

CONSILIUM SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ

Współpraca Europejska  
Podejście Naukowe & Zastosowane Technologie

ISSN 2449-7320



EUROPEAN  
COOPERATION

Scientific Approaches and Applied Technologies

Warszawa 2019

Nº 4(44) 2019

## RADA NAUKOWA

### Przewodniczący Rady Naukowej:

Dr hab. (Ekonomia), **OLEKSANDR MELNYCHENKO**, The London Academy of Science and Business, Wielka Brytania, Londyn

### Członkowie Rady Naukowej:

Dr (Inżynieria), **BESTOUN S. AHMED**, College of Engineering / Salahaddin University, Erbil, Kurdistan, Irak

Prof., Dr hab. (Inżynieria), **ARTUR BARTOSIK**, Politechnika Świętokrzyska, Kielce, Polska

Prof., Dr hab. (Ekonomia), **LINO BRIGUGLIO**, Islands and Small States Institute, University of Malta, Msida, Malta

Dr hab. (Ekonomia), **MAREK CHRZANOWSKI**, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa, Polska

Prof., Dr (Ekonomia), **TSVETELINA ALEXANDROVA GANKOVA-IVANOVA**, Technical University of Gabrovo, Sofia, Bułgaria

Prof., Dr (Ekonomia), **SHALVA GOGIASHVILI**, Ivane Javakhishvili Tbilisi State University, Tbilisi, Gruzja

Prof., Dr hab. (Ekonomia), Dr. h.c. mult., **FRANZ PETER LANG**, University Braunschweig, Braunschweig, Niemcy

Dr (Ekonomia), **ALEKSY KWILIŃSKI**, Instytut Rozwoju Współpracy Międzynarodowej, Poznań, Polska

Prof., Dr hab. (Ekonomia), **IRENA MAČERINSKIENĖ**, Mykolas Romeris University, Wilno, Litwa

Prof., Dr (Ekonomia), **ALEXANDER MASHARSKY**, Baltic International Academy, Ryga, Łotwa

Dr hab. (Politologia), Prof.ndzw. **DONAT JERZY MIERZEJEWSKI**, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Stanisława Staszica w Pole, Piła, Polska

Dr (Ekonomia), **RADOSŁAW MIŚKIEWICZ**, Luma Investment, Łaziska Górne, Polska

Prof., Dr hab (Ekonomia), **BORYS SAMORODOV**, Banking University, Charków, Ukraina

Dr hab. (Ekonomia), **NADIYA YURKIV**, National Institute for Strategic Studies, Kijów, Ukraina

Dr hab. (Ekonomia), **HENRYK DŹWIGÓŁ**, Politechnika Śląska, Gliwice, Polska

## Wydawca:

CONSILIUM SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ

## WSPÓŁPRACA EUROPEJSKA NR 4(44) 2019

Czasopismo jest zarejestrowane w Sądzie Okręgowym w Warszawie pod numerem 19258

ISSN (PRINT) 2449-7320

### Czasopismo naukowe WSPÓŁPRACA EUROPEJSKA jest umieszczone i indeksowane w bazach danych naukometrycznych:

- ERIH PLUS
- Biblioteka Narodowa w Polsce
- Polska Bibliografia Naukowa (PBN)
- Index Copernicus
- Citefactor
- International Institute of Organized Research (I2OR)
- Google Scholar (GS)

### Adres strony internetowej:

[www.european-cooperation.eu](http://www.european-cooperation.eu)

[www.clmconsulting.pl](http://www.clmconsulting.pl)

[www.facebook.com/clmcstg](https://www.facebook.com/clmcstg)

### Adres do korespondencji:

Redakcja Czasopisma naukowego  
WSPÓŁPRACA EUROPEJSKA  
Consilium Sp. z o.o.  
ul. Marszałkowska 58  
00-545 Warszawa, Polska

Redaktor naczelny -  
**Aleksy Kwiliński**

[editor@european-cooperation.eu](mailto:editor@european-cooperation.eu)

Reklama w czasopiśmie:  
[office@clmconsulting.pl](mailto:office@clmconsulting.pl)



**SCIENTIFIC COUNCIL***Head of Scientific Council:*

Dr. hab. (Economics), **OLEKSANDR MELNYCHENKO**, The London Academy of Science and Business, Great Britain, London

*Members of the Scientific Council:*

Dr. (Engineering), **BESTOUN S. AHMED**, College of Engineering / Salahaddin University, Erbil, Kurdistan, Iraq

Prof., Dr. hab. (Engineering), **ARTUR BARTOSIK**, Kielce University of Technology, Kielce, Poland

Prof., Dr. hab. (Economics), **LINO BRIGUGLIO**, Islands and Small States Institute, University of Malta, Msida, Malta

Dr. hab. (Economics), **MAREK CHRZANOWSKI**, SGH Warsaw School of Economics, Warsaw, Poland

Prof., Dr. (Economics), **TSVETELINA ALEXANDROVA GANKOVA - IVANOVA**, Technical University of Gabrovo, Sofia, Bulgaria

Prof., Dr. (Economics), **SHALVA GOGIASHVILI**, Ivane Javakhishvili Tbilisi State University, Tbilisi, Georgia

Prof., Dr. habil. (Economics), Dr. h.c. mult. **FRANZ PETER LANG**, University Braunschweig, Braunschweig, Braunschweig, Germany

Dr. (Economics), **ALEKSY KWILIŃSKI**, Institute for International Cooperation Development, Poznan, Poland

Prof., Dr. hab. (Economics), **IRENA MACERINSKIENĖ**, Mykolas Romeris University, Vilnius, Lithuania

Prof., Dr. (Economics), **ALEXANDER MASHARSKY**, Baltic International Academy, Riga, Latvia

Prof., Dr. hab. (Political Sciences), Prof. ndzw. **DONAT JERZY MIERZEJEWSKI**, Stanislaw Staszic University of Applied Sciences in Piła, Piła, Poland

Dr. (Economics), **RADOSŁAW MIŚKIEWICZ**, Luma Investment S.A., Łaziska Górne, Poland

Prof., Dr. hab. (Economics), **BORYS SAMORODOV**, Banking University, Kharkiv, Ukraine

Dr. hab. (Economics), **NADIYA YURKIV**, National Institute for Strategic Studies, Kyiv, Ukraine

Dr. hab. (Economics), **HENRYK DŹWIGÓŁ**, Politechnika Śląska, Gliwice, Poland

**Publisher:**

CONSILIMUM LIMITED LIABILITY COMPANY

**EUROPEAN COOPERATION**

**Vol. 4(44) 2019**

Scientific journal is registered in District Court in Warsaw for the number 19258

ISSN (PRINT) 2449-7320

**Scientific journal****EUROPEAN COOPERATION**

**is included and indexed in the international informational and scientometric data bases:**

- ERIH PLUS
- National Library of Poland
- Polish Scholarly Bibliography (PBN)
- Index Copernicus
- Citefactor
- International Institute of Organized Research (I2OR)
- Google Scholar (GS)

**Web on:**

[www.european-cooperation.eu](http://www.european-cooperation.eu)

[www.clmconsulting.pl](http://www.clmconsulting.pl)

[www.facebook.com/clmctsg](https://www.facebook.com/clmctsg)

**Address for correspondence:**

Editorial team of Collection  
EUROPEAN COOPERATION  
Consilium LLC  
Marszałkowska str. 58  
00-545 Warsaw, Poland

Chief editor of the Collection -  
**Aleksy Kwiliński**

[editor@european-cooperation.eu](mailto:editor@european-cooperation.eu)

Advertising in the collection:  
[office@clmconsulting.pl](mailto:office@clmconsulting.pl)



**SPIS TREŚCI**

ANALYSIS OF THE GEORGIAN TEA BRANDS Maia Seturi, Tamari Todua (ENG)	7
METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF MARKET SEGMENTATION OF VEGETABLE PRODUCTS USING CLUSTER ANALYSIS IN THE BUSINESS ENVIRONMENT Alla Gumeniuk, Oksana Shkolenko, Tetiana Kharchuk, Viktoryia Melnik (ENG)	15
THE ACTUALITY OF POST-BUREAUCRATIC PARADIGM BY M. BARZELAY AND B. ARMAJANI IN THE CONTEXT OF SERVICE-ORIENTED PUBLIC ADMINISTRATION REFORMS Liudmyla Demchenko (ENG)	24
НЕОЛІБЕРАЛІЗМ ЯК НАПРЯМ ПОСТМОДЕРНОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ Oleksandr Ghromadetskyi (UKR)	31
ОСОБЛИВОСТІ КРИМІНАЛЬНО-ПРАВОВОЇ ОХОРОНИ ЕКОНОМІЧНИХ ТА ІНШИХ ІНТЕРЕСІВ СУБ'ЄКТІВ ПРАВА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ НА УКРАЇНСЬКИХ ЗЕМЛЯХ ЗА КРИМІНАЛЬНИМ УЛОЖЕННЯМ 1903 РОКУ Oksana Korotiuk (UKR)	40
LEGISLATIVE BASES OF PROFESSIONAL-QUALIFICATION COMPLEX FORMATION OF HUMAN POTENTIAL IN THE SYSTEM OF CIVIL SERVICE OF UKRAINE Yevhen Grebonozhko (ENG)	51
ФІНАНСОВА МОДЕЛЬ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЕКТУ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЇЇ ВИКОРИСТАННЯ У ПРОЕКТНОМУ ФІНАНСУВАННІ Ievgen Tishchenko (UKR)	65
IDENTIFICATION OF MANAGEMENT FUNCTIONS OF TRANSACTION COSTS IN RENTAL RELATIONS Sergiy Bardash, Tatiana Osadcha (ENG)	79

## TABLE OF CONTENTS

ANALYSIS OF THE GEORGIAN TEA BRANDS Maia Seturi, Tamari Todua (ENG)	7
METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF MARKET SEGMENTATION OF VEGETABLE PRODUCTS USING CLUSTER ANALYSIS IN THE BUSINESS ENVIRONMENT Alla Gumeniuk, Oksana Shkolenko, Tetiana Kharchuk, Viktoryia Melnik (ENG)	15
THE ACTUALITY OF POST-BUREAUCRATIC PARADIGM BY M. BARZELAY AND B. ARMAJANI IN THE CONTEXT OF SERVICE-ORIENTED PUBLIC ADMINISTRATION REFORMS Liudmyla Demchenko (ENG)	24
NEOLIBERALISM AS AN APPROACH IN POSTMODERN PUBLIC ADMINISTRATION Oleksandr Ghromadetskyi (UKR)	31
FEATURES OF CRIMINAL AND LEGAL PROTECTION OF ECONOMIC AND OTHER INTERESTS OF SUBJECTS OF THE INTELLECTUAL PROPERTY RIGHTS ON UKRAINIAN LANDS UNDER THE CRIMINAL PROVISIONS OF 1903 Oksana Korotiuk (UKR)	40
LEGISLATIVE BASES OF PROFESSIONAL-QUALIFICATION COMPLEX FORMATION OF HUMAN POTENTIAL IN THE SYSTEM OF CIVIL SERVICE OF UKRAINE Yevhen Grebonozhko (ENG)	51
FINANCIAL MODEL OF INVESTMENT PROJECT AND PECULIARITIES OF ITS USE IN PROJECT FINANCING Ievgen Tishchenko (UKR)	65
IDENTIFICATION OF MANAGEMENT FUNCTIONS OF TRANSACTION COSTS IN RENTAL RELATIONS Sergiy Bardash, Tatiana Osadcha (ENG)	79



**Maia Seturi**

Doctor of Science (Economics),  
Ivane Javakhishvili Tbilisi State University,  
Assistant Professor of Marketing Department,  
School of Economics and Business  
Georgia, Tbilisi  
maia.seturi@tsu.ge  
ORCID ID: 0000-0003-0246-678X

**Tamari Todua**

Master of Business Administration,  
Ivane Javakhishvili Tbilisi State University  
Georgia, Tbilisi  
tamari\_todua@yahoo.com  
ORCID ID: 0000-0002-7427-2557

**ANALYSIS OF THE GEORGIAN TEA BRANDS**

**Abstract.** The article is devoted to the analysis of the Georgian Tea Brands, as well as the solution of some pressing issues regarding their success in the market. It is impossible without taking into account competitive advantages of foreign tea brands. In the last century, Georgia (South Caucasus) was one of the leading producers of tea in the Soviet Union. Nevertheless, the Georgian tea sector got into a difficult situation after the collapse of the Soviet Union. Since the early 2000s, the Georgian government has been trying to save this sector. Tea production is of great importance for the development of agriculture of Georgia. Revival of this sector can give significant economic and social benefits to rural population, who was actively involved in tea production during the existence of the Soviet Union. Nowadays, some state programs have been launched to stimulate the tea industry. The production of Georgian tea may be promising in the future due to the free trade agreement with the European Union. Today, this field has not lost its significance and still has a great potential for development. At the same time, it is necessary to take into consideration the aspects of the brand management. Product success in the market is closely related to its branding. The brand is intended for identification of goods of one seller or seller group, as well as for differentiation from the competitors' products. Creating an image for a trade mark helps to keep the goods in positioning in the mind of the consumer. Brand is a source of information for the user, which helps to simplify the choice of goods and reduce consumer risk. The brand does not remain unchanged, but it needs to be developed for further success. For the formation of a successful brand, the product has to stand out with the best quality that can be distinguished from other analogues. The main objective of the work is to examine the attitude of consumers to the Georgian tea brands. The goal of the survey is to determine the Georgian customers' attitude towards the Georgian tea brands, to identify weaknesses that prevent the Georgian tea brands from achieving success in the market.

**Keywords:** marketing, marketing research, customer behavior, brand, tea brands, successful brand

Formulas: 0, fig.: 4, tabl.: 0, bibl.: 15

**JEL Classification:** L10, L66, M31

**Introduction.** Tea is the most popular drink in the world. Tea contains a large amount of biologically active substances, however, according to the opinion of scientists, tea have a positive effect on the ability to concentrate on human perceptions because of two substances in tea, namely: caffeine and tannins [Korir, Wachira, Wanyoko, Ngure & Khalid 2014]. So tea has useful properties.

Tea is quite a demanding product in Georgia. Local production of tea does not satisfy even the needs of the local population. Research of consumer attitude to Georgian tea brands is especially important issue. The task of this research was: to determine Georgia's consumers evaluations about Georgian tea brands; to find out the attitude of consumers to the advantages of Georgian tea brands. In the conclusive part of the work are given research results, conclusions and some recommendations.

**Literature review and the problem statement.** Tea production in Georgia has a long history. Scientis S. Doborjginidze claims that it is more convincing, that the exact date of importing tea plant in Georgia was 1847 [Doborjginidze 2008]. Some scholars believe that the development of tea farming in Georgia is associated with the last ruler of Guria (the region in the west Georgia) Mamia Gurieli (1809-1826). He contacted French botanists André Misho and his son François André Misho. According to their recommendation, he has first tea seedlings in Georgia and with the help of Scotch Jacob Montegue Marie, tea made for the first time in Georgia in the Botanical Garden of Guria's ruler [Official website of company "Geoplant"].

During the Soviet Union Georgia was the main supplier of tea in all Soviet republics. Georgian tea was sold in stores in France, Germany, Austria, Finland and Great Britain [Official website of company "Geoplant"]. In the end of the last century significant reforms began in Georgia. These reforms also touched upon the Georgian tea sector. The result of these reforms was privatization of tea factories at the time. In particular, in 1994-1995, 77 tea factories and combinations were privatized, among them 71 were established as joint stock companies, one enterprise was privatized under competition and five were redeemed in lease form. In the same period, private tea companies were created for the first time in Georgia including "Martin-Bauer-Tbilisi" Ltd, founded by foreign investments. This company is functioning under the name "Geoplant". In Georgian market and on the world market company "Geoplant" brings tea brands: Gurieli, Georgian Tea and Rcheuli [Tea production in Georgia: Value Chain Analysis. ENPARD - European Neighborhood 2015].

Georgian tea brands have too many competing products on the market. Among them are the famous and successful tea brands in the world or in the region. One of the most actual topics in the marketing's theory and practice is the matter of the brands ruling. The key point in the Brand's success is held by creating its positive image and ensuring its recognize ability and awareness. The research revealed that it is not enough only to reach a high level of awareness for brand success. The brand is much more than the product features and specifications. But brand is also what kind of emotions and associations have customers towards it. In addition, branding success depends on the buyer's relations with the brand. Base of these relations must be full implementation of brand promises [Seturi 2017].

Georgian tea brands are competing with foreign brands. In such conditions, Georgian manufacturers face difficult challenges. They should take care to gain



customer satisfaction. The quality of customer satisfaction depends on the satisfaction or dissatisfaction that a person faces, when the buyer compares his preliminary expectations with the actual characteristics of the product he bought. In other words, the quality of customer satisfaction is determined by comparing the expectations of the customer with the actual performance of the product [Seturi 2009].

For achievement of the food safety, development of the legal framework is the first stage only, to deal with the problems in this sphere. The requirements of the developed laws and normative acts should be strictly complied with and the state should be actively involved in this. Though, all, people engaged in the state structures and business, should understand that the life of each citizen is very valuable, and it requires care [Todua 2012].

Effective and correct management of brands promotes products success in the market. Brands can play a significant role in signaling certain product characteristics to consumers. Researchers have classified products and their associated attributes or benefits into three major categories: search goods, experience goods, and credence goods. For search goods like grocery produce, consumers can evaluate product attributes like sturdiness, size, color, style, design, weight, and ingredient composition by visual inspection... Consumers can certainly handle these risks in a number of ways, but one way is obviously to buy well-known brands, especially those with which consumers have had favorable past experiences. Thus, brands can be a very important risk-handling device [Keller 2013].

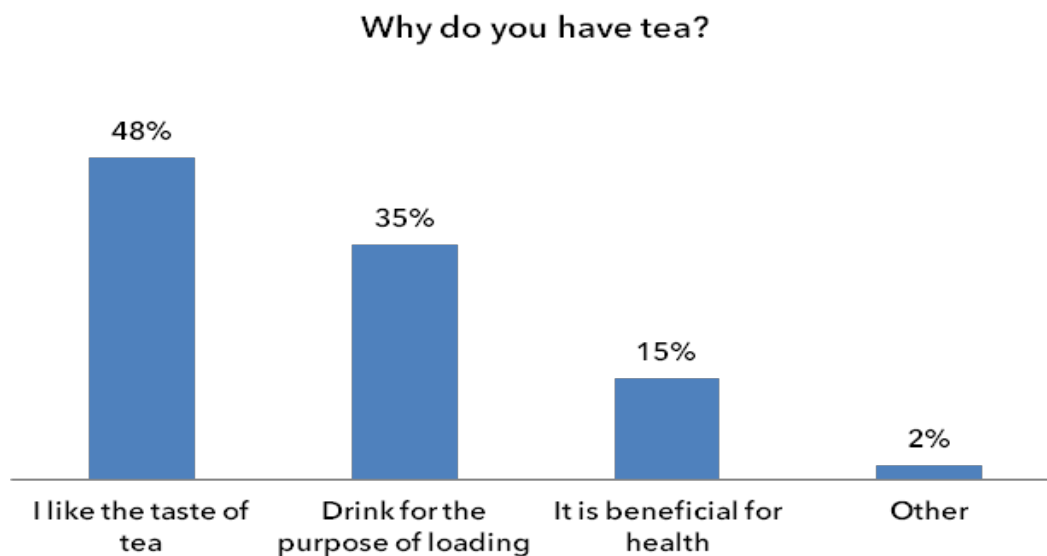
In our study we used marketing research methods. In the work there are used the concepts of marketing theories, data analysis statistical methods. We used namely selection, grouping, observation, tendency, analysis, induction and comparison ones. The survey was conducted on the Internet. The survey was conducted in May 2018. The main goal of this research was to study tea in general and first of all the Georgian consumer attitude towards Georgian tea brands. The study included two main stages. At the first stage of the survey was determined the target group of research. At this stage it was decided that the survey did not require the survey of respondents according to any social-demographic characteristics. Consequently, we do not restrict the study and study all those willing to take part in this study and more or less familiar with Georgian tea. At the next stage of research, the method of research has already been identified. Based on the objectives of the research, it was decided to conduct quantitative research. The latter implies the collection of information in quantitative form and the statistical analysis of the information already obtained. Quantitative method of research is one of the most common and reliable methods for obtaining primary information [Armstrong, Kotler 2006]. It is noteworthy that a structured questionnaire was used during our research. The questionnaire consisted of three blocks.

