

10. Спільні проекти для малого та середнього підприємництва націлені на створення сприятливого бізнес-середовища, сприяння розвитку підприємництва, збільшення ролі жінок, зайнятих підприємництвом.

11. Співпраця в галузі туризму сприяє популяризації відпочинку в країнах Причорномор'я, розвитку нових туристичних маршрутів, бальнеологічному лікуванні і курортному відпочинку.

12. Торговельно-економічне співробітництво сприяє просуванню, розвитку регіональних торгових зв'язків і приваблює інвесторів.

Останнє головування України в ОЧЕС проходило з 01 липня по 31 грудня 2017 року та було спрямоване як на підвищення ефективності та забезпечення поточної діяльності Організації, так і на реалізацію завдань і інтересів, пріоритетних для України, у першу чергу щодо розвитку економічного співробітництва в умовах безпекової кризи в регіоні, пов'язаної з російською агресією.

**Висновки з проведеного дослідження.** Отже, щоб мати максимальний позитивний ефект від участі у причорноморському співробітництві, Україні необхідно приділити увагу таким питанням.

1. Ініціювати створення режиму вільного руху факторів виробництва стимулюватиме розвиток економічних контактів, обсяги міжнародних економічних відносин, що сприятливо відобразиться на платіжних балансах країн – учасниць ОЧЕС.

2. Сформуванню інфраструктуру бізнесу з країнами – учасницями ОЧЕС: мережі банків і ділових центрів, модернізувати та створити нові сучасні транспортні комунікації, транспортно-перевантажувальні й складські технології;

3. Сприяти залученню інвестицій в розвиток енергетичного сектору, зокрема в проекти з відновлюваної енергетики; налагодити співробітництво у розвитку української паливно-сировинної бази.

4. Ініціювати створення низки міжнародних домовленостей з приводу охорони та зваженого використання біологічних, мінеральних та водних ресурсів Чорного моря.

5. Для використання потенціалу розвитку агропромислового комплексу, сприяти розширенню торгівлі українськими сільгосптоварами.

6. Залучати бізнес країн Причорномор'я до процесів приватизації українських підприємств, ведення підприємницької діяльності.

7. Переглянути та спростити митне регулювання з країнами ОЧЕС, ініціювати уніфікацію митної системи країн регіону.

У регіоні між країнами існують глибокі протиріччя та проблеми, як економічного, так і політичного характеру, тому у перспективі такі економічні взаємодії мають певні труднощі. Країни ОЧЕС мають різні інтеграційні інтереси та мають різні погляди на майбутній розвиток регіону. Виходячи з цього, стосунки України з країнами ОЧЕС є важливим економічним та політичним прецедентом у розбудові регіональної системи безпеки та співробітництва.

#### References:

1. State Statistics Service of Ukraine (2018). *Homepage* <<http://www.ukrstat.gov.ua>> (2018, October, 29). [in Ukrainian].
2. Government portal (2018). *Ukrayina formuye z OCHES ekonomichny`j hab mizh Aziyeyu, Yevropoyu ta Afrykoyu – Kubiv* [Ukraine forms an economic hub between the Asia, Europe and Africa – the Cubes with the BSEC] <<https://www.kmu.gov.ua/ua/news/stepan-kubiv-zustrivsyaz-generalnim-sekretarem-oches-majklom-hristidesom>> (2018, October, 29). [in Ukrainian].
3. Organization of Black Sea Economic Cooperation (2018). *Homepage*. <<http://www.bsec-organization.org>>. (2018, October, 29). [in English].

**Inna Riepina, ScD in Economics**

**Lidiya Shergina, PhD in Economics**

**Vita Kovtun, PhD in Economics**

*Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine*

## **FEATURES OF THE IMPLEMENTATION OF THE “LEAN PRODUCTION” CONCEPT AT ENTERPRISES**

The article considers the essence of the concept of "lean production", as well as the evolution of its origin and development. The article defines the concept of lean production which is focused on simplifying the manufacturing procedures, speed up production and reduce losses. The main features, principles and tools of the concept of lean production were studied, and the effectiveness of the implementation of the concept of lean production by foreign enterprises was analyzed. The article also describes the main methods of the concept of lean manufacturing, as well as the features of their application. The analysis of the features of the introduction of the lean production concept revealed the specifics of the lean production concept application in Ukrainian enterprises. The results of the analysis can be used in the process of developing and implementing an operational business strategy.

**Keywords:** conception, lean production, production system, production processes, 5S system, Kaizen system, Just-in-Time system, SMED system.

**Introduction.** In an effort to increase their competitiveness Ukrainian companies demonstrating deeper interest in best practices in the field of technology and business management are actively seeking ways to build efficient production systems. Particular importance attaches to the realization of the potential of the industrial enterprise by successfully overcoming the contradictions between the quality and the term of customer satisfaction, price and cost, value and losses, necessary productivity and available limited resources. Along with a seemingly sufficient number of business concepts, there are not so many systems of production management in the world, which offer real methods of increasing the efficiency of production. One of these systems is the concept of Lean production. In domestic and foreign literature you may find the title Lean and TPS (Abbreviation production system of Japanese automobile company Toyota – Toyota Production System). Therefore, it is necessary to study the change of approaches to management of an industrial enterprise in the context of lean production.

**Target setting.** The purpose of this article is to analyze the characteristics of lean production implementation at the domestic plants relevant to their operation and review of the main methods of Lean Production and algorithms of its application.

**Analysis of recent research and publications.** An overview of the publications of scientists on this issue suggests that until now the discussion period starts from the concept of lean production and the identification of the stages of historical development. So, Steven C. Bell and Michael A. Orzen consider the development of the concept from the end of 1800 in three stages<sup>1</sup>:

– 1890–1940 – the stage of scientific management with a focus on improving processes and increasing productivity;

– 1940–1995 – the stage of participation in the formation of the basic principles, the development and implementation of tools aimed at improving the efficiency of production through respect to the work of workers, taking into account the needs of customers and quality assurance;

---

<sup>1</sup> Bell, S.C., Orzen, M.A. (2011). *Lean IT: Enabling and Sustaining Your Lean Transformation*. Boca Raton, Florida: CRC Press. Taylor & Francis Group, 349.

– з 1996 – the stage of integration of the best practices of different countries of the world and the active dissemination of Lean ideas in practice.

Scientists Don Tapping and Anne Dunn consider the evolution of the concept of lean manufacturing since 1900<sup>1</sup>. There are introductions of theories: Frederick Winslow Taylor – Time and Movement, Eli Whitney – Interchangeable Parts, Toyoda Sakichi – Jidoka. And in 1935 in the United States, thanks to the efforts of H. Ford who extends the principles of mass production in Japan, Toyoda K. introduces the Just-in-Time (JIT) concept.

Since 1945, Taiichi Ohno has articulated the main provisions of the production system (Toyota Production System, TPS), which obtained further recognition and popularization worldwide, first of all, among car manufacturers in the United States.

Based on the data of modern professionals the principles of TPS were complemented and improved. So, scientist Jeffrey K. Lyker in his book "Tao Toyota: 14 Principles of Management of the Leading Company of the World" describes in detail the basic principles of the company by providing relevant examples<sup>2</sup>.

B. Maskell and B. Baggali explain the peculiarities of changes in financial activity in enterprises that implement lean production. They describe the gradual transformation plan of the financial system in accordance with Lean implementation stages economical production system across the enterprise<sup>3</sup>.

In spite of the popularity of the concept of lean production and production systems as a whole among foreign researchers, this concept has become relatively new in Ukrainian enterprises, due to lack of knowledge of domestic scientists and difficulties in its implementation.

**Research results and discussion.** The necessity to develop and implement projects in the field of "lean production" is connected with the need to ensure the high competitiveness of modern enterprises, increasing global competition in traditional markets. As the updating and development of any activity takes place due to the improvement of the methods of its implementation, it is necessary to introduce innovative conceptual approaches to improvement of the management system, which determines the innovative strategy of the enterprise. One of these methods of increasing the efficiency of enterprise management and improving its activities is the introduction of the concept of "lean production".

The essence of the concept of lean production lays in identification of market needs and creation of maximum value for customers with minimal resources, material resources, human effort, equipment, time, production areas. This concept is the foundation for a variety of ideas about enterprise management efficiency<sup>4 5 6 7</sup>.

<sup>1</sup> Тэппинг, Д., Данн, Э. (2012). *Бережливый офис: устранение потерь времени и денег*. Москва: Альпина Паблишер, 322.

<sup>2</sup> Лайкер, Д. (2010). *Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира*. Москва: Альпина Паблишер, 509.

<sup>3</sup> Маскелл, Б., Баггали, Б. (2010). *Практика бережливого учета. Управленческий, финансовый учет и система отчетности на бережливых предприятиях*. Москва: Институт комплексных стратегических исследований, 384.

<sup>4</sup> Давыдова, Е.Ю. (2013). Некоторые аспекты понимания понятия «управление предприятием». *Территория науки*, 2, 123-127.

<sup>5</sup> Лисин, С.Ю., Походова, И.С. (2015). Бережливое производство как образ мышления. *Автоматика, связь, информатика*, 9, 24-26.

<sup>6</sup> Соколова, С.А., Горячева, Е.В. (2013). Организационные изменения: классификация и политика изменений. *Развитие экономики региона: взгляд в будущее: материалы II Городской научно-практической конференции. Волгоград*, 131-133.

<sup>7</sup> Шипилова (Клиот), Ю.М. (2016). Причины возникновения и критерии оценки работы коммерческих медицинских организаций. *Успехи современной науки и образования*, 1, 36-38.

Organization of lean production involves optimization of production processes with maximum orientation to the market and taking into account the motivation of each employee. Lean production is a management concept aimed at losses elimination and production processes relief of the stage of product development, production and interaction with suppliers and customers. This approach particularly focuses on continuous improvement of production processes and the constant increase in the number of competitive advantages, increase of economic efficiency by reducing losses.

Within the concept of lean production, there are many methods. The most famous are:

- 1) system 5S – technology for creating an effective workplace;
- 2) Kaizen – continuous improvement;
- 3) Just-in-Time system – "accurately on time";
- 4) SMED system – quick adjustment of equipment;
- 5) Kanban and others.

The introduction of a lean production system should begin with the 5S technique. This method involves the organization of the workplace (space), in view of creating optimal conditions, maintaining purity, accuracy, order, energy saving and time. Only in such conditions the manufacturing is not defective, which meets all requirements of consumers of products. The implementation of the 5S technique implies the implementation of 5 steps:

Step 1. Seiri – sort and remove unnecessary. At this stage, all the objects on the desktop are divided into the necessary and unnecessary. Then make the removal of unnecessary things, which leads to job security and improve the culture.

Step 2. Seiton – compliance with the order, self-organization, defining its own place for each item. Things should be located on the desktop so that they are easily accessible.

Step 3. Seiso – systematic cleaning of the workplace, cleanliness, thorough cleaning of equipment.

Step 4. Seiketsu – the standardization process, the writing of the previous three steps. Creation of documents on maintenance of equipment, on safety engineering and others.

Step 5. Shitsuke – Improving discipline and order. The workplace support should be in accordance with the company's standards, which should be constantly improved.

The second method is Kaizen (translated from the Japanese "kai" – change and "zen" – good) – gradual continuous improvement of all business processes, conducted continuously from day to day and all employees of the enterprise. Thus, the change is not engaged in individual people at a certain time, but every one and every day. These changes can be achieved by, for example, workplace organization at which reduces time searching for tools and materials, or by improving equipment operation and maintenance, reducing the number of breakdowns, etc.

The essence of the system of Just-in-Time is: the process of moving products in production and deliveries from suppliers of materials, resources, raw materials, there is clearly time. The parties arrive for processing just at the moment when the previous party is completed, thus there are no downtime in the workers, nor waiting for the processing of parts.

The SMED system is dedicated to re-adjusting the equipment for the shortest period of time so that it does not affect the speed of performance at all.

Kanban (from the Japanese "Signboard, billboard") – a method that allows you to manage production lines, using special information cards for the transfer of orders to the manufacture of the next process.

In summary, the new approaches to production based on the principles of Lean presented in the Table 1<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Slak, N. (2009). *Operations management*. Moscow: INFRA-M, 790.

**The basic principles of the organization of lean production**

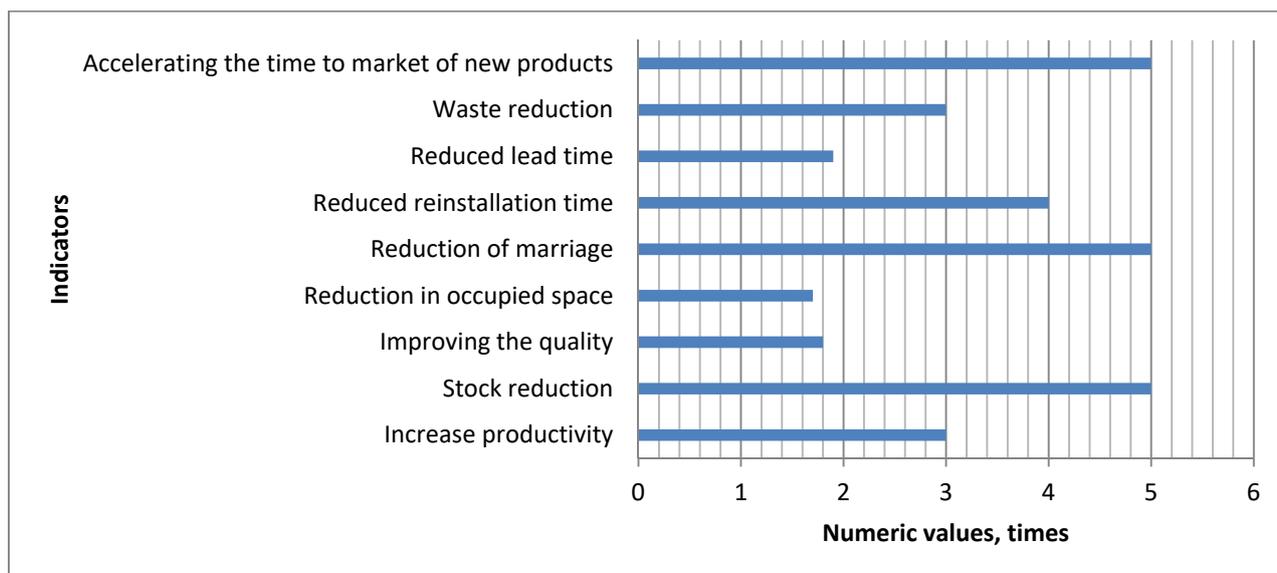
<b>Types and functions of activity</b>	<b>Approaches to Lean Production</b>
Production strategy	Determination of production goal, expansion of specialization and reduction of the list of products and services
Process design	Ensuring uniform flow of products, small-scale production, coordination of output with the market
Product (service) development	Product design taking into account the capabilities of the enterprise, simplification of production operations, the use of simple equipment
Supply chain management	The introduction of lean principles, the transition to work in small batches, promotion of all participants in the supply chain
Placement of jobs	Reduction of transmission routes, the application of the principle of straightness in the location of machines, the creation of spatial cells
Production regulation	The use of "pulling" system of organization of processes, the production of products only at the request of consumers
Inventory planning	Minimizing inventory at all stages of production, preventing excess inventory, reducing the cost of maintaining inventory
Maintenance	Introduction of complex maintenance of equipment, prevention of failure and downtime of machines, reduction of changeover time
Quality management	Ensuring a high level of product quality, the introduction of automatic control, the possibility of stopping the conveyor
Process improvement	Continuous improvement of production processes, improvement of the organization of workplaces, mapping cost changes
HR management	Full use of the abilities of workers, development of human resources, ensuring work safety, a system of lifelong hiring of personnel, labor motivation

Using the principles and methods of the concept of lean production, according to the experience of foreign companies, you can achieve the following improvements, presented in Fig. 1<sup>1 2 3</sup>.

<sup>1</sup> Болдырев, В.Н., Кудряшова, О.В. (2013). Теоретические и практические аспекты мониторинга финансовой устойчивости коммерческого предприятия. *Территория науки*, 4, 36-42.

<sup>2</sup> Сафронова, К. (2011). Концепция «бережливое производство»: особенности использования на отечественных и зарубежных предприятиях. *Проблемы теории и практики управления*, 12, 114-119.

<sup>3</sup> Тяглов, С.Г., Воловик, В.М. (2011). Управление инновационным развитием корпоративных структур в рамках программ ресурсосбережения и повышения энергоэффективности. *Terra Economicus*, 9 (2-3), 45-49.



**Fig.1. Illustration of the results of implementing lean production concepts to foreign companies**

Actuality of the introduction of lean production at domestic enterprises is conditioned by the simple principle – at the minimum use of resources to obtain maximum results in production. Lean production compared to mass production requires a reduction of approximately two-fold: the production area; human effort in production; engineer-hours for the development of a new product; investment in tools; engineer-hours in the production process. In addition, the implementation of lean production concepts can achieve reduction in staffing needs, improve pay and motivation, reducing the number of errors in the processing of orders, increased creativity organization and optimization of customer service<sup>1 2 3 4</sup>.

As an example of the successful application of lean production can be noted Japanese production system. At present, 98% of Japanese enterprises have already introduced a Lean system, while in the EU and US, such enterprises are more than 57% and 72% respectively. In Ukraine there are from 3 % to 5% of domestic enterprises, which introduced the concept of lean production, and in some areas they did not<sup>5</sup>. The comparative estimation of the distribution of the system of lean production in different countries of the world is presented in Fig. 2.

Experience in implementing the concept of "lean production" practices in Ukrainian companies currently exist. The expansion of the system of lean production at a number of domestic enterprises has become a consequence of awareness of the leaders of the importance of this system. Managers understand the need for systematic actions to improve the company's

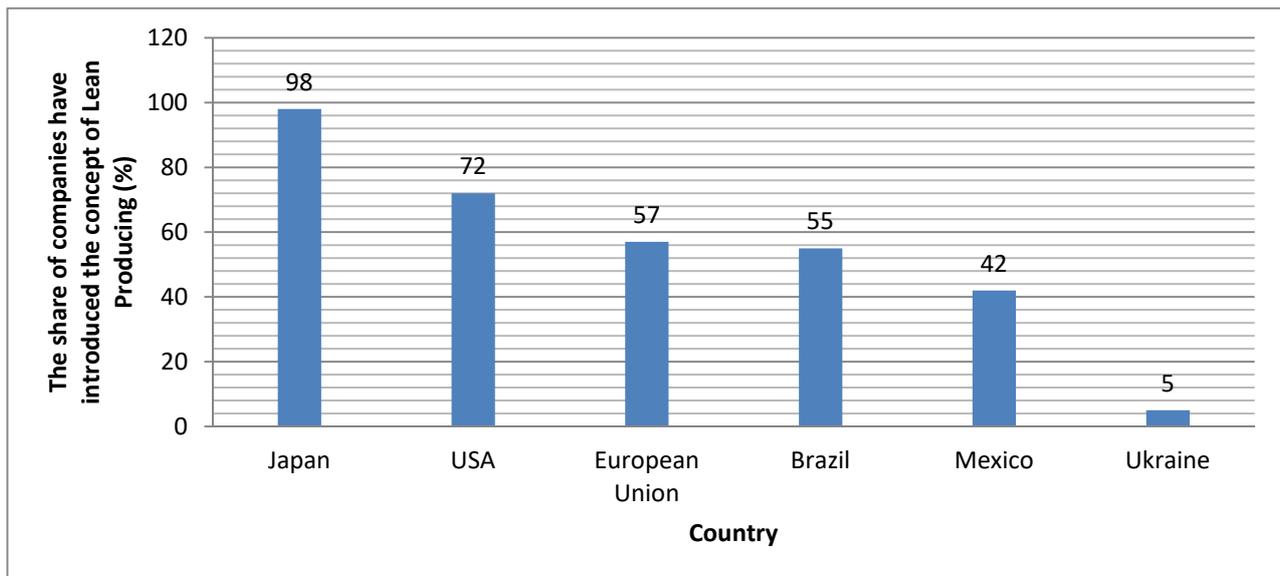
<sup>1</sup> Ахмедов, А.Э., Смольянинова, И.В., Глеков, П.М. (2014). *Финансовый менеджмент*. Воронеж: ВЭПИ, 144.

<sup>2</sup> Балтачева, Н.Р. (2015). Бережливое производство как метод повышения эффективности производства на предприятии. *Science Time*, 8 (20), 26-29.

<sup>3</sup> Быковская, Е.В. (2016). Блочно-модульный подход к идентификации резервов обеспечения эффективного функционирования производственных систем. *Успехи современной науки и образования*, 1, 44-47.

<sup>4</sup> Овсянников, С.В. (2015). Финансовый мониторинг как инструмент кризисо-устойчивого развития предприятия. *Территория науки*, 4, 196-202.

<sup>5</sup> Лисицин, В.Д., Лисенко, О.І., Вовк, Ю.С. (2009). Роль «ощадливого виробництва» в діяльності підприємства. *Вісник НТУУ КПІ*, 1, 39-61.



**Fig.2. Comparative estimation of the level of distribution of the system of lean production in foreign companies and at domestic enterprises**

business in the very near future, as well as the fact that if now they do not start taking urgent measures, then enterprises will become uncompetitive.

It should be noted that projects to improve the efficiency of a number of Ukrainian enterprises (Arterium Corporation, Agrosoyuz Corporation, Printing Company Univest Print, etc.) did not pass under the slogan of the introduction of lean thinking, but by the nature of the changes that took place in the company and continue it can be said about the application of many elements of this concept. So there is every reason to emphasize that any enterprise in any country in the world, and Ukraine is no exception, can successfully learn the principles of lean production. The most important thing to be aware of is the need for an integrated approach. That is, the transformation must cover the three most important areas: the use of lean production tools, organizational model optimization and management culture change<sup>1</sup>.

Analysis of the methods and approaches of the implementation of the concept of lean production allowed to distinguish the peculiarities of the application of this concept at Ukrainian enterprises, in particular:

1. Ukrainian enterprises are aiming for a quick result from the introduction of lean production tools that would not radically change the situation in the enterprise and would not require changes at the level of senior management of enterprises.

2. The enterprises are ready to invest considerable resources in technology and equipment, which, in the opinion of the managers, allow a significant leap, while continuous and gradual improvement is a long process with a vague economic effect.

3. Domestic companies use tools of "lean production" and underestimate the importance of the philosophy of "lean production", while Toyota's success is based on the philosophy of lean production, which involves a profound and comprehensive cultural transformation (the philosophy of long-term prospects, the correct process gives the right results, increase the value of the organization through the development of employees and partners, the constant solution of fundamental problems stimulates the continuous training of the organization).

<sup>1</sup> Лисицин, В.Д., Лисенко, О.І., Вовк, Ю.С. (2009). Роль «ощадливого виробництва» в діяльності підприємства. *Вісник НТУУ КПІ*, 1, 39-61.

**Conclusions.** The concept of "lean production" is based on the disclosure of the creative potential of employees of the enterprise. Unlike other management technologies focused on strict regulation of activity, this approach allows to involve workers in all levels in the process of optimization. At the same time, the complex effect is achieved: the enterprise works more efficiently, the employees are involved in the project realization and have the opportunity to improve their working conditions and material compensation.

Despite numerous examples of the effective use of lean production tools, there are difficulties in implementing these methods into company activities on an ongoing basis. The philosophy of lean production must become a corporate culture and a way of thinking. The system of lean production orientates the enterprise to effective work in the long run only if it is possible to reorient the thinking of employees from narrow-tech tasks to understand the productive, economic and financial interconnections.

So, using principles and tools of lean production taking into account the revealed features of the introduction of lean production at domestic enterprises can significantly increase the efficiency of production, product quality, productivity, reduce material and time costs, reduce the time of execution of orders, reduce the period of development of new products, improve the competitiveness of the enterprise. Methods and tools of lean production can play a decisive role in increasing the efficiency of production at domestic enterprises and ensure their successful development in the harsh conditions of the modern world economy.

#### References:

1. Bell, S.C., Orzen, M.A. (2011). *Lean IT: Enabling and Sustaining Your Lean Transformation*. Boca Raton, Florida: CRC Press. Taylor & Francis Group. [in English].
2. Tepping, D., Dann, E. (2012). *Berezhlivyyi ofis: ustranenie poter vremeni i deneg* [Lean office: eliminating the loss of time and money]. Moskow: Alpina Pablisher. [in Russian].
3. Layker, D. (2010). *Dao Toyota: 14 printsipov menedzhmenta vedushey kompanii mira*. [Dao Toyota: 14 principles of management of a leading company in the world]. Moskow: Alpina Pablisher. [in Russian].
4. Maskell, B., Baggali, B. (2010). *Praktika berezhlivogo ucheta. Upravlencheskiy, finansovyyi uchet i sistema otchetnosti na berezhlivyih predpriyatiyah*. [The practice of lean accounting. Managerial, financial accounting and reporting systems at lean enterprises]. Moskow: Institut kompleksnyih strategicheskikh issledovaniy. [in Russian].
5. Davyidova, E.Yu. (2013). Nekotoryie aspektyi ponimaniya ponyatiya «upravlenie predpriyatiem» [Some aspects of understanding the concept of "enterprise management"]. *Territoriya nauki* [Science territory], 2, 123-127. [in Russian].
6. Lisin, S.Yu., Pohodova, I.S. (2015). Berezhlivoe proizvodstvo kak obraz myshleniya. [Lean Manufacturing as a Way of Thinking]. *Avtomatika, svyaz, informatika* [Automation, communication, computer science], 9, 24-26. [in Russian].
7. Sokolova, S.A., Goryacheva, E.V.(2013). Organizatsionnyie izmeneniya: klassifikatsiya i politika izmeneniy [Organizational Change: Classification and Change Policy]. *Razvitie ekonomiki regiona: vzglyad v budushee: materialy II Gorodskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii. Volgograd* [The development of the regional economy: a look into the future: materials And the City Scientific and Practical Conference. Volgograd], 131-133. [in Russian].
8. Shipilova (Kliot), Yu.M. (2016). Prichinyi vozniknoveniya i kriterii otsenki raboty kommercheskih meditsinskih organizatsiy [Causes and criteria for evaluating the work of commercial medical organizations]. *Uspehi sovremennoy nauki i obrazovaniya* [Successes of modern science and education], 1, 36-38. [in Russian].
9. Slak, N.(2009). *Operations management*. Moscow: INFRA-M.[in English].
10. Boldyirev, V.N., Kudryashova, O.V. (2013). Teoreticheskie i prakticheskie aspektyi monitoringa finansovoy ustoychivosti kommercheskogo predpriyatiya [Theoretical and practical aspects of monitoring the financial stability of a commercial enterprise]. *Territoriya nauki* [Science territory], 4, 36-42. [in Russian].

11. Safronova, K. (2011). Kontseptsiya «berezhlivoe proizvodstvo»: osobennosti ispolzovaniya na otechestvennykh i zarubezhnykh predpriyatiyakh [The concept of "lean production": features of use in domestic and foreign enterprises]. *Problemyi teorii i praktiki upravleniya*, 12, 114-119. [in Russian].
12. Tyaglov, S.G., Volovik, V.M. (2011). Upravlenie innovatsionnyim razvitiem korporativnykh struktur v ramkakh programm resursosberezheniya i povysheniya energoeffektivnosti [Management of innovative development of corporate structures in the framework of resource saving and energy efficiency programs]. *Terra Economicus*, 9 (2-3), 45-49. [in Russian].
13. Ahmedov, A.E., Smolyaninova, I.V., Glekov, P.M. (2014). *Finansovyy menedzhment*. [Financial management]. Voronezh: VEPI. [in Russian].
14. Baltacheva, N.R. (2015). Berezhlivoe proizvodstvo kak metod povysheniya effektivnosti proizvodstva na predpriyatii [Lean manufacturing as a method of improving production efficiency in the enterprise.]. *Science Time*, 8 (20), 26-29. [in Russian].
15. Byikovskaya, E.V. (2016). Blochno-modulnyy podhod k identifikatsii rezervov obespecheniya effektivnogo funktsionirovaniya proizvodstvennykh sistem. [Block-modular approach to the identification of reserves to ensure the effective functioning of production systems]. *Uspehi sovremennoy nauki i obrazovaniya* [Successes of modern science and education], 1, 44-47. [in Russian].
16. Ovsyannikov, S.V. (2015). Finansovyy monitoring kak instrument kriziso-ustoychivogo razvitiya predpriyatiya [Financial monitoring as a tool for crisis-sustainable development of an enterprise]. *Territoriya nauki* [Science territory], 4, 196-202. [in Russian].
17. Lysytsyn, V.D., Lysenko, O.I., Vovk, Yu.S. (2009). Rol "oshchadlyvoho vyrobnytstva" v diialnosti pidpriemstva [The role of "productive production" in the enterprise]. *Visnyk NTUU KPI* [Bulletin of NTUU KPI], 1, 39-61. [in Ukrainian].

**Олег Загурський д. е. н.**

*Національний університет біоресурсів і природокористування України*

**Світлана Бойко, к. е. н.**

*Національний університет харчових технологій, Україна*

## **ПРОЕКТУВАННЯ ВИРОБНИЧО-ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ НА ОСНОВІ ТЯГНУЧОЇ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПОТОКАМИ**

**Oleh Zahurskyi, ScD in Economics**

*National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine*

**Svitlana Boiko, PhD in Economics**

*National University of Food Technologies, Ukraine*

### **PRODUCTION-LOGISTIC SYSTEMS DESIGN BASED ON A STREAM MANAGEMENT PULL CONCEPT**

Production-logistic systems design based on a stream management pull concept has been researched. The author has established that their application allows to satisfy the needs of customers the most fully and to ensure the supply flexibility and reduce the production cost for the enterprise.

The mathematical model for choosing the principle of the enterprise production-logistic system construction and practical recommendations for its implementation have been proposed in the article. A system of indicators characterizing the efficiency of the enterprise production-logistic system has been formed.

The analysis of PJSC "Rosava" performance indicators has shown that the enterprise production-logistic system meets the requirements of a stream management push concept and it would be possible to identify the areas over which the company should work for the further transition to the pull concept principles, namely, the need to improve interactions with suppliers and the search for new suppliers.

**Keywords:** production-logistic system, flexibility, stocks, stream management concepts, efficiency criteria, indicators system.

**Постановка проблеми.** З огляду на нові економічні умови, ефективно діюча виробничо-логістична система має відповідати таким вимогам, як швидка реакція на зміну попиту, скорочення рівня усіх видів запасів, виконання замовлень з високою якістю сервісу тощо. У зв'язку з цим при побудові сучасних виробничо-логістичних систем ведеться робота по заміні політики продажу вироблених товарів на політику виробництва товарів, що продаються; мінімізації термінів проходження продукції по технологічному процесу, зниженню партії ресурсів і партії обробки, скороченню всіх видів простоїв і нераціональних внутрішньовиробничих перевезень.

Відповідно все більшого впровадження зазнають «динамічні» виробничо-логістичні системи, що дозволяють найбільш повно задовольнити потреби клієнтів і відповідають вимогам економіки постіндустріального суспільства. Зокрема ті, що побудовані на принципі витягування споживачів до точок продажів, який забезпечує гнучкість та високий рівень сервісу, створюючи таким чином умови для швидкої реакції на зміни запитів споживачів.

**Мета статті.** Розвиток методичних положень щодо проектування виробничо-логістичних систем на основі тягнутої концепції управління потоками, а також розробка моделей по вибору принципу побудови виробничо-логістичної системи та практичних рекомендацій до її впровадження.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Сьогодні, особливо у зарубіжній практиці, існує чимало підходів до визначення показників ефективності виробничо-логістичних систем. Так, А. Гунасекаран, С. Патель, Е. Тіртіроглу пропонують систему показників ефективності, класифіковану за видами процесів<sup>1</sup>. В. Хаузман розглядає розподілення показників за видами потоків<sup>2</sup>. Чан і Кі підрозділяють показники оцінки ефективності на групи: кількісні (витрати, час виконання замовлень, використання виробничих потужностей та ресурсів) та якісні (задоволення споживачів, ступінь гнучкості, інтеграція інформаційного та матеріального потоків, ефективність управління ризиком та роботи постачальників)<sup>3</sup>.

Проте врахування або використання тих чи інших наукових підходів ще не гарантує беззаперечної ефективності роботи виробничо-логістичної системи підприємства. Поєднання несприятливих зовнішніх чинників (коливання цін, довільне збільшення партій поставок, відхилення від планових термінів та обсягів виробництва тощо), може призвести до збоїв або відмов у ланцюзі поставок, а, отже, до зниження надійності поставок та збільшення витрат підприємства. Тому однією з найскладніших проблем, з якою стикається менеджмент при модернізації виробничо-логістичної системи підприємства – це вибір способу управління товарними потоками, що визначається виходячи з загальних цілей компанії, ринкової ситуації, особливостей процесів підприємства та інших факторів. Тим самим, перед керівництвом підприємства постає багатокритеріальна задача, при рішенні якої можливе використання різних способів. В науці виділяють наступні способи вирішення таких завдань: метод теорії корисності<sup>4</sup>, теорія важливості критеріїв<sup>5</sup>, метод зваженої суми<sup>6</sup> метод аналізу ієрархії<sup>7</sup>. Разом з тим незважаючи на чисельність наукових досліджень у цій сфері, необхідно підкреслити, що певне коло завдань концептуального та методичного характеру є недостатньо розвинутих і потребує подальшого дослідження, зокрема щодо вибору способу управління товарними потоками на підприємстві.

**Виклад основного матеріалу.** В сучасній науці та практиці питанням проектування логістичних систем підприємств приділяється велика увага, яка насамперед обумовлена предметом їх дослідження – потоками. Їх різноманіття – матеріальні, трудові, сервісні, інформаційні, енергетичні, фінансові – вимагає чіткої організації та синхронізації між собою не тільки в межах підприємства, а і протягом всього ланцюга поставок товару. Відсутність єдиних принципів управління потоками унеможливує використання синергетичного ефекту від їх поєднання та призводить до збитковості всієї виробничо-логістичної системи. Основними відомостями, що враховуються при розробці виробничо-логістичних систем, є інформація про ринок, виробництво, матеріальні та інформаційні потоки. Тому в основу проведеного дослідження покладено сучасні наукові підходи в галузі

<sup>1</sup> Gunasekaran, A., Patel, C., Tirtiroglu, E. (2001). Performance measures and metrics in a supply chain environment. *International Journal of Operations & Production Management*, 21, 1/2, 71-87.

<sup>2</sup> Hausman, W. (2017). Financial Flows & Supply Chain Efficiency Visa Commercial Solutions <[http://www.visaasia.com/ap/sea/commercial/corporates/includes/uploads/Supply\\_Chain\\_Management\\_Visa.pdf](http://www.visaasia.com/ap/sea/commercial/corporates/includes/uploads/Supply_Chain_Management_Visa.pdf)> (2017, July, 01).

<sup>3</sup> Chan, F.T., Qi, H.J. (2003). An innovative performance measurement method for supply chain management. *Supply Chain Management: An International Journal*, 3, 209-223.

<sup>4</sup> Leenders, M.R., Johnson, P.F., Flynn, A.E., Fearon, H.E. (2006). *Purchasing and Supply Management*. New York: McGraw-Hill. 768.

<sup>5</sup> Figueira, J., Greco, S., Ehrgott, M. (2005). *Multiple criteria decision analysis: state of the art surveys*. New York: Springer, 1035.

<sup>6</sup> Branke, J., Deb, K., Miettinen, K., Sownski, R. (2008). *Multiobjective optimization: interactive and evolutionary approaches*. NY: Springer, 470.

<sup>7</sup> Saaty, T.L. (1982). *Decision Making for Leaders: The Analytic Hierarchy Process for Decisions in a Complex World*. Belmont, Calif.: Lifetime Learning Publications, 291.

логістики, маркетингу та менеджменту. Так, у логістичній і маркетинговій діяльності виділяють два основні принципи управління матеріальними потоками: виштовхування та витягування. Відповідно виробничо-логістичні стратегії, що базуються на даних принципах, отримали назву Push (штовхаюча), і Pull (тягнуча) стратегії.

У кожного способу організації виробничо-логістичної системи є сильні та слабкі сторони, які впливають на стратегію розвитку підприємства. Завдяки основним характеристикам тягнучої концепції (гнучкість, висока якість сервісу, зниження норм запасів) у системи управління потоками з'являється можливість швидкої реакції на зміни запитів споживачів. В результаті її побудови підприємство скорочує виробничий цикл, підвищує оборотність запасів і, по суті, здійснює роботу на замовлення. Разом з тим принцип витягування вимагає своєчасності та якості постачань, бо вони забезпечують роботу всього процесу виробництва в умовах відсутності запасів або мінімального їх розміру. Так само система не передбачає вхідного контролю якості, тому надійність постачання якісних матеріалів служить однією із головних умов.

Розглядаючи сильні сторони штовхаючої системи, можна відзначити її стійкість та можливість організації вхідного контролю, що дозволяє забезпечити задоволення стабільного високого попиту. Проте вона теж має недоліки, а саме нечіткість відстеження попиту та обов'язкову наявність страхових запасів та резервів. Тому для даної системи коливання попиту викликають вкрай негативні наслідки. Запаси, що дозволяють долати коливання, вимагають від даної системи значних фінансових витрат, додаткових складських площ та трудових ресурсів.

Відповідно перед менеджментом підприємства при проектуванні виробничо-логістичної системи постає завдання вибору між штовхаючими стратегіями, орієнтованими на масове планове виробництво продукції та тягнучими, які сфокусовані на випуску невеликих партій за запитом споживача. Оцінка сильних і слабких сторін концепції дозволяє підприємству зробити вибір між системами управління потоками відповідно до умов їх роботи на ринку та особливостей внутрішніх процесів на підприємстві.

Першим етапом проектування виробничо-логістичної системи є постановка цілей. Після визначення мети менеджмент компанії має зробити вибір між видом виробничо-логістичної системи, тобто виявити доречність використання на підприємстві системи, заснованої на тягнучій або штовхаючій концепціях. Це можна зробити через детальний розгляд специфіки роботи компанії, ринкових умов, географічного положення та інших факторів, за допомогою методів математично-економічного моделювання. Разом з тим при проектуванні виробничо-логістичної системи важливо розуміти, що об'єктом виступають процеси, які відбуваються на підприємстві в режимі реального часу і відповідають сучасним економічним умовам.

Для вибору альтернативної стратегії виробничо-логістичної системи підприємства скористаємося методом аналізу ієрархії (МАІ). Суть якого полягає в поетапному вирішенні таких взаємопов'язаних окремих завдань як:

- побудова ієрархічної структури показників;
- оцінювання значущості окремих показників для кожного рівня ієрархії;
- порівняння наявних альтернатив і вибір найкращої з них.

Даний метод видається простим, зрозумілим та зручним для розрахунків. Відповідно, він всіляко застосовується у практичній діяльності для виконання завдань щодо прийняття рішень в різних постановках.

Для вибору принципу побудови виробничо-логістичної системи проведемо оцінку стану підприємства та можливості впровадження системи в наявних умовах. Так як дослідження показників компанії проводиться на поточний момент часу, то рішення задачі буде відбуватися в умовах визначеності. Таким чином, побудуємо модель лінійного

програмування прийняття рішень в умовах визначеності. Для даної системи існує безліч варіантів системи  $V$

$$V = (V_1; V_2) \quad (1)$$

де  $V_1$  – тягнуча система,  
 $V_2$  – штовхаюча система.

Кожен варіант  $V_i$  характеризується значеннями критеріїв  $X_i$ . Тобто для кожного варіанту існує векторний критерій  $X$

$$X = (X_1, \dots, X_n) \quad (2)$$

де  $n$  – кількість критеріїв,  
 $X_i$  приймає значення з безлічі  $N_i$  (шкали).

Цільова функція в даному випадку буде представлена адитивною функцією:

$$h(x) = a_1 n_1(x) + a_2 n_2(x) + \dots + a_m n_m(x) \rightarrow \max \quad (3)$$

де  $a_i$  – ступінь важливості критерію (його відносна вага),  
 $n_m(x)$  – рівень його значення на підприємстві.

Уся безліч  $n$  критеріїв, що розглядаються повинні охоплювати ключові процеси закупівлі, виробництва, споживання, що мають важливе значення як для тягнучих, так і для штовхаючих систем.

В якості критеріїв, що впливають на прийняття рішення про вибір виробничо-логістичної концепції нами виділені наступні показники:

– надійність постачальника – особливо важливий критерій для тягнучої стратегії в якій ключовими є взаємовідносини з постачальниками;

– забезпеченість складськими площами – критерій більшою мірою притаманний штовхаючій стратегії, адже нечітке відстеження попиту передбачає обов'язкової наявності страхових запасів;

– коливання попиту – критерій характерний для обох концепцій, проте через низьку гнучкість більшого впливу має на штовхаючу стратегію де коливання попиту може призвести до більш негативних наслідків;

– продуктивність праці – виступає фактором, що має великий вплив на обидві альтернативи, бо для принципу витягування вона забезпечує короткий виробничий цикл, а для виштовхування – ефективність всієї системи, що зумовлена прямою залежністю об'єму виробництва та доходу;

– якість виробленої продукції – також є фактором, який має значення для обох систем. Рівень якості необхідно оцінювати як при вході у виробничо-логістичну систему, так і на виході. Для тягнучої системи надзвичайно важливими є обидва чинники. Відсутність вхідного контролю обумовлює підвищену відповідальність постачальників, а відсутність запасів, робить якість виробленої продукції одним із пріоритетних завдань виробництва, тому, що кожна одиниця бракованого товару генерує необхідність створення буфера.

При чому враховуючи особливості перших двох критеріїв та їх вплив на виробничо-логістичні системи різних типів їх ми розділимо на додаткові показники 1 (коефіцієнт обсягу постачань, коефіцієнт своєчасності постачань, коефіцієнт якості матеріалів, що постачаються; коефіцієнт віддаленості постачальника), 2 (коефіцієнт забезпеченості площі утримання незавершеного виробництва, коефіцієнт забезпеченості площі утримання готової продукції, коефіцієнт забезпеченості площі утримання сировини та матеріалів). Таким чином, система показників, що впливають на прийняття рішення про вибір виробничо-логістичної концепції має наступний вигляд.

**Система показників, що впливають на прийняття рішення  
при виборі виробничо-логістичної концепції**

Показник	Індикатор	Частковий коефіцієнт	Інтегрований коефіцієнт
Надійність постачальника	Коефіцієнт обсягу постачань	$n_1$	$N_1$
	Коефіцієнт своєчасності постачань	$n_2$	
	Коефіцієнт якості матеріалів, що постачаються	$n_3$	
	Коефіцієнт віддаленості постачальника	$n_4$	
Забезпеченість складськими площами	Коефіцієнт забезпеченості площі утримання НЗВ	$n_5$	$N_2$
	Коефіцієнт забезпеченості площі утримання ГП	$n_6$	
	Коефіцієнт забезпеченості площі утримання сировини та матеріалів	$n_7$	
Коливання попиту	Коефіцієнт відхилення фактичних продажів від запланованих	$n_8$	$N_3$
Продуктивність праці	Рівень продуктивності	$n_9$	$N_4$
Якість виробленої продукції	Коефіцієнт якості виробленої продукції	$n_{10}$	$N_5$

Інтегрований коефіцієнт кожного показника розраховується як середньозважене часткових коефіцієнтів.

$$N_i = \frac{n_1 + n_2 + \dots + n_i}{i} \quad (4)$$

Коефіцієнт  $N_i$  показує, який рівень має кожен з показників, що розглядаються на даному підприємстві. Причому кожному показнику  $n_i$  зіставляється рівень його значущості для аналізу  $N_i$ . Щоб оцінити цей рівень, потрібно розташувати усі показники за ступенем їх вагомості, так щоб виконувалося правило  $n_1 > n_2 > \dots > n_i$ . Ранжування відбувається за допомогою правила Фішберна<sup>1</sup>:

$$n_i = \frac{2(n-i+1)}{(n-1)n} \quad (5)$$

<sup>1</sup> Fishburn, P. (1968). Utility Theory. *Management Science*, 14, 5. 335-378.