We inquired 209 respondents. The majority of respondents were interviewed online. Only a small number of respondents were interviewed by personal interview. In order to determine the reliability of the results obtained from the research we decided to use the assessment system in marketing research. According to the abovementioned system, high reliability of the results means error up to 3%, the usual - from 3% to 10%, the approximate reliability of the results means error - from 10% to 20%, the orientation reliability - from 20 to 40%. In the case of our research we considered 4% of the error rate, and therefore the reliability rate was 96%.

83% of respondents were female respondents, while the number of men was 17%. 46% of respondents were 18 to 25 years of age, 30% of respondents belonged to the age group of 26 to 36 years. The number of respondents aged 36 to 50 was 15%. The lowest number of respondents was from the following age groups: up to 18 years - 3%, 50-65 years - 3%, 51-65 years old and only 2% over 65 years. According to family conditions, 58% of respondents were single, 37% - married, 3% - divorced, and 2% - widows.

**Research results.** In order to find out what the demand for tea is on the Georgian market, we asked the respondents about how frequently they have tea. The study showed that 93% of respondents are tea users and 7% do not use it at all. 20% of respondents often drink tea, which is a very low indicator. Therefore, we can say that there is a huge demand for tea on the Georgian market.

It was interesting to find out what is the reason of high demand for tea. When asked why tea drinks, 48% of respondents said, they liked the aroma and taste of tea, and so often drink it. Although tea has many useful properties, many research has been conducted to prove the properties of tea and its positive impact on various diseases, apparently, consumers are not well aware of tea's positive qualities. Only 15% of respondents said tea is drinking because it is useful for health.

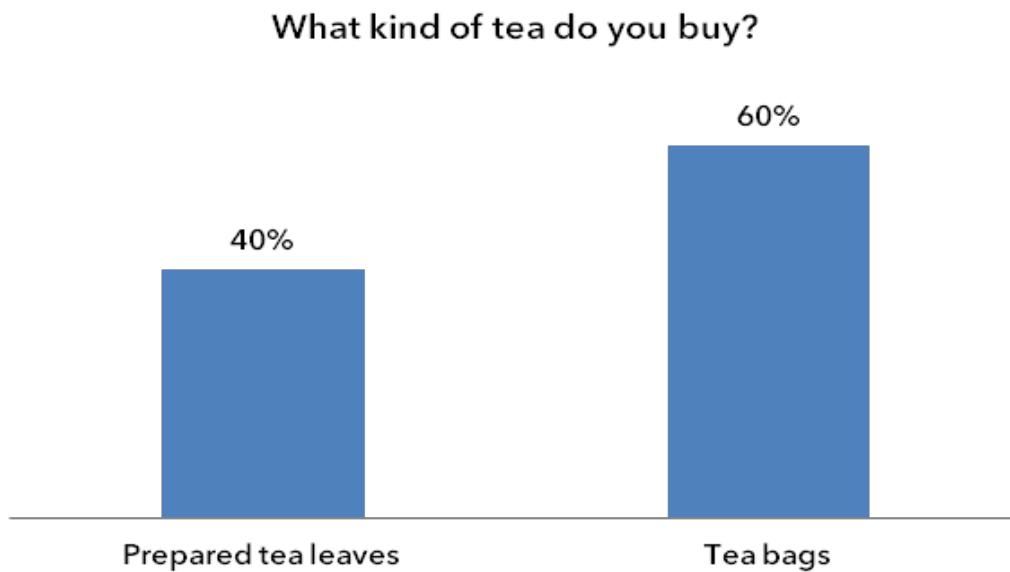


**Figure 1** – Reasons for tea consumption by respondents

**Source:** *The results of the research conducted by the authors*

As we see from the diagram (fig. 2.), 60% of respondents use most of the tea bags. Tea leaves is not as popular in Georgian tea consumers. This is not surprising, since tea packages are more convenient to use than tea leaves.

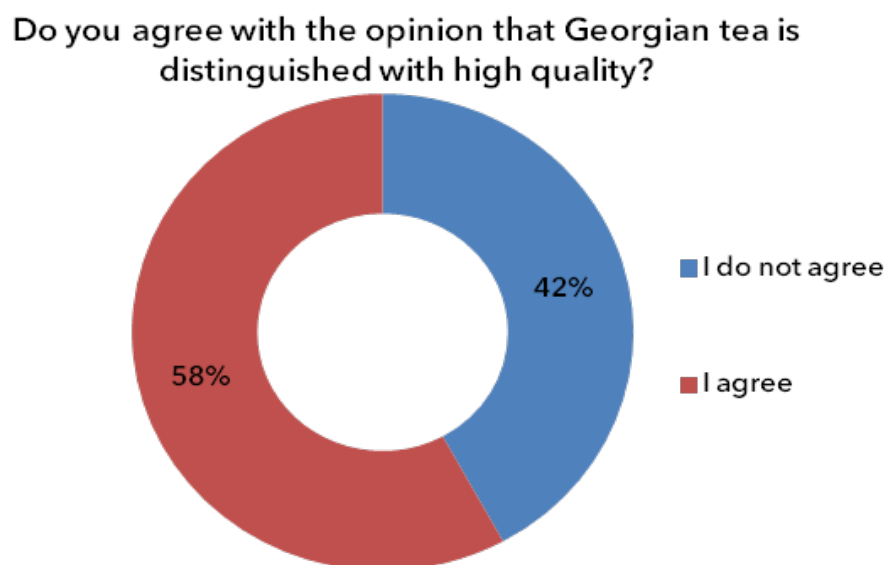
The study showed that black and green tea is especially popular among Georgian consumers. 67% of the respondents prefer the black tea and 20% green tea. The reason for this is that these two types of tea are produced mainly in Georgia and the Georgian market does not have a wide choice of tea types. This confirms with the statistical data, which is show, that black and green tea is mainly imported in Georgia. Other types of tea are not available in the Georgian market or in very small quantities.



**Figure 2** – Buyers' interests to tea types

**Source:** *The results of the research conducted by the authors*

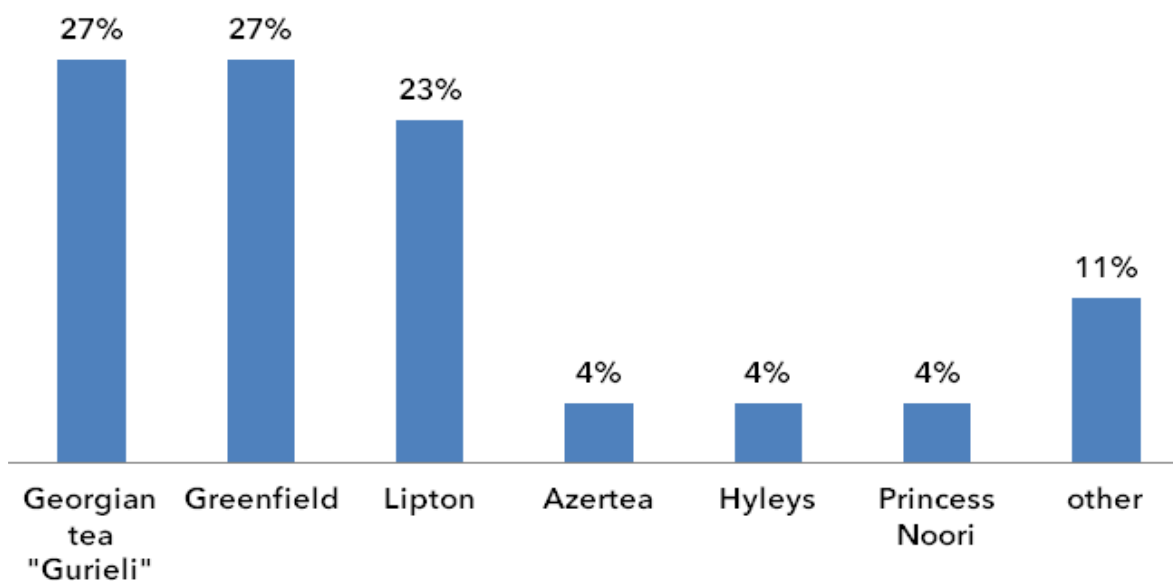
For the majority of consumers, as our research has shown, during buying tea, the most important feature is tea quality. In our opinion, it would be interesting to find out Georgian customers attitude toward the quality of Georgian tea. On the question if you agree with the question that Georgian tea is distinguished with high quality, 42% of respondents have responded negatively, which is not a good factor for Georgian tea sector development.



**Figure 3** – Customer attitude towards Georgian tea quality

**Source:** *The results of the research conducted by the authors*

We also wanted to find out communications channels from which Georgian consumers get information about new tea brands. We found out that 42% of respondents received information about tea brands from TV. Internet has a quite high rate, it is 33%. The survey showed that 17% of respondents are aware of tea from friends, and 7% from stores. As the survey showed, only 1% of respondents get information about tea brands from magazines and newspapers, 71% of respondents answer, that they prefer a foreign brands. Among the Georgian brands the respondents named the following products: Gurieli, Georgian Bouquet, Anna Batonishvili, Mountain Tea and Rcheuli. From these Georgian brands besides Gurieli, in fact Georgian customers do not know none tea Georgian brands. It should be noted that Gurieli consumers are 27% of respondents.



**Figure 4** – Benefits of respondents according to tea brands

**Source:** *The results of the research conducted by the authors*

In the survey we found out, that the majority of respondents (54%) prefer the foreign tea brands. On the question, why they prefer the foreign brands, 51% of respondents said, in their opinion, foreign brands are distinguished with higher quality. 34% of respondents think that foreign tea brands are more pleasant to drink. 14% of tea lovers think, foreign brands are distinguished with a more attractive packaging. Only 1% of respondents think, that the Georgian tea brands are deficient in the market and on the stores shelves mostly foreign brands are located or perhaps foreign brands attract the attention of consumers with attractive packaging. In the survey we asked the respondents to explain, how they think, what will help the development of the Georgian tea production. The majority of respondents named: improvement of quality, rehabilitation of plantations and more active marketing campaigns.

**Conclusions.** Nowadays tea is no longer produced in such a large scale in Georgia as it was in the Soviet Union. Tea produced in Georgia today can not satisfy even the demand for tea on the local market. Analysis of the results of the research showed some shortcomings, which prevent Georgian tea brands from considerable success at the market. That's why we consider it important and advisable for Georgian enterprises to take a number of measures:

- most Georgian consumers prefer the foreign origin tea. According to Georgian consumers, the main reason for this is the low quality of Georgian tea brands. One of the hindering reasons of brand success is the low quality of the product [Doyle, Stern 2007]. In our opinion, it is caused of the old technology of tea processing plants. Therefore, it is necessary to focus on these aspects. Today, such aspects are especially important for Georgia when the trade free of tariffs and technical barriers increase the production potential of the products in Georgia [Todua, Mghebrishvili 2018];
- it is necessary to support Georgian tea sector by our government. In order to ensure rapid rehabilitation of tea plantations. This requires large amounts of money [Agriculture Project Management Agency];
- georgian scientists were able have created tea selective varieties [Agriculture's Scientific-Research Center 2015]. Besides we should prepare good specialists for this field. In this case, even the most important aspects of motivate of employees in tea producing enterprises should not be forgotten;
- there is almost no Georgian tea advertising on the Georgian market. Which is a mistake by companies in terms of competition. Besides of this Customers come to know a brand through a range of contacts and touch points: personal observation and use, word of mouth, interactions with company personnel, online or telephone experiences, and payment transactions [Kotler, Keller 2012]. More attention should be paid to aspects of the use of social networks. In recent years the role and importance of social networks have increased in brand positioning. In today's business environment when consumer loyalty can vanish at the smallest mistake, which can additionally have online propagation of their unfortunate encounter with a particular product, service, brand or company [Todua, Jashi 2015];
- the real brand cannot exist without clarity. The consumers and target audience should have an opportunity to clearly understand what the company is and its brand as well. The brand clarity is based on its vision and values. They should be easily understandable and acceptable for people. All this is important and topical for those making decision, i.e. for customers, and sometimes also for the public at large [Seturi 2016]. Marketing campaigns are not held to increase the awareness of Georgian tea brands. That's why Georgian tea brands not popular among consumers. Our survey showed that the only Georgian tea brand, which is compare widely known among Georgian customers is Gurieli, as producing company "Geoplant" is actively trying to popularize its brand with marketing campaigns.

## References

- Agriculture Project Management Agency. *Georgian Tea Plantation Rehabilitation Program*. Retrieved from: [http://apma.ge/projects/read/project\\_scope/12:parent](http://apma.ge/projects/read/project_scope/12:parent)
- Agriculture's Scientific-Research Center. *Tea grown-fledged plantations Rehabilitation technology and cultivation of new plantations* (2015). Retrieved from: <http://srca.gov.ge/files/%E1%83%A9%E1%83%90%E1%83%98.pdf>, p.5
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2006). *Basics of marketing*, 7th ed. ISBN 0131424106. Authorized translation from the English-language. The Georgian edition was published by Georgian Marketing Association, 493-495

- Doborjginidze, S. (2008). *Tea Production Development Directions in Georgia*, Tbilisi
- Doyle, P., & Stern, P. (2007). *Marketing Management and Strategy*. Piter, Sankt Peterburg, 4-th edition, (translate in Russian), 216-223
- Keller, K. L. (2013). *Strategic Brand Management*, 4th Edition, ISBN: 978-0-13-266425-7, Published by Pearson Education, Inc., 35
- Korir, W., Wachira, F. N., Wanyoko, J. K., Ngure, R. M., & Khalid, R. (2014). *The fortification of tea with sweeteners and milk and its effect on in vitro antioxidant potential of tea product and glutathione levels in an animal model*. *Food Chemistry*, 145-153
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing management*, 14th ed., publishing as Prentice Hall, 248-252
- Seturi, M. (2017). Brand Awareness And Success In The Market, *Economy & Business, Journal of International Scientific Publications*, ISSN 1314-7242, Volume 11, pp. 424-432. September. Retrieved from: [https://www.researchgate.net/publication/325675041\\_Brand\\_Awareness\\_And\\_Success\\_In\\_The\\_Market](https://www.researchgate.net/publication/325675041_Brand_Awareness_And_Success_In_The_Market) [accessed May 28 2019]
- Seturi, M. (2009). *Marketing Management (Lecture course)*, Part I, Edition: 147 pages , 26-27. Publisher: Universal ISBN 978-9941-12-631-4. Retrieved from: [https://www.researchgate.net/publication/326723017\\_Marketing\\_Management\\_Lecture\\_course\\_Part\\_I\\_Edition\\_147\\_pages\\_Publisher\\_Universal\\_ISBN\\_978-9941-12-631-4](https://www.researchgate.net/publication/326723017_Marketing_Management_Lecture_course_Part_I_Edition_147_pages_Publisher_Universal_ISBN_978-9941-12-631-4) [accessed May 06 2019]
- Seturi, M. (2016). Peculiarities of Implementation of Branding Principles. *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, Vol. 10, No. 3., 974-978. DOI: 10.5281/zenodo.1123833. World Academy of Science, Engineering and Technology. Retrieved from: [https://www.researchgate.net/publication/325711225\\_Peculiarities\\_of\\_Implementation\\_of\\_Branding\\_Principles](https://www.researchgate.net/publication/325711225_Peculiarities_of_Implementation_of_Branding_Principles) [accessed Jun 04 2019]
- Tea production in Georgia: Value Chain Analysis*. ENPARD - European Neighborhood (2015). Program for Agriculture and Rural Development. The European Union for Georgia-Promote of agriculture. ISET Research Institute. Georgia, Tbilisi. Retrieved from: [http://enpard.ge/ge/wp-content/uploads/2015/05/TeaValueChainAnalysis\\_GEO.pdf](http://enpard.ge/ge/wp-content/uploads/2015/05/TeaValueChainAnalysis_GEO.pdf), p.12
- Todua, N. (2012). *Marketing Research of Consumer Behavior in Georgian Market*. Monograph. Tbilisi, 170-179.
- Todua, N., & Mghebrishvili, B. D. (2018). *Legal Fundamentals of Food Safety Provisions in Georgia*, 9-10. Retrieved from: [https://www.researchgate.net/publication/328149960\\_Legal\\_Fundamentals\\_of\\_Food\\_Safety\\_Provisions\\_in\\_Georgia](https://www.researchgate.net/publication/328149960_Legal_Fundamentals_of_Food_Safety_Provisions_in_Georgia) [accessed May 05 2019]
- Todua, N., & Jashi, C. (2015). Some Aspects of Social Media Marketing (Georgian Case), World Academy of Science, Engineering and Technology, *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic and Management Engineering*, Vol. 9, No. 4, 1165-1168

Data przesłania artykułu do Redakcji: 08.06.2019  
Data akceptacji artykułu przez Redakcję: 13.06.2019

**Alla Gumeniuk**

PhD (Economics),  
Uman branch of Private Educational Establishment «European university»,  
Associate Professor of the Department of Economics and Business  
Ukraine, Uman  
allagumen@ukr.net  
ORCID ID: 0000-0002-4333-0478

**Oksana Shkolenko**

PhD (Economics),  
Uman branch of Private Educational Establishment «European university»,  
Associate Professor of the Department of Economics and Business  
Ukraine, Uman  
shkolenko\_oksana@ukr.net  
ORCID ID: 0000-0003-2792-1523

**Tetiana Kharchuk**

PhD (Economics),  
Private Educational Establishment «European university»,  
Associate Professor of the Department of Economics  
Ukraine, Kyiv  
dtv75@i.ua  
ORCID ID: 0000-0001-5563-3268

**Viktoryia Melnik**

Kyiv National University of Trade and Economics,  
Lecturer of the Department of Economics and Finance of the enterprise  
Ukraine, Kyiv  
victoryetual@ukr.net  
ORCID ID: 0000-0001-5512-536X

**METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF MARKET SEGMENTATION OF VEGETABLE PRODUCTS USING CLUSTER ANALYSIS IN THE BUSINESS ENVIRONMENT**

**Abstract.** The cluster model of business organization has several advantages. In the presence of a cluster, marketing structures, which are created for the purpose of marketing support for the activities of enterprises taking into account the infrastructure of the vegetable market, are formed.

This approach allows small-scale agricultural enterprises to avoid the growth of conditionally fixed costs and to increase performance of activity. At the same time, it's important to understand that clustering enables producers of vegetable products not only to jointly promote their products, but also to form an effective marketing support system for the activities of each enterprise.

In this article authors have formed the essence of cluster analysis on the basis of the research of domestic and foreign scientists. The methodology of cluster analysis is generalized for vegetable enterprises. The use of methods of cluster analysis is proposed for the study of the regional vegetable market and consumer groups of vegetable products. Analytical and graphical possibilities of application of the software package

statistica are shown for multivariate grouping of consumers of vegetable products. A dendrogram of consumer preferences of vegetable products in a supermarket has been constructed.