І якщо прийняти, що рівень розвитку виробничо-логістичної системи підприємства дорівнює 1, то матриця «А» побудована за допомогою методу попарних порівнянь буде мати вигляд.

$$A = \begin{pmatrix} 1 & \frac{N_1}{N_2} & \frac{N_1}{N_3} & \frac{N_1}{N_4} & \frac{N_1}{N_5} \\ \frac{N_2}{N_1} & 1 & \frac{N_2}{N_3} & \frac{N_2}{N_4} & \frac{N_2}{N_5} \\ \frac{N_3}{N_1} & \frac{N_3}{N_2} & 1 & \frac{N_3}{N_4} & \frac{N_3}{N_5} \\ \frac{N_4}{N_1} & \frac{N_4}{N_2} & \frac{N_4}{N_3} & 1 & \frac{N_4}{N_5} \\ \frac{N_5}{N_1} & \frac{N_5}{N_2} & \frac{N_5}{N_3} & \frac{N_5}{N_4} & 1 \end{pmatrix} \quad (6)$$

Матриця «А» дозволяє оцінити, які показники на даному підприємстві мають більше значення. Для цього розраховується нормалізована матриця «А» шляхом ділення елементів кожного стовпця матриці «А» на суму елементів цих стовпців.

$$A = \begin{pmatrix} a_{11} & a_{12} & a_{13} & a_{14} & a_{15} \\ a_{21} & a_{22} & a_{23} & a_{24} & a_{25} \\ a_{31} & a_{32} & a_{33} & a_{34} & a_{35} \\ a_{41} & a_{42} & a_{43} & a_{44} & a_{45} \\ a_{51} & a_{52} & a_{53} & a_{54} & a_{55} \end{pmatrix} \quad (7)$$

Тоді для визначення частки кожного показника в рівні процесів підприємства знайдемо середнє значення елементів рядків:

$$A = \begin{pmatrix} a_1 \\ a_2 \\ a_3 \\ a_4 \\ a_5 \end{pmatrix} \quad (8)$$

Оцінка важливості процесів для кожної з систем, проводиться з урахуванням досвіду конкретних підприємств. Для цього складемо матрицю попарного порівняння. Фактично у таблицях 2 та 3 визначено критерії важливості для тієї чи іншої виробничо-логістичної системи.

**Матриця попарного порівняння важливості показників  
для тягнучої системи**

Показник	Надійність постачальника	Забезпеченість складськими площами	Коливання попиту	Продуктивність праці	Якість виробленої продукції	Всього
Надійність постачальника	1	1	1	1	1	5
Забезпеченість складськими площами	0	1	0	0	0	1
Коливання попиту	0	1	1	0	0	2
Продуктивність праці	0	1	1	1	0	3
Якість виробленої продукції	0	1	1	1	1	4

Таблиця 3

**Матриця попарного порівняння важливості показників  
для штовхаючої системи**

Показник	Надійність постачальника	Забезпеченість складськими площами	Коливання попиту	Продуктивність праці	Якість виробленої продукції	Всього
Надійність постачальника	1	0	0	0	1	2
Забезпеченість складськими площами	1	1	0	1	0	3
Коливання попиту	1	1	1	1	1	5
Продуктивність праці	1	0	0	1	1	3
Якість виробленої продукції	0	1	0	0	1	2

Слід зазначити, що в наукових дослідженнях не існує точного формального визначення поняття важливості критеріїв, тому як правило це завдання розв'язується неформалізованим методом із залученням експертів, які виходити із власного розуміння, щодо важливості окремих показників. В результаті отримуємо критерії оцінки важливості показників для обох систем.

Оцінка двох систем заснована на обчисленні комбінованого вагового коефіцієнта для кожної з них.

$$\text{Тягнуча: } 0,33N_1 + 0,07 N_2 + 0,13 N_3 + 0,20 N_4 + 0,27 N_5 = x_1.$$

$$\text{Штовхаюча: } 0,07 N_1 + 0,27 N_2 + 0,33 N_3 + 0,33 N_4 + 0,13 N_5 = x_2.$$

Відповідно, система у якій комбінований ваговий коефіцієнт більше, і є оптимальною для даного підприємства за наявних показників.

Розрахуємо значення показників для ПрАТ «Росава» (таблиця 5).

Таблиця 4

**Критерії оцінки важливості показників для тягнучої та штовхаючої систем**

Показник	Ступінь важливості			
	тягнуча	коэф.	штовхаюча	коэф.
Надійність постачальника	5	0,33	2	0,07
Забезпеченість складськими площами	1	0,07	3	0,27
Коливання попиту	2	0,13	5	0,33
Продуктивність праці	3	0,2	3	0,2
Якість виробленої продукції	4	0,27	2	0,13

Таблиця 5

**Значення показників, що впливають на прийняття рішення при виборі виробничо-логістичної концепції для ПрАТ «Росава»**

Показник	Індикатор	Частковий коефіцієнт	Інтегрований коефіцієнт
Надійність постачальника	Коефіцієнт обсягу постачань	$n_1 = \frac{4754520}{5150380} = 0.92$	N <sub>1</sub> =0,56
	Коефіцієнт своєчасності постачань	$n_2 = \frac{10 \text{ постач} / \text{міс}}{13 \text{ постач} / \text{міс}} = 0.77$	
	Коефіцієнт якості матеріалів, що постачаються	$n_3 = \frac{148 \text{ т} / \text{міс}}{151 \text{ т} / \text{міс}} = 0.98$	
	Коефіцієнт віддаленості постачальника	$n_4 = 90\% \geq 100 \text{ км} = 0.1$	
Забезпеченість складськими площами	Коефіцієнт забезпеченості площі утримання НЗВ	$n_5 = \frac{120220}{124610} = 0.96$	N <sub>2</sub> =0,64
	Коефіцієнт забезпеченості площі утримання ГП	$n_6 = \frac{90000}{94500} = 0.95$	
	Коефіцієнт забезпеченості площі утримання сировини	$n_7 = \frac{148000}{145500} = 1,02$	
Коливання попиту	Коефіцієнт відхилення фактичних продажів від запланованих	$n_8 = \frac{5360800 \text{ грн} / \text{міс}}{6742000 \text{ грн} / \text{міс}} = 0.8$	N <sub>3</sub> =0,8
Продуктивність праці	Рівень продуктивності	$n_9 = \frac{12100}{9900} = 1,22$	N <sub>4</sub> =1,22
Якість виробленої продукції	Коефіцієнт якості виробленої продукції	$n_{10} = \frac{1450 \text{ т} / \text{міс}}{1490 \text{ т} / \text{міс}} = 0.97$	N <sub>5</sub> =0,97

На основі отриманих інтегрованих коефіцієнтів обчислимо комбінований ваговий коефіцієнт для тягнучої та штовхаючої систем ПрАТ «Росава».

Тягнуча:  $0,33 * 0,56 + 0,07 * 0,64 + 0,13 * 0,8 + 0,2 * 1,22 + 0,27 * 0,97 = 0,84$ .

Штовхаюча:  $0,07 * 0,56 + 0,27 * 0,64 + 0,33 * 0,8 + 0,33 * 1,22 + 0,13 * 0,97 = 0,99$ .

Отримані результати показали, що сьогодні на підприємстві вигідніше використовувати штовхаючу виробничо-логістичну систему. А з огляду вагомості та значень критеріїв, для переходу на тягнучу систему управління потоками ПрАТ «Росава» в першу чергу необхідно звернути увагу на роботу з постачальниками, покращення взаємовідносин з ними або пошук нових постачальників.

При неможливості реалізації тягнучої стратегії (як на об'єкті дослідження) підприємству необхідно провести аналіз факторів, що перешкоджають зміні виробничо-логістичної системи. При визначенні проблеми та пошуку рішення важливим аспектом є усунення базових причин невідповідності. При цьому усі перешкоди побудови тягнучої концепції можна поділити на переборні та непереборні. Непереборні причини, як правило, криються у зовнішньому середовищі компанії, на які вона не може вплинути, насамперед, це характер споживання або специфіка технології виробництва, її залежність від хімічних чи біологічних процесів. У цьому випадку компанія змушена знайти інші інструменти досягнення поставленої мети. Переборні перешкоди, як правило, полягають в характеристиках внутрішнього середовища компанії. Наприклад, особливості взаємодії між цехами, відділами, з постачальниками, клієнтами тощо. При роботі з ними слід розробити план вирішення проблеми та етапи його здійснення. Після усунення першопричин можна повернутися до оцінки можливості побудови тягнучої системи.

Проте на практиці базові типи штовхаючої чи тягнучої виробничо-логістичної системи у «чистому» вигляді застосовуються вкрай рідко. Зазвичай підприємства комбінують способи усунення вузьких місць виходячи з власного технологічного процесу. І якщо умовно розділити ланцюг постачань на стадії: закупівель, виробництва, монтажу та збуту, можна виділити п'ять основних комбінацій Push і Pull стратегій: роботу на склад, дистрибуцію на замовлення, збірку на замовлення, роботу на замовлення та проектування на замовлення.

Найбільш бажаною для підприємств більшості галузей економіки є максимально можливе наближення до повної Pull стратегії (проектування на замовлення). Адже тягнуча концепція логістики має універсальний характер і може бути застосована при побудові виробничо-логістичної системи в будь-якій сфері діяльності.

Денніс Хоббс<sup>1</sup> чітко виділяє шість етапів побудови виробничо-логістичної системи заснованої на тягнучій концепції.

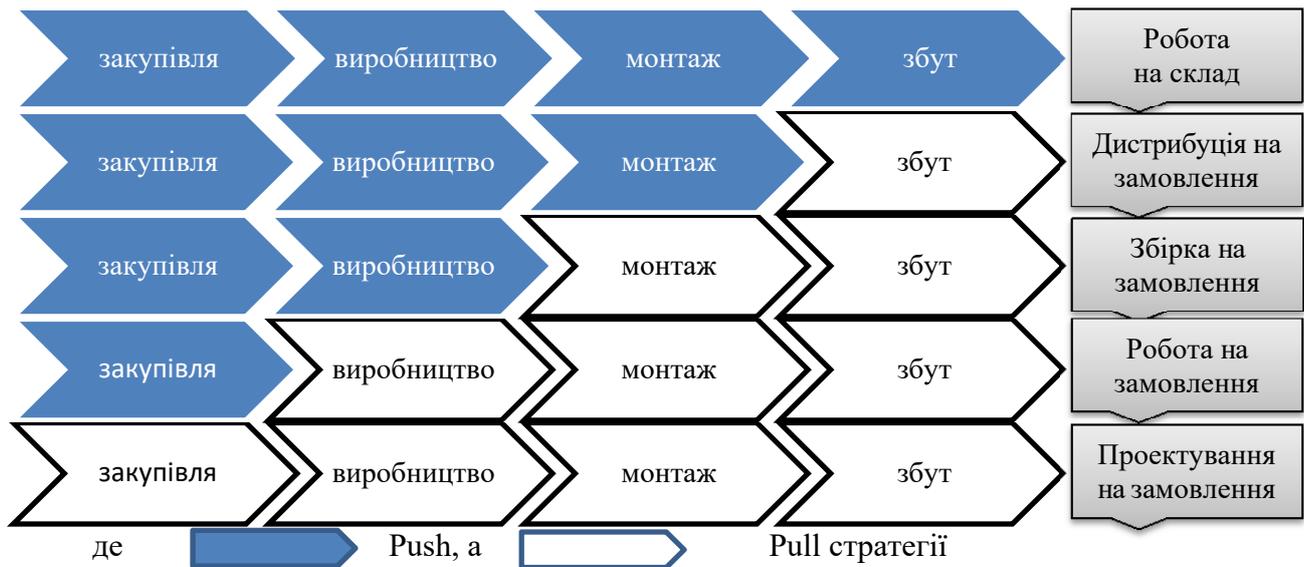
1. Ініціалізація та запуск проекту. Дана стадія містить формулювання стратегічного бачення майбутнього компанії, визначення складу команд і навчання учасників, складання плану дій, визначення повноважень команд, їх завдань, організацію збору інформації, необхідної для проектування ланцюгів постачань за тягнучим принципом.

2. Документування продуктів, процесів і матеріалів.

3. Стадія остаточної перевірки, яка полягає в завершенні дій зі збору інформації, тобто досягнення консенсусу та затвердження керівництвом рішень по продуктах, об'ємам і робочим хвилинам на день на витягаючій лінії.

4. Планування виробничих потужностей. Мета даного етапу – на основі розрахункового об'єму ресурсів створити модель витягаючої стратегії.

<sup>1</sup> Hobbs, D.P. (2003). *Lean Manufacturing Implementation: A Complete Execution Manual for Any Size Manufacture*. Plantation: J. Ross Publishing, 264.



**Рис. 4 Основні комбінації Push і Pull стратегії**

5. Введення лінії в експлуатацію. На даному етапі проводиться синхронізація часу такту і часу перемикавання операторів; перевіряється коректність розподілу завдань по робочих місцях і ергономічність планування робочого місця; складається план з скорочення незавершеного виробництва; впроваджується механізм постійного вдосконалення процесу.

6. Засвоєння, тобто перевірка роботи лінії та оцінка її відповідності критеріям тягнутої концепції. На даному кінцевому етапі визначаються відхилення і розробляються стратегії корекції.

Проведені заходи як правило сприяють підвищенню ефективності виробничо-логістичної системи підприємства та його дохідності відповідно. Надалі для формування потоку створення цінності для внутрішніх і зовнішніх споживачів необхідно перетворити їх в послідовність процесів. Перетворення мереж постачань в потоки означає також безперервність руху ресурсів які переробляються в бізнес-процесах в ритмі, що задається споживачами за принципом витягування, тим самим автоматично вибудовується система постачань «точно в термін».

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** При побудові та проектуванні виробничо-логістичної системи на основі тягнутого принципу управління потоками необхідно дотримуватися основоположних принципів: системність, адаптивність, глобальна оптимізація, логістична координація та інтеграція, розробка відповідного комплексу підсистем. Важливе значення має постійне удосконалення процесів, яке в умовах регулярних змін дозволяє підвищувати та підтримувати ефективність системи в цілому.

Оцінка можливості реалізації тягнутої концепції на підприємстві є важливим етапом побудови виробничо-логістичної системи, так як на ньому здійснюється вибір концепції управління потоками. Для прийняття рішення в дослідженні використано метод аналізу ієрархії МАІ, який дозволив обґрунтувати вибір найкращої з альтернативних стратегій для ПрАТ «Росава». Проведений аналіз показав, що показники роботи підприємства на даний момент часу найбільш повно відповідають вимогам штовхаючої виробничо-логістичної системи управління потоками, і в той же час надав можливість виявити напрями над якими необхідно працювати для подальшого переходу до принципів тягнутої концепції. Виділені

проблеми на підприємстві є важливими факторами побудови виробничо-логістичних систем на принципах витягування. Тому вони можуть бути використані в якості критеріїв, що впливають на прийняття рішення про вибір виробничо-логістичної концепції.

#### References:

---

1. Gunasekaran, A., Patel, C., Tirtiroglu, E. (2001). Performance measures and metrics in a supply chain environment. *International Journal of Operations & Production Management*, 21, 1/2, 71-87. [in English].
2. Hausman, W. (2017). Financial Flows & Supply Chain Efficiency Visa Commercial Solutions <[http://www.visaasia.com/ap/sea/commercial/corporates/includes/uploads/Supply\\_Chain\\_Management\\_Visa.pdf](http://www.visaasia.com/ap/sea/commercial/corporates/includes/uploads/Supply_Chain_Management_Visa.pdf)> (2017, July, 01). [in English].
3. Chan, F.T., Qi, H.J. (2003). An innovative performance measurement method for supply chain management. *Supply Chain Management: An International Journal*, 3, 209-223. [in English].
4. Leenders, M.R., Johnson, P.F., Flynn, A.E., Fearon, H.E. (2006). *Purchasing and Supply Management*. New York: McGraw-Hill. [in English].
5. Figueira, J., Greco, S., Ehrgott, M. (2005) *Multiple criteria decision analysis: state of the art surveys*. New York: Springer. [in English].
6. Branke, J., Deb, K., Miettinen, K., Sownski, R. (2008). *Multiobjective optimization: interactive and evolutionary approaches*. NY: Springer. [in English].
7. Saaty, T.L. (1982). *Decision Making for Leaders: The Analytic Hierarchy Process for Decisions in a Complex World*. Belmont, Calif.: Lifetime Learning Publications. [in English].
8. Fishburn, P. (1968). Utility Theory. *Management Science*, 14, 5. 335-378. [in English].
9. Hobbs D. P. (2003). *Lean Manufacturing Implementation: A Complete Execution Manual for Any Size Manufacture*. Plantation: J. Ross Publishing. [in English].

**Галина Кошельок, к. е. н.**

*Одеський національний економічний університет, Україна*

## **ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ МЕТОДІВ ФАКТОРНОГО АНАЛІЗУ**

**Halyna Koshelok, PhD in Economics**

*Odessa National Economic University, Ukraine*

### **EVALUATION OF EFFICIENCY OF MANAGEMENT OF ENTERPRISE'S CASH FLOWS ON THE BASIS OF FACTOR ANALYSIS METHODS**

There are methodical questions of quantitative estimation of efficiency of management cash flows considered in the article. Investigational, that "efficiency of management of enterprise's cash flows" is a difficult latent concept. It is suggested to estimate efficiency of management cash flows by means of factor analysis. It is well-proven that all procedure of application of factor analysis for the decision of targets consists of two important consecutive stages, and every stage consists of particular stages. In research it is introduced a flow-chart of the procedure of factor analysis of enterprises' cash flows management efficiency. For realization of factor analysis the financial reporting of enterprise is used.

**Keywords:** cash flows, factor analysis, management efficiency, factors-symptoms, latent sign, standardization.

**Постановка проблеми.** Підвищення ефективності управління грошовими потоками на підприємстві безпосередньо пов'язано з рішенням завдань достовірності формування даних щодо руху грошових коштів на підприємстві, своєчасного забезпечення потреби в капіталі для фінансування поточних зобов'язань і попередження банкрутства суб'єкта господарювання. Для підвищення ефективності управління грошовими потоками важливо приділити увагу налагодженню процедури обліку грошових коштів на підприємстві, що сприяє забезпеченню процесу відбору відповідних інформативних показників, що характеризують стан і рух грошових коштів та необхідні для здійснення аналізу, планування, прогнозування, контролю та підготовки ефективних управлінських рішень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми ефективного управління грошовими потоками підприємства та його оцінювання гостро стоять перед керівниками підприємства та нашли широке відображення у дослідженнях вітчизняних і зарубіжних науковців. Методологічні питання оцінки рівня ефективності управління грошовими потоками розглянуто у роботах: І.О. Бланка<sup>1</sup>, І.М. Бурденко<sup>2</sup>, О.В. Жалко<sup>3</sup>, Н.В. Перловської<sup>4</sup>,

<sup>1</sup> Бланк, І.А. (2002). *Управление денежными потоками*. Киев: Ника-Центр, Эльга, 231.

<sup>2</sup> Бурденко, І.М. (2017). Управління грошовими потоками як основа забезпечення фінансової рівноваги суб'єктів господарювання. *Глобальні та національні проблеми економіки. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського*, 16. doi: <http://global-national.in.ua/pro-zhurnal>

<sup>3</sup> Жалко, О.В. (2010). Факторна оцінка ефективності інвестиційних грошових потоків акціонерних товариств. *Наука і економіка: наук.-теорет. журнал Хмельницького економічного університету*, 2 (18), 42-47.

<sup>4</sup> Перловська, Н.В. (2011). Обґрунтування критерію ефективності управління грошовими потоками підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2, 2, 167-170.

Поддєрьогіна<sup>1</sup>, І.Б. Хоми<sup>2</sup> та інших, але розглядаючи ефективне управління грошовими потоками автори обмежуються проведенням аналізу по показникам рентабельності або прибутку; визначенням критерію ефективності управління грошовими потоками; розрахунку інтегрального показника ефективності управління грошовими потоками, отриманого шляхом зваженого підсумовування ваги окремих факторів, що визначаються на підставі експертних оцінок; наданням рекомендацій щодо ефективного управління; використанням єдиного показника, який не дає змоги адекватно оцінити ефективність управління грошовими потоками, а отже потребує використання сукупності показників.

Тому незважаючи на наявність досліджень з цього питання варто зазначити, що до теперішнього часу не розроблена модель ефективного управління грошовими потоками підприємства.

**Завданням даної статті є кількісне оцінювання інтегрального показника ефективності управління грошовими потоками.**

**Виклад основного матеріалу.** На думку автора, дослідження оцінювання ефективності управління грошовими потоками, варто розпочати з уточнення цього поняття. Термін, що досліджується є складним і складається з двох загальних понять «ефективність і управління». У результаті дослідження з'ясували, що це складні латентні поняття, що об'єднують цілий комплекс окремих економічних чинників-симптомів, тому часто виникають труднощі ґносеологічного порядку, лунають заклики відмовитися від кількісної оцінки принципово невимірних ознак.