The authors used hierarchical clustering of consumers of vegetable products on the basis of Ward's method, as an agglomeration plan. It is proved that the proposed methods should be used in the further practical activity of marketing services at the enterprises of the vegetable industry and their integration formations.

The article justifies expediency the inclusion of psychographic and behavioral features in the segmentation of the market of vegetable products with cluster analysis, which will enable the marketing service to take into account the needs and demands of consumers in detail, establish the degree of their loyalty that is, the relation to vegetable production, its packaging and qualitative characteristics. The control of this technique is important not only for the marketer who carries out marketing researches, but also for employees of the marketing department of a small vegetable company.

**Keywords:** cluster analysis, marketing services, clustering, vegetable products, market segments, consumer

Formulas: 0, fig.: 2, tabl.: 3, bibl.: 15

**JEL Classification:** Q13, M31, C10

**Introduction.** Grouping and classification are statistical methods for the distribution of homogeneous and heterogeneous aggregates into certain groups according to essential features, which are widely used in biology, psychology, sociology, economics, management, etc. Multidimensional grouping can be done on the basis of cluster analysis. Clustering allows you to explore a large amount of information which concerns a large number of various features, characterizing a set of objects, and compressing this information into convenient, visual dimensions [Electronic textbook on statistics. 2001]

Cluster analysis (taxonomy, pattern recognition) consists of different methods of classification, the main purpose of which is to divide a set of objects into a small (known or not) number of groups, classes of homogeneous, similar objects. These groups must be formed in such a way, so that the objects contained in one class are not far from each other. Such classes are called clusters (taxon, images). Cluster (eng.) - grono, bundle, accumulation - this is a group of elements that have any common property. Taxon (eng.) - is systematized group of a certain category [Aivazian, Mkhitaryan 2001].

Investigation of the concept of «cluster analysis» in various reference books, dictionaries and economic literature allows us to conclude, that there are many approaches to his interpretation. Variety of approaches to the definition of cluster analysis necessitates further consideration of this issue.

**Literature review and the problem statement.** The authors aim to study the application of cluster analysis in the analysis of the regional vegetable market for the purpose of polling consumers of vegetable products.

According to the results of the analysis of literary sources, it was clarified that scientists devote much attention to the study of theoretical and practical aspects application of cluster analysis methods. It should be noted that the scientists not enough attention is paid to the application of methods of cluster analysis to solve problems that arise every day before producers of agrarian products.



Results of the research of the essence of the concept of cluster analysis reflected in the works of domestic and foreign scientists.

So, according to Oldenderfer M., cluster analysis is a set of multidimensional statistical procedures, which allow to sort elements of the system in homogeneous groups [Oldenderfer, Blaspeid 1989].

Bondarenko O. believes that cluster analysis - is a multi-dimensional statistical procedure that collects data containing information on the selection of objects and then arranging objects in relatively homogeneous groups (Q - clustering, or Q - technique, cluster analysis itself) [Bondarenko, Slesare 2011].

Kupalova G. argues that the cluster analysis is a multi-dimensional statistical survey method, which includes data collection containing information about selective objects and arranging them in a relatively homogeneous groups similar to each other [Kupalova 2008].

Savitskaya V. generalizes that the cluster analysis is a set of methods, approaches and procedures developed to solve the problem of formation of homogeneous classes in an arbitrary area of concern [Savitskaya 2012].

**Research results.** Methods of cluster analysis allow to solve the following tasks [Savitskaya 2012]: breakdown of the initial set of objects on a relatively small number of areas grouping (clusters), so that the elements of one cluster are as close as possible to each other; identification of the structure of the totality of the objects under study.

So, cluster analysis - these are methods that are used when classifying objects in relatively homogeneous groups (clusters). The execution of cluster analysis is divided into six stages: problem formulation (selected variables set allows you to describe the similarity between objects); choice of measure of dispersion (choice of method for measuring distance or degree of similarity); choice of clustering method (clusterization methods can be hierarchical or non-hierarchical); deciding on the number of clusters; interpretation and profiling of clusters; validity estimation of clustering.

To improve the performance of marketing services and estimating the size of vegetable market segments it is recommended to use cluster analysis [Yashkina 2008]. Dealing with this technique is important not only for the marketer, who conducts relevant research, but also for employees of the marketing department of a small vegetable enterprise. In addition, using cluster analysis market segmentation can be done by psychographic, geographical and behavioral characteristics.

Ideal marketing concept is achievement in the market of competitive advantages, based on the primary attention to the needs and wishes of consumers, constantly changing and transforming these needs and wishes into production and marketing solutions. Focusing on this approach can be achieved increase in profits at the expense of the most complete satisfaction of the real expectations of consumers of their products. Studying existing consumers and potential customers understanding their behavior can influence their thoughts and purchasing motives using a consumer-oriented marketing mix, which includes the development of new products, control distribution channels, and advantageous placement of goods their effective promotion and flexible pricing [Holovchenko 2009].

With this method in the city supermarket «Velyka Kyshenya» a consumer survey of vegetable products was conducted about their attitude to a particular type of product. Twenty respondents were involved in a two-stage cluster sampling.

*The first stage.* To perform a cluster analysis, six variables were identified, which in our opinion will allow to assess the resemblance of respondents:

V1 - I want to buy vegetable products because I want to consume everything new and best of the products of vegetable growing.

V2 - I do not care.

V3 - I want to buy vegetable products because I am following my health and the health of future generations.

V4 - I want to buy vegetable products since it is better presented and packaged.

V5 - I want to buy vegetable products because I listen to the advertising and also take into account the wishes of my relatives, parents and the advice of friends.

V6 - I do not pay attention to what kinds of vegetable products I buy because I visit this supermarket and other outlets.

The survey results are presented in table 1.

**Table 1** – Data for clustering according to the survey of 20 respondents of the supermarket «Velyka Kyshenya» for the desire to consume vegetable products

Respondent number	V1	V2	V3	V4	V5	V6
1	2	3	4	5	6	7
1	3	5	3	1	3	2
2	4	2	4	5	4	5
3	5	4	4	2	2	1
4	6	4	7	4	6	4
5	2	1	4	6	5	4
6	6	4	7	3	5	4
7	2	2	5	4	4	7
8	6	4	3	3	7	2
9	7	2	7	4	6	3
10	3	2	3	6	4	7
11	4	5	4	2	3	1
12	4	1	3	7	2	6
13	5	3	6	4	6	4
14	2	6	4	1	3	2
15	3	3	4	6	4	6
16	3	3	4	5	3	6
17	4	1	4	7	3	7
18	3	6	3	2	4	3
19	6	4	6	3	5	3
20	4	7	2	2	3	2

**Source:** *calculated by authors*

The degree of consent was measured on a seven-point scale (1 - disagree, 7 - I agree wholeheartedly).

Then we were determined using hierarchical clustering the optimal number of clusters for the table data [Armstrong, Kotler 2001; Gorkavy, Yarova 2004].

*The second stage.* The choice of the degree of dispersion was to choose the method of measurement at a distance or degree of similarity. Often, by degree of similarity, use the distance between the objects. Objects with smaller distances are more similar than objects with long distances. It is recommended to use several ways to calculate the distance between objects. In our study, as far as distance is concerned, the square of the Euclidean distance was chosen.

*The third stage.* Selecting a clustering method. Agglomeration clustering begins with each object in a separate cluster. Clusters are united grouping objects in each time larger clusters. This process continues until all objects become members of the same cluster.

The divine clustering begins with all objects grouped in a single cluster. The clusters divide until each object appears in a separate cluster. Usually in marketing research, for example, agglomeration methods are used communication methods, dispersion and centroid methods. In our study hierarchical clustering was used on the basis of the Ward method.

The Ward method is based on the intra-group sum of the squared deviations, which is the sum of the squares of distances between each object and the mean value in the cluster where the object is located. At the same time, at each step, these two clusters are united which cause the smallest increase in intragroup sums of squares. This method aims to merge the closest clusters [Duran, Odell 1977].

The advantage of hierarchical methods of classification is their visibility. The results of clustering are presented in the form of dendrograms (translated from the Greek dendron denotes the tree). Dendrogram clearly depicts the proximity of individual objects, clusters and in graphical form shows the sequence of their association. The dendrogram is sometimes referred to as a tree-like scheme, a cluster association tree [Bureeva 2007].

Cluster analysis is a sufficiently labor-intensive method of statistical research, so it is best to conduct it with a variety of software products. The STATISTICA (StatSoft) system in the Windows environment includes all the known methods of statistical analysis of data, which makes the research process more efficient and easy [Borovikov 2003].

The results of such clustering are shown in the table 2.

This is a so-called agglomeration plan. The first line is the first stage: includes 19 clusters. The combined respondents are 6 and 19. Last column - «next stage» - characterizes the stage on which the respondent teamed up with this cluster.

At the 9th stage, respondents with numbers 6 and 19 combined with the respondent at number 4, etc. The distance between the clusters «squared Euclidean distance» between points (Each respondent is a point in the space of 6 variables). Tree diagram (dendrogram) - graphical display of clustering results shown in Fig.1.

**Table 2** – Results of hierarchical clustering vegetable consumers products supermarket «Velyka Kyshenya» based on the Ward method

Number of respondent	United clusters		The distance between clusters (Coefficient)	The stage at which the cluster appeared for the first time		The next stage
	Cluster 1	Cluster 2		Cluster 1	Cluster 2	
1	6	19	1,0	0	0	9
2	15	16	2,0	0	0	7
3	12	17	3,5	0	0	16
4	1	14	5,0	0	0	11
5	4	13	6,5	0	0	9
6	3	11	8,0	0	0	15
7	2	15	10,3	0	2	10
8	18	20	12,8	0	0	11
9	4	6	15,6	5	1	12
10	2	10	18,5	7	0	13
11	1	18	23,0	4	8	15
12	4	9	27,7	9	0	17
13	2	7	33,1	10	0	14
14	2	5	41,3	13	0	16
15	1	3	51,8	11	6	18
16	2	12	64,5	14	3	19
17	4	8	79,7	12	0	18
18	1	4	172,7	15	17	19
19	1	2	328,6	18	16	0

**Source:** calculated by authors

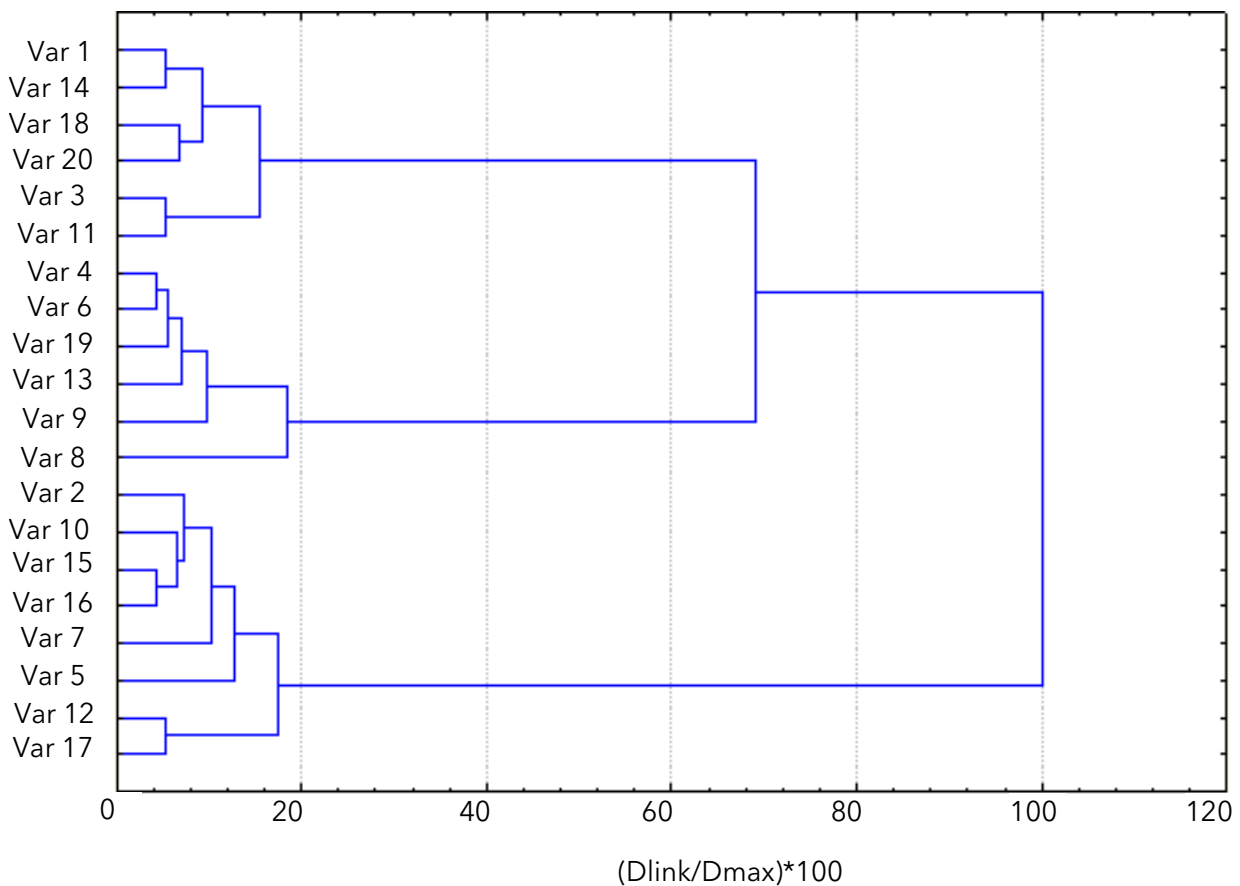
*Fourth stage.* Decide on the number of clusters. In hierarchical clustering, you can use distances according to the criteria by which clusters are united (From the agglomeration plan it is evident that during the transition from 17 to 18 stages the distance factor increases by more than twice). That is, you need to leave three clusters. Relative sizes of clusters should be sufficiently expressive.

*The fifth stage.* Interpreting and profiling clusters involves testing cluster centroids (Table 3, Fig. 2).

Cluster 1 brings together groups 1 and 2. Group 1 (high value V2). - «skeptical consumers». These consumers are skeptical of vegetable products. Such respondents are 4 people.

Group 2 (low values V4, V6) - «apathy consumers». They buy this product only for that, that it is better presented and packaged. Such consumers are visiting this market and other retail outlets. Such respondents - 2.

Cluster 2 (high values V4, V6 and low V2) - «loyal consumers». This group of consumers is positive about consumption of vegetables however, the purchase of vegetables is spontaneous and has an unsystematic nature. Such respondents are 6 people.



## Cluster 1

1 group – respondents with numbers – 1, 14, 18, 20.

2 group – respondents with numbers – 3, 11.

## Cluster 2

3 group – respondents with numbers – 4, 6, 19, 13, 9, 8.

## Cluster 3

4 group – respondents with numbers – 2, 10, 15, 16.

5 group – respondents with numbers – 7, 5, 12, 17.

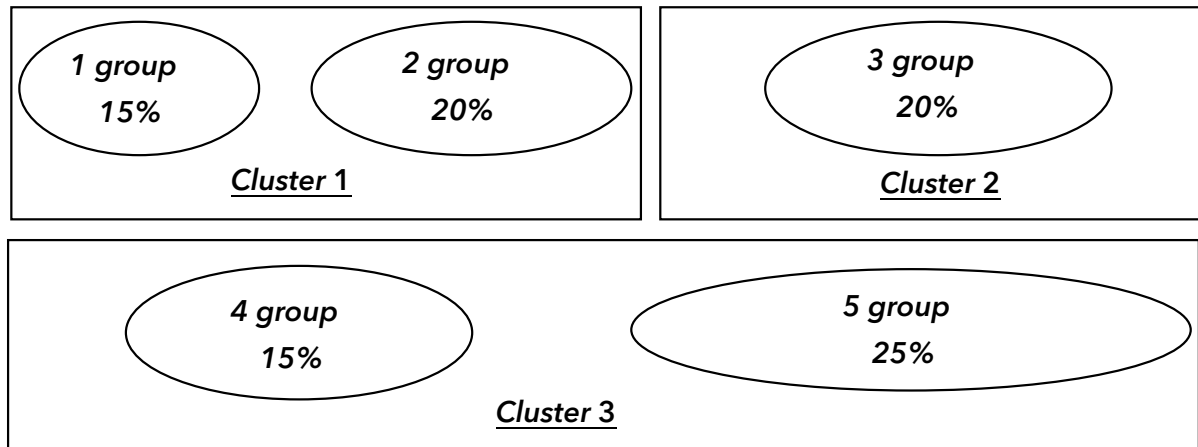
**Figure 1** – Tree diagram (dendrogram) used in the analysis of preferences of consumers of vegetable products in the supermarket «Velyka Kyshenya»

**Source:** constructed by the authors with the help of the program STATISTIKA 2006 [Yankovoy 2001]

**Table 3** – Checking cluster centroids using Ward's method

Cluster number	Group number	Average values					
		V1	V2	V3	V4	V5	V6
1	1	3,50	5,05	3,33	1,67	3,00	1,83
	2	3,15	4,16	5,61	4,95	2,68	3,73
2	3	2,98	3,56	4,87	3,65	4,21	4,69
3	4	3,69	2,87	4,65	5,21	3,98	4,15
	5	6,00	3,50	6,00	3,50	5,83	3,33

**Source:** calculated by authors



Cluster1

1 group – respondents with numbers – 1, 14, 18, 20.

2 group – respondents with numbers – 3, 11.

Cluster 2

3 group – respondents with numbers – 4, 6, 19, 13, 9, 8.

Cluster 3

4 group – respondents with numbers – 2, 10, 15, 16.

5 group – respondents with numbers – 7, 5, 12, 17.

**Figure 2** – Distribution of consumers of vegetable products on groups for psychophysical behavior

**Source:** developed by authors

Cluster 3 unites groups 4 and 5. This group is the largest and includes 8 people. Group 4 (high values V1 and moderate values V3 and V5) – «active consumers». These are consumers who buy vegetable products since they are eager to consume all new and best of the products of vegetable growing. These respondents have a certain impact on advertising and the recommendations of friends and relatives. Such respondents are 4 people. Group 5 (high values V3, V1 and V5) – «pragmatic consumers». There are 4 persons identified. These consumers buy vegetable products first, because they care for their health and the health of future generations. Secondly, they buy this product because it is better presented and packaged. Respondents advertise products themselves and recommend the use of vegetables to relatives and acquaintances.

*The sixth stage.* Reliability and accuracy can be measured in two main ways: 1) apply different ways to measure distance and compare the results; 2) use different methods of cluster analysis and compare results.

Proposed techniques should be used in the further practical activity of marketing services at the enterprises of the vegetable industry and their integration formations.

**Conclusions.** Improvement of infrastructure elements of the market of vegetable production lies in the peculiarities of the formation and functioning, which is to provide an effective relationship between direct producers of agricultural products and their consumers, due to the coherence of processes of resource supply, production, marketing, storage, processing, transportation and processing, due to quantitative and qualitative criteria of saturation by products, its safety for consumers, which can be cooperatives and clusters.

The article justifies expediency the inclusion of psychographic and behavioral features in the segmentation of the market of vegetable products with cluster analysis, which will enable the further work of the marketing service to take into account the needs and demands of consumers in detail establish the degree of their loyalty that is, the relation to vegetable production its packaging and qualitative characteristics. The control of this technique is important not only for the marketer, who carries out marketing researches, but also for employees of the marketing department of a small vegetable company.

## References

- Armstrong, G., & Kotler, F. (2001). *Marketing. General course.* (per. s eng.). Moscow: View. Home Williams, 608
- Ayvazyan, S., & Mkhitarian, V. (2001) *Application statistics. Basics of Econometrics.* 1 Volume: Theory of probability and applied statistics. Moscow : UNITY-DANA, 656
- Bondarenko, O. S., & Slesarev, V. V. (2011). Cluster Analysis Method. Retrieved from: [http://www.rusnauka.com/11\\_EISN\\_2011/Informatica/1\\_84590.doc.htm](http://www.rusnauka.com/11_EISN_2011/Informatica/1_84590.doc.htm)
- Borovikov, V. (2003). *Statistica. The art of computer data analysis: for professionals.* Saint Petersburg, 688
- Bureeva, N. N. (2007). *Multidimensional statistical analysis using SPT STATISTICA.* Nizhny Novgorod, 112
- Duran, B., & Odell, P. (1997). *Cluster analysis* (per. s eng.). Moscow: Statistics.
- Electronic textbook on statistics* (2001). StatSoft, Inc. Retrieved from: <http://www.statsoft.ru/home/textbook/default.htm>
- Gorkavy, V. K., & Yarova, V. V. (2004). *Mathematical statistics,* Kyiv: Professional
- Grishova, I. Yu., & Prysyzhnyuk, A. Yu. (2011). Clusters in the agro-industrial complex: problems and prospects of development. *Economy of agro industrial complex.* Vol. 4, 142-146
- Holovchenko, N. M. (2009). Clustering policy as the main tool increase in the competitiveness of organic products in the domestic and foreign markets. *Investments: practice and experience.* Vol. 23, 54-56
- Kupalova, G. I. (2008). *The theory of economic analysis.* Retrieved from: <https://westudents.com.ua/knigi/188-teorya-ekonomchnogo-analzu-kupalova-g.html>
- Oldenderfer, M. S., & Blasphoid, R. K. (1989). *Cluster analysis / Factorial, discriminant and cluster analysis,* Moscow: Finance and Statistics, 215
- Savitskaya, G. V. (2012). *Methods of complex analyzes of economic activities.* Moscow: INF RA, 567-589
- Yashkina, O. (2008). Use of cluster analysis in the segmentation of respondents. *Marketing in Ukraine,* vol. 1, 45-48
- Yankovoy, A. G. (2001). *Multivariate analysis in the system STATISTICA.* Odessa: Optimum. Vol. 1, 216

Data przesłania artykułu do Redakcji: 14.06.2019  
Data akceptacji artykułu przez Redakcję: 29.06.2019

**Liudmyla Demchenko**

PhD Student,  
Taras Shevchenko National University of Kyiv,  
Public Administration Department  
Ukraine, Kyiv  
demchenko\_l\_d@ukr.net  
ORCID ID: 0000-0003-1721-8834

**THE ACTUALITY OF POST-BUREAUCRATIC PARADIGM BY M. BARZELAY  
AND B. ARMAJANI IN THE CONTEXT OF SERVICE-ORIENTED PUBLIC  
ADMINISTRATION REFORMS**

**Abstract.** The article reveals the content of service-oriented reforms of public administration, identifies the key ideas and principles of service approach, as well as explores the features of the post-bureaucratic paradigm by M. Barzelay and B. Armajani and its theoretical and practical potential in the context of strengthening the state service function. The purpose of the article is to reveal the heuristic potential of the scientific ideas of B. Armajani and M. Barzelay for the service activity of the state. The relevant task is to identify the essence of the service approach to public policy, the key statements and tools of the post-bureaucratic model of public administration, as well as its opportunities in the course of service-oriented reforms of public administration, both in Ukraine and in the EU. The methodology of the research is based on a set of general scientific and special methods, in particular, systemic, structural and functional, bibliographic ones, which allow to achieve the goal and objectivity of this scientific research. It is found out that the service state relies on such principles as efficiency, effectiveness, openness and accessibility of information, accountability to citizens, citizens' equality, political participation, consensus model of public decision making, etc. Instrumental implementation of service policy became possible through managerization, marketization, decentralization of managerial functions, devolution, management and performance auditing, deliberative practices, digitalization, etc. It is argued that the service approach to public administration can be greatly enhanced by the provisions and transformational mechanisms of the post-bureaucratic paradigm, first of all, because of its emphasis on the cultural component. The urgency of the post-bureaucratic approach is reinforced by the verification of its effectiveness in practice (Minnesota's experience, USA).

**Keywords:** post-bureaucratic paradigm, service state, public administration reform, new public management, good governance, service delivery, charter, marketization

Formulas: 0, fig.: 0, tabl.: 0, bibl.: 10

**JEL Classification:** E65, F29, F41

**Introduction.** The pro-European vector of the Ukrainian state and society development was consolidated during the Revolution of Dignity, and manifested in the further steps undertaken by state officials, social activists, and NGOs with the support of the European Union and other governmental and non-governmental democratic partners. The rejection of multi-vector policy was supported by a series of effective political decisions that clarified the regulatory, organizational and institutional peculiarities of public administration reforms taking into account the EU standards in the context of Ukraine's EU



integration intentions. One of the directions of the relevant reforms was the formation of a service-oriented state, designed to provide maximum quality conditions for life and self-realization of every citizen. The practical experience of the Western partners, which began similar reorganizations 15-20 years earlier, is undoubtedly useful. However, public policy, as a zone of high risks and responsibility, should be based not only on the generalization of the constructive consequences of service practices, but also on reliance on well-balanced and substantiated theoretical models. Among the scientific constructions that formulate principles and develop the toolkit of public service policy, are, in particular, theoretical works of T. Gaebler and D. Osborne, C. Pollitt, C. Hood, R. Denhardt, as well as M. Barzelay and B. Armajani. Unfortunately, the post-bureaucratic paradigm of the last two scholars is little researched in the context of the state service reorientation, both in Ukraine and in the EU.

**Literature review and the problem statement.** In general, the service approach to public policy is studied by such scholars as P. Klymushin, Y. Kozhenko, A. Maltsev, S. Martynov, V. Misurra, I. Pappel, D. Spasibov, E. Ferlie, etc. Post-bureaucratic theory is researched, in particular by V. Bakumenko, M. Beaver, J. Greenwood, V. Polischuk, G. Sytnyk, V. Solovyov, V. Solovyh, A. Chemerys and others. But studies of the correlation of the service approach ideas and the post-bureaucratic paradigm, generally, do not exist. That is why the purpose of the article is to reveal the heuristic potential of the scientific ideas of B. Armajani and M. Barzeley for the service activity of the state. The relevant objective is to identify the content of the service approach to public policy, the leading provisions and tools of the post-bureaucratic model of public administration, as well as its opportunities in the course of service-oriented reforms of public administration, both in Ukraine and in the EU. The methodology of the research is based on a set of general scientific and special methods, in particular, systemic, structural and functional, bibliographic ones, which allow to achieve the goal and objectivity of this scientific research.

**Research results.** The idea of a service state appears in the United States and Great Britain in the 80's and 90's of the twentieth century under the pressure of social discontent among taxpayers who were indignant at the high costs of maintaining the state apparatus and its low efficiency. Evstifeev R. notes: "The political and administrative reforms of the late 20th century are largely connected with the recognition and acknowledgment not only of scientists and politicians, but also of ordinary citizens of the fact that the lack of effective public administration is a serious obstacle to the development of countries" [Evstifeev 2011]. Subsequently, this idea extends to other Anglo-Saxon countries and later to other democratic developed ones.

The key factors for the emergence of the idea of a service state were: the hierarchy of the public administration system, the combination of control and execution functions, the lack of motivation of civil servants to qualitatively fulfill their duties, strict adherence to the requirements and rules, bureaucratic (passive) organizational culture, budgets increase for the maintenance of a growing administrative apparatus and programs, closeness of information, neglecting of the citizen as an actor of socio-political processes, the growth of the competence level of citizens and their requirements for accountability of state agencies and own inclusiveness; economic recession, high level of politicization of public-management procedures, etc.

“The reformers’ arguments were ultimately practical. These new forms would change public sector practice; the public sector would work more efficiently and more in line with the needs and wishes of the public” [Brunsson 2013].

The task of optimizing the activities of public institutions, making them more economical and effective, responding adequately to the demands of society, was assumed by scientists representing a single theoretical direction known as the new public management. One of its founders is Ch. Hood, who identified seven doctrinal components of the new public management: 1) professional management in the public sector (high level of autonomy of managers in management of their agency); 2) clear standards and criteria for evaluating the work (correctly defined goals and objectives that should contribute to increased efficiency and accountability); 3) expressive emphasis on initial control (prevalence of results over procedures); 4) shredding of departments in public administration (mobility and autonomy of departments); 5) increasing of competition in public sector (introduction of long-term contracts and tendering procedures); 6) introduction of private sector management practices (refusal of the bureaucracy, guaranteeing greater flexibility); 7) raising discipline and saving resources (reducing direct costs and creating a new responsible culture of employees) [Hood 1991].

Gaebler T. and D. Osborne offer an "entrepreneurial" approach to solving the main problems of the then-day system of public administration in the United States, developing ten key principles: 1) management of the public administration process, not its direct execution; 2) providing consumers with alternatives for choosing service providers; 3) competitive basis for service providers; 4) determination of tasks, not regulation of rules; 5) orientation to the results; 6) predominant role of consumerism; 7) reorientation of the civil service from the expenditure of budget funds for earning money; 8) priority of preventing problems to solving them; 9) cooperation of decentralized public-management structures; 10) introduction of market mechanisms for public sector activities [Osborne, Gaebler 1993].

In addition to purely socio-political concepts, the service approach relies on separate decisions of the neo-institutional economic theory (transaction cost and agency theories). The service state inherited from the agency theory such basic principles as the attitude to the citizen as a customer of public services; contracts signing between the client and the executor of public services; outsourcing as a mechanism for engaging third parties to provide public services on a contractual basis. “Accordingly, agency theory provides helpful guidelines on the important issue of contracting out versus in-house provision: other thing being equal, contracting out is likely to be the most efficient option when specifying, monitoring and enforcing a contract is relatively easy, while in-house provision will be preferable where these conditions do not apply” [Boston 2013].

Transaction cost theory has a tripartite impact on the content of the state service policy. On the one hand, it contributed to the reappraisal of the best ways to organize and receive public services and provided mathematical tools for analytical studies of each particular case. On the other hand, it influenced the popularization of the practice of reengineering contractual agreements, which was to serve the more precise specification of contracts and their permanent monitoring. In addition, this economic theory has formed the basis for maintaining a range of public services purely for state

institutions, respectively, creating barriers to comprehensive contracting and radical intentions in reforming the public sector.

Another important ideological inspiration of the service state was, at the turn of the centuries, a scientific construct of good governance. Unlike NPM, this approach offered not only to establish interaction between the state and a citizen as a provider and consumer of public services, but also to make them parity participants in the process of developing, providing and assessing the quality of public services. "The concept of "good governance" served as the theoretical basis for such refinements of the content of reforms carried out in the sphere of public administration. Its main idea is that the state should not act as the sole subject of making managerial decisions. The most important of them should be taken by it as part of a dialogue with interested civil society organizations. Moreover, the implementation of a number of such decisions may, in general, be transferred by the state on a contractual basis to interested non-governmental organizations" [Zaykovskiy 2014].

The basic principles of good governance (legality, transparency, accessibility, the right to be heard, the right to appeal, accountability, etc.) at the expense of informatization and digitalization (in particular, e-governance) became the basis for strengthening the service essence of the state. So in the context of the good governance approach, Janet and Robert Denhardt proposed a model of a new public service. It begins with the fact that the focus of public administration must be citizens, community and civil society. In this concept, the main role of civil servants is to help citizens to clearly formulate and satisfy their common interests, and not in the management of society. In an effort to address broader public needs and develop public interest-based solutions, governments need to be open, accessible, accountable, and work to serve citizens. The prevailing forms of accountability should go beyond the formal accountability of civil servants to elected officials in managing and implementing budgets and programs to accommodate a wider range of relations with citizens and communities [Denhardt 2000].

Prior to the emergence of this scientific construct, the main disadvantage of a service-oriented approach was that there was no clear systematization of the services provided by the state, the cost of these services, their efficiency, and the level of user satisfaction. In order to be able to measure, evaluate and improve services, it was necessary to find tools for reviewing the nature of services, cost, efficiency, quality of service in the form of feedback from users. With the help of IT components it became possible to inspect the entire state model in terms of its effectiveness. Accordingly, it made functioning of the state more efficient and optimal.

Consequently, the content of the service state is disclosed in activities based on such principles as cost efficiency, effectiveness, openness and accessibility of information, accountability to citizens, citizens' equality, political participation, consensus model of public decision making, etc. Instrumental implementation of service policy became possible through managerization, marketization, decentralization of managerial functions, devolution, management and performance auditing, deliberative practices, digitalization, etc.

In practice, the service state was implemented by US (Reaganomics) and the United Kingdom (Thatcherism) governments, subsequently supported by successors and spread to the EU. Thus, in 1991, in the United Kingdom, the Citizen's Charter was adopted, which was subsequently detailed by specialized charters in various spheres

(taxes, education, health care, etc.). The charters for public services delivery were adopted in France (1992), Belgium (1993). The regulatory framework of the various EU countries was strengthened by laws and acts justifying administrative procedures (Austria, Latvia, Poland, etc.). At the general EU level, the service approach to public administration is enshrined, in particular, by the European Social Charter, the Charter of Fundamental Rights of the European Union.

The post-bureaucratic paradigm by M. Barzelay and B. Armajani appears in 1992. According to the scientists, public administration reforms are possible under conditions of changes in the policy of public management, as well as the design of public organizations. The policy of public management is a general course of functioning of public administration, which simultaneously affects all areas related to the public services delivery. Changes in public management policies have an impact on human resource management practices, financial management, performance management, information and communication technologies, public marketing and supply. The design of public organizations directly affects the following aspects of the public services delivery, as organizational design, privatization in many of its manifestations (outsourcing, vending of state assets), introduction of inter-organizational policies (franchising, joint venture, strategic partnership), participation of non-governmental organizations in decision-making as well as marketing of public services [Barzelay, Armajani 1992].

According to S. Borins, the post-bureaucratic paradigm "calls on organizations to be structured around maximizing the benefits of organization consumers... such actions require more attention to innovations than the rules" [Borins 2009].

Consequently, one of the key ideas of the post-bureaucratic paradigm is the perception of the citizen as a client. According to the scientists, the main task of public administration is to ensure consumer interests. The pivotal positions of the bureaucratic and post-bureaucratic paradigms are very different in their logic. The bureaucratic agency focuses on its needs and perspectives, post-bureaucratic - on the needs and prospects of clients. The former concerns the roles and responsibilities of the structural divisions, the latter - the team operation of the entire agency. The bureaucratic structure is self-identified by the number of controlled resources and performed tasks, post-bureaucratic - by the results achieved for consumers. Bureaucratic agency controls costs, post-bureaucratic - seeks to profit. The former works template, the latter varies in response to changing requirements to the service. Bureaucratic management meets standardized procedures, post-bureaucratic one serves the purposes. The bureaucracy fights for the sphere of influence, the post bureaucracy is competing for business. The bureaucratic agency declares plans and policies, while post-bureaucratic one engages consumers in communication to evaluate and develop an action strategy. The former delimits the processes of thinking and execution, the latter involves employees from the "advanced" areas to analyze ways to improve public services.

Popov V. defines the concept of M. Barzelay and B. Armajani as client-oriented one and notes that "The concept of client-oriented structures providing public services to the population is used by public officials as an instrument for identifying and solving emerging problems. At a higher level of community, this concept also presents many resources needed to develop an alternative to a bureaucratic paradigm" [Popov 2015.].

Armajani B. and M. Barzelay proposed a clear plan for the transition from a bureaucratic to a post-bureaucratic paradigm, by developing a series of tactical steps

for a corresponding transformation. The main transformational tasks are: transition from satisfaction of general interests to the results that citizens appreciate; from efficiency to quality and value; from administration to production; from control to winning compliance; from the specification of functions, powers and structures to the identification of mission, services, customers and profits; from imposing responsibility to building accountability and strengthening internal ties; from following rules and procedures to awareness and application of norms, identification and resolution of problems, continuous improvement of processes; from managing administrative systems to separating services and controls, expanding public services, encouraging collective action, applying incentives, measuring and analyzing results, and enriching feedback.

Accordingly, the service approach to public administration can be greatly enhanced by the provisions and transformational mechanisms of the post-bureaucratic paradigm. First of all, because of its emphasis on the culturological component. After all, the authors of the post-bureaucratic model of public administration emphasize the system-building nature of the type of internal culture, which may remain obsolete (bureaucratic) or become new, post-bureaucratic one. The replacement of the bureaucratic paradigm by the post-bureaucratic one, according to its founders, involves not only structural and instrumental changes, but also the development of new execution standards. The formation of a post-bureaucratic image of a civil servant is impossible without updating his / her cultural priorities and professional values.

The culture of public administration is equivalent to the value of technical changes, and the success of the latter is directly dependent on the effectiveness of the replacement of cultural-behavioral patterns of employees of state structures. However, there is a certain difficulty here, as procedural and instrumental innovations take place more quickly than cultural and value ones, but the quality of functioning of the former will be unsatisfactory until a full integration of the new culture of public administration with the system takes place, or rather, until the majority of state administrators do not realize the need and the inevitability of these transformations and make them own habit.

The renewal of the culture of public administration appears to be a priority task during administrative reforms, since it influences not only the structural component but also the revaluation of the value of resources, the way they are used, internal and external communications, the goals and functions of public administration.

The new doctrine of the culture of the post-bureaucratic format envisaged the introduction of such new practices for civil servants as exercise of judgments and authority, compliance with quality standards, exchange of information with clients, the formation of a "reasonable" staffing, and the partners consolidation. All these innovations were implemented by the Minnesota administration in the 1990's with the participation of B. Armajani and M. Barzelay. Here, the pivotal idea of the reforms was introduction of market dynamics, which included strengthening internal bilateral communication, reviewing financial grounds, adversarial activities, overcoming legislative mistrust, and upgrading HR, information and procurement systems, which made it possible to achieve meaningful practical results. The reforms were based on several leading hypotheses: closer contacts with clients provide a better understanding of their needs; increasing of employee participation positively reflects on the knowledge, skills and aspirations of all civil servants; increasing discretionary powers gives executives and employees greater responsibility for the case; volunteering partnership allows to share

knowledge, experience and other resources; usage of modern technology to increase productivity gives results; improved performance measurement provides a basis for planning and improving services, as well as providing employees with information on their implementation.

**Conclusions.** Summarizing the results of the study, we can draw the following conclusions. The post-bureaucratic paradigm by M. Barzelay and B. Armajani does not contradict the ideas and principles of the service approach, supporting the usage of market and managerial techniques for improving the service function of the state. At the same time, this paradigm can complement the service state by the post-bureaucratic model of the culture of the civil service, which, by means of the implementation of new cultural values and priorities, could help transform the bureaucrat into a functionary, manager, and responsible employee. Further scientific researches of the chosen topic may concern the analysis of the preconditions and conditions for conducting a constructive substitution of the bureaucratic model of culture by the post-bureaucratic one.