Подібна позиція помилкова, неповноцінна значною мірою збіднює арсенал сучасного аналітика у сфері економічних досліджень. Вона часто обумовлена необізнаністю вчених та практиків з можливостями сучасних математико-статистичних методів оцінки атрибутивних латентних показників, рівень яких зазвичай визначається за допомогою порядкової шкали на основі експертного аналізу.

Поряд з численними процедурами оцінки ефективності управління грошовими потоками підприємства повне право на використання мають також методи, зорієнтовані на оцінювання латентних показників будь-якої природи.

Латентні ознаки проявляються на поверхні економічних явищ у вигляді множини чинників-симптомів, які відображають різноманітні сторони складних атрибутивних понять. Саме симптоми, тобто звичайні техніко-економічні показники метричної шкали, дозволяють отримати уяву про таку латентну ознаку, як ефективність управління грошовими потоками підприємств промисловості.

Варто зазначити, що латентні економічні ознаки в буквальному сенсі оточують сучасного дослідника у сфері аналізу, планування та прогнозування розвитку виробничих систем і, зокрема, підприємств різних галузей промисловості.

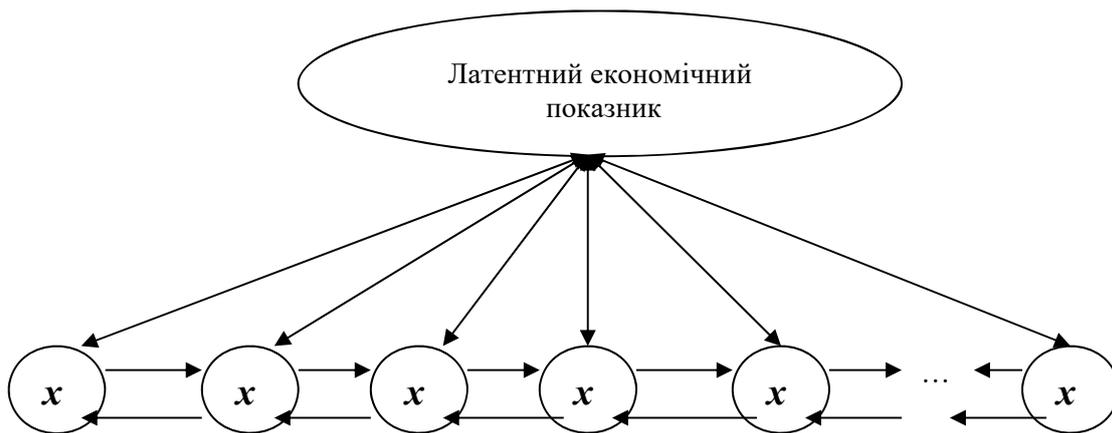
В основі моделей з латентними показниками лежить припущення про те, що спостережувані значення звичайних змінних – показників метричної шкали  $x_1, x_2, \dots, x_m$  є зовнішнім проявом деякої латентної характеристики, що властива окремим об'єктам рис. 1.

Завдання моделювання укладається в тому, щоб, вивчивши спостережувані значення  $x_1, x_2, \dots, x_m$ , кількісно оцінити цю приховану характеристику й класифікувати об'єкти за її знайденими значеннями.

Обговорювану ситуацію можна прокоментувати в такий спосіб: чинники-симптоми  $x_1, x_2, \dots, x_m$  корелюють між собою тому, що вони перебувають під впливом прихованого економічного показника. Але якщо властивості об'єкта  $x_1, x_2, \dots, x_m$  безпосередньо

<sup>1</sup> Поддєрьогін, А.М., Невмержицький, Я.І. (2007). Ефективність управління грошовими потоками підприємства. *Фінанси України*, 11, 119-127.

<sup>2</sup> Хома, І.Б., Кріп, О.І. (2011). Фінансове моделювання управління грошовими потоками в економіці України на прикладі ПАТ «ЛьВІВХІМ». *Науковий вісник НЛТУ України*, 21, 10, 345-343.



**Рис. 1. Взаємозв'язок безпосередньо спостережуваних змінних між собою і з латентним економічним показником**

*Джерело: побудовано автором.*

спостерігаються й вимірюються, то про величину латентної ознаки можна судити лише опосередковано – по розміру й тісноті взаємозв'язку змінних  $x_1, x_2, \dots, x_m$ . Саме тому подібні економічні показники є латентними, прихованими ознаками.

За допомогою факторного аналізу можна отримати оцінки латентних показників, що утворюють матрицю  $F$ , на основі значень стандартизованих факторів, що утворюють матрицю  $Z$ . В ході зазначеної процедури статистична вага окремих факторів (так зване факторне навантаження) визначається автоматично без втручання дослідника. Таке зважування носить об'єктивний характер, заснований на вимірюванні щільності існуючих кореляційних зв'язків між загальними факторами матриці  $F$  і чинникам-симптомами ефективного управління грошовими потоками підприємства матриці  $Z$ . При цьому постулюється, що між змінними  $F_L$  і  $Z_k$  існує не функціональна, а кореляційно-регресійна залежність<sup>1</sup>.

Можна зазначити, що поняття «ефективність управління грошовими потоками» складається з чотирьох рівнів ієрархії. На першому рівні знаходиться сам латентний показник, на другому рівні – групові фактори, на третьому рівні – первинні чинники, а на четвертому рівні вихідні данні для розрахунку показників.

Вся процедура застосування факторного аналізу задля вирішення поставлених завдань складається з двох важливих послідовних стадій:

1. Оцінка групових латентних факторів ефективності управління грошовими потоками підприємства – чинників-симптомів 2-го рівня ієрархії на основі інформації про ознаки метричної шкали 3-го рівня ієрархії.

2. Оцінка іскомого латентного показника ефективності управління грошовими потоками підприємства на базі даних про визначені на попередній стадії групових латентних факторів 2-го рівня ієрархії.

Кожна з цих стадій складається з таких головних етапів (рис. 2).

$i$  – номер досліджуваного підприємства ( $i = 1, 2, \dots, n$ );

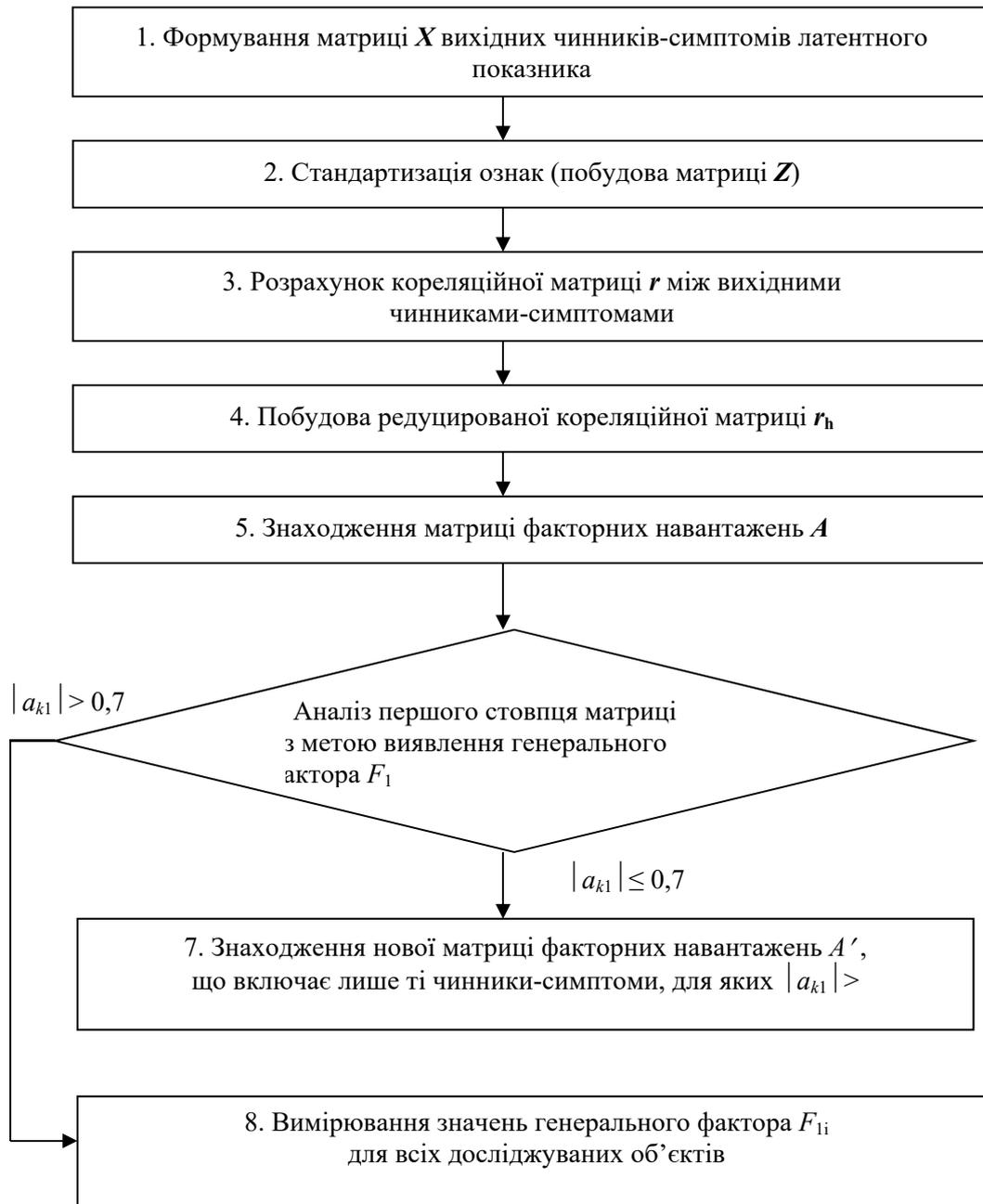
$k$  – номер чинника-симптома ( $k = 1, 2, \dots, m$ );

$x_{ki}$  – значення  $k$ -го чинника-симптома в  $i$ -го підприємства;

$L$  – номер загального фактора ( $L = 1, 2, \dots, m$ ).

$a_{kL}$  – факторне навантаження  $L$ -го загального фактора  $k$ -м чинником-симптомом (коефіцієнт парної кореляції між  $F_L$  і  $Z_k$ ).

<sup>1</sup> Янковой, А.Г. (2002) *Многомерный анализ в системе STATISTICA*. Одесса: Оптимум, 2, 132.



**Рис. 2. Блок-схема процедури факторного аналізу ефективності управління грошовими потоками підприємств**

*Джерело: побудовано автором.*

Перший етап процедури складається з формування матриці  $X$  вихідних чинників-симптомів певного групового фактора ефективності управління грошовими потоками підприємства на підставі інформації, що зібрана по кожному підприємству у відповідності до класифікації ознак 3-го рівня ієрархії.

Тоді вихідна інформація про всі значення чинників-симптомів по всім досліджуваним підприємствам може бути представлена в вигляді матриці розміру  $m \times n$ . Рядки даної матриці відповідають окремим чинникам-симптомам, а стовпці – окремим підприємствам. Очевидно, що чинники-симптоми (вектори-рядки) можна розглядати як точки деякого ознакового простору.

$$X = \begin{pmatrix} x_{11} & x_{12} & \dots & x_{1i} & \dots & x_{1n} \\ x_{21} & x_{22} & \dots & x_{2i} & \dots & x_{2n} \\ \dots & & & & & \\ x_{m1} & x_{m2} & \dots & x_{mk} & \dots & x_{mn} \end{pmatrix}, \quad (1)$$

На другому етапі процедури виконується масштабування рядків матриці  $X$  за формулою (1), тобто стандартизація вихідних даних і утворення матриці  $Z$  за формулою (2), розмірністю  $m \times n$ :

$$Z = \begin{pmatrix} z_{11} & z_{12} & \dots & z_{1i} & \dots & z_{1n} \\ z_{21} & z_{22} & \dots & z_{2i} & \dots & z_{2n} \\ \dots & & & & & \\ z_{m1} & z_{m2} & \dots & z_{mk} & \dots & z_{mn} \end{pmatrix}. \quad (2)$$

Це дозволяє уникнути впливу одиниць виміру окремих чинників-симптомів на кінцеві результати процедури оцінювання групових латентних факторів 2-го рівня ієрархії.

Третій етап (розрахунок кореляційної матриці  $r$  між вихідними чинниками-симптомами) здійснюється на основі матричної формули

$$r = Z^T Z / n, \quad (3)$$

де  $Z^T$  – матриця, транспонована по відношенню до матриці стандартизованих чинників-симптомів (2).

Матриця коефіцієнтів парної кореляції  $r$  між вихідними чинниками-симптомами є квадратною симетричною матрицею, розмірністю  $m \times m$ .

Вона характеризує щільність всіх кореляційних зв'язків, що існують між чинниками-симптомами відповідного групового фактора ефективності управління грошового потоку підприємства.

$$r = \begin{pmatrix} 1 & r_{12} & r_{13} & \dots & r_{1m} \\ r_{21} & 1 & r_{23} & \dots & r_{2m} \\ \dots & & & & \\ r_{m1} & r_{m2} & r_{m3} & \dots & 1 \end{pmatrix}. \quad (4)$$

Побудова редукованої кореляційної матриці  $r_h$  (четвертий етап процедури) пов'язана з оцінюванням в моделі факторного аналізу поряд з загальними також і характерних факторів, що відображають вплив на шукану латентну ознаку випадкових причин та обставин, не врахованих у множині чинників-симптомів  $x_1, x_2, \dots, x_m$ . Вона базується на апріорному встановленні оцінок суспільностей  $h_k^2$ , які потім віднімаються від одиниць на головній діагоналі кореляційної матриці  $r$ , оскільки до проведення самої процедури факторизації значення  $h_k^2$  невідомі.

В теорії факторного аналізу існує декілька ефективних методів оцінювання суспільностей  $h_k^2$ , наприклад<sup>1</sup>:

- 1) за максимальним коефіцієнтом парної кореляції матриці  $r$ ;
- 2) за середнім коефіцієнтом парної кореляції матриці  $r$ ;
- 3) за методом тріад;
- 4) на основі першого центроїдного фактору;
- 5) за квадратом коефіцієнта множинної кореляції  $R_k^2$ , що відображає тісноту кореляційного зв'язку  $k$ -го вихідного чинника-симптома з усіма іншими.

У теперішній час розрахунок квадрату коефіцієнта множинної кореляції  $R_k^2$  – це один з найпоширеніших способів оцінки суспільностей, що базується на обчисленні діагональних елементів матриці, зворотної до матриці  $r$ :

$$h_k^2 = R_k^2 = 1 - 1/c_{kk}, \quad (5)$$

де  $c_{kk}$  –  $k$ -й діагональний елемент матриці  $r^{-1}$ .

П'ятий етап обговорюваної процедури полягає в знаходженні матриці факторних навантажень  $A$ . Визначення  $a_{kL}$  – одна з важливіших операцій факторного аналізу латентних ознак будь-якої природи. Завдання одержання матриці факторних навантажень  $A$  й виділення на її основі загальних факторів складаються з установлення числа й виду осей координат, необхідних для відображення взаємної кореляції вихідних чинників-симптомів.

Провідне місце серед математичних операцій знаходження матриці  $A$ , які й визначають розмаїття методів факторного аналізу, займають наступні алгоритми: головних компонентів; мінімальних залишків; центроїдний; максимальної правдоподібності; головних осей.

У математико-статистичній літературі з факторного аналізу вважається, що всі зазначені методи рівнозначні для практичних додатків і дають приблизно однакові факторні рішення. Так, при застосуванні методу головних осей і центроїдного методу до тих самих даних виділені перші загальні фактори відрізняються несуттєво<sup>2</sup>. Численні приклади з різних областей знань okazують, що ці розходження для факторних навантажень стосуються тільки другого знака після коми<sup>3</sup>.

На шостому етапі процедури оцінювання чинників-симптомів ефективності управління грошовими потоками підприємства 2-го рівня ієрархії робиться спроба виділити один генеральний загальний фактор, який можна було б розглядати у якості інтегрального показника латентної ознаки, що вивчається. Зазначимо, що генеральним називається перший загальний фактор  $F_1$ , який щільно зв'язаний з усіма без винятку чинниками-симптомами 3-го рівня ієрархії, тобто факторні навантаження задовольняють умові  $|a_{k1}| > 0,7$ . Це впливає з наступного положення: всі методи факторного аналізу побудовані таким чином, що генеральний фактор  $F_1$  є найбільш інформативним з точки зору описання варіації чинників-симптомів.

У тому випадку, коли для  $F_1$  виконується умова  $|a_{k1}| > 0,7$ , робиться висновок про успішне вирішення поставленого завдання і можна переходити до восьмого етапу процедури (вимірювання значень генерального фактора  $F_{1i}$  для всіх досліджуваних об'єктів), обминаючи сьомий етап. Але, як показує досвід численних досліджень у сфері

<sup>1</sup> Янковой, А.Г. (2002). *Многомерный анализ в системе STATISTICA*. Вып. 2. Одесса: Оптимум, 75-78.

<sup>2</sup> Благущ, П. (1989). *Факторный анализ с обобщениями*. Москва: Финансы и статистика, 78.

<sup>3</sup> Янковой, А.Г. (2003). Факторный анализ и метод главных компонент в исследованиях латентных показателей. *Ринкова економіка: Сучасна теорія і практика управління*. Одеса: Астропринт, 6 (7), 83-91.

суспільних і природничих наук, для першого загального фактора, отриманого методами факторного аналізу, для деяких факторних навантажень виконується умова  $|a_{k1}| \leq 0,7$ , що істотно утрудняє його якісну економічну інтерпретацію й практичне використання. Крім того, знаки  $a_{k1}$  можуть суперечити економічним уявленням про напрямки причинно-наслідкових зв'язків між чинниками-симптомами 3-го рівня ієрархії і груповими факторами ефективності управління грошовими потоками досліджуваних підприємств.

Тому, виникає задача відсіву незначущих чинників-симптомів при  $|a_{k1}| \leq 0,7$ , а також таких, для яких знаки  $a_{k1}$  не відповідають встановленому напрямку впливу даного чинника-симптома на рівень групового фактора ефективності управління грошовими потоками підприємства, що вивчається.

Подібна проблема виникає і в звичайному кореляційно-регресійному аналізі, оскільки первинне середовище моделювання складається з усіх чинників, що теоретично зв'язані з залежною змінною. В даному випадку ситуація повністю аналогічна: заздалегідь не можливо точно визначити певне коло чинників-симптомів, які детермінують рівень групового фактора ефективності управління грошовими потоками підприємства 2-го рівня ієрархії з певним напрямком причинно-наслідкового зв'язку.

Отже, на сьомому етапі відбувається повторне знаходження нової матриці факторних навантажень  $A'$ , що включає лише ті чинники-симптоми, для яких справедлива нерівність  $|a_{k1}| > 0,7$  і знаки факторних навантажень  $a_{k1}$  не суперечать економічній теорії.

Восьмий етап процедури, що обговорюється, складається з вимірювання значень генерального фактора для всіх  $n$  досліджуваних об'єктів. Справа в тому, що в вихідній моделі факторного аналізу поряд із загальними факторами  $F_1, F_2, \dots$  завжди оцінюються також і характерні фактори  $Y_1, Y_2, \dots$ , які відображають вплив випадкових причин та умов, які не були враховані безпосередньо в середовищі моделювання.

Наведена перша стадія побудови інтегрального показника ефективності управління грошовими потоками підприємства, яка складається з 8 основних етапів, здійснюється послідовно для кожного з групових латентних факторів. В результаті ми отримуємо матрицю стандартизованих оцінок групових чинників-симптомів ефективності управління грошовими потоками для  $n$  підприємств.

Друга стадія оцінювання ефективності управління грошовими потоками підприємств – безпосередня побудова інтегрального показника шуканої латентної ознаки, виконується аналогічно. Але вона містить тільки шість етапів (див. блоки 3-8 схеми факторного аналізу на рис. 2), оскільки на попередній стадії отримані значення групових чинників ефективності управління грошовими потоками підприємств 2-го рівня ієрархії є стандартизованими.

**Висновки.** На підставі всього вищесказаного ми приходимо до висновку про те, що поняття «ефективність управління грошовими потоками підприємства» є складним латентним поняттям, що об'єднує цілий комплекс окремих економічних чинників-симптомів. Алгоритми факторного аналізу здатні максимально врахувати всі особливості структури й взаємозв'язків показників та рівнів поняття «ефективності управління грошовими потоками підприємства» і забезпечити побудову інтегральної оцінки цього показника, адекватної реальній економічній дійсності. Вся процедура застосування факторного аналізу для вирішення поставлених завдань складається з двох важливих послідовних стадій, а кожна стадія складається з певних етапів.

#### References:

- Blank, I. (2002). *Upravlenie denezhnymi potokami* [Cash Flow Management]. Kyiv: Nika-Tsentr, Elga. [in Russian].
- Burdenko, I.M. (2017). Upravlinnja groshovimi potokami jak osnova zabezpechennja finansovoi rivnovagi sub'ektiv gospodarjuvannja. [Cash flow management as a basis for ensuring the financial equilibrium of economic entities]. *Global'ni ta nacional'ni problemi ekonomiki Mikolayvs'kij nacional'nij universitet imeni V.O. Suhomlins'kogo* [Global and national problems of the economy.