## References

- Barzelay, M., & Armajani, B. (1992). *Breaking Through Bureaucracy: A New Vision for Managing in Government*. Berkeley, CA: University of California Press
- Borins, S. (2009). *Innovations in Government: Research, Recognition, and Replication*. Hurrisonburg: Brookings Institution Press
- Boston, J. (2013). *Basic NPM Ideas and their Development. The Ashgate Research Companion to New Public Management*. Burlington: Ashgate Publishing Company
- Brunsson, N. (2013). *New Public Organisations: a Revivalist Movement. The Ashgate Research Companion to New Public Management*. Burlington: Ashgate Publishing Company
- Denhardt, R., & Denhardt, J. (2000). *The new public service: serving rather than steering. Public Administration Review*. 60 (6), 549-559
- Evstifeev, R. V. (2011). *Posle globalizatsii? Politiko-administrativnyie preobrazovaniya v Rossii v XXI veke* [After globalization? Political and administrative changes in Russia in the 21st century]. Retrieved from: <http://www.academia.edu/6320232>
- Hood, C. (1991). *A Public Management for All Seasons. Public Administration*. 69 (1), 3-19
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1993). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. New York: Plume
- Popov, V. I. (2015). *Administrativnyie reformy v Rossii i SShA kak otvet na vyzovy modernizatsii obschestva* [Administrative reforms in Russia and the United States as a response to the challenges of modernizing society]. Retrieved from: <http://ojs.itmo.ru/index.php/IMS/article/download/177/173>
- Zaykovskiy, V. (2014). *Servisnoe gosudarstvo: novaya paradigma ili sovremennaya tehnologiya gosudarstvennogo upravleniya?* [Service state: new paradigm or modern technology of public administration?]. Retrieved from: <https://cyberleninka.ru/article/n/servisnoe-gosudarstvo-novaya-paradigma-ili-sovremennaya-tehnologiya-gosudarstvennogo-upravleniya-1>

Data przesłania artykułu do Redakcji: 13.06.2019  
Data akceptacji artykułu przez Redakcję: 20.06.2019

**Олександр Громадецький**

аспірант,  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка,  
кафедра державного управління  
Україна, Київ  
ghromadetskyi\_o\_m@ukr.net  
ORCID ID: 0000-0003-1095-8661

**НЕОЛІБЕРАЛІЗМ ЯК НАПРЯМ ПОСТМОДЕРНОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

**Анотація.** У статті розглянуто неоліберальний постмодерністський підхід до державного управління в межах наукової концепції Ч. Фокса та Г. Міллера. У рамках відповідної наукової конструкції дослідники виділили три провідні підходи (неолібералізм, конституціоналізм і комунітаризм), спрямовані на заміну застарілої моделі бюрократичного (ортодоксального) урядування. Обґрунтування постмодерного державного управління може сприяти модернізації практики державного управління у світі в цілому і в Україні зокрема. Систематизація імперативів неоліберального підходу до державного управління є одним з етапів вищезазначеного обґрунтування.

Метою статті є розкриття змісту та прикладного потенціалу неоліберального напрямку в межах постмодерного державного управління, дослідження його основних ідей та інструментів. Методологічною основою дослідження стали логічні методи (синтез, аналіз, індукція тощо), а також спеціальні (історичний, системний, порівняльний).

У результаті дослідження було виявлено, що зміст неоліберального підходу до державного управління полягає в маркетизації державного сектора з метою проведення дебюрократизації та підвищення ефективності. Основними інструментами постають оцінка ефективності та аудит, укладання контрактів, приватизація, запровадження системи стимулювання та менеджменту. У порівнянні з ортодоксальною моделлю державного управління, неоліберальний аналог має певні переваги, зокрема, відмову від переважання стандартизованих правил і положень на користь результатів. Але в той же час, неоліберальний підхід залишається вірним раціональним традиціям сприйняття дійсності. Незважаючи на значні практичні результати, були виявлені недоліки неоліберальної постмодерністської моделі державного управління (можливості для корупції та переоцінювання системи вимірювання ефективності).

**Ключові слова:** постмодерне публічне управління, бюрократичне державне управління, неолібералізм, раціоналізація, модернізація

Формул: 0, рис.: 0, табл.:0, бібл.: 13

**JEL Classification:** H00, L51, P00

**Oleksandr Ghromadetskyi**

PhD Student,  
Taras Shevchenko National University of Kyiv,  
Public Administration Department  
Kyiv, Ukraine  
ghromadetskyi\_o\_m@ukr.net  
ORCID ID: 0000-0003-1095-8661

## NEOLIBERALISM AS AN APPROACH IN POSTMODERN PUBLIC ADMINISTRATION

**Abstract.** The article revises the neo-liberal postmodern approach to public administration within the scientific paradigm by Ch. Fox and H. Miller. Within the framework of the relevant scientific construct, the researchers identified three leading approaches (neo-liberalism, constitutionalism and communitarianism) designed to replace the outdated model of the modern (orthodox) government. The justification for the postmodern public administration could contribute to the modernization of public management practices in the world in general and in Ukraine in particular. The systematization of the imperatives of the neoliberal approach to public administration is one of the stages of the above-mentioned justification.

The purpose of the paper is to reveal the content and application potential of the neoliberal approach within postmodern public administration, to research its main ideas and tools. Methodological basis of the study consists of logical methods (synthesis, analysis, induction, etc.), as well as special ones (historical, systemic, comparative).

As a result of the study, it was found that the content of the neoliberal approach to public administration deals with marketization of the public sector in order to conduct de-bureaucratization and efficiency improvements. The main tools in the process are performance evaluation and audit, contracting out, privatization, implementation of incentive system, and management. Compared with the orthodox model of public administration, the neoliberal counterpart has certain advantages, in particular, the refusal to prevail standardized rules and regulations in favor of outcomes. Nevertheless, at the same time, the neoliberal approach remains faithful to the rational traditions of reality perception. Despite significant practical results, the shortcomings of the neo-liberal postmodern model of public administration (opportunities for corruption and overestimation of the efficiency measuring system) were described.

**Keywords:** post-modern public administration, bureaucratic public administration, neoliberalism, rationalization, modernization

Formulas: 0; fig.: 0; tabl.: 0; bibl.: 13

**JEL Classification:** H00, L51, P00

**Вступ.** На зламі XX-XXI століть науковий тандем. Ч. Фокса та Г. Міллера вирішив систематизувати посткласичні підходи до державного управління у постмодерній парадигмі публічного управління. У межах відповідного наукового конструкту учені виділили три провідні підходи (неолібералізм, конституціоналізм та комунітаризм), покликані замінити застарілу модель модерного (ортодоксального) державного управління. Обґрунтування теоретичних засад постмодерного публічного управління сприятиме модернізації державно-управлінських практик у світі загалом та в Україні зокрема. Систематизація імперативів неоліберального підходу до державного управління належить до одного з етапів вище згаданого обґрунтування.

**Аналіз досліджень та постановка завдання.** Неоліберальна традиція державної політики досліджується багатьма ученими, зокрема Г. Алісоном, Б. Армаджані, М. Барзелеєм, Дж. Блекменом, Л. Блессінгом, Р. Брюсом, Т. Геблером, Д. Кетлі, В. Кіном, Д. Озборном, Л. Отулом, Т. Пітерсом, П. Пластріком, С. Ренсоном, Н.



Флінном тощо. Однак, переважна більшість студій цих науковців концентрується на розробці практичних механізмів неолібералізації державного сектору, відповідно, співвідношення неоліберального публічного управління та ідеології постмодерну як загального суспільного каркасу лишається мало дослідженим. Саме тому мета статті полягає у розкритті змісту та прикладного потенціалу неоліберального напряму в межах постмодерного публічного управління, деталізації його основних ідей та інструментів. Методологічною основою дослідження стали логічні методи (синтез, аналіз, індукція тощо), а також спеціальні (історичний, системний, порівняльний), які дозволити досягти реалізації мети дослідження.

**Результати дослідження.** Неолібералізм можна вважати продовженням загальноприйнятої ліберально-політичної думки, оскільки індивід наділений пріоритетом у відносинах зі спільнотою, а громада є або повинна бути сферою економічної діяльності, в якій роль держави полягає в збереженні миру в ринкових взаєминах цієї спільноти. «Внутрішнє оформлення зв'язку між «природним» приватним царством ринку і «штучною» публічною цариною держави було об'єктом постійної розробки і коригування» [Pesch 2003]. Неолібералізм став ідейним фоном низки реформ у державному управлінні у 80-90-ті роки ХХ століття.

Відповідні реформи відбувалися в ім'я активізації громадського вибору, приватизації, переосмислення уряду і нового державного управління, відповідно, передбачали радикальну зміну способу управління державним сектором. Ця модель публічного управління та адміністрування знайшла відображення у політиці адміністрації Р. Рейгана в США, М. Тетчер у Великій Британії, в Австралії, Новій Зеландії, Канаді в 1990-х роках.

Неоліберальне державне управління передбачало дебюрократизацію, збільшення ефективності та результативності органів державної влади, а не популяризацію правил та приписів. «Реформатори прагнули замінити авторитет і жорсткість гнучкістю, традиційне захоплення структурою удосконаленням процесу і комфортну стабільність державних установ та бюджетів конкуренцією у ринковому розумінні» [Kettl 1997].

Більшість цих заходів з реформування застосовуються і по сьогодні, насамперед, в англосаксонському світі. І перед публічними адміністраторами стоять вимоги запровадити або розширити практику укладання контрактів та використовувати вимірювання ефективності виконання. Ефективність високо цінується в неоліберальному підході. Дискурс, який у контексті, відмінному від неолібералізму, буде оцінений як форма демократичного обговорення, розглядається тут як трансакційна вартість, що виключає інші можливості [Horn 1995]. Неоліберальні реформи певним чином є викликом ортодоксальній моделі (ортодоксальна орієнтація на правила не знаходить підтримки та схвалення), але в окремих аспектах вони продовжують покладатися на передумови ортодоксального публічного управління (раціоналізм і сцієнтизм).

Сьогодні поняття «ліберал» набуває негативної оцінки, насамперед, у пропонентів правих ідей. Але це певним чином видається дивним, тому що класичний ліберал у США може виявитися ідеологічно близьким до тих, хто нині належать до неоконсерваторів або пробізнесових правих, що пояснюється історичними традиціями. У Сполучених Штатах Америки імідж ліберала пов'язаний з людиною, яка підтримує державу загального добробуту, включаючи соціальне

забезпечення, державну освіту, націоналізовану систему охорони здоров'я, а також «великий уряд», громадянські права і рівні можливості незалежно від раси або етнічної приналежності. З іншого боку, в Канаді та Японії Ліберальна партія завжди була тісно пов'язана з бізнес-інтересами, зберігаючи класичне лібертаріанське значення поняття «ліберал».

Коріння неолібералізму не в лібералізмі «Нового курсу» або «Великого суспільства», а у класичному варіанті останнього, за допомогою якого уряд стримується від втручання до бізнесу, науки, навчального процесу, релігії тощо наскільки це можливо. У своїй реакції проти «надмірного уряду» Нового курсу Чиказька школа економіки була визначена М. Фуко як вираз американського неолібералізму, який «прагне розширити раціональність ринку, схеми його аналізу і критерії прийняття рішень для областей, які не є виключно або в першу чергу економічними» [Foucault 1994].

Хоча класичний лібералізм приділяв велику увагу верховенству права і конституційним гарантіям, неолібералізм висловлює ідеологічну точку зору на користь ринкових системних рішень і методів, заперечуючи урядове втручання, особливо коли мова йде про обмеження ділових операцій, корпорацій і потоків капіталу. Твори Дж. Бентама, в яких висловлений інтервенціоністський соціально-інженерний поворот, разом з ідеями А. Сміта щодо ринків у багатстві народів забезпечують найбільш релевантний шлях від класичного лібералізму до неолібералізму.

Неоліберальна критика бюрократії простежується, зокрема, у пропаганді обмеженого уряду, обмежених витратах, обмеженому оподаткуванні, обмеженому регулюванні та обмеженому втручанні у вільне підприємництво. Ринкові системи продемонстрували перевагу над централізованими системами державного планування [Lindblom 2001], і тому неоліберальна філософія мала потужний вплив на справи народів, держав і громад.

У неоліберальній структурі уряд має використовуватися максимально ефективно, роблячи ринки вільними для підприємництва. Це використання уряду може варіюватися від міжнародних угод про вільну торгівлю до участі у війні для сприяння «свободі». Уряд під впливом неолібералізму отримує можливість ефективно використовувати ресурси, включаючи робочу силу та сировину. Втручання уряду до виконання політико-економічних завдань не настільки обмежене, як у класичному лібералізмі (Дж. Локк, Д. Юм, Е. Берк тощо).

Класичний лібералізм не прийняв би пропозицій взяти приватні будинки чи підприємства і передати цю власність корпорації, яка буде стимулювати економічний розвиток. Але рішення Верховного суду США 2005 року в Кело проти міста Нью-Лондон, штат Коннектикут, дозволило уряду використовувати гідний домен для передачі приватної власності іншому приватному інтересу, сподіваючись на підвищення бази оподаткування.

Прихильники класичного лібералізму, ймовірно, навіть не перерахували б старі збори (пов'язані з громадськими цілями, наприклад, новими дорогами або школами). Нове використання доменної потужності свідчить про більш агресивний корпоративний стиль неолібералізму, і він є як глобальним, так і локальним явищем. Звідси неолібералізм і глобалізація часто згадуються в одному й тому ж контексті. «З неолібералізмом, сильні і потужні уряди, озброєні потужним

військовим потенціалом і підтримувані міжнародними фінансовими установами, розгортаються, щоб зробити світ безпечним для вільного підприємництва. Це вираження інституційної влади зверху вниз має потенціал для підриву як демократично обраних урядів, так і тиранічних деспотів» [Fox, Miller 2015].

Неолібералізм критикується за те, що він поглиблює соціальне розшарування, масштабує прошарок малозабезпечених, деструктивно впливає на діяльність профспілок тощо, оскільки корпорації переміщують виробництва в місця з найменш обмежувальними екологічними законами, найслабшими трудовими стандартами і найдешевшими природними ресурсами. Таким чином, нерівність у багатстві та владі зростає, коли політика керується неоліберальною філософією [Pollin 2005]. Неолібералізм як внутрішній політичний рух - це скорочення уряду, приватизація урядових операцій, наскільки це можливо, усунення тягаря з платників податків (громадян).

Неоліберальні ідеї з поліпшення державного управління запозичені з бізнес-моделей. Зокрема, метафора «обслуговування клієнтів» була спробою залучити державних службовців до розгортання бізнесового середовища, але стосовно надання державних послуг громадянам. Ф. Томпсон асоціює ортодоксальне публічне управління з «пруською моделлю» і вказує на те, що неолібералізм є важливим викликом для ортодоксальності [Thompson 2003].

Уряд, пов'язаний з правилами, а не чутливий до ринків, вважається нездатним керувати підприємствами, які потребують гнучкості та адаптивності. У державному управлінні неолібералізм перетворюється на прагнення до прозорості, з одного боку, і демонтажу урядових положень, з іншого. Йдеться про усунення нормативних актів, які не мають послідовності та ефективності. Краще обмежити уряд постачанням суспільних благ.

Однак, неолібералізм не є однозначно антиурядово налаштованим, адже деякі його представники тяжіли до покращення управління державним сектором. «Бюрократія старого стилю є авторитарною і ієрархічною, ці атрибути ніколи добре не узгоджуються з демократичними цінностями. Більше того, вимоги керування гігантськими, вертикально інтегрованими, функціональними організаціями, як правило, зашкоджували громадськості та обраним нею представникам досягти загального добробуту. Обмеження сфери застосування державного сектору до надання послуг, які дійсно мають спільний інтерес, не може не підвищити ефективність механізмів демократичного управління» [Thompson 2003].

Економічні теорії організації та управління, особливо що впливають з політичної економії у стилі публічного вибору, сприяли підтримці неоліберальних реформ. Приватизація, скорочення штату, зменшення навантаження та укладання контрактів були здійснені з метою зменшення чисельної наповнюваності публічних адміністрацій. Пильну увагу було приділено стимулюванню інституційної практики.

Теорія агентських відносин, оцінка ефективності та орієнтація на вимірювання результатів та наслідків були спрямовані на підвищення ефективності та результативності уряду. Навіть неприбутковим організаціям рекомендується прийняти інструментальну раціональність неолібералізму. Якщо ж успіх діяльності системи публічного управління та адміністрування вимірюється ефектами, важливо, щоб уряд покладався на методи емпіричної соціальної науки, за якою показники

ефективності можна було б повідомити політичним органам для перевірки програмної правдивості.

Отже, неолібералізм у науково-дослідній літературі з державного управління закликає до систематичного аналізу та прийняття звичок та методів аналізу політики [Barzelay 2001]. Наголос на технологіях і передачі технологій, які можна знайти в неолібералізмі, підтверджується в державному управлінні акцентом на аналітичних методах [Lynn 1996].

Централізовано керовані інституційні правила та процедури мали поступитися конкретним вимогам щодо політичного підприємництва. У деяких спробах реалізації неоліберальної управлінської програми це повинно було супроводжуватися індивідуальними контрактами на виконання, а не традиційними правилами державної служби. Дійсно, величезний акцент на оцінці та вимірюванні результатів, оцінці програм та специфікація цілей і результатів діяльності може сигналізувати про межі неоліберального управління.

Тим не менш, застереження щодо неолібералізму та його бізнес-орієнтованих методів набувають все більшого вираження в наукових розвідках з державного управління. «Урядування як бізнес, означає, що державні службовці все частіше ставляться до громадськості як до клієнтів, які обслуговуються, а не як громадян, які керують собою через колективні дискурсні практики» [Vox 1999]. Дійсно, існують вагомі причини, щоб бути скептичними щодо неоліберальної моделі публічного управління, до них можна віднести: 1) потенціал для корупції; 2) нереалістичні амбіції щодо вимірювання результатів та оцінки результатів. Деталізуємо ці негативні аспекти неолібералізму в державному управлінні.

Деякі аспекти неоліберального менеджменту в приватному секторі пов'язані з корупційною практикою. Прихильники приватизації, наприклад, «ігнорують вражаючі приклади неефективності, марнотратства і корупції в американському досвіді з оборони, будівельних проектів і охорони здоров'я - все це в основному виробляється приватно на державні гроші» [Morgan, England 1988]. До корупційних можна віднести такі поширені практики як низький рівень балів, закупівлі, перевищення витрат, торгівельний наказ, непередбачені обставини або ринкову недостатність [Miller, Simmons 1998]. Не слід очікувати вільної конкуренції, коли існують численні приклади контрактів на одну пропозицію, договірні пропозиції, дратові угоди, прямиї підкуп і схеми повернення «прибутку».

Занепокоєння серед неолібералів більше пов'язане з безробітними, ніж з неминучою корупцією, яка скорочує прибутковість. Хоча неолібералізм прагне зменшити владу профспілок у державному секторі, укладання контрактів може призвести до зниження медичних пільг для працівників, зниження заробітної плати та закріплення шкідливих умов праці.

Незважаючи на корупцію, чим більше контрактів, тим більше ресурсів обов'язково буде присвячено написанню контрактів, специфікації стандартів, моніторингу ефективності та аудиту. Буде необхідним оприлюднення правил, за якими здійснюється політика закупівель. На додаток до наявної бюрократичної тяганини буде потрібен ще один рівень підзвітності та наглядової бюрократії.

Проблеми державного сектору найчастіше складно вирішити, а тим більше визначити. Тобто, часто не існує політичного консенсусу щодо того, що робити, і немає технічної експертизи для вирішення проблеми, навіть якщо вирішено

проблему «що робити». Багато цінностей і перспектив вступають у боротьбу. У такій ситуації багатозначності покладання на вимірювання продуктивності державного управління не може бути достатньою умовою для гарантування комплексного успіху. Проблема полягає не тільки в побудові достовірних показників, але й у визначенні категорій.