- Nikolayev National University named after V.O. Sukhomlinsky], 16. doi: <http://global-national.in.ua/pro-zhurnal>. [in Ukrainian].
3. Zhalko, O.V. (2010). Faktorna ocinka efektyvnosti investicijnih groshovih potokiv akcionernih tovaristv [Factor estimation of efficiency of investment cash flows of joint stock companies]. *Nauka i ekonomika: naukovo-teoretychnyy zhurnal Khmel'nyts'koho ekonomichnoho universytetu* [Science and Economics: Scientific and Theoretical Journal of Khmelnytskyi Economic University], 2 (18). [in Ukrainian].
  4. Perlovska, N.V. (2011). Obgruntuvannja kryteriju efektyvnosti upravlinnja groshovymy potokamy pidpryjemstva [Substantiation of the criterion of efficiency of management of cash flows of the enterprise]. *Visnyk Hmel'nyts'koho Nacional'nogo Universytetu* [Bulletin of the Khmelnytsky National University], 2, 2. [in Ukrainian].
  5. Poddjer'ogin, A. M., Nevmerzhyč'kyj, Ja.I. (2007). Efektyvnist' upravlinnja groshovymy potokamy pidpryjemstva [Efficiency of management of cash flows of the enterprise]. *Finansy Ukraїny* [Finance of Ukraine], 11. [in Ukrainian].
  6. Homa, I.B., Krip, O.I. (2011). Finansove modeljuvannja upravlinnja groshovymy potokamy v ekonomici Ukraїny na prykladi PAT «L'VIVHIM» [Financial modeling of cash flow management in the economy of Ukraine on the example of PJSC "LVIVHIM"]. *Naukovyj visnyk NLTU Ukrainy* [Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine], 21, 10 [in Ukrainian].
  7. Jankovoj, A.G. (2002) *Mnogomernyj analiz v sisteme STATISTICA* [Multivariate analysis in the system STATISTICA]. Odessa: Optimum. [in Russian].
  8. Blagush, P. (1989). *Faktornyj analiz s obobshhenijami* [Factor analysis with generalizations]. Moscow: Finansy i statistika. [in Russian].
  9. Jankovoj, A.G. (2003). Faktornyj analiz i metod glavnyh komponent v issledovanijah latentnyh pokazatelej. [Factor analysis and main component method in latent research]. *Rinkova ekonomika: Suchasna teorija i praktika upravlinnja* [Market Economy: Contemporary Theory and Practice of Management]. Odesa: Astroprin. [in Russian].

**Tetiana Yatsyk**

*Taras Shevchenko National University of Kyiv, Ukraine*

## **METHODOLOGY OF FINANCIAL ACCOUNTING OF CRYPTOCURRENCIES ACCORDING TO THE IFRS**

The article considers the financial accounting of cryptocurrencies according to the IFRS. The article discusses different approaches and recent activities by accounting standard setters in relation to cryptocurrencies. The purpose of the study is to identify and substantiate the definition of cryptocurrency in the financial accounting and to determine the applicability of standard setters' published perspectives.

The author summarizes the existing achievements of Ukrainian and foreign researchers on the issue of the essence of cryptocurrency and its classification as an object of financial accounting and proposes accounting treatment of cryptocurrencies in the financial statements according to the International Financial Reporting Standards (IFRS).

**Keywords:** cryptocurrency, digital currency, tokens, blockchain, Bitcoin, initial coin offerings (ICOs), financial accounting of cryptocurrencies.

**Introduction.** It is known, that crypto-assets experienced a breakout year in 2017, when in December average market price across major Bitcoin exchanges has reached its peak of 19,499 USD. Cryptocurrencies, such as Bitcoin and Ether, have seen their prices surge as the public's awareness has increased, and financial market participants have thus increasingly turned their attention to the phenomenon. Simultaneously, a wave of new crypto-asset issuance has been sweeping the start-up fundraising world, sparking the interest of regulators in the process. Nowadays, the average market price of Bitcoin has mostly remained stable, and as at November 2018 it was 6,342 USD. According to Bloomberg, about 30% of people aged from 18 to 34 would rather own USD 1,000 worth of Bitcoins than USD 1,000 of government bonds or stocks<sup>1</sup>.

History also has proved that transparency, investor protection and market integrity are critical to ensuring that innovation continues. The SEC Chairman Jay Clayton concerns, that today we were seeing substantial [distributed ledger technology]-related market activity that showed little or no regard to the proven regulatory approach<sup>2</sup>.

The US and other international governments have also raised concerns regarding cryptocurrencies. Given the recent volatility, governments around the world continue to consider if and how cryptocurrencies can be regulated. Current accounting and reporting framework did not contemplate cryptocurrencies, so international standard setters and regulators have an opportunity to proactively provide guidance on a potentially transformative issue.

This also highlights the lack of a standardized cryptocurrencies taxonomy, which makes it difficult to determine the applicability of standard setters' published perspectives. Due to the diversity and place of innovation associated with cryptocurrencies, circumstances of each case will differ, making it difficult to prepare general accounting treatment. Such a background established an urgent need for accounting guidance of cryptocurrencies in Ukraine and all over the world.

**Analysis of recent research and publications.** Some separate theoretical aspects of financial accounting of cryptocurrencies were explored by D. Blake, H. Birmen, G. Welsh,

<sup>1</sup> Russo, C. (2017). Nearly a Third of Millennials Say They'd Rather Own Bitcoin Than Stocks. *Bloomberg* <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-11-08/millennials-ready-to-ditch-stocks-to-keep-bitcoin-rally-alive>> (2018, November 07).

<sup>2</sup> PwC (2018). *Making sense of bitcoin, cryptocurrency, and Blockchain* <[www.pwc.com/us/en/industries/financial-services/fintech/bitcoin-blockchain-cryptocurrency.html](http://www.pwc.com/us/en/industries/financial-services/fintech/bitcoin-blockchain-cryptocurrency.html)> (2018, November 06).

F. Wood, M. Matthew, J. Maser, R. Russell and others. The issues of methodology of financial accounting of cryptocurrencies are considered in the works of Gura N. O., Dorosh N.I., Melnik T.G., Melnichenko O.V., Novak O.S., Petruk O.M., Shvets V. G. and others.

Australian Accounting Standards Board (AASB) has submitted a discussion paper on “digital currencies” to the International Accounting Standards Board (IASB)<sup>1</sup>, the Accounting Standards Board of Japan (ASBJ)<sup>2</sup> has issued an exposure draft for public comment on accounting for “virtual currencies”. In addition, the IASB discussed certain features of transactions involving digital currencies during its meeting in January 2018, and will discuss in future whether to commence a research project in this area. However, the methodology of financial accounting of cryptocurrencies requires further comprehensive research.

**The aim of the article.** The purpose of the article is to identify and substantiate the definition of cryptocurrency in the financial accounting; to determine the applicability of standard setters’ published perspectives and to propose accounting treatment of cryptocurrencies in the financial statements according to the IFRS.

**Research results and discussion.** The rapid rise and volatility of cryptocurrencies have led to increased global interest and scrutiny by organizations, investors, regulators, governments, and others. The most popular and widely used cryptocurrency is Bitcoin; however, there are over 1,500 cryptocurrencies in circulation. Interested parties are concerned about the accounting and tax implications associated with cryptocurrencies. Each of these cryptocurrencies has its own unique features and characteristics which makes understanding and accounting for them particularly challenging.

Cryptocurrency offerings in 2018 such as “initial coin offerings” (ICO) are gaining traction in the global financial markets with an average ICO size USD 31.08 million, which is almost two times more than last year (2017: USD 15.98 million).

Crypto-assets constitute an evolving, fast-growing, but still relatively new asset class. As a result, there are no specific pronouncements from accounting bodies that deal with the accounting of such assets from the holder’s perspective.

The market capitalization of Bitcoin as at November 2018 was USD 109,881 million<sup>3</sup>.

Given the increase in the number of transactions and the market capitalization, the expectations of use of similar currencies and the time it takes to develop a standard it is imperative that accounting standards should be able to cope with a significant market development such as digital currencies, as existing IFRS Standards do not explicitly refer to cryptocurrencies.

In December 2016, the AASB released the paper, “Digital currency – A case for standard setting activity”<sup>4</sup>. The AASB examined the current IFRS literature and evaluated whether digital currencies should be accounted for as cash or cash equivalents, financial assets, intangible assets or inventories.

---

<sup>1</sup> The Accounting Standards Advisory Forum (ASAF) (2016). *Digital currency – A case for standard setting activity*. <[www.ifrs.org/-/media/feature/meetings/2016/december/asaf/digital-currency/asaf-05-aasb-digitalcurrency.pdf](http://www.ifrs.org/-/media/feature/meetings/2016/december/asaf/digital-currency/asaf-05-aasb-digitalcurrency.pdf)> (2018, November 07).

<sup>2</sup> Accounting Standards Board of Japan (ASBJ) (2018). *The Practical Solution on the Accounting for Virtual Currencies under the Payment Services Act, March 2018*. <[https://www.asb.or.jp/en/wp-content/uploads/2018-0315\\_2\\_e.pdf](https://www.asb.or.jp/en/wp-content/uploads/2018-0315_2_e.pdf)> (2018, November 07).

<sup>3</sup> Coin Dance (2018). *Cryptocurrencies by Market Cap Summary* <<https://coin.dance/stats/marketcaptoday>> (2018, November 07).

<sup>4</sup> The Accounting Standards Advisory Forum (ASAF) (2016). *Digital currency – A case for standard setting activity*. <[www.ifrs.org/-/media/feature/meetings/2016/december/asaf/digital-currency/asaf-05-aasb-digitalcurrency.pdf](http://www.ifrs.org/-/media/feature/meetings/2016/december/asaf/digital-currency/asaf-05-aasb-digitalcurrency.pdf)> (2018, November 07).

According to the AASB, cryptocurrencies meet characteristics below:

–does not meet the definition for cash or cash equivalents under IAS 7 as it lacks broad acceptance as a means of exchange (at present) and it is not issued by a central bank.

–does not meet the definition of a financial instrument (other than cash) under IAS 39 as there is no contractual relationship that results in a financial asset for one party and a financial liability for another.

–meets the definition of an intangible asset under IAS 38 as it is an identifiable non-monetary asset without physical substance. However, it is not clear how to interpret IAS 38's scope exception for assets held for sale in the ordinary course of business in the context of digital currencies.

–could be scoped into IAS 2 as inventory<sup>1</sup>, however, it is not clear how to interpret the measurement exception for commodity broker-traders in the context of digital currencies.

–highlights a broader issue in IFRSs with regard to intangible assets and commodities held for investment purposes.

Furthermore, application of the measurement requirements in IAS 38 or IAS 2 (except for instances where an entity is considered to be a commodity broker-trader) doesn't provide relevant or useful information to users of financial statements in the context of digital currencies.

IAS 7 "Statement of Cash Flows" defines cash as cash on hand and demand deposits<sup>2</sup>. No further definition of "cash" or "demand deposits" is provided. IAS 32 "Financial instruments: Presentation" includes "cash" in the definition of a financial instrument, according to the IAS 32<sup>3</sup>, currency (cash) is a financial asset because it represents the medium of exchange and is therefore the basis on which all transactions are measured and recognized in financial statements. A deposit of cash with a bank or similar financial institution is a financial asset because it represents the contractual right of the depositor to obtain cash from the institution or to draw a cheque or similar instrument against the balance in favour of a creditor in payment of a financial liability.

Given the above, it is fair to say that as a means of exchange, digital currencies have not yet achieved widespread acceptance, and they are clearly not supported by a central bank, or recognized as legal tender. Therefore, it is difficult to conclude that, at present, digital currencies meet the definition of cash with reference to the guidance in IAS 32. However, this position might change as digital currencies gain acceptance in future.

Digital currency prices, as traded on exchanges, are always represented in some other currency (for example, US Dollar, Euros etc). The exchange traded price volatility for digital currencies is too significant and as a result, digital currencies would therefore fail the definition of a cash equivalent.

Most accounting literature find that digital currency meets the definition of intangible assets, as defined in IAS 38 "Intangible Assets"<sup>4</sup>, thus elements of the definition of an intangible asset are (refer to the table 1):

<sup>1</sup> Ifrs.Org (2018). *IAS 2 Inventories* <<https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-2-inventories/>> (2018, November 07).

<sup>2</sup> Ifrs.Org (2018). *IAS 7 Statement of Cash Flow* <<https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-7-statement-of-cash-flows/>> (2018, November 07).

<sup>3</sup> Ifrs.Org (2018). *IAS 32 Financial instruments: Presentation* <<https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-32-financial-instruments-presentation/>> (2018, November 07).

<sup>4</sup> Ifrs.Org (2018). *IAS 38 Intangible Assets* <<https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-38-intangible-assets/>> (2018, November 07).

**Elements of the definition of an intangible asset in terms  
of digital currency**

Elements of the definition (IAS 38)	Description
Identifiable	Under IAS 38 an asset is identifiable if it is separable (i.e. it is capable of being separated or divided from the entity and sold, transferred, licenced, rented or exchanged) or if it arises from a contractual or legal right. [IAS 38] Digital currency units are identifiable as they are sold in units on an exchange.
Asset	Under IAS 38 an asset is defined as a resource controlled by an entity as a result of past events and from which future economic benefits are expected to flow to the entity. [IAS 38] Control in this context means that the entity has the power to obtain the economic benefits that the asset will generate and to restrict the access of others to those benefits. [IAS 38]. After obtaining digital currency an entity will be able to obtain its economic benefits by being able to sell it or use it as a means of payment (where accepted).
Non-monetary	If digital currencies are not considered as “cash” yet (or “money” in the context of IAS 38) and therefore it would be a non-monetary asset.
Without physical substance	Digital currencies are exactly that; digital. They have no physical substance.

*Source: developed by the author with<sup>1</sup>*

In addition, a digital currency is not a financial instrument, as defined in IAS 32, due to the lack of contractual relationship that results in a financial asset for one party and a financial liability for another<sup>2</sup>.

Based on current IFRS literature, digital currencies would meet the definition of an intangible asset. However, the accounting treatment under IAS 38 would not provide relevant and useful financial information.

Even though digital currencies meet the definition of intangible assets, IAS 38 excludes from its scope intangible assets held by an entity for sale in the ordinary course of business. Such intangible assets should be accounted for as inventory under IAS 2 “Inventories”. In order to determine how to account for an asset it is necessary to establish how the asset is used in the business:

- entities that trade with digital currencies, would be considered to hold such digital currencies for sale in the ordinary course of business;
- entities that hold digital currencies for investment purposes (i.e. capital appreciation);
- entities that accept digital currency as means of payment for their goods or services.

<sup>1</sup> The Accounting Standards Advisory Forum (ASAF) (2016). *Digital currency – A case for standard setting activity*. <[www.ifrs.org/-/media/feature/meetings/2016/december/asaf/digital-currency/asaf-05-aasb-digitalcurrency.pdf](http://www.ifrs.org/-/media/feature/meetings/2016/december/asaf/digital-currency/asaf-05-aasb-digitalcurrency.pdf)> (2018, November 07).

<sup>2</sup> Ifrs.Org (2018). *IAS 32 Financial instruments: Presentation* <<https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-32-financial-instruments-presentation/>> (2018, November 07).

Furthermore, IAS 2 does not apply to the measurement of inventories held by commodity broker-traders who measure their inventories as fair value less cost to sell and recognize changes in fair value less cost to sell in profit or loss in the period of the change. Due to the lack of accounting treatment different companies have different accounting policies (table 2).

Table 2

**Accounting policies of publically available financial reports**

Company	Country	IFRS	Accounting Policy
Bitcoin Group Ltd	Australia	IAS 38 (revaluation model)	Bitcoins are indefinite life intangible assets initially recognized at cost. Bitcoins are subsequently measured at fair value by reference to the quoted price in an active Bitcoin market. Increases in the carrying amount of Bitcoins on revaluation are credited to a revaluation surplus in equity. Decreases that offset previous increases are recognized against the revaluation surplus in equity; all other decreases are recognized in profit and loss. On disposal of Bitcoins, the cumulative revaluation surplus associated with those Bitcoins is transferred directly to retained earnings.
Digital CC Ltd	Australia	IAS 2 (fair value)	Bitcoin inventory Management considers that the Group's bitcoins are a commodity. As IFRS do not define the term 'commodity,' management has considered the guidance in AASB 108 Accounting Policies, Changes in Accounting Estimates and Errors. Based on US GAAP definition of commodity and the guidance in AASB 108, management has therefore determined that Bitcoins are a commodity notwithstanding that Bitcoins lack physical substance. The Group's activities include trading Bitcoins, primarily the buying and selling of Bitcoins, therefore, subsequent to initial recognition, Bitcoin inventory is held at fair value less costs to sell, reflecting the Group's purpose of holding such Bitcoin inventory as a commodity broker-trader in accordance with AASB 102 Inventories. Changes in the amount of Bitcoin inventories based on fair value are included in profit or loss for the period. Bitcoin inventory is derecognized when the Group disposes of the inventory through its trading activities or when the Group otherwise loses control, and, therefore, access to the economic benefits associated with ownership of the Bitcoin inventory.

Source: developed by the author with<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> The Accounting Standards Advisory Forum (ASAF) (2016). *Digital currency – A case for standard setting activity*. <[www.ifrs.org/-/media/feature/meetings/2016/december/asaf/digital-currency/asaf-05-aasb-digitalcurrency.pdf](http://www.ifrs.org/-/media/feature/meetings/2016/december/asaf/digital-currency/asaf-05-aasb-digitalcurrency.pdf)> (2018, November 07).

On March 14, 2018, the Accounting Standards Board of Japan (ASBJ) issued the “Practical Solution on the Accounting for Virtual Currencies under the Payment Services Act” (hereinafter ‘the Standard’) as part of Japanese GAAP. The Standard is effective from the beginning of the fiscal year that begins on or after April 1, 2018. After considering the potential categories of assets, the ASBJ concluded that there is no category of assets that would be appropriate for virtual currencies. Accordingly, the ASBJ decided to prescribe that virtual currencies were an independent category of assets.

In addition, the Payment Services Act defines virtual currencies as proprietary value that can be transferred using an electronic data processing system and that can be either: used against unspecified parties as a means of payment and can be traded with unspecified parties or can be exchanged with other virtually currencies.

Table 3

### Accounting for Virtual Currencies Held by an Entity on Its Own Behalf

Measurement at the Balance Sheet Date	
If an active market exists:	If an active market does not exist:
Such virtual currency should be measured using the market price at the balance sheet date, the difference between the carrying amount should be recognized as a gain or loss.	Such virtual currency should be measured at its cost. However, if the estimated disposal value is lower than cost, the virtual currency should be measured using the estimated disposal value, the difference between the carrying amount should be recognized as a loss. This loss should not be reversed in subsequent periods.

Table 4

### Accounting for Virtual Currencies Held by a Dealer on Behalf of Its Customers

Recognition of Assets and Liabilities	
The dealer should recognize an asset when a virtual currency is deposited by the customer based on the agreement between the dealer and the customer. Such virtual currency should be measured using the market price at the date the virtual currency was deposited.	The dealer should recognize the obligation to return the virtual currency to the customer as a liability. The liability should be measured at the same amount of the corresponding asset.
Measurement at the Balance Sheet Date	
The dealer should measure the virtual currency held on behalf of its customers at the balance sheet date, based on whether an active market exists for that virtual currency.	The dealer should measure the liability recognized in relation to the virtual currency held on behalf of its customers at the balance sheet at the same amount of the corresponding asset. No gain or loss should arise from virtual currencies held by a virtual currency dealer on behalf of its customers.
Presentation	
When an entity sells its virtual currencies, it should present the net amount (calculated as the selling proceeds less the cost of the virtual currencies sold) in the income statement.	

Disclosures	
– The balance sheet amount of virtual currencies held by the entity on its own behalf or of virtual currencies held by the virtual currency dealer held on behalf of its customers.	Disclosures may be omitted if the balance sheet amount of virtual currencies (in the case of a virtual currency dealer, the total of virtual currencies held on its own behalf and virtual
– For virtual currencies held by the entity on its own behalf, showing separately those with an active market and those without an active market, the quantity and amount of each type of virtual currency. Virtual currencies with immaterial balance sheet amounts can be aggregated.	currencies held on behalf of its customers) is immaterial compared to the total assets of the entity.

Source: developed by the author with<sup>1</sup>.

**Conclusions.** Even though in some cases digital currencies meet the criteria of intangible assets or inventories, there is a lack of accounting guidance around intangible assets and commodities held for investment purposes. The AASB's paper proposes that cryptocurrencies be accounted for at fair value with changes in fair value recognized in profit or loss. After considering the potential categories of assets, there is no category of assets that would be appropriate for virtual currencies, thus it is an independent category of assets.

So, there is currently a lack of guidance on cryptocurrencies and the measurement guidance under IAS 2 and IAS 38 does not provide relevant and useful information to users of financial statements. Thus, standard setting activity is needed, and the ways in which the IASB could address the problems identified are: issue a new IFRS; amend the definition of cash or cash equivalents; amend the definition of a financial asset; amend the measurement guidance in IAS 2 and IAS 38. It is also needed to provide clear guidance on the treatment of digital currencies and resolve diversity in practice that currently exists.

#### References:

1. Accounting Standards Board of Japan (ASBJ) (2018). *The Practical Solution on the Accounting for Virtual Currencies under the Payment Services Act, March 2018*. <[https://www.asb.or.jp/en/wp-content/uploads/2018-0315\\_2\\_e.pdf](https://www.asb.or.jp/en/wp-content/uploads/2018-0315_2_e.pdf)> (2018, November 07). [in English].
2. Coin Dance (2018). *Cryptocurrencies by Market Cap Summary* <<https://coin.dance/stats/marketcaptoday>> (2018, November 07). [in English].
3. IFRS.Org (2018). *IAS 2 Inventories* <<https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-2-inventories/>> (2018, November 07). [in English].
4. IFRS.Org (2018). *IAS 32 Financial instruments: Presentation* <<https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-32-financial-instruments-presentation/>> (2018, November 07). [in English].
5. IFRS.Org (2018). *IAS 38 Intangible Assets* <<https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-38-intangible-assets/>> (2018, November 07). [in English].
6. IFRS.Org (2018). *IAS 7 Statement of Cash Flow* <<https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-7-statement-of-cash-flows/>> (2018, November 07). [in English].