Додаткові труднощі виникають під час ідентифікації каузальності державних програм. Чи саме державні та федеральні екологічні програми викликали поліпшення якості повітря і води у певному місті, або ж «причина» того факту полягає у тому, що багато виробничих потужностей були перенесені до вільних від профспілок держав або країн з низькою заробітною платою? На практиці існують численні проблеми з показниками ефективності.

Серед найважливіших труднощів із застосуванням методів суспільствознавства до публічного управління є питання ігрової системи. Ігри передбачають, що передбачувані стабільні показники включаються до політики. Арештовувати людей для визнання злочинів, яких вони ніколи не вчиняли, або допомагати студентам обманювати освітню систему на стандартизованих іспитах - це лише два приклади застосування ігрової системи. Якщо стандартизовані оцінки освіти перевірятимуться тільки з математичних компетенцій, вчителі припинять викладати мистецтво та суспільствознавство. Якщо програма професійної підготовки винагороджуватиме агентство з працевлаштування або консультанта відповідно до частки реєстрантів, які знаходять роботу, існує стимул реєструвати для навчання лише тих, хто може отримати роботу. Ігри додають свою специфіку.

Тим часом оцінювачі також можуть грати з системою, роблячи себе незамінними. Вони можуть обрати стратегією створення якомога більшої кількості різних і складних індикаторів. Всі будуть заплутані, окрім оцінювача. Підсумовуючи, можна зробити висновок про те, що продуктивність може бути зведена до змінних, які можна виміряти, і що результати, ефекти і навіть події можуть бути віднесені до програм і політики, що дорівнює химерній вірі в те, що методологія суспільних наук може досягти ідеального стану.

**Висновки.** У результаті проведеного дослідження можна резюмувати, що зміст неоліберального підходу до державного управління полягає у маркетингації державного сектору з метою дебюрократизації та підвищення ефективності. Основні інструменти у відповідному процесі - це дослідження виконання та аудит, контракція та менеджериція. У порівнянні з ортодоксальною моделлю державного управління неоліберальний аналог має певні переваги, зокрема відмову від превалювання стандартизованих правил та приписів на користь результатів на виході. Але при цьому неоліберальний підхід лишається вірним раціональним традиціям сприйняття реальності. Попри значущі практичні результати, ідентифіковано недоліки неоліберальної постмодерної моделі публічного управління (можливості для корупції та переоцінювання системи вимірювання ефективності).

## Література

Barzelay, M. (2001). *The New Public Management: Improving Research and Policy Dialogue*. Berkeley: University of California Press.

- Box, R. (1999). Running Government like a Business: Implications for Public Administration Theory and Practice. *American Review of Public Administration*. 29(1), 22
- Foucault, M. (1994). *The Birth of Biopolitics. Ethics: Subjectivity and Truth*. New York: The New Press
- Fox, C., & Miller, H. (2015). *Postmodern Public Administration*. Routledge
- Horn, M. (1995). *The Political Economy of Public Administration: Institutional Choice in the Public Sector*. New York: Cambridge University Press
- Kettl, D. (1997). The Global Revolution in Public Management: Driving Themes, Missing Links. *Journal of Policy Analysis and Management*. 16(3), 447
- Lindblom, Ch. (2001). *The Market System: What It Is, How It Works and What to Make of It*. New Haven, CT: Yale University Press
- Lynn, L. (1996). *Public Management as Art, Science, and Profession*. Chatham, NJ: Chatham House Publishers
- Miller, H., & Simmons, J. (1998). *The Irony of Privatization. Administration & Society*. 30(5), 513-532
- Morgan, D., & England, R. (1988). *The Two Faces of Privatization. Public Administration Review*. 48(6), 979
- Pesch, U. (2003). *Exploring the Public/Private Dichotomy: An Evaluation of 'The Intellectual Crisis of American Public Administration' and 'The Government is Us'. Retracing Public Administration*. Oxford: Elsevier
- Pollin, R. (2005). *Contours of Descent: U.S. Economic Fractures and the Landscape of Global Austerity*. London: Verso
- Thompson, F. (2003). *Why a New Public Management? Why Now? Review of Public Personnel Administration*. 23(4), 328-335

## References

- Barzelay, M. (2001). *The New Public Management: Improving Research and Policy Dialogue*. Berkeley: University of California Press
- Box, R. (1999). Running Government like a Business: Implications for Public Administration Theory and Practice. *American Review of Public Administration*. 29(1), 22
- Foucault, M. (1994). *The Birth of Biopolitics. Ethics: Subjectivity and Truth*. New York: The New Press
- Fox, C., & Miller, H. (2015). *Postmodern Public Administration*. Routledge
- Horn, M. (1995). *The Political Economy of Public Administration: Institutional Choice in the Public Sector*. New York: Cambridge University Press
- Kettl, D. (1997). The Global Revolution in Public Management: Driving Themes, Missing Links. *Journal of Policy Analysis and Management*. 16(3), 447
- Lindblom, Ch. (2001). *The Market System: What It Is, How It Works, and What to Make of It*. New Haven, CT: Yale University Press
- Lynn, L. (1996). *Public Management as Art, Science, and Profession*. Chatham, NJ: Chatham House Publishers
- Miller, H., & Simmons, J. (1998). *The Irony of Privatization. Administration & Society*. 30(5), 513-532
- Morgan, D., & England, R. (1988). *The Two Faces of Privatization. Public Administration Review*. 48(6), 979

- Pesch, U. (2003). *Exploring the Public/Private Dichotomy: An Evaluation of 'The Intellectual Crisis of American Public Administration' and 'The Government is Us'*. Retracing Public Administration. Oxford: Elsevier
- Pollin, R. (2005). *Contours of Descent: U.S. Economic Fractures and the Landscape of Global Austerity*. London: Verso
- Thompson, F. (2003). *Why a New Public Management? Why Now? Review of Public Personnel Administration*. 23(4), 328-335

Data przesłania artykułu do Redakcji: 18.06.2019  
Data akceptacji artykułu przez Redakcję: 21.06.2019

**Оксана Коротюк**

кандидат юридичних наук,  
Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ,  
докторант кафедри кримінального права та кримінології,  
приватний нотаріус Київського міського нотаріального округу  
Україна, Київ  
ovk@korotyuk.com  
ORCID ID: 0000-0003-0081-3901

**ОСОБЛИВОСТІ КРИМІНАЛЬНО-ПРАВОВОЇ ОХОРОНИ ЕКОНОМІЧНИХ ТА ІНШИХ ІНТЕРЕСІВ СУБ'ЄКТІВ ПРАВА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ НА УКРАЇНСЬКИХ ЗЕМЛЯХ ЗА КРИМІНАЛЬНИМ УЛОЖЕННЯМ 1903 РОКУ**

**Анотація.** У статті проведено аналіз кримінально-правових положень Кримінального уложення 1903 року, які передбачали відповідальність за посягання на об'єкти права інтелектуальної власності, та визначено особливості кримінально-правової охорони економічних та інших інтересів суб'єктів права інтелектуальної власності на українських землях згідно із дослідженими кримінально-правовими нормами. Кримінальне уложення 1903 року відзначалося значною відмінністю від Уложення 1845 року, що виражалось як у значному скороченні кількості кримінально караних діянь, загальній гуманізації кримінальних покарань, так і у більш прогресивному підході до конструювання кримінально-правових положень. Наприклад, у ст. 1 вперше було прямо закріплено принцип «*nullum crimen sine lege*», тоді як у кримінальних законах попередніх часів він був закладений, але лише витікав із загального змісту статей. Аналіз кримінально-правових норм Кримінального уложення 1903 року положень дозволив дійти висновку, що кримінально-правова охорона об'єктів права інтелектуальної власності здійснювалася за рахунок: 1) кримінально-правових норм, що передбачали відповідальність за посягання на об'єкти авторського і патентного права. При цьому, правова охорона об'єктів авторського права була тісно пов'язана із цензурою і, фактично, була невіддільною від неї; 2) положень, що встановлювали кримінальну відповідальність за діяння, пов'язані із розголошенням таємниць; 3) положень, що стосувалися впровадження товарів на ринок і їх обігу на ринку, а також ввезення товарів на територію Російської Імперії, які передбачали відповідальність за такі діяння: а) діяння, пов'язані із незаконним виготовленням творів і їх впровадженням в обіг, у тому числі незаконним обігом обладнання, що може бути використане для незаконного виготовлення творів; б) діяння, пов'язані із незаконним продажем чи іншим розповсюдженням творів; в) інші діяння, пов'язані із незаконним обігом об'єктів права інтелектуальної власності.

**Ключові слова:** кримінально-правова охорона, об'єкти права інтелектуальної власності, кримінальна відповідальність, посягання, Кримінальне уложення 1903 року

Формул: 0, рис.: 0, табл.: 0, бібл.: 11

**JEL Classification:** K11, K14, O34



**Oksana Korotiuk**

PhD (Law),

Dnipropetrovsk State University Interior,

doctoral student of the Department of Criminal Law and Criminology,

Notary public of Kyiv City Notary District

Ukraine, Kyiv

ovk@korotyuk.com

ORCID ID: 0000-0003-0081-3901

**FEATURES OF CRIMINAL AND LEGAL PROTECTION OF ECONOMIC AND OTHER INTERESTS OF SUBJECTS OF THE INTELLECTUAL PROPERTY RIGHTS ON UKRAINIAN LANDS UNDER THE CRIMINAL PROVISIONS OF 1903**

**Abstract.** The article analyzes the criminal law provisions of the Criminal Code of 1903, which provided the responsibility for encroachments on objects of intellectual property rights, and defined the peculiarities of criminal legal protection of economic and other interests of subjects of intellectual property rights in Ukrainian lands according to these criminal legal norms. The Criminal Code of 1903 was marked by a significant difference from the Criminal Code of 1845, expressed as a significant reduction in the number of criminal acts, the general humanization of criminal punishment, and in a more progressive approach to the design of criminal law. For example, in Art. 1, the principle of "nullum crimen sine lege" was directly affirmed for the first time, while in criminal laws of earlier times it was laid down but only proceeded from the general content of the articles. Analysis of the criminal law of the Criminal Code of 1903 provisions allowed to conclude that the criminal legal protection of objects of intellectual property rights was carried out at the expense of: 1) criminal law, which provided for liability for attacks on objects of copyright and patent law. In this case, the legal protection of copyright objects was closely linked to the censorship and, in fact, was inseparable from it; 2) the provisions establishing criminal liability for actions related to the disclosure of secrets; 3) provisions relating to the introduction of goods into the market and their circulation there, as well as the importation of goods into the territory of the Russian Empire, which provided for liability for the following acts: a) acts related to the illegal manufacture of works and their introduction into circulation, including the illegal circulation of equipment that may be used for the illicit manufacture of works; b) acts related to the illicit sale or other distribution of works; c) other acts related to the illegal circulation of objects of intellectual property rights.

**Keywords:** criminal law protection, objects of intellectual property rights, criminal liability, encroachment, Criminal Code of 1903

Formulas: 0, fig.: 0, tabl.: 0, bibl.: 11

**JEL Classification:** K11, K14, O34

**Вступ.** Становлення і розвиток кримінального законодавства, зокрема, утворення кримінально-правових норм, які передбачають відповідальність за посягання на об'єкти права інтелектуальної власності, безпосередньо пов'язані з виникненням і розвитком правової охорони цих об'єктів, що, у свою чергу, обумовлювалося наступними чинниками.

По-перше, виникнення правової охорони об'єктів права інтелектуальної власності залежало від розуміння суспільного значення людини, а також створюваних нею об'єктів як цінностей, що потребують відповідного рівня охорони з боку держави.

По-друге, ускладнення соціальних зв'язків, формування та подальша еволюція поглядів на поняття «інтелектуальна власність», усвідомлення змісту прав на об'єкти права інтелектуальної власності як виключних прав, відмінних від права власності, пов'язане із технічним прогресом, що дозволив вводити об'єкти права інтелектуальної власності на ринок, виготовляти копії об'єктів і використовувати їх не тільки з естетичною, культурною, освітньою метою, а й у комерційних цілях.

По-третє, побудова правових положень відбувалася з урахуванням традицій та відповідної системи права. Зокрема, якщо охорона за англо-американською системою розповсюджувалася на твір незалежно від категорії його правоволодільця (тобто права охорона пов'язувалася із об'єктом), то в основі правової охорони за континентальною системою права була закладена ідея нерозривного зв'язку продукту творчої діяльності з особою його створювача. Таким чином, у центрі регулювання континентальних правових систем знаходилася охорона створювача твору, у той час як англо-американська система була націлена на охорону твору як такого. Зближення цих систем відбулося тільки у ХХ столітті [Близнец 2003].

По-четверте, впродовж XVIII – ХХ століть в Україні становлення і розвиток законодавства про інтелектуальну власність відбувалося з урахуванням перебування західноукраїнських земель у складі Австро-Угорщини та Речі Посполитої, а іншої частини України – у складі Російської імперії.

**Аналіз досліджень і постановка завдання.** Окремі аспекти аналізу кримінально-правових положень, що застосовувалися на вказаних територіях впродовж ХІХ – початку ХХ століть, були розглянуті у роботах Берзіна П. С. [Берзин 2018; Берзин 2019], Волинця Р. А. [Волинець 2018], Довгань Г. В. [Довгань 2008], Нерсесяна А. С. [Нерсесян 2010], Харченка В. Б. [Харченко 2011] та деяких інших. Проте, кримінально-правові норми Кримінального уложення 1903 року, що передбачали відповідальність за посягання на об'єкти права інтелектуальної власності, не підлягали комплексному дослідженню і аналізу. З урахуванням вищевикладеного, метою цієї статті є розгляд згаданих кримінально-правових норм і визначення особливостей кримінально-правової охорони економічних та інших інтересів суб'єктів права інтелектуальної власності на українських землях за Кримінальним уложенням 1903 року.

**Результати дослідження.** У 1903 році Уложення про покарання кримінальні і виправні 1845 року було замінене Кримінальним уложенням, затвердженим Імператорським указом 22.03.1903 року. Варто відмітити про те, що в Указі про затвердження Уложення обґрунтовувалася необхідність кардинальних змін кримінального законодавства. Зокрема, зазначалося, що «змінені під впливом перетворень умови народного життя викликали необхідність привести у відповідність з ними кримінальні закони». Відтак, «новий кримінальний закон, що відповідає сучасним умовам державного і суспільного побуту, буде сприяти успішному відправленню кримінального правосуддя», а також «розмежовуючи область забороненого і дозволеного та протидіючи посяганням, послугує до охорони громадянського порядку і до укріплення у народі відчуття законності,

яке має бути постійним керівником кожного як окремо у колі особистої його діяльності, так і в сукупному складі станів і суспільств» [Новое Уголовное уложение 1903]. У той же час, не зважаючи на відміну кріпосного права, кримінально-правові положення все ж вказували на різні соціальні стани громадян і, таким чином, прямо позначали нерівність людей. У літературі вірно відзначено про те, що навіть установлення Уложением єдиних покарань не означало рівності перед законом і судом. Залишався поділ громадян на привілейованих і непривілейованих [Фецыч 1985]. Незмінною залишилася і законодавчо закріплена пріоритетність інтересів держави над приватними інтересами, що мало вплив на розуміння значення важливих кримінально-правових понять. Наприклад, професор Владіміров Л. Є., розкриваючи поняття злочину у якості свідомого і вольового повстання окремої людини проти принципу охоронних законів, відзначив про те, що злочин по суті являє собою діяння антидержавне, «оскільки представляє відкрите повстання проти веління цілої держави» [Владіміров 2010]. У той же час, Кримінальне уложение 1903 року відзначалося значною відмінністю від Уложения 1845 року, що виражалося як у значному скороченні кількості кримінально караних діянь, загальній гуманізації кримінальних покарань, так і у більш прогресивному підході до конструювання кримінально-правових положень. Наприклад, у ст. 1 вперше було прямо закріплено «корінну основу кримінального права – принцип *nullum crimen sine lege*», тоді як у кримінальних законах попередніх часів він був закладений, але лише «витікав із загального змісту статей» [Уголовное Уложение, съ изложениемъ разсуждений, на коихъ оно основано. Глава первая. О преступныхъ деяниях и наказаніяхъ вообще 1910].

Аналіз кримінального законодавства того часу дозволяє зробити висновок, що законодавцем приділялася значна увага врегулюванню питань випуску у світ, введення в обіг і подальшої реалізації об'єктів авторського права, а також інших товарів, у тому числі тих, що тим чи іншим чином пов'язані із використанням об'єктів права інтелектуальної власності (наприклад, торгових марок).

З огляду на це, варто звернути увагу на такі положення, що установлювали кримінальну відповідальність за посягання на об'єкти права інтелектуальної власності.

1. Кримінально-правові норми, що передбачали відповідальність за посягання на об'єкти авторського і патентного права.

Правова охорона об'єктів авторського права все ще була тісно пов'язана із цензурою і, фактично, була невіддільною від неї. Законодавчі норми містили низку статей щодо відповідальності за випуск у світ твору, який не відповідає закону за змістовними характеристиками або з порушенням порядку, визначеного законодавством щодо випуску творів у світ.

У главі тридцять п'ятій «Про злочинні посягання проти прав авторських і привілеїв на винаходи» Уложения містився ряд норм, що установлювали кримінальну відповідальність за посягання проти об'єктів права інтелектуальної власності. До них відносилися наступні:

- самовільне використання, повністю або частково, чужого права літературної, музичної чи художньої власності (ч. 1 ст. 620); у ч. 2 цієї ж норми передбачалася відповідальність за ці ж дії, вчинені самовільним виданням або розмноженням з метою збуту твору літературного, музичного або художнього, а у ч. 3 – за дії,

що виявлялися у самовільному виданні чужого літературного, музичного або художнього твору під своїм ім'ям;

- самовільне користування чужим виданим в установленому порядку привілеєм на винахід або чужим правом на відтворення заявлених в установленому порядку заводських, фабричних або ремісничих моделі чи малюнку (ст. 621);
- зберігання торговцем для продажу або ввезення з-за кордону для продажу або продаж предмета, що завідомо виготовлений з порушенням права літературної, музичної або художньої власності або привілею на винахід (ст. 622) [Новое Уголовное уложение 1903].

Велика увага законодавця приділялася змісту твору та характеристикам іншого об'єкта авторського права. Згідно із ст. 281 Уложення, кримінально караним визнавалося діяння, що полягало у «зберіганні для продажу, у продажу, у публічному виставленні або в іншому розповсюдженні завідомо безсоромних творів і зображень» [Новое Уголовное уложение 1903]. Заборонявся обіг творів, що містять у собі образу. Згідно із ст. 533 Уложення, кримінальному покаранню у вигляді ув'язнення підлягала особа, винна «в образі у розповсюджених або публічно виставлених творах друку, листі чи зображенні». Додатковому покаранню у вигляді грошового стягнення підлягав редактор чи видавець періодичного видання, у якому розміщувався образливий твір, лист чи зображення [Новое Уголовное уложение 1903]. Відповідно до положень ст. 540 Уложення, кримінально караним визнавалося діяння, пов'язане із «розголошенням завідомо неправдивої обставини, що підриває довіру до промислової чи торгівельної діяльності особи, суспільства або установи, або до здатності особи виконувати зобов'язання її звання або заняття». Кваліфікуючою ознакою даного злочину визначалося вчинення цих дій «у розповсюджуваних публічно виставлених творів друку, листі або зображенні, або у публічній промові, або з метою завдати майнову шкоду чи отримати майнову вигоду» [Новое Уголовное уложение 1903]. Окрім того, передбачалася кримінальна відповідальність за створення творів, які містять у собі заклики до незаконних дій. Зокрема, кримінально караними визнавалися діяння, пов'язані як із «проголошенням або читанням публічної промови чи твору» або «розповсюдженням чи публічним виставленням» такого твору або зображення» (ст. 129), так і з їх створенням (ст. 132) [Новое Уголовное уложение 1903]. Це зумовлювало виключення з обігу об'єктів авторського права, які містили у собі вказані ознаки. Зберігалася кримінальна відповідальність за незаконне використання або присвоєння фамільного гербу (ст. 272) [Новое Уголовное уложение 1903], а також за «викрадення з метою присвоєння, таємно чи відкрито, документа або кореспонденції» (ст. 581) [Новое Уголовное уложение 1903].