<sup>1</sup> Accounting Standards Board of Japan (ASBJ) (2018). *The Practical Solution on the Accounting for Virtual Currencies under the Payment Services Act, March 2018* <[https://www.asb.or.jp/en/wp-content/uploads/2018-0315\\_2\\_e.pdf](https://www.asb.or.jp/en/wp-content/uploads/2018-0315_2_e.pdf)> (2018, November 07).

7. PwC (2018). *Making sense of bitcoin, cryptocurrency, and Blockchain* <[www.pwc.com/us/en/industries/financial-services/fintech/bitcoin-blockchain-cryptocurrency.html](http://www.pwc.com/us/en/industries/financial-services/fintech/bitcoin-blockchain-cryptocurrency.html)> (2018, November 06). [in English].
8. Russo, C. (2017). Nearly a Third of Millennials Say They'd Rather Own Bitcoin Than Stocks. *Bloomberg* <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-11-08/millennials-ready-to-ditch-stocks-to-keep-bitcoin-rally-alive>> (2018, November 07). [in English].
9. The Accounting Standards Advisory Forum (ASAF) (2016). *Digital currency – A case for standard setting activity*. <[www.ifrs.org/-/media/feature/meetings/2016/december/asaf/digital-currency/asaf-05-aasb-digitalcurrency.pdf](http://www.ifrs.org/-/media/feature/meetings/2016/december/asaf/digital-currency/asaf-05-aasb-digitalcurrency.pdf)> (2018, November 07). [in English].

**Kateryna Kopishynska, PhD in Economics**

*National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute", Ukraine*

## THE KEY PRINCIPLES OF THE STARTUP MARKETING

The article investigates the role of marketing in the development of startups. There are determined the main reasons for the failures of startups, among which the leading role belongs to improper use of marketing measures. It is proposed the author's definition of the concept of "marketing of a startup". The key stages of startup marketing are identified and described. Among the activities that startup developers can use to test the idea of a new product and familiarize potential consumers with it, there are specified: placing a request for funding an innovation project on the crowdfunding platform, conducting surveys on social networks, providing for the use for testing purposes MVP or beta-version of the new product to potential customers. The process of developing a marketing strategy for a startup is described. The most effective ways of attracting potential consumers of the startup and communicating with them are determined.

**Keywords:** startup, startup marketing, startup marketing strategy, innovation product idea, the way of communication.

**Introduction.** Global trends in economy digitization, the constant acceleration of the development of the scientific and technological progress, as well as raising the level of interest among young people in the implementation of their own creative ideas contribute to a steady increase in the number of startups. The growing number of startups increases the level of competition in this market, which requires using the specific approaches to acquaint the audience with new products, their positioning and and promotion on the market as well as maintaining constant contact with customers and getting feedback from them. The study of the startups marketing peculiarities will help to solve these problems as effectively as possible.

**Analysis of recent research and publications.** Scientists and practitioners from different countries devoted their works to research the startups activities. In particular, the causes of success and failure are described in the papers of S. Blanc and B. Dorf, P. Bernovich, E. Ris and B. Cooper and others. Certain features of startups marketing are defined in the works of G. Yasheva, A. Pearson and L. Patrutiu-Baltes and many others. However, the essence of startup marketing, its features and stages, the process of developing startup marketing strategy require further comprehensive research.

**Target setting.** The purpose of the article is to determine the essence of startup marketing, to identify and substantiate its stages, to describe the features of the process of developing a marketing strategy for the startup.

**Research results and discussion.** According to the Startup Ranking, the number of technology startups in the world is steadily increasing. The world leader in the number of startups are the United States (45 869 startups). The top ten countries by number of startups are: India (5 762), The United Kingdom (4 825), Canada (2 408), Germany (1 947), Indonesia (1 939), France (1 373), Australia (1 281), Spain (1 191), and Brazil (1 058)<sup>1</sup>. However, the growth of the number of startups is closely linked to the increasing number of failures. Not everyone can withstand fierce competition. According to statistics, only 1 out of 10 startups

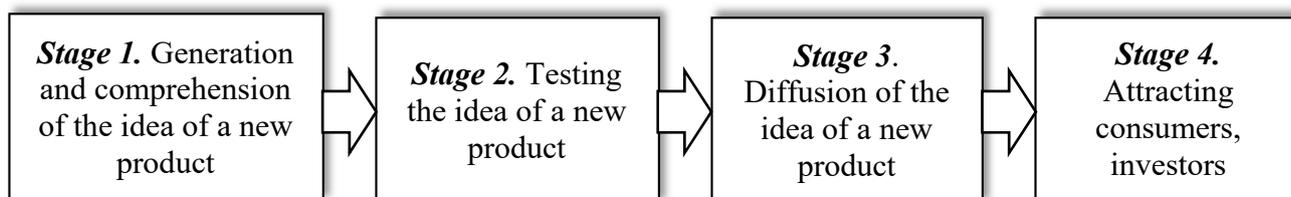
<sup>1</sup> Startup Ranking (2018). *Startups per Country*. <<https://www.startupranking.com/countries>> (2018, November, 27).

is successful<sup>1</sup>. There are many factors that affect the success of the startup. Among the main reasons for the failures of startups, the following can be noted:

- incomprehensible idea of the product and its purpose;
- lack of targeting the target audience;
- absence of a coordinated team of the startup;
- ignoring marketing measures to promote the product;
- lack of financial resources for the implementation of the idea;
- lack of interest from investors.

An analysis of the successes and failures of startups has allowed us to conclude that the key element on which depends success is the marketing of the startup. The estimated contribution of marketing to the success of the startup is 80-95%<sup>2</sup>. Most developers of innovative products ignore the fact that the uniqueness of the idea still does not guarantee its success on the market. And even the use of usual marketing measures may not have the desired effect, since the marketing of the startup is somewhat different from the promotion of known (common) products to the market.

Startup marketing can be defined as a set of tools and measures for familiarizing the target audience with the idea of an innovative product, promoting the idea and the product to the market in order to increase the interest and commitment of potential customers, attracting consumers, investors.



**Fig. 1. Stages of the startup marketing**

*Source:* developed by the author

The main task of the startup marketing is to convey the essence of the idea to as many people as possible and to form positive impressions on them from the idea. Consider the stages of the startup marketing reflected in Fig. 1 in more detail.

**Stage 1.** "At the beginning, the startup is an initiative, founded on beliefs, based on assumptions"<sup>3</sup>. The problem of perceiving the idea of an innovative product lies in the fact that initially the idea is available only to its author, and only he can imagine it, only for him it is real. Others cannot do this, so it is not real for them<sup>4</sup>. However, even the author himself, realizing his idea, cannot always qualitatively convey its content to other interested parties (partners, investors, potential consumers). Therefore, the author himself should comprehend and understand the idea of an innovative product completely, if he wants it to be taken appropriately by others,.

**Stage 2.** Testing an idea helps developers to clearly identify their target audience, to identify the interest of potential customers. When testing ideas, it is desirable to develop a minimum viable

<sup>1</sup> Griffith, E. (2014). *Why startups fail, according to their founders*. Fortune. <<http://fortune.com/2014/09/25/why-startups-fail-according-to-their-founders/>> (2018, November, 27).

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> Бланк, С., Дорф, Б. (2014). *Стартап: настольная книга основа теля*. Москва: Альпина Паблишерс, 614.

<sup>4</sup> Бернович, П. (2018). *Маркетинг стартапа. От чего зависит успех?* Центр инновационного маркетинга. <<http://www.noomarketing.net/marketing-startupa>> (2018, November, 27).

product – MVP. The minimum viable product is a version of the product that allows the team to collect the maximum amount of verified customer information at a minimal cost<sup>1</sup>. Information obtained during the testing of the idea can be used in the process of launching Eric Rice's cycle "build-measure-learn", which involves receiving feedback from potential consumers of the innovative product and using this information to improve it<sup>2</sup>. The development of digital technologies can significantly simplify the process of testing the idea of an innovative product.

The startup team can use the following measures to test the idea of a new product and familiarize its potential customers with it:

- placing a request for funding an innovation project on the crowdfunding platform. Firstly, it helps to acquaint a large number of people with the idea of a new product. Secondly, it provides the opportunity to identify the interest of potential customers and more clearly define their target audience. Thirdly, if successful, to get funding;

- conducting surveys in social networks. Even without having the experience in organizing and conducting marketing research, developers of an innovative product can conduct surveys on social networks among their friends, and also through the function of "reposts" to reach even more audience and learn the opinion of other people about the idea of an innovative product, ask them to leave comments on its improvement;

- providing for the use for testing purposes MVP or beta-version of the new product to potential customers. So did the developers of Dropbox startup. Consumers are more willing to contact when they can not only get acquainted with the idea of an innovative product, but also try to use it, even if it is not yet perfect.

**Stage 3.** After testing the idea of an innovative product and familiarizing it with a small number of potential consumers, the process of diffusion begins, that is, the penetration of the idea into the market.

Diffusion of innovation – the process by which innovation is transmitted through communication channels between members of the social system in time. Innovations can be ideas, objects, technologies, etc., which are new to society. That is, diffusion is a communication process in which a new idea or new product is taken by the market<sup>3</sup>. One of the main models of diffusion of innovations is the diffuse model of E. Rogers.

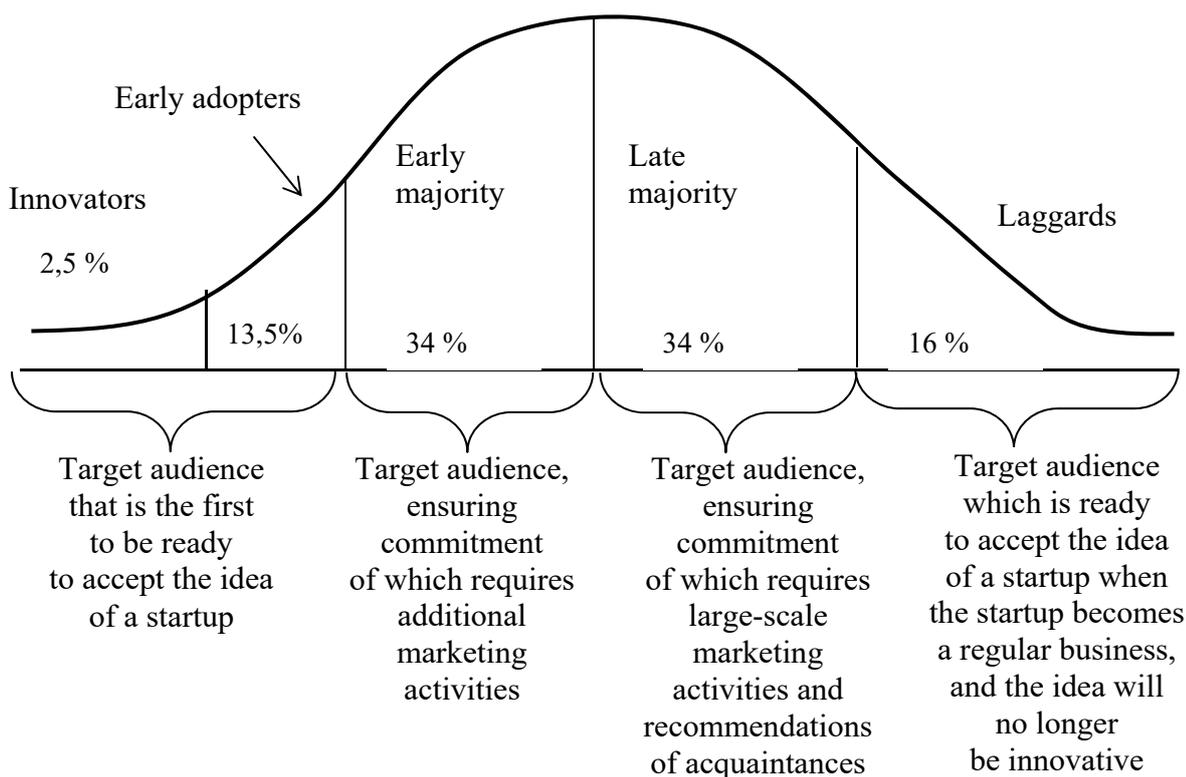
E. Rogers in his work "Diffusion of Innovation" investigated the levels of adoption of various innovations. He discovered that most of the charts of the adoption of innovations by members of society resemble the standard bell curve (normal distribution), divided into 5 parts (Fig. 2).

According to the proposed grouping of members of society in terms of the perception of innovative ideas, one can determine that, first of all, developers of startups should focus on groups of "Innovators" and "Early adopters". Although their total number is negligible and amounts to about 16% of the total number of potential consumers, one should not forget that the processes of diffusion of the innovative idea in a modern digital society are very fast. Therefore, if the previous stages were well-executed and successful, in the nearest future it is worth to count on the commitment of the "Early majority" group, which, together with the previous two, can provide an interest of almost half of potential consumers. The diffusion process may already be accompanied by the first sale of finished products, the first real consumers of which are members of the community from the group of "Innovators". It may be possible if the third and fourth stage of startups marketing (attracting consumers and investors) occur simultaneously.

<sup>1</sup> Купер, Б., Власковиц, П. (2012). *Стартап вокруг клиента. Как построить бизнес правильно с самого начала*. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 168.

<sup>2</sup> Рис, Э. (2012). *Бизнес с нуля: метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели*. Москва: Альпина Паблишерс, 251.

<sup>3</sup> Роджерс, Е. (2009). *Дифузія інновацій*. Київ: Києво-Могилянська академія, 592.



**Fig. 2. E. Rogers Diffuse model for the perception of the innovative product idea of the startup**

*Source:* Added by the author based on <sup>1</sup>

**Stage 4.** Successful results of the initial stages of the diffusion of innovative ideas can become an important argument for investors regarding the feasibility of investing in the implementation of the proposed idea. After successful launch of a real innovative product, the effect of interpersonal communications begins to operate, that is, consumers begin to promote themselves to the market the product idea, and the product itself, involving to its use their acquaintances.

Marketing strategy is a key marketing tool for a startup. It should be clearly documented in the form that can be edited in the future, but it should be a document, as a reminder of what is generally created and for whom. This is a map that shows the company's path at different stages of development. In this document, among other things, must necessarily be included such positions<sup>2</sup>:

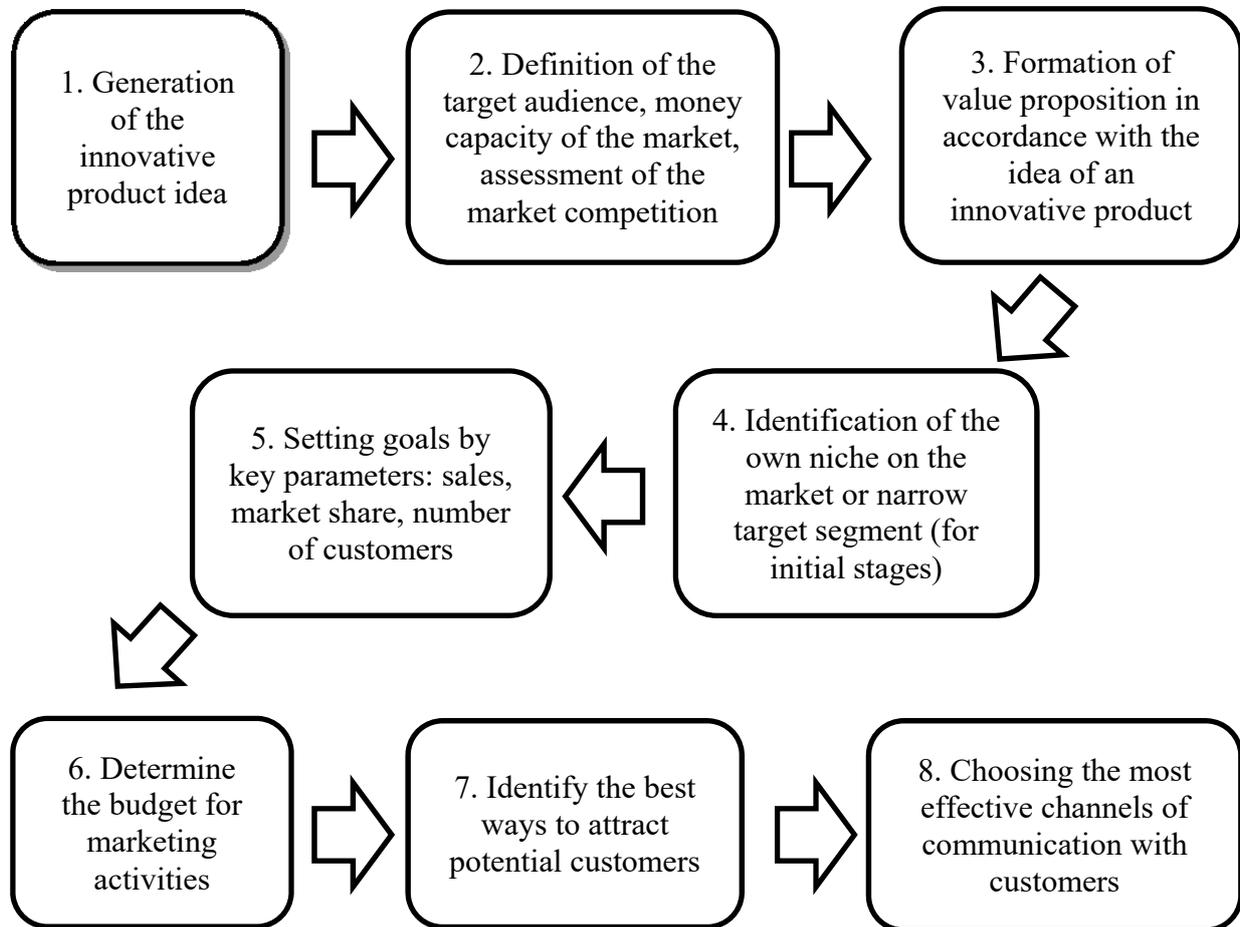
- clear understanding, description, wording of the idea, product and its unique characteristics;
- the purpose of the company;
- positioning;
- audience and its segments.

Fig. 3 shows the process of developing a marketing strategy for the startup.

<sup>1</sup> Ibid.

<sup>2</sup> Хабрахабр (2018). *Продвижение стартапа и контент-маркетинг*. <<https://habrahabr.ru/post/297800/>> (2018, November, 27).

Determining the key value and benefits of an innovative idea compared with competitors gives the developer the opportunity to identify his own market niche or narrower target segment. This is appropriate for the initial stages of approbation of the idea, as it helps to better understand the needs of potential consumers.



**Fig. 3. Scheme of marketing strategy development process for the startup**

*Source:* developed by the author using <sup>1</sup>

Generation of the innovative product idea occurs during the own observations and the existing experience of the developer, who intuitively tries to solve a particular problem of a potential consumer, proposing, in his opinion, the most optimal variant of its solution.

After the idea of an innovative product is formed, it is necessary to describe the so-called "consumer portrait", that is, to describe in detail its target audience (gender, age, type of activity, social status, etc.). It is worth to determine the solvency level of the target audience and the level of competition in this market.

The next step is to formulate the value proposition of the proposed innovation idea. It involves identifying the uniqueness and key benefits of the idea of an innovative product to its main competitors.

<sup>1</sup> Яшева, Г. (2018). Стратегия маркетинга для стартапов. *Витебский бизнес-центр*. <<http://www.vitinvest.by/node/4333>> (2018, November, 27).

The next step is to set goals that can be quantified in accordance with the chosen market niche. Such quantitative indicators include: sales volume, volume of profit, market share, number of clients, etc.

The reach of certain goals depends significantly on the marketing costs that startup developers are willing to pay. It's difficult to pinpoint precise figures for startup marketing costs. However, the recommended amount of marketing spending for young companies is 20-20% of revenue, while for more experienced companies, this figure is 10-15%<sup>1</sup>. It's worth noting, that inbound marketing, the use of blogs, social networks and other means of information dissemination about the idea of a startup that a potential consumer finds to be useful to him, is 61% cheaper than traditional advertising (outbound marketing)<sup>2</sup>. Of course, taking into account the lack of funds in the initial stages, startup developers are trying to save on marketing activities, so the most actively they use all Internet marketing tools.

The processes of attracting potential customers and maintaining communication links are interdependent, because through different communication channels, developers of innovative ideas can attract new consumers. Hence, it is worth to identify the most effective channels of promotion and communication with potential startup users.

Table 1

**The ways of attracting potential consumers of the startup  
and communication with them**

Way of communication	Characteristic	Using conditions
Content Marketing	Creation and distribution of content with independent value for the necessary audience. In order to get the commitment of potential consumers of innovative ideas it is necessary: <ul style="list-style-type: none"> <li>– to interest him – refers to the birth of a marketing funnel (raising awareness of the product), which gradually takes your consumer into the shopping cart;</li> <li>– provide clear explanations on how to use an innovative product</li> </ul>	Universal. Can be used even without calculating the usual parameters (channel depth, visitor cost, conversion)
Email-Marketing	An automatic series of training letters received by a new user after registration in a service or a trigger mailings – this is also content marketing, which can be called a compulsory program of any Internet service.. In addition, this method allows those who received the bulletin to respond to the sender with their feedback.	Mail delivery is desirable to carry out from a certain person, but not automatically. The subject of the letter should be of interest to a potential client. It is also important to place a link leading to a page that is useful to the consumer and contains information.

<sup>1</sup> Pearson, A. (2018). How much should marketing costs be for my startup? *Angelfish Marketing Blog*. <<https://info.angelfish-marketing.com/blog/how-much-should-marketing-costs-be-for-my-startup>> (2018, November, 27).

<sup>2</sup> Ibid.

Continuation of the table 1

Way of communication	Characteristic	Using conditions
SEO (Search Engine Optimization)	It has a dominant role in the digital advertising strategy, since it influences the position of digital channels available to the company, such as: web sites, blogs, social networking accounts, and more. With SEO, web pages can be optimized to become "the most attractive" for the search engines to be the first displayed when searching through browsers.	SEO involves the use of the most popular user keywords and identifiers using the Google Analytics tool.
Publications	Information announcements about an innovative idea or a startup company that attracts attention, increase recognition, provide the necessary level of communication with the market and the consumer, is an essential element of SEO, create an expert level of the brand, etc.	Qualitative publication within the framework of content marketing is the ability to write without advertising, to understand the general task and to understand well the specifics of the product.
Blogs	Sites, on which are regularly hosted articles, event information and multimedia content. Articles, published in the company's blog, play an important role in the company's image formation.	Quality content on a topic, which is of interest to customers increases the level of trust and loyalty to the company. If the content is inappropriate and ineffective, it will affect the image of the company, which turns out to be unprofessional in communicating with clients.
SMM	The use of social networks to promote the idea of an innovative product can significantly increase the recognizability of the startup and awareness of potential customers. The content that is distributed in social networks through popular users with thousands of subscribers can create a huge flow of traffic to the company's website.	The most popular social networks for today are: Facebook, LinkedIn, Google+, Twitter, Reddit, Tumblr, Instagram, Pinterest. To place the content in these social networks, it is necessary to take into account the peculiarities of their functioning and the interests of their users.

Source: developed by the author using<sup>123</sup>

<sup>1</sup> Хабрахабр (2018). *Продвижение стартапа и контент-маркетинг*. <<https://habrahabr.ru/post/297800/>> (2018, November, 27).

<sup>2</sup> Uniconsulting (2018). *Разработка маркетинговой стратегии для стартапа. С чего начать?* <<https://www.uniconsulting.ua/razrabotka-marketingovoj-strategii-dlya-startapa-s-chego-nachat/>> (2018, November, 27).

<sup>3</sup> Patrutiu-Baltes, L. (2016). Inbound Marketing – the most important digital marketing. *Bulletin of the Transilvania University of Braşov*, 9 (58), 2 <[http://webbut.unitbv.ro/BU2016/Series%20V/BULETIN%20I/07\\_Patrutiu\\_Baltes.pdf](http://webbut.unitbv.ro/BU2016/Series%20V/BULETIN%20I/07_Patrutiu_Baltes.pdf)> (2018, November, 27).

**Conclusions.** A significant annual increase in the number of startups causes a steady increase in the level of competition between them. The rigid operating conditions on the market require from startup founders to use all available and, if possible, create new ways to promote their own innovative ideas on the market. Startup marketing, in contrast to the marketing of a business that is already operating on the market, is intended to promote not only an innovative product on the market, but also directly the idea of an innovative product. With the help of communication channels, startup developers can not only get complaints, but also wishes and recommendations from consumers to improve the innovative product. Therefore, startups marketing has its own peculiarities, ignorance of which can negatively influence the process of promotion of the innovative product idea.

### References:

1. Startup Ranking (2018). *Startups per Country*. <<https://www.startupranking.com/countries>> (2018, November, 27). [in English].
2. Griffith, E. (2014). Why startups fail, according to their founders. *Fortune*. <<http://fortune.com/2014/09/25/why-startups-fail-according-to-their-founders/>> (2018, November, 27). [in English].
3. Blank, S., Dorf, B. (2014). *Startup: nastol'naja kniga osnovatelja* [Startup: the founder's handbook]. Moscow: Al'pina Publishers. [in Russian].
4. Bernovich, P. (2018). Marketing startapa. Ot chego zavisit uspeh? [Startup Marketing. What does success depend on?] *Centr innovacionnogo marketinga* [Innovation Marketing Center]. <<http://www.noomarketing.net/marketing-startupa>> (2018, November, 27). [in Russian].
5. Kuper, B., Vlaskovic, P. (2012). *Startup vokrug klienta. Kak postroit' biznes pravil'no s samogo nachala* [Startup around the client. How to build a business right from the start] Moscow: Mann, Ivanov i Ferber. [in Russian].
6. Ris, Je. (2012). *Biznes s nulja: metod Lean Startup dlja bystrogo testirovanija idej i vybora biznes-modeli* [Business from scratch: Lean Startup method for quickly testing ideas and choosing a business model]. Moscow: Al'pina Publishers. [in Russian].
7. Rodzhers, E. (2009). *Dyfuziya innovacij* [Diffusion of innovation] Kyiv: Kyyevo-Mogylyanska akademiya. [in Ukrainian].
8. Habrahabr (2018). *Prodvizhenie startapa i kontent-marketing* [Startup promotion and content marketing]. <<https://habrahabr.ru/post/297800/>> (2018, November, 27). [in Russian].
9. Jasheva, G. (2018). Strategija marketinga dlja startapov [Marketing strategy for startups]. *Vitebskij biznes-centr* [Vitebsk business center]. <<http://www.vitinvest.by/node/4333>> (2018, November, 27). [in Russian].
10. Pearson, A. (2018). How much should marketing costs be for my startup? *Angelfish Marketing Blog*. <<https://info.angelfish-marketing.com/blog/how-much-should-marketing-costs-be-for-my-startup>> (2018, November, 27). [in English].
11. Uniconsulting (2018). *Razrabotka marketingovoj strategii dlja startapa. S chego nachat'?* [Development of marketing strategy for the startup. Where to start?] <<https://www.uniconsulting.ua/razrabotka-marketingovoj-strategii-dlya-startapa-s-chego-nachat/>> (2018, November, 27). [in Russian].
12. Patrutiu-Baltes, L. (2016). Inbound Marketing – the most important digital marketing. *Bulletin of the Transilvania University of Braşov*, 9 (58), 2 <[http://webbut.unitbv.ro/BU2016/Series%20V/BULETIN%20I/07\\_Patrutiu\\_Baltes.pdf](http://webbut.unitbv.ro/BU2016/Series%20V/BULETIN%20I/07_Patrutiu_Baltes.pdf)> (2018, November, 27). [in English].

## Zveme vás k účasti v časopise!

### EVROPSKÝ ČASOPIS EKONOMIKY A MANAGEMENTU

Časopis vychází šestkrát ročně.

Články pro zveřejnění v prvním dílu časopisu jsou přijímány do dne **01. února** a musí být publikované do dne **28. února**.

Články pro zveřejnění v druhém dílu časopisu jsou přijímány do dne **01. dubna** a musí být publikované do dne **30. dubna**.

Články pro zveřejnění v třetím dílu časopisu jsou přijímány do dne **01. června** a musí být publikované do dne **30. června**.

Články pro zveřejnění v čtvrtém dílu časopisu jsou přijímány do dne **01. srpna** a musí být publikované do dne **31. srpna**.

Články pro zveřejnění v pátém dílu časopisu jsou přijímány do dne **01. října** a musí být publikované do dne **31. října**.

Články pro zveřejnění ve šestém dílu časopisu jsou přijímány do dne **01. prosince** a musí být publikované do dne **31. prosince**.

#### Požadávky k rukopisům:

Objem - 10 - 30 stránek.

Jazyk článků – česky, ukrajinský, angličtina, francouzština, němčina.

U článků podávaných v libovolném jazyce, nezbytně v angličtině musí být uvedeno :

Anotace objemem 700-900 znaků, název článku a úplná informace o autorovi: jméno a příjmení, titul, akademický titul, pracovní funkce, postavení, zaměstnání.

Poznámky pod čarou – na každé stránce.

Odkazy na zdroje na konci článku - volitelný.

Bibliografické popisy zdrojů a odkazy by měly být poskytovány na základě norem APA (American Psychological Association).

Ilustrace k článkům (grafické a výkresy) musí být uvedený ve formátu

TIFF nebo JPEG (každá postava v samostatném souboru/dokumentu).

Všimněte si, prosíme, při zpracování ilustraci že v časopisu není použit barevný tisk.

Rukopisy které nesplňují tyto technické požadavky redakční kolégie neregistruje a nebude probírat s účelem tisku a zveřejnění.

Adresa pro korespondenci:

E-mail: [publications@eujem.cz](mailto:publications@eujem.cz)

Web: <http://eujem.cz>

Adresa:

BEROSTAV DRUŽSTVO, Vlastislavova 562/15, 140 00, Praha 4 – Nusle

## PŘÍKLADY ÚPRAVY BIBLIOGRAFICKÉHO POPISU ZDROJŮ A LITERATURY DLE POŽADAVKŮ APA-STYLE

### *Všeobecná pravidla:*

Bibliografický popis zdrojů a literatury v odkazech na každé stránce a v transliterovaném seznamu literatury (references) musí být zpracován na základě norem APA-Style, v souladu s požadavky APA (American Psychological Association). Níže jsou uvedeny příklady zpracování nejběžnějších bibliografických zdrojů. Více informace dostanete na stránce <http://www.apastyle.org>.

Při úpravě bibliografických popisů zdrojů a literatury dejte si pozor na způsob psaní: rovně a kurzivou (*Italic*) a také na postupnost umístění prvků odkazu.

Paginální odkazy na zdroje a literaturu se uvádí v původním jazyce (v jazyce originálů), totiž nepřekládají se a netransliterují se. Citace jsou také uváděny v původním jazyce článku.

Seznam literatury (references) na konci článku se uvádí latinkou. Pokud se musí uvést odkaz na články v písmu cyrilici (včetně článků v ukrajinštině nebo v ruštině) otištěné dříve v časopisech a sbírkách, doporučujeme tuto variantu struktury bibliografických odkazů v sekci References:

- Jméno a příjmení autora/-ů (transliterace);
- Transliterovaný název článku a jeho překlad v angličtině, který má být umístěný v hranatých závorkách: [];
- Název zdroje (transliterace) a překlad jeho názvy v jazyce anglickém: [];
- Výchozí údaje s anglickým zápisem.

V seznamu literatury (references) místo vydání pro zdroje v jazyce anglickém a ukrajinském se uvádí v angličtině, a název nakladatelství se transliteruje.

Pro automatickou transliteraci názvů zdrojů v písmu cyrilici dá se použít další stránky:

- pro zdroje v ruštině: <http://www.translit.ru>,
- pro zdroje v ukrajinštině: <http://www.slovyk.ua/services/translit.php>.

Odkaz na web-zdroje se má sestavit dalším způsobem: jméno autora web-stránky, název stránky, název web-stránky (píše se kurzivou (*Italic*)), adresu web-stránky oddělenou znaky <>: <URL> a pokud je možné datum poslední návštěvy/ náhledu web-stránky v zaoblených závorkách: (). Název měsíce nahlédnutí do web-stránky se uvádí v jazyce článku.

Pro vaše pohodlí jsou následující příklady uvádění zdrojů a literatury rozděleny podle typu zdroje, a každý se uvádí ve dvou variantech po sobě: první je příklad odkazu na každé stránce, druhý je příklad odkazu na stejný zdroj, jenže jak se má uvádět v seznamu literatury (references).

### **Monografie:**

Barney, J.B. (1996). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Boston: Addison-Wesley, 140.

Barney, J.B. (1996). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Boston: Addison-Wesley. [in English]

Хабермас, Ю. (2003). *Философский дискурс о модерне*. Москва: Весь мир.

Habermas, Ju. (2003). *Filosofskij diskurs o moderne* [Philosophical Discourse on Modernity].

Moscow: Ves' mir. [in Russian].

Belt, B., Brummer, C., Gorfine, D. (2012). *Crowdfunding: Maximizing the promise and minimizing the peril*. Washington, DC: Milken Institute, 5.

Belt, B., Brummer, C., Gorfine, D. (2012). *Crowdfunding: Maximizing the promise and minimizing the peril*. Washington, DC: Milken Institute. [in English]

Пашута, М.Т., Шкільнюк, О.М. (2005). *Інновації: понятійно-термінологічний апарат, економічна сутність та шляхи стимулювання*: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури.

Pashuta, M.T., Shkilnyuk, O.M. (2005). *Innovaciyi: ponyatijno-terminologichnj aparat, ekonomichna sutnist ta shlyaxy stymulyuvannya*: navchanyj posibnyk [Innovations: the conceptual and terminological apparatus, the economic essence and ways of stimulation: the manual]. Kyiv: Centr navchalnoyi literatury. [in Ukrainian].

**Článek v časopise:**

Andries, A.M. (2015). Nexus between concentration and fragility across EU banking systems. *Procedia Economics and Finance*, 32, 1140 – 1147.

Andries, A.M. (2015). Nexus between concentration and fragility across EU banking systems. *Procedia Economics and Finance*, no. 32, 1140 – 1147. [in English].

Musilová, K. (2017). Možnosti aplikace konceptu postmateriálního štěpení na substátních úrovních. *Central European Political Studies Review*, 19(1), 55-75.

doi:<http://dx.doi.org/10.5817/CEPSR.2017.1.55>

Musilová, K. (2017). Možnosti aplikace konceptu postmateriálního štěpení na substátních úrovních. [The Possibilities and Limits of Applying the Concept of Postmaterial Cleavage on Sub-State Levels]. *Central European Political Studies Review*, 19(1), 55-75. doi:<http://dx.doi.org/10.5817/CEPSR.2017.1.55> [in Czech].

Андрощук, Г.О. (2014). Інтелектуальна власність в наукоємних виробництвах і оборонній сфері в системі національної безпеки. *Наука та наукознавство*, 4, 90-100.

Androshchuk, H.O. (2014) Intel'ktual'na vlasnist' v naukojemnykh vyrobnystvakh i oboronniy sferi v systemi natsional'noyi bezpeky [Intellectual property in knowledge based industries and the defense sector in the system of national security]. *Nauka ta naukoznavstvo*. [Science and Research], no. 4, 90-100 [in Ukrainian].

Dur, A., Vaccini, L., Elsig, M. (2014). The Design of International Trade Agreements: Introducing a New Database. *Review of International Organizations*, vol.9(3), 353-375.

Dur, A., Vaccini, L., Elsig, M. (2014). The Design of International Trade Agreements: Introducing a New Database. *Review of International Organizations*, vol.9(3), 353-375. [in English].

**Teze a myšlenky konference:**

Башлик, Д.О. (2015). Історичні передумови для сучасного економічного суперництва Японії та Китаю. *Політологія, філософія, соціологія: контури міждисциплінарного перетину: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 15-16 жовтня 2015 р.)*, 89-91.

Bashlik, D.O. (2015). Istorichni peredumovi dlya suchasnoho ekonomichnogo supernictva Yaponiy ta Kitayu. [Historical prerequisites for the current economic rivalry of Japan and China]. *Politologiya, filosofiya, sociologiya: konturi mizhdisciplinarnogo peretinu: materialy III Mizhnarodnoi naukovo-praktichnoi konferencii (m. Odesa, 15-16 zhovtnya 2015 r.)*. [Political science, philosophy, sociology: contours of the interdisciplinary section: materials of the 3rd International Scientific and Practical Conference (Odesa, October 15-16, 2015)], 89-91. [in Ukrainian].

Давиденко, М.Л., Сірик, О.М. (2013) Сучасні проблемні питання тлумачення статті 152 Кримінального кодексу України. *Правове життя сучасної України: матеріали Міжнародної наукової конференції професорсько-викладацького та аспірантського складу (м. Одеса, 16-17 травня 2013 р.)*, 2, 284-285.

Davidenko, M.L., Sirik, O.M. (2013) Suchasni problemni pitannya tлумachennya statti 152 Kriminal'nogo kodeksu Ukraini. [Current issues of interpretation of Article 152 of the Criminal Code of Ukraine]. *Pravove zhittya suchasnoi Ukraini: materialy Mizhnarodnoi naukovoї konferencii profesorsko-vikladackogo ta aspirantskogo skladu (m. Odesa, 16-17 travnya 2013 r.)* [The Legal Life of Modern Ukraine: Materials of the International Scientific Conference of the Teaching and Postgraduate Students (Odessa, May 16-17, 2013)], 2, 284-285. [in Ukrainian].

**Odkazy na web-stránky:**

Nozick, R. Anarchy, State and Utopia. *Wikipedia*.

<[http://en.wikipedia.org/wiki/Anarchy,\\_State,\\_and\\_Utopia#Equality.2C\\_Envy.2C\\_Exploitation.2C\\_Etc](http://en.wikipedia.org/wiki/Anarchy,_State,_and_Utopia#Equality.2C_Envy.2C_Exploitation.2C_Etc)> (2017, липень, 01)

Nozick, R. Anarchy, State and Utopia. *Wikipedia*.

<[http://en.wikipedia.org/wiki/Anarchy,\\_State,\\_and\\_Utopia#Equality.2C\\_Envy.2C\\_Exploitation.2C\\_Etc](http://en.wikipedia.org/wiki/Anarchy,_State,_and_Utopia#Equality.2C_Envy.2C_Exploitation.2C_Etc)> (2017, July, 01) [in English].

Феєр, О. (2016). Модернізація як економічна категорія. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*, 1(5), 70-74. <<http://www.msu.edu.ua/visn/wp-content/uploads/2016/05/1-5-1-2016-11.pdf>> (2017, липень, 03).

Feyer, O. (2016). Modernizaciya yak ekonomichna kategoriya [Modernization as an economic category]. *Naukovyj visnyk Mukachivskogo derzhavnogo universytetu* [Scientific herald of Mukachevo State University], 1(5), 70-74. <<http://www.msu.edu.ua/visn/wp-content/uploads/2016/05/1-5-1-2016-11.pdf>> (2017, July, 03). [in Ukrainian].

Horn, H., Mavroidis, P.C., Sapir, A. (2009). Beyond the WTO? An anatomy of AU and US preferential trade agreements. *Bruegel*. <[http://bruegel.org/wp-content/uploads/imported/publications/bp\\_trade\\_jan09.pdf](http://bruegel.org/wp-content/uploads/imported/publications/bp_trade_jan09.pdf)> (2017, July, 25).

Horn, H., Mavroidis, P.C., Sapir, A. (2009). Beyond the WTO? An anatomy of AU and US preferential trade agreements. *Bruegel*. <[http://bruegel.org/wp-content/uploads/imported/publications/bp\\_trade\\_jan09.pdf](http://bruegel.org/wp-content/uploads/imported/publications/bp_trade_jan09.pdf)> (2017, July, 25). [in English].

Амосов, О.Ю., Гавкалова, Н.Л. (2011). Модернізація в Україні: шлях в майбутнє. *Стратегія розвитку України. Економіка, соціологія, право*. Т.1, 4, 16-21.

<<http://ecobio.nau.edu.ua/index.php/SR/article/view/4383/4515>> (2017, липень, 05).

Amosov, O.Yu., Gavkalova, N.L. (2011). Modernizaciya v Ukrayini: shlyah v majbutnye [Modernization in Ukraine: the way to the future]. *Strategiya rozvytku Ukrayiny. Ekonomika, sociologiya, pravo* [Strategy of development of Ukraine. Economics, sociology, law]. Т.1, 4, 16-21.

<<http://ecobio.nau.edu.ua/index.php/SR/article/view/4383/4515>> [in Ukrainian].

Definition of modernization. *Merriam-Webster, Inc. Dictionary*. <<http://www.merriam-webster.com/dictionary/modernization>> (03 березня 2017).

Definition of modernization. *Merriam-Webster, Inc. Dictionary*. <<http://www.merriam-webster.com/dictionary/modernization>> (03 березня 2017). [in English]. (2017, March, 03).

### Odkazy na právní předpisy a právní dokumentaci:

Закони а нарізєні:

*Закон про виконавче провадження ст. 24. 1999* (Верховна Рада України). *Офіційний вісник України*, 19, 194.

*Zakon pro vykonavche provadzhennya 1999* (Verkhovna Rada Ukrainy). [Law on Enforcement 1999 (Verkhovna Rada of Ukraine)]. *Oficijnyj visnik Ukrainy* [Official Bulletin of Ukraine], 19, 194. [in Ukrainian].

*Цивільний кодекс, ст. 56, гл. 6. 2003* (Верховна Рада України). *Офіційний сайт Верховної Ради України*. <<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/435-15/page5>> (2013, листопад, 21)

*Tsyvil'nyy kodeks 2003* (Verkhovna Rada Ukrainy). [Civil Code 2003 (Verkhovna Rada of Ukraine)].

*Ofitsiyyny sayt Verkhovnoyi Rady Ukrainy*. [The official website of the Verkhovna Rada of Ukraine].

<<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/435-15/page5>> [in Ukrainian]. (2013, листопад, 21)

*Директива о развитии двусторонних отношений Республики Беларусь с Китайской Народной Республикой 2015* (Президент Республики Беларусь). *Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь*. <[http://www.pravo.by/upload/docs/op/P01500005\\_1441141200.pdf](http://www.pravo.by/upload/docs/op/P01500005_1441141200.pdf)> (05 мая 2017)

*Direktiva o razvitii dvustoronnih otnoshenij Respubliki Belarus' s Kitajskoj Narodnoj Respublikoj 2015* (Prezident Respubliki Belarus'). [The Directive of the bilateral relations development of the Republic of Belarus with People's Republic of China 2015 (The President of the Republic of Belarus)]. *Nacional'nyj pravovoj Internet-portal Respubliki Belarus'*. [National legal Internet-portal of the Republic of Belarus].

<[http://www.pravo.by/upload/docs/op/P01500005\\_1441141200.pdf](http://www.pravo.by/upload/docs/op/P01500005_1441141200.pdf)> [in Russian]. (2017, May, 05)

*Проект Закону про виставкову діяльність в Україні 2005* (Верховна Рада України). *Офіційний сайт Верховної Ради України*. <[http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=25190](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=25190)> (01 грудня 2005).