Варто звернути увагу на те, що в Уложенні 1903 року для позначення об'єктів правової охорони використовувалися формулювання «торговий знак», а також «малюнок або модель». Згідно із ст. 356 Уложення, підлягали кримінальній відповідальності «промисловець або торговець, винний: 1) у самовільному виставленні на виготовленому ним чи такому, що знаходиться у нього для продажу, товарі, або на упаковці чи посуді, у яких зберігаються товари, або на комерційній об'яві, прейс-куранті чи бланку, товарного знаку, що точно відтворює або такого, що явно сходиться з таким же товарним знаком, який перебуває завідомо у виключному використанні іншого промисловця або торговця; 2) у зберіганні

для продажу або у продажу товару з вказаним у попередньому пункті завідомо виставленим самовільно знаком або у випуску в обіг такого товару для торгових цілей» [Новое Уголовное уложение 1903]. У ст. 357 передбачалася відповідальність за розміщення товарного знака «із забороненими написом чи зображенням», а також за зберігання товарів із таким знаком, а у ст. 359 – «за вживання без належного дозволу у торгівлі, при привозі предметів, при виробництві усякого роду зборів, на вивісках або об'явах торгових або промислових закладів, знаку, що присвоєний заснованому у встановленому порядку товариству».

Відповідно до ст. 358 Уложення, кримінальному покаранню підлягав «винний у вживанні на виробі знаку, установленого для обмеження прав використання малюнком або моделлю, без попередньої заявки малюнку чи моделі у передбаченому порядку».

В окремих випадках, кримінальним законодавством забезпечувалася охорона цілісності матеріальних носіїв, в яких було втілено об'єкти права інтелектуальної власності. Наприклад, у ст. 550 Уложення передбачалася кримінальна відповідальність за пошкодження публічного пам'ятника, установленого з дозволу уряду, а також предмету науки чи мистецтва, належних Імператорським палацам або публічним бібліотекам, музею чи іншому державному або громадському сховищу [Новое Уголовное уложение 1903]. Такий підхід, з одного боку, свідчив про визнання законодавцем важливості (цінності) цих об'єктів для суспільства і держави, а, з іншого, - вказував на охорону, передусім, загальнодержавного інтересу, оскільки не був направлений на забезпечення цілісності таких саме предметів матеріального світу, належних приватним особам.

2. Положення, що встановлювали кримінальну відповідальність за діяння, пов'язані із розголошенням таємниць.

Глава двадцять дев'ята «Про розголошення таємниць» Уложення уміщувала у себе статті, що передбачали кримінальну відповідальність за неправомірне розголошення відомостей, які мали б зберігатися у таємниці. До них відносилися наступні:

- умисне оголошення відомості особою, яка «по своєму званню» зобов'язана була зберігати її у таємниці, вчинене без достатніх важливих причин, якщо це могло спричинити майнову шкоду або зганьбити особу, до якої вона відноситься (ст. 541);
- самовільне відкриття завідомо чужого листа, депеші або іншого паперу, а також оголошення відомостей, які в них зберігалися та які могли зганьбити особу, до якої вони відносилися (ст. 542);
- розголошення особою, що служить на заводі, фабриці або іншому промисловому закладі, або їх працівником, особливих, що використовуються на заводі, фабриці чи закладі, або запропонованих до використання прийомів виробництва, які ввірені винному, як такі, що підлягають збереженню у таємниці (ч. 1 ст. 543); у ч. 2 цієї ж статті передбачалася відповідальність за ці ж дії, вчинені «з метою завдати майнову шкоду підприємству або отримати майнову вигоду»;
- умисне оголошення особою, що перебуває на службі у кредитній установі, акціонерному товаристві або банкірському закладі, відомостей, що завідомо складають таємницю цих установи, товариства чи закладу та які не підлягають

оголошенню (ч. 1 ст. 544); у ч. 2 цієї ж статті передбачалася відповідальність за ці ж дії, вчинені «з метою нашкодити кредиту означених установи, товариства або закладу, або кредиту приватних осіб, які довірили їм своє майно чи майновий інтерес, або отримати майнову для себе вигоду»;

- розголошення комерційної таємниці особою, яка перебуває на службі у торговому підприємстві, з метою нашкодити кредиту хазяїна підприємства або отримати майнову для себе вигоду (ст. 545) [Новое Уголовное уложение 1903].

Оголошення у виданні відомості, яка згідно із законом могла би бути оголошена лише з особливого на те дозволу, або оголошення у виданні відомості всупереч заборони на її оголошення каралося згідно із ст. 305 Уложення [Новое Уголовное уложение 1903].

Належний порядок обігу інформації на біржі забезпечувався кримінально-правовою охороною на підставі ст. 264 Уложення, згідно з якою установлювалася відповідальність за «розповсюдження на біржі або серед осіб, які займаються біржовими операціями, неправдивих чуток, що завідомо можуть вплинути на укладення біржових угод» [Новое Уголовное уложение 1903].

Окрім того, згідно із ст. 580 Уложення, кримінальному покаранню підлягав засновник акціонерного товариства або завідуючий чи розпорядник справами в основаних з дозволу уряду кредитній установі, товаристві взаємного страхування, товаристві на паях чи акціонерному товаристві, винний: 1) у повідомленні уряду при витребуванні дозволу на відкриття акціонерного товариства завідомо неправдивих відомостей про підприємство, що засновується, якщо таке повідомлення могло завдати шкоду акціонерам; 2) у поміщенні завідомо неправдивих відомостей про стан справ чи рахунків установи, спільності чи товариства у публікації, звіті, балансі чи торговій книзі; 3) у наданні завідомо невірною розрахунку по обчисленню і по видачі дивіденду [Новое Уголовное уложение 1903].

У ст. 655 передбачалася кримінальна відповідальність за розголошення службовцем відомих йому по службі або внаслідок зловживань ним службовими повноваженнями відомостей, які повинні були завідомо зберігатися у таємниці: 1) способів, що використовуються при виготовленні державних кредитних паперів або секретних ознак цих паперів; 2) належного уряду чи приватній особі секрету особливих прийомів виробництва яких-небудь предметів чи робіт; 3) таємниці торгів по казенним чи суспільним підрядам або поставкам, коли торги здійснюються через закриті об'яви [Новое Уголовное уложение 1903].

3. Положення, що стосувалися впровадження товарів на ринок і їх обігу на ринку, а також ввезення товарів на територію Російської Імперії.

Кримінальним уложенням передбачалася низка норм, які врегульовували питання виробництва, впровадження в обіг і продажу товарів з урахуванням установлених державою процедур (проходження контролю якості, обов'язкове використання клейм, наклеювання ярликів тощо). Ці норми стосувалися виготовлення і торгівлі продуктами харчування (наприклад, статті 214 - 217 Уложення), льону (ст. 342), порядку відкриття торгівельних, промислових товариств, а також проведення ними товарно-грошових операцій (ст. 318 Уложення), випуску цінних паперів (ст. 331), здійснення торгівлі в іншій, ніж це дозволено, місцевості (ст. 335), порушення законодавства про накладення клейм (ст. 349), незаконного ввезення на територію Російської Імперії та перевезення певних товарів (ст. 346)

тощо. Обіг об'єктів права інтелектуальної власності також підлягав правовому регулюванню.

У Главі 15 «Про порушення постанов про нагляд за друком» Кримінального уложення містилися такі норми, що передбачали кримінальну відповідальність за такі діяння, пов'язані із неправомірним виготовленням, введенням в обіг і продажем творів:

а) діяння, пов'язані із незаконним виготовленням творів і їх впровадженням в обіг, у тому числі незаконним обігом обладнання, що може бути використане для незаконного виготовлення творів. До цих діянь відносилися наступні:

- «організація або утримання закладу для тиснення, хоча б навіть з одним станком, без установленого законом дозволу» (ч. 1 ст. 292), а також утримання такого закладу «з вжиттям заходів до приховування його від установленого нагляду» (ч. 2 ст. 292);
- невиконання завідувачим закладом для тиснення наступних дій: 1) не заявлення про зміну числа станків або розміру чи друкарських машин; 2) невиконання визначених законодавством правил щодо ведення шнурових книг для внесення належних до друку робіт; 3) початок друку періодичного видання до отримання свідоцтва про дозвіл на видання або квитанції на приймання видавничої застави; 4) випуск в обіг із закладу для тиснення періодичного чи іншого видання без дотримання визначених законодавством правил (ст. 293);
- здійснення особою, що займається виготовленням чи продажем приналежностей тиснення, наступних дій: 1) невиконання правил щодо ведення шнурових книг для запису проданих приналежностей тиснення; 2) продаж друкованого станку або шрифту особі, яка не має за законом право на їх придбання (ст. 295);
- допущення з боку творця, видавця, завідувача закладом для тиснення або книгопродавця до друку і виходу в обіг виробу тиснення, у змісті якого містяться ознаки злочинного діяння (ст. 307);
- випуск в обіг із закладу для тиснення видання: 1) із завідомо неправдивим означенням про дозвіл щодо нього цензурою; 2) із завідомо неправдивим зазначенням закладу, у якому воно відтиснуто; 3) із завідомо неправдивим позначенням імені видавця або відповідального редактора (ст. 294);
- діяння, що включали в себе: 1) друк без установленого законом дозволу виробу тиснення, для друку якого завідомо потребується попередній дозвіл цензурної чи іншої установи; 2) допуск після даного цензурою дозволу на видання твору при здійсненні його друку додавання чи зміни, що суперечать загальним правилам цензури, або поміщення у видання малюнку, що завідомо не перебував на розгляді цензурою; 3) друк твору, що завідомо заборонений вироком суду або внесений у список заборонених книг (ст. 299);
- випуск в обіг завідомо затриманого цензурою видання (ст. 300). У цій же нормі передбачалася відповідальність за приховування такого видання, що могло бути вчинене спеціальними суб'єктами, а саме: «утримувачем закладу для тиснення, фактором, набірником або особою, що служить у такому закладі»;
- вчинення видавцем періодичного видання таких дій: 1) випуск в обіг періодичного видання до отримання установленого законом дозволу; 2) не повідомлення в установленому законом порядку про перехід періодичного

видання до іншої особи; 3) ненадання у встановлений законом строк до цензурної установи визначеного числа примірників видання, що виходить без попередньої цензури; 4) друк у періодичному виданні статті, яка виходить за межі визначеної програми видання (ст. 303);

- вчинення видавцем періодичного видання, що тимчасово зупинене, порушення заборони видавати це видання або видавати своїм підписникам взамін його інше видання від імені цієї ж редакції (ст. 304).

б) діяння, пов'язані із незаконним продажем чи іншим розповсюдженням творів:

- відкриття книжкової лавки або читальні, або здійснення торгівлі виробами тиснення без установленого законом чи обов'язковою постановою дозволу (ст. 296);
- здійснення вуличної або розносної торгівлі виробами тиснення без установленого законом чи обов'язковою постановою дозволу (ст. 297);
- зберігання для продажу, продаж або інше розповсюдження торгівцем виробами тиснення чи утримувачем читальні: 1) видання, що внесене до списку заборонених або про заборону якого об'явлено у встановленому порядку; 2) видання, що завідомо підлягало попередньому перегляду цензури, але такого, що не мало цензурного дозволу (ст. 298);
- виготовлення або зберігання для продажу чи продаж розкольницьких богослужбених книг, не дозволених для перебування в обігу (ст. 301); публічна постановка або виконання на сцені завідомо забороненого до виконання або такого, що не перебував на розгляді цензури літературного або музичного твору (ст. 302) [Новое Уголовное уложение 1903];

в) інші діяння, пов'язані із незаконним обігом об'єктів права інтелектуальної власності:

- передбачалася кримінальна відповідальність за ненадання редактором періодичного видання, яке виходить без попередньої цензури, Міністерству внутрішніх справ звання, імені та прізвища автора статті, надрукованої у такому виданні (ст. 308) [Новое Уголовное уложение 1903];
- згідно із ст. 347 Уложення передбачалася кримінальна відповідальність за підроблення печатки або іншого знаряддя, що слугує для накладення посвідчувального знаку від імені урядової чи громадської установи чи службовця, за замовленням неповноважної особи;
- відповідальність за порушення порядку проставлення клейм на окремі види товарів, що перебували в обігу, була передбачена у ст. 348 Уложення.

Слід також виділити норми, що передбачали кримінальну відповідальність за вчинення різних видів підроблень (статті 347, 351, 433, 434, 435, 448 - 452 Уложення тощо), що у тому числі включало в себе підроблення гербового паперу, марки чи цінного знаку, а також підроблення документів, «що містить неправдиве посвідчення» певних фактів, а також підроблення гербової печатки, що, зокрема, могло бути пов'язане із незаконним введенням в обіг твору чи іншого об'єкта права інтелектуальної власності.

**Висновки.** З урахуванням вищевикладеного, можна дійти висновку, що кримінально-правова охорона економічних та інших інтересів суб'єктів права інтелектуальної власності на українських землях за Кримінальним уложенням 1903 року здійснювалася за рахунок: 1) кримінально-правових норм, що передбачали



відповідальність за посягання на об'єкти авторського і патентного права. При цьому, правова охорона об'єктів авторського права була тісно пов'язана із цензурою і, фактично, була невіддільною від неї; 2) положень, що встановлювали кримінальну відповідальність за діяння, пов'язані із розголошенням таємниць; 3) положень, що стосувалися впровадження товарів на ринок і їх обігу на ринку, а також ввезення товарів на територію Російської Імперії, які передбачали відповідальність за такі діяння: а) діяння, пов'язані із незаконним виготовленням творів і їх впровадженням в обіг, у тому числі незаконним обігом обладнання, що може бути використане для незаконного виготовлення творів; б) діяння, пов'язані із незаконним продажем чи іншим розповсюдженням творів; в) інші діяння, пов'язані із незаконним обігом об'єктів права інтелектуальної власності.

## Література

- Берзін, П. С. (2018). Джерела карного законодавства Австрійської та Австро-Угорської імперій, що застосовувались на українських землях // *Вісник кримінального судочинства*. №1, 68 – 76
- Берзін, П. С. (2019). *Кримінальне право України*. Загальна частина : підручник: у 3-х т. – Т. I. Загальні засади / 2-ге вид. виправ. та доп. – Київ: ВД "Дакор", 562
- Близнец, И. А. (2003). *Право интеллектуальной собственности в Российской Федерации: теоретико-правовое исследование: диссертация на соискание ученой степени доктора юридических наук: специальность 12.00.01 – теория и история права и государства; история правовых учений / Российская академия государственной службы при Президенте Российской Федерации*. – Москва, 381
- Владіміров, Л. Є. (2010). *Курс кримінального права*. Частина перша: основи сучасного кримінального права. Репр. вид. – К. : ПАЛИВОДА А. В., 388
- Волинець, Р. А. (2018). *Кримінально-правова охорона фондового ринку: сучасний стан та перспективи вдосконалення: монографія / Київ: ВД Дакор, 452*
- Довгань, Г. В. (2008). *Становлення та розвиток законодавства України про інтелектуальну власність (історико-правовий аспект): дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата юридичних наук: спеціальність – 12.00.01 – теорія та історія держави і права; історія політичних і правових вчень / Львівський національний університет імені Івана Франка*. – Львів, 222
- Нерсесян, А. С. (2010). *Кримінально-правова охорона прав інтелектуальної власності: Монографія*. – Хмельницький: Вид-во Хмельницького університету управління та права, 192
- Новое Уголовное уложение. Высочайше утвержденное 22 марта 1903 г. съ приложением Предметнаго Алфавитнаго Указателя (1903)*. – С.-Петербург. Издание Каменноостровскаго Юридическаго Книжнаго Магазина В. П. Анисимова, 249
- Уголовное Уложение, съ изложениемъ разсуждений, на коихъ оно основано. Глава первая. О преступныхъ дияніяхъ и наказаніяхъ вообще (1910)*. Петербургъ, Издание Государственной Канцеляріи, 453
- Фецыч, Г. В. (1985). *Реакционная сущность системы преступлений и наказаний по Уголовному уложению 1903 года и практики его применения: автореф. дисс. На соискание ученой степени кандидата юридических наук: специальность 12.00.01 – теория и история государства и права; история политических*

*и правовых учений / Киевский ордена Ленина и ордена Октябрьской революции Государственный университет им. Т. Г. Шевченко. – Киев, 18*  
Харченко, В. Б. (2011). *Кримінально-правова охорона прав на результати творчої діяльності та засоби індивідуалізації в Україні: монографія / Х.: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 480*

## References

- Berzin, P. S. (2018). *Dzherela karnogo zakonodavstva Avstrlyskoyi ta Avstro-Ugorskoyi Imperly, scho zastosovuvalis na ukrayinskih zemlyah / Visnik krimlnalnogo sudochinstva. №1, 68 – 76*
- Berzin, P. S. (2019). *Kriminalne pravo Ukrayini. Zagalna chastina: pidruchnik : u 3-h t. – T. I. Zagalni zasadi / 2-ge vid. viprav. ta dop. – Kiyiv: VD "Dakor", 562*
- Bliznets, I. A. (2003). *Pravo intelektualnoy sobstvennosti v Rossiyskoy Federatsii: teoretiko-pravovoe issledovanie: dissertatsiya na soiskanie uchenoy stepeni doktora yuridicheskikh nauk: spetsialnost 12.00.01 – teoriya i istoriya prava i gosudarstva; istoriya pravovyih ucheniy / Rossiyskaya akademiya gosudarstvennoy sluzhbyi pri Prezidente Rossiyskoy Federatsii. – Moskva, 81*
- Dovgan, G. V. (2008). *Stanovlennya ta rozvitok zakonodavstva Ukrayini pro Intelektualnu vlasnist (Istoriko-pravoviy aspekt): disertatsiya na zdobuttya naukovogo stupenya kandidata yuridichnih nauk: spetsialnist – 12.00.01 – teorlya ta Istorlya derzhavi I prava; Istorlya poltichnih I pravovih vchen / Lvlvskiy natslionalniy unlvrsitet Imeni Ivana Franka. – Lvlv, 222*
- Fetsyich, G. V. (1985). *Reaktsionnaya suschnost sistemyi prestupleniy i nakazaniy po Ugolovnomu ulozheniyu 1903 goda i praktiki ego primeneniya: avtoref. diss. Na soiskanie uchenoy stepeni kandidata yuridicheskikh nauk: spetsialnost 12.00.01 – teoriya i istoriya gosudarstva i prava; istoriya politicheskikh i pravovyih ucheniy / Kievskiy ordena Lenina i ordena Oktyabrskoy revolyutsii Gosudarstvenniy universitet im. T. G. Shevchenko. – Kiev, 18*
- Harchenko, V. B. (2011). *Kriminalno-pravova ohorona prav na rezultati tvorchoyi dlyalnosti ta zasobi Individuallzatsiyi v Ukrayini: monograflya / H.: HNU Imeni V. N. Karazlna, 480*
- Nersesyan, A. S. (2010). *Krimlnalno-pravova ohorona prav Intelektualnoyi vlasnosti: Monograflya. – Hmelnitskiy: Vid-vo Hmelnitskogo unlvrsitetu upravlnnnya ta prava, 192*
- Novoe Ugolovnoe ulozhenle. Vyisochayshe utverzhdennoe 22 marta 1903 g. s' prilozhenlem' Predmetnago Alfavitnago Ukazatelya (1903). S.-Peterburg'. Izdanle Kamennostrovskago Yuridicheskago Knizhnago Magazina V. P. Anisimova, 249*
- Ugolovnoe Ulozhenle, s' izlozhenlem' razsuzhdenly, na koih' ono osnovano. Glava pervaya. O prestupnyih' deyaniyah i nakazaniyah voobsche (1910). S.-Peterburg, Izdanle Gosudarstvennoy Kantselyarii, 453*
- Vladimirov, L. E. (2010). *Kurs kriminalnogo prava. Chastina persha: osnovi suchasnogo krimlnalnogo prava / Repr. vid. – K.: PALIVODA A. V., 388*
- Volinets, R. A. (2018). *Krimlnalno-pravova ohorona fondovogo rinku: suchasniy stan ta perspektivi vdoskonalennya: monograflya / KiYiv: VD Dakor, 452*