*Proekt Zakonu pro vystavkovu dijal'nist' v Ukraini 2005* (Verkhovna Rada Ukrainy). [The Draft Law on Exhibition Activity in Ukraine (Verkhovna Rada of Ukraine)]. *Oficijnyj sayt Verkhovnoyi Rady Ukrainy* [The official site of the Verkhovna Rada of Ukraine]. <[http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=25190](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=25190)> [in Ukrainian]. (2005, December, 01)

Dohody, konvence, doporučení:

*International Covenant on Civil and Political Rights* 1966 art 2. (General Assembly of the United Nations)  
<<https://treaties.un.org/doc/Publication/UNTS/Volume%20999/volume-999-I-14668-English.pdf>>  
(21 листопада 2016)

*International Covenant on Civil and Political Rights* 1966 art 2. (General Assembly of the United Nations)  
<<https://treaties.un.org/doc/Publication/UNTS/Volume%20999/volume-999-I-14668-English.pdf>>  
[in English]. (2016, November, 21)

*Рекомендация о развитии людских ресурсов: образование, подготовка кадров и непрерывное обучение 2004* (Международная организация труда). *Офіційний сайт Верховної Ради України*.  
<[http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/993\\_532](http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/993_532)> (21 листопада 2013).

*Rekomendacija o razvitii ljudskih resursov: obrazovanie, podgotovka kadrov i nepreryvnoe obuchenie 2004* (Mezhdunarodnaja organizacija truda) [Recommendation on human resources development: education, training and continuing education 2004 (International Labor Organization)]. *Ofitsiynyy sayt Verkhovnoyi Rady Ukrainy* [The official website of the Verkhovna Rada of Ukraine].  
<[http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/993\\_532](http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/993_532)> [in English]. (2013, November, 21)

Dvoustranné dohody:

*Угода про співробітництво в галузі авіаційного пошуку і рятування 2012* (Кабінет Міністрів України та Уряд Російської Федерації) *Офіційний вісник України*, 29, 130.

*Ugoda pro spivrobitnytstvo v galuzi aviatsiynogo poshuku i ryatuvannya 2012* (Kabinet Ministriv Ukrainy ta Uryad Rosiys'koyi Federatsiyi) [Agreement on cooperation in the field of aviation search and rescue 2012 (Cabinet of Ministers of Ukraine and Government of the Russian Federation)]. *Oficijnyj visnik Ukrainy* [Official Bulletin of Ukraine], 29, 130. [in Ukrainian].

## Soudní dokumentace

### Dokumentace Mezinárodního soudu:

*Case concerning pulp mills on the river Uruguay. Argentina v. Uruguay* [2007]. ICJ  
<<http://www.icj-cij.org/files/case-related/135/15427.pdf>> (12 вересня 2017)

*Case concerning pulp mills on the river Uruguay. Argentina v. Uruguay* [2007]. ICJ  
<<http://www.icj-cij.org/files/case-related/135/15427.pdf>> [in English]. (2017, September 12)

*The Vienna Convention on Consular Relations. Germany v. USA*. (Request for the Indication of Provisional Measures: Order) General List No 104 [1999] ICJ 1.

*The Vienna Convention on Consular Relations. Germany v. USA*. (Request for the Indication of Provisional Measures: Order) General List No 104 [1999] ICJ 1. [in English].

Kauzy [soudní jednání] ECHR (do 31. října 1998):

*Delta v. France* (Article 50), 30 January 1990, § 38, Series A no. 191-A.

*Delta v. France* (Article 50), 30 January 1990, § 38, Series A no. 191-A. [in English].

Kauzy [soudní jednání] ECHR (od 1. listopadu 1998):

*Campbell v. Ireland*, no. 45678/98, § 24, ECHR 1999-II.

*Campbell v. Ireland*, no. 45678/98, § 24, ECHR 1999-II. [in English].

Soudní rozhodnutí soukromých zemí:

*Постановление по делу № 16-П* [2013] КС РФ.

[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_148711/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_148711/) (21 июня 2016).

*Postanovlenie po delu № 16-P* [2013] KS RF. [Resolution in the case No. 16-P [2013] of the Constitutional Court of the Russian Federation]. [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_148711/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_148711/) [in Russian] (2016, June 21).

Become a Contributor for the Journal

## EUROPEAN JOURNAL OF ECONOMICS AND MANAGEMENT

The Journal is issued 6 times per year.

Articles for publication in the first issue of the journal are accepted until **February, 1** and will be published until **February, 28**.

Articles for publication in the second issue of the journal are accepted until **April, 1** and will be published until **April, 30**.

Articles for publication in the third issue of the journal are accepted until **June, 1** and will be published until **June, 30**.

Articles for publication in the fourth issue of the journal are accepted until **August, 1** and will be published until **August, 31**.

Articles for publication in the fifth issue of the journal are accepted until **October, 1** and will be published until **October, 31**.

Articles for publication in the sixth issue of the journal are accepted until **December, 1** and will be published until **December, 31**.

### Requirements to manuscripts

Page Limit is 10 – 30 pages.

The language of articles is Czech, Ukrainian, English, Polish, French and German.

For an article in any language, the following is required in English:  
an abstract (700-900 characters), a title of the article and complete data  
of an author – full first and last name, academic title,  
academic degree, position, and place of employment.

Footnotes are allowed, no endnotes.

Bibliography after the article is optional.

Bibliography should be arranged in accordance with the agreements of the American Psychological Association (APA).

Illustrations to articles (graphics and images) should be submitted in the TIFF or JPEG format (each image in a separate file). While preparing illustrations authors should take into account that colour printing is not available in the Journal.

The editorial board do not register and do not review for publication manuscripts that do not comply with the aforementioned requirements.

#### Address for service:

E-mail: [publications@eujem.cz](mailto:publications@eujem.cz)

Web: <http://eujem.cz>

#### Mailing Address:

BEROSTAV DRUŽSTVO, Vlastislavova 562/15, 140 00, Praha 4 – Nusle

## RULES AND EXAMPLES OF REFERENCING ACCORDING TO APA-STYLE REQUIREMENTS

### *General rules:*

Bibliographic descriptions of sources and literature in footnotes and transliterated list of sources (references) should be arranged in accordance with the agreements of the American Psychological Association (APA). Below are examples of how to arrange the most common bibliographic sources. For more information see: <http://www.apastyle.org>

When arranging bibliographic descriptions of sources and literature it is necessary to consider regular and cursive (*Italic*) text fonts, as well as the sequence of elements in a reference.

Footnotes should be provided in the original language of a source to which you refer, that is, they are not translated or transliterated. Quotes within the article should be provided in the language of the article.

References at the end of the article should be Latinized. When making bibliographic references to Cyrillic (including Ukrainian and Russian) articles, published in journals and almanacs, we strongly recommend the following structure of references:

- Name of author/authors (transliterated);
- original title of the article transliterated by Latin symbols and its English translation in square brackets [ ];
- original title of the source transliterated by Latin symbols and its English translation in square brackets [ ];
- publisher's imprint information in English.

In References, when indicating a city of publication both in English and Cyrillic sources, the name of the city should be given in English, while the name of the publishing house should be transliterated.

For automatic transliteration of Cyrillic sources, you can use the following resources <http://www.translit.ru> – for sources in Russian; and <http://www.slovnyk.ua/services/translit.php> — for sources in Ukrainian.

When arranging references on website materials, a reference should include author's name, title of the page, name of the site (*typed in Italic font*), site address <URL>, marked by <> symbols, and, if possible, the date when this page was last browsed (in round brackets). The month is provided in the language of the article.

For your convenience, below you can see examples of arranging bibliographic descriptions of sources and literature organized by source type; each one is given in two formats sequentially: the first one is the footnote example; the second is the example of arranging the same source in References.

### **Monograph:**

Barney, J.B. (1996). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Boston: Addison-Wesley, 140.

Barney, J.B. (1996). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Boston: Addison-Wesley. [in English]

Хабермас, Ю. (2003). *Философский дискурс о модерне*. Москва: Весь мир.

Habermas, Ju. (2003). *Filosofskij diskurs o moderne* [Philosophical Discourse on Modernity]. Moscow: Ves' mir. [in Russian].

Belt, B., Brummer, C., Gorfine, D. (2012). *Crowdfunding: Maximizing the promise and minimizing the peril*. Washington, DC: Milken Institute, 5.

Belt, B., Brummer, C., Gorfine, D. (2012). *Crowdfunding: Maximizing the promise and minimizing the peril*. Washington, DC: Milken Institute. [in English]

Пашута, М.Т., Шкільнюк, О.М. (2005). *Інновації: понятійно-термінологічний апарат, економічна сутність та шляхи стимулювання*: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури.

Pashuta, M.T., Shkilnyuk, O.M. (2005). *Innovaciyi: ponyatijno-terminologichnj aparat, ekonomichna sutnist ta shlyaxy stymulyuvannya*: navchanyj posibnyk [Innovations: the conceptual and terminological apparatus, the economic essence and ways of stimulation: the manual]. Kyiv: Centr navchalnoyi literatury. [in Ukrainian].

**Journal article:**

Andries, A.M. (2015). Nexus between concentration and fragility across EU banking systems. *Procedia Economics and Finance*, 32, 1140 – 1147.

Andries, A.M. (2015). Nexus between concentration and fragility across EU banking systems. *Procedia Economics and Finance*, no. 32, 1140 – 1147. [in English].

Musilová, K. (2017). Možnosti aplikace konceptu postmateriálního štěpení na substátních úrovních. *Central European Political Studies Review*, 19(1), 55-75.

doi:<http://dx.doi.org/10.5817/CEPSR.2017.1.55>

Musilová, K. (2017). Možnosti aplikace konceptu postmateriálního štěpení na substátních úrovních. [The Possibilities and Limits of Applying the Concept of Postmaterial Cleavage on Sub-State Levels]. *Central European Political Studies Review*, 19(1), 55-75. doi:<http://dx.doi.org/10.5817/CEPSR.2017.1.55> [in Czech].

Андрощук, Г.О. (2014). Інтелектуальна власність в наукоємних виробництвах і оборонній сфері в системі національної безпеки. *Наука та наукознавство*, 4, 90-100.

Androshchuk, H.O. (2014) Intelktual'na vlasnist' v naukojemnykh vyrobnystvakh i oboronniy sferi v systemi natsional'noyi bezpeky [Intellectual property in knowledge based industries and the defense sector in the system of national security]. *Nauka ta naukoznavstvo*. [Science and Research], no. 4, 90-100 [in Ukrainian].

Dur, A., Baccini, L., Elsig, M. (2014). The Design of International Trade Agreements: Introducing a New Database. *Review of International Organizations*, vol.9(3), 353-375.

Dur, A., Baccini, L., Elsig, M. (2014). The Design of International Trade Agreements: Introducing a New Database. *Review of International Organizations*, vol.9(3), 353-375. [in English].

**Conference paper:**

Башлик, Д.О. (2015). Історичні передумови для сучасного економічного суперництва Японії та Китаю. *Політологія, філософія, соціологія: контури міждисциплінарного перетину: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 15-16 жовтня 2015 р.)*, 89-91.

Bashlik, D.O. (2015). Istorichni peredumovi dlya suchasnoho ekonomichnoho supernictva Yaponiy ta Kitayu. [Historical prerequisites for the current economic rivalry of Japan and China]. *Politologiya, filozofiya, sociologiya: konturi mizhdisciplinarnogo peretinu: materialy III Mizhnarodnoi naukovo-praktichnoi konferencii (m. Odesa, 15-16 zhovtnya 2015 r.)*. [Political science, philosophy, sociology: contours of the interdisciplinary section: materials of the 3rd International Scientific and Practical Conference (Odesa, October 15-16, 2015)], 89-91. [in Ukrainian].

Давиденко, М.Л., Сірик, О.М. (2013) Сучасні проблемні питання тлумачення статті 152 Кримінального кодексу України. *Правове життя сучасної України: матеріали Міжнародної наукової конференції професорсько-викладацького та аспірантського складу (м. Одеса, 16-17 травня 2013 р.)*, 2, 284-285.

Davidenko, M.L., Sirik, O.M. (2013) Suchasni problemni pitannya tлумachennya statti 152 Kriminal'nogo kodeksu Ukraini. [Current issues of interpretation of Article 152 of the Criminal Code of Ukraine]. *Pravove zhittya suchasnoi Ukraini: materialy Mizhnarodnoi naukovoї konferencii profesorsko-vikladackogo ta aspirantskogo skladu (m. Odesa, 16-17 travnya 2013 r.)* [The Legal Life of Modern Ukraine: Materials of the International Scientific Conference of the Teaching and Postgraduate Students (Odessa, May 16-17, 2013)], 2, 284-285. [in Ukrainian].

**Web-link:**

Nozick, R. Anarchy, State and Utopia. *Wikipedia*. <[http://en.wikipedia.org/wiki/Anarchy,\\_State,\\_and\\_Utopia#Equality.2C\\_Envy.2C\\_Exploitation.2C\\_Etc](http://en.wikipedia.org/wiki/Anarchy,_State,_and_Utopia#Equality.2C_Envy.2C_Exploitation.2C_Etc)> (2017, липень, 01)

Nozick, R. Anarchy, State and Utopia. *Wikipedia*.

<[http://en.wikipedia.org/wiki/Anarchy,\\_State,\\_and\\_Utopia#Equality.2C\\_Envy.2C\\_Exploitation.2C\\_Etc](http://en.wikipedia.org/wiki/Anarchy,_State,_and_Utopia#Equality.2C_Envy.2C_Exploitation.2C_Etc)> (2017, July, 01) [in English].

Феєр, О. (2016). Модернізація як економічна категорія. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*, 1(5), 70-74. <<http://www.msu.edu.ua/visn/wp-content/uploads/2016/05/1-5-1-2016-11.pdf>> (2017, липень, 03).

Feyer, O. (2016). Modernizaciya yak ekonomichna kategoriya [Modernization as an economic category]. *Naukovyj visnyk Mukachivs'kogo derzhavnogo universytetu* [Scientific herald of Mukachevo State University], 1(5), 70-74. <<http://www.msu.edu.ua/visn/wp-content/uploads/2016/05/1-5-1-2016-11.pdf>> (2017, July, 03). [in Ukrainian].

Horn, H., Mavroidis, P.C., Sapir, A. (2009). Beyond the WTO? An anatomy of AU and US preferential trade agreements. *Bruegel*. <[http://bruegel.org/wp-content/uploads/imported/publications/bp\\_trade\\_jan09.pdf](http://bruegel.org/wp-content/uploads/imported/publications/bp_trade_jan09.pdf)> (2017, July, 25).

Horn, H., Mavroidis, P.C., Sapir, A. (2009). Beyond the WTO? An anatomy of AU and US preferential trade agreements. *Bruegel*. <[http://bruegel.org/wp-content/uploads/imported/publications/bp\\_trade\\_jan09.pdf](http://bruegel.org/wp-content/uploads/imported/publications/bp_trade_jan09.pdf)> (2017, July, 25). [in English].

Амосов, О.Ю., Гавкалова, Н.Л. (2011). Модернізація в Україні: шлях в майбутнє. *Стратегія розвитку України. Економіка, соціологія, право*. Т.1, 4, 16-21. <<http://ecobio.nau.edu.ua/index.php/SR/article/view/4383/4515>> (2017, липень, 05).

Amosov, O.Yu., Gavkalova, N.L. (2011). Modernizaciya v Ukrayini: shlyah v majbutnye [Modernization in Ukraine: the way to the future]. *Strategiya rozvytku Ukrayiny. Ekonomika, sociologiya, pravo* [Strategy of development of Ukraine. Economics, sociology, law]. Т.1, 4, 16-21. <<http://ecobio.nau.edu.ua/index.php/SR/article/view/4383/4515>> [in Ukrainian].

Definition of modernization. *Merriam-Webster, Inc. Dictionary*. <<http://www.merriam-webster.com/dictionary/modernization>> (03 березня 2017).

Definition of modernization. *Merriam-Webster, Inc. Dictionary*. <<http://www.merriam-webster.com/dictionary/modernization>> (03 березня 2017). [in English]. (2017, March, 03).

## References to legislative acts and legal documents

### Laws and regulations

*Закон про виконавче провадження ст. 24. 1999* (Верховна Рада України). *Офіційний вісник України*, 19, 194.

*Закон про виконавче провадження 1999* (Verkhovna Rada Ukrainy). [Law on Enforcement 1999 (Verkhovna Rada of Ukraine)]. *Oficijnyj visnik Ukrainy* [Official Bulletin of Ukraine], 19, 194. [in Ukrainian].

*Цивільний кодекс, ст. 56, гл. 6. 2003* (Верховна Рада України). *Офіційний сайт Верховної Ради України*. <<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/435-15/page5>> (2013, листопад, 21)

*Tsyvil'nyy kodeks 2003* (Verkhovna Rada Ukrainy). [Civil Code 2003 (Verkhovna Rada of Ukraine)]. *Ofitsiynyy sayt Verkhovnoyi Rady Ukrainy*. [The official website of the Verkhovna Rada of Ukraine]. <<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/435-15/page5>> [in Ukrainian]. (2013, листопад, 21)

*Директива о развитии двусторонних отношений Республики Беларусь с Китайской Народной Республикой 2015* (Президент Республики Беларусь). *Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь*. <[http://www.pravo.by/upload/docs/op/P01500005\\_1441141200.pdf](http://www.pravo.by/upload/docs/op/P01500005_1441141200.pdf)> (05 мая 2017)

*Direktiva o razvitii dvustoronnih otnoshenij Respubliki Belarus' s Kitajskoj Narodnoj Respublikoj 2015* (Prezident Respubliki Belarus'). [The Directive of the bilateral relations development of the Republic of Belarus with People's Republic of China 2015 (The President of the Republic of Belarus)]. *Nacional'nyj pravovoj Internet-portal Respubliki Belarus'*. [National legal Internet-portal of the Republic of Belarus]. <[http://www.pravo.by/upload/docs/op/P01500005\\_1441141200.pdf](http://www.pravo.by/upload/docs/op/P01500005_1441141200.pdf)> [in Russian]. (2017, May, 05)

*Проект Закону про виставкову діяльність в Україні 2005* (Верховна Рада України). *Офіційний сайт Верховної Ради України*. <[http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=25190](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=25190)> (01 грудня 2005).

*Proekt Zakonu pro vystavkovu dijal'nist' v Ukraini 2005* (Verkhovna Rada Ukrainy). [The Draft Law on Exhibition Activity in Ukraine (Verkhovna Rada of Ukraine)]. *Oficijnyj sayt Verkhovnoyi Rady Ukrainy* [The official site of the Verkhovna Rada of Ukraine].

<[http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=25190](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=25190)> [in Ukrainian]. (2005, December, 01)

## Agreements, conventions, recommendations

*International Covenant on Civil and Political Rights* 1966 art 2. (General Assembly of the United Nations) <<https://treaties.un.org/doc/Publication/UNTS/Volume%20999/volume-999-I-14668-English.pdf>> (21 листопада 2016)

*International Covenant on Civil and Political Rights* 1966 art 2. (General Assembly of the United Nations) <<https://treaties.un.org/doc/Publication/UNTS/Volume%20999/volume-999-I-14668-English.pdf>> [in English]. (2016, November, 21)

*Рекомендация о развитии людских ресурсов: образование, подготовка кадров и непрерывное обучение 2004* (Международная организация труда). *Офіційний сайт Верховної Ради України*. <[http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/993\\_532](http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/993_532)> (21 листопада 2013).

*Rekomendacija o razvitii ljudskih resursov: obrazovanie, podgotovka kadrov i nepreryvnoe obuchenie 2004* (Mezhdunarodnaja organizacija truda) [Recommendation on human resources development: education, training and continuing education 2004 (International Labor Organization)]. *Ofitsiynyy sayt Verkhovnoyi Rady Ukrainy* [The official website of the Verkhovna Rada of Ukraine]. <[http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/993\\_532](http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/993_532)> [in English]. (2013, November, 21)

## Bilateral agreements

*Угода про співробітництво в галузі авіаційного пошуку і рятування 2012* (Кабінет Міністрів України та Уряд Російської Федерації) *Офіційний вісник України*, 29, 130.

*Ugoda pro spivrobitnytstvo v galuzi aviatsiynogo poshuku i ryatuvannya 2012* (Kabinet Ministriv Ukrainy ta Uryad Rosiys'koyi Federatsiyi) [Agreement on cooperation in the field of aviation search and rescue 2012 (Cabinet of Ministers of Ukraine and Government of the Russian Federation)]. *Oficijnyj visnik Ukrainy* [Official Bulletin of Ukraine], 29, 130. [in Ukrainian].

## Judicial documents

## Documents of the International Court of Justice

*Case concerning pulp mills on the river Uruguay. Argentina v. Uruguay* [2007]. ICJ <<http://www.icj-cij.org/files/case-related/135/15427.pdf>> (12 вересня 2017)

*Case concerning pulp mills on the river Uruguay. Argentina v. Uruguay* [2007]. ICJ <<http://www.icj-cij.org/files/case-related/135/15427.pdf>> [in English]. (2017, September 12)

*The Vienna Convention on Consular Relations. Germany v. USA*. (Request for the Indication of Provisional Measures: Order) General List No 104 [1999] ICJ 1.

*The Vienna Convention on Consular Relations. Germany v. USA*. (Request for the Indication of Provisional Measures: Order) General List No 104 [1999] ICJ 1. [in English].

## ECHR cases (until October 31, 1998)

*Delta v. France* (Article 50), 30 January 1990, § 38, Series A no. 191-A.

*Delta v. France* (Article 50), 30 January 1990, § 38, Series A no. 191-A. [in English].

## ECHR cases (after November 1, 1998)

*Campbell v. Ireland*, no. 45678/98, § 24, ECHR 1999-II.

*Campbell v. Ireland*, no. 45678/98, § 24, ECHR 1999-II. [in English].

## Judicial decisions of individual countries

*Постановление по делу № 16-П* [2013] КС РФ.

<[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_148711/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_148711/)> (21 июня 2016).

*Postanovlenie po delu № 16-P* [2013] KS RF. [Resolution in the case No. 16-P [2013] of the Constitutional Court of the Russian Federation]. <[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_148711/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_148711/)> [in Russian] (2016, June 21).