Data przesłania artykułu do Redakcji: 19.06.2019  
Data akceptacji artykułu przez Redakcję: 26.06.2019

**Yevhen Grebonozhko**

PhD student,  
Taras Shevchenko National University of Kyiv,  
Department of Public Administration  
Ukraine, Kyiv  
doctorgep@ukr.net  
ORCID ID: 0000-0002-9402-1990

**LEGISLATIVE BASES OF PROFESSIONAL-QUALIFICATION COMPLEX FORMATION OF HUMAN POTENTIAL IN THE SYSTEM OF CIVIL SERVICE OF UKRAINE**

**Abstract.** The article shows the legislative framework of the professional qualification component of human potential formation in the system of civil service of Ukraine. In particular, the laws of Ukraine on public service, decrees of the President of Ukraine, subordinate legal acts, which created conditions for the development of the national civil service system in 1991-2018, were analyzed. The analysis of Ukraine legislation about government service gives an opportunity to find out not only the conditions of development of national government service system in 1991-2017, but also conceptualize an experience of human potential formation in the system of government service of Ukraine. The author showed the transition from the labor to the public concept of relations in the civil service system of Ukraine, which implies a different view of the identification of workers and employees. This was typical of the countries with the socialist system of law, according to the doctrine of which, every person participates in society, regardless of the scope of his/her work. It was justified that the process of further development of the civil service in Ukraine requires the attention of scientists and legislators on such issues, as strengthening legal guarantees, social and moral protection of civil servants in their professional duties, improving the mechanism of accountability of civil servants, consistent with the rules of administrative, civil, financial, labor and criminal law. The next reform tasks are to improve the system of criteria for evaluating the activities of civil servants. The author also analyzes the means and capabilities of reports on the civil service system in Ukraine. This allows to get statistics and conduct quality analytics. The article contains statistical data on the number of civil servants.

**Keywords:** civil service, human potential, law on civil service, state, civil servant, qualification

Formulas: 0, fig.: 0, tabl.: 1, bibl.: 52

**JEL Classification:** H19, I28, J58

**Introduction.** The effective functioning of government agencies is possible on condition of system work from forming, development, and use of human potential in the system of government service. The terms of forming of human potential in the system of government service of Ukraine are created by legislative basis. A legislation lines up a structure for the professionally-qualifying constituent of forming of human potential. The analysis of Ukraine legislation about government service gives an opportunity to find out not only the conditions of development of national government service system in 1991-2017 but also conceptualize an experience of human potential formation in the system of government service of Ukraine.

**Literature review and the problem statement.** The problem of personnel policy in the system of state administration in Ukraine was examined in the scientific articles by A. Zamarayev, S. Dubenko, V. Lukyanenko, T. Motrenko, D. Nelypa, O. Obolensky, V. Oluyko, I. Radionova, N. Rymashevskaya, N. Tomchuk, A. Chuhno, V. Schetinin.

Zamarayev A. has shown the features and the main tasks for the development of human resources management in the public administration system in Ukraine - it is necessary to adopt clear criteria and practical human resource capacity assessment and necessary to have a model use of human resources as an integrated system [Zamarayev 2016].

Averyanov V., Dubenko S., Nizhnik N. consider the issue of disciplinary liability of civil servants in the monograph "Public service: organizational and legal bases and ways of development" [Aver'yanov, Dubenko, Nyzhnyk 1999]. The authors are convinced that a more detailed and comprehensive legislative regulation of the disciplinary liability of civil servants should contribute to strengthening the rule of law and discipline primarily in executive bodies and to prevent corruption.

Motrenko T. and others experts organized an assessment of the civil service system in 2003 based on OECD / SIGMA 3 benchmarks that were used for the annual evaluation of the civil service in the candidate countries for accession to the European Union [Motrenko, Luhovyi, Nyzhnyk 2004]. As a result, T. Motrenko identified the main issues of civil service in Ukraine. This is a matter of stability and professionalism and political impartiality. In the conclusions and main recommendations, it was proposed to carry out significant work in these areas in order to create a civil service in Ukraine based on European values and principles.

Obolensky O. researched the theory of this issue and recognized the principles of civil service as such fundamental ideas, guidelines, provisions that reflect objective laws and justified directions for the realization of the goals, tasks, and functions of the state, bodies of all branches of power, powers, and responsibilities of civil servants [Obolensky 1998].

Nyzhnyk N., Oluiko V., Yatsiuk V., investigated the possibilities of improving the training of civil servants. The authors created the methodology of advanced training, showed its organizational and legal aspect [Nyzhnyk, Oluiko, Yatsiuk 2003].

More systematically the problem of human development management in the regions of Ukraine is presented in the monograph of O. Amosha, O. Novikova, L. Shaulska [Amosha, Novikova, Shaulska 2010]. Mainly, in these researches, human potential in the system of government service is examined firstly, as efficiency of activity of personnel of government service, secondly, from positions of management efficiency in formation and realization of human potential in society on the whole.

Identifying of unknown aspects of the problem. In spite of various researches devoted to human potential formation, no analysis of legislative bases was made dedicated to providing of professionally-qualifying constituent of human potential formation in the system of government service in Ukraine in 1991-2018 in development of the stages of his conceptualization.

Purpose and main tasks - to elicit the maintenance of professionally-qualifying constituent of human potential formation in the system of government service in Ukraine in 1991-2017 based on an analysis of the regulatory framework.

**Research results.** «Government service is public, professional, politically impartial activity from practical implementation of tasks and functions of the state» [Law of Ukraine

«On Civil Service» 2015]. The Law of Ukraine «On government service» from 1993 defined the government service system formation in Ukraine and her skilled potential [Law of Ukraine «On Civil Service» 2015]. The legislative and normatively-legal base of government service got development in numerous normatively-legal acts (seven laws of Ukraine and over 750 other acts).

All of them represent the certain constituents of conceptual chart - to the set of primary theoretical concepts («government agencies», «government service», office «worker», «stuff potential», «stuff reserve», «human potential», «rank of civil servant», «qualification», other), that represents the basic construction of the investigated segment of reality. Let's get to know the main ones.

In 1995 were accepted the decrees of President of Ukraine dedicated to improvement of work with stuffs in government agencies, with the leaders of enterprises, establishments and organizations, ratified position about Council of work with stuff. The Law also provides for the creation of the system of training and professional development of civil servants [Decree of the President of Ukraine 1995, 2000].

Thus, there are the main ways of practical realization of Law of Ukraine «About government service» and other normatively-legal acts of Cabinet of Ministers of Ukraine [Resolutions of the Cabinet of Ministers of Ukraine 1994, 1996, 1996, 2002] which provided: stuff reserve formation, professional development of civil servants, establishing of competition order for holding on a vacant positions of civil servants, creation of centers of professional development of civil servants and leaders of state enterprises, establishments and organizations, attestation of civil servants of executive agencies. Such is a conceptual framework of structural and social responsibility in Ukraine.

A special place among the strategic documents on the development of human resources provision of public services is carried out by Decree of the President of Ukraine dated November 10, 1995 No. 1035/95 [Decree of the President of Ukraine 1995], which approves two programs on work with personnel and senior staff [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine 1995]. On the development of these policy documents, which in fact identified the ways of the formation of a new generation of civil servants, the Main Department of the Civil Service of Ukraine prepared and implemented the Training Program for the heads of district state administrations, as well as heads of rayon councils and their executive departments [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine 2004].

The issue of the formation of a professional civil service is directly related to the system of training and professional development of civil servants. By the Decree of the President of Ukraine of March 4, 1992 [Decree of the President of Ukraine 1992], the Institute of Public Administration and Self-Government under the Cabinet of Ministers of Ukraine was created, on the basis of which the Ukrainian Academy of Public Administration under the President of Ukraine was formed by the Decree of the President of Ukraine of May 30, 1995 [Decree of the President of Ukraine 1995].

The Ukrainian Academy of Public Administration under the President of Ukraine has received the status of the National Academy since 2003 and its four affiliates became the regional institutions. Today, institutions prepare staff for work in the I-IV categories; provide advanced training for government officials. The training of masters of public administration under the state order is also conducted by the leading higher

educational institutions of the IV level of accreditation, in particular, since 2011 - the Taras Shevchenko National University of Kyiv.

Today, in all regions of Ukraine, there are centers of professional development for employees of state agencies and local self-government agencies, as well as heads of state enterprises, institutions and organizations. With the proclamation in 1998 of the necessity of reforming the system of public administration through the holding of administrative reform in Ukraine, the question arose about the need for simultaneous reform of civil service. In particular, the Concept of Administrative Reform [Concept of Administrative Reform 1998] provided for the development and introduction of a new classification of state agencies and civil servants.

The special status of the service in local self-government agencies was determined, also the only procedure for conducting the competition and internship with the compilation of the exam, the system of objective evaluation (certification) of the civil servants, based on the productivity, efficiency, quality and timeliness of work. The main feature of the activity of civil servants was the prioritization of the rights and interests of the person.

In 1998, the Program of training and development for heads, deputy heads, heads of structural divisions of district state administrations, persons from their personnel reserve was approved with the purpose of proper training of the district level leadership staff, formation of a personnel reserve among specialists working in rural areas [President of Ukraine 1999].

After that, the main directions of the Concept of Administrative Reform identified the content of the Strategy of Reform of the Civil Service System in Ukraine, approved by the Decree of the President of Ukraine of April 14, 2000 No. 599/2000 [Decree of the President of Ukraine 2000]. This document became the basis for the development of a professional civil service, and also invited voters in the Decree of the President of Ukraine «On Integrated Programs of Training Civil Servants» of November 9, 2000 [Decree of the President of Ukraine 2000]. According to this Program, vocational training of civil servants envisages obtaining higher education in the specialties of the educational branch «Public Administration», training in the programs of functional specialization «Civil service» in the specialties of other branches directed on the activity in a certain area of Public administration, as well as training in professional programs advanced training and post-graduate and doctoral studies. For implementation of the tasks of the Civil Service Reform Strategy, a number of other important normative acts were adopted, among which the key idea was to highlight the Concept of Adaptation of the Civil Service Institution in Ukraine to the standards of the European Union [Concept of Adaptation of the Civil Service] and the Civil Service Development Program 2005-2010 [Civil Service Development Program 2005-2010] which is determined by the reform of the civil service in order to approach the world's democratic models.

The Program noted that the civil service is an integral part of the state administration, aimed at satisfying the needs of society, ensuring the protection of the fundamental rights and freedoms of man and citizen, the consistent and sustainable development of the country and its gradual integration into the European community.

Since 2004, in Ukraine there is a regional network of subdivisions of the central agency for civil service, the tasks of which are to provide consultative and methodical assistance to executive authorities and local self-government agencies on issues of civil service and service in local self-government agencies, participation in administrative reform,

coordination training and qualification improvement of civil servants and officials of local self-government, ensuring measures on informatization the civil service system, etc.

To introduce a more effective mechanism for ensuring the realization by the citizens of Ukraine of the constitutional right to equal access to the civil service, the prevention of privileges or restrictions on any grounds, and to legislatively establish higher requirements for candidates for positions of civil servants, in particular regarding their professionalism, knowledge of Ukrainian legislation, the ability to work with citizens, their associations, local governments, the media in an open and transparent manner, possessed In 2005, the Concept of Development of Civil Service Legislation was developed and approved in the state language.

The Concept states that «the entry into civil service and promotion of persons who speak foreign languages, foreign experience in the relevant field» is especially supported [Decree of the President of Ukraine 2005]. Also, it was said that the legislative guarantees of implementation of gender policy in the field of civil service should be strengthened, and opportunities for youth work in state authorities should be improved.

In order to introduce systemic changes and modernize the public administration model which will make the government accessible, transparent and effective the administrative reform will be restored in Ukraine in the end of 2010. Improving the efficiency of public administration through reforming the civil service and the executive branch is one of the directions of strategic transformations identified by the Presidential Economic Reform Program «Prosperous society, a competitive economy, an effective state» [Economic Reform Program for 2010 - 2014].

One of the innovations of the Law of Ukraine «On Civil Service» dated November 17, 2011, № 4050 [Law of Ukraine 2011] is the application of human resources management based on the competence approach, which is the basis of personnel policy in the public services of the United Kingdom, Austria, Canada, the Netherlands, Germany, the United States, Australia and other countries.

By the Decree of the President of Ukraine of July 18, 2011 № 769/2011 [Decree of the President of Ukraine 2011] about the improving of the civil service management, the Main Department of the Civil Service of Ukraine reorganized and created the National Agency of Ukraine for Civil Service (SADS of Ukraine).

With the changes in legislation in 2014, in particular, on the Law of Ukraine «On Civil Service», the legal regulation of the civil service was improved in accordance with the European principles of good governance and in connection with reforms [Law of Ukraine 2014].

Agency of Ukraine on Civil Service approved the procedure for determining the special requirements for work experience, requirements for the direction of training (received by the specialist) and other requirements to the level of professional competence of persons applying for the employment of the civil service of groups II, III, IV and V , approved the standard profile of professional competence of the position of the head and the minimum requirements to the level of professional competence of persons who are applying for this position, revised the basis of activity of the state taking into account the competencies necessary for the expected quality of public services provided by public servants [Order of the National Agency for Civil Service 2012].

In order to coordinate the formation of public service profiles, methodological recommendations for the development of profiles of professional competence of civil

service positions in state bodies [Order of the National Agency for Civil Service 2012] were prepared and approved, which established the procedure and principles for the development of approval of profiles in public authorities. Civil service personnel management is constantly being improved. To this end, the Government has approved the Concept of the State Target Program for Civil Service Development for 2016 [Concept of the State Target Program for Civil Service Development for 2016, Government 2016].

The content of this program is aimed at strengthening the capacity of the civil service system to develop and implement public policy. In order to fulfill the obligations set out in the Association Agreement between Ukraine and the European Union [ratified by the Law of Ukraine 2014], in cooperation with the public authorities, including the SADU of Ukraine, and with the participation of the Delegation of the European Union to Ukraine, international experts and representatives of the public have been developed and approved The strategy of reforming the state administration of Ukraine for 2016-2020 and the plan of measures for its realization [Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine 2016]. The strategy is in line with European standards of good governance and the European principles of public administration of the SIGMA program [Support for Improvement in Governance and Management].

Also, with the participation of international experts and representatives of the public, a new Law of Ukraine «On Civil Service» was drafted and adopted, which came into force on May 1, 2016 [Law of Ukraine 2015].

In accordance to the plan of measures for implementation of the Strategy and in order to effectively implement the new model of the civil service of Ukraine's OAS, in cooperation with international experts, in particular SIGMA experts, ensure adoption of all by-laws prescribed by the Law - «only 41, including 24 decrees and 1 order of the Cabinet of Ministers Ukraine and 16 orders «The main ones are the «Regulation on the Commission on the Issues of the Senior Civil Service,» «The Procedure for Contesting for the Civil Service,» «Typical Requirements for persons applying to the Civil Service Categories of «A»; «The procedure for determining the special requirements for persons applying for the civil service of categories «B» and «V»; «Procedure for conducting attestation of persons who apply for admission to the civil service, about the fluency of the state language»; «Typical regulations on the personnel management service of a state agencies», «Issues of Remuneration of Civil Servants» [New Civil Service: European Model of Good Governance for Ukraine 2018].

The portal for automated data collection on the quantitative composition of civil servants implemented from 2016 in order to ensure the definition of the optimal number of civil servants, taking into account the functions and organizational structure of the public administration, optimizing the number of employees of the public administration of the SADC Ukraine. «The online data collection system, developed for the first time in Ukraine, operates almost in real time and covers 898 state agencies (129 executive authorities and 769 judiciary authorities).

The development and implementation of the National Agency for Civil Service was carried out with the help of the iGov teams and the Project Office of the National Council for Reforms, without the cost of public funds» [New Civil Service: European Model of Good Governance for Ukraine 2018]. This allows you to get statistics and make quality analytics, as shown in the table 1.



**Table 1** – «Quantitative composition of civil servants»

Government Agencies	The quantitative composition of civil servants			Accepted for service	Dismissed from service
	Number of posts by staffing	Vacancies	The actual number of employees		
Government agencies which ensure the exercise of the powers of the President of Ukraine, the Supreme Council of Ukraine and the Cabinet of Ministers of Ukraine	2 363	308	2 022	177	118
Ministries	29 554	3 100	25 844	5 440	4 263
Central authorities (including their territorial orebodies)	118 722	15 610	101 411	24 394	15 236
Central authorities with special status (including any of their territorial bodies)	4 337	1 212	3 151	970	375
Affiliates	1 509	251	1 185	146	139
The judicial authorities and the prosecutor's office	5 479	1 193	4 205	757	798
Other government agencies (including their territorial orebodies)	2 454	401	1 999	186	245
Coordinating, research, advisory and consultative bodies (including their territorial or bodies)	181	40	141	31	40
Region, Kyiv City State Administration (including district state administrations)	61 998	6 619	54 357	9 008	7 523
Courts of special subordination (appellate, district, administrative, economic)	7 077	1 626	5 390	3 040	2 774
City, district and city courts are district courts	10 931	727	10 080	1 202	992
Total	244 605	31 087	209 785	45 351	32 503

**Source:** NADS Report 2018

In addition, in order to ensure effective human resources management in the field of civil service, control over employment in the civil service, and promote transparency of personnel costs with the support of the World Bank, the «Concept for implementation of the information system for human resources management in state bodies and the plan for implementation of the measures» [Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine 2017]. The concept defines the directions, mechanism and timing of implementation of the information system of human resources management in government agencies. In order to ensure effective implementation of civil service reform, discussion of problems and challenges in its implementation, dissemination of best practices in personnel management in public authorities and the development of practical recommendations, the Council for the human resources management of the civil service have formed under the OASU of Ukraine [Order of the National Agency of Ukraine on Civil Service of Ukraine 2017] which will include the heads of departments personnel management of central executive authorities.

In addition, the Government approved the Concept for the introduction of specialist posts on reform issues in order to achieve the objectives of the Strategy [Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine 2016]. Implementation of the Concept, which is scheduled for the period up to 2020, should ensure the updating and strengthening of the staffing capacity of state agencies, significantly increase the effectiveness of their work on the preparation and implementation of key national reforms aimed at improving the living standards of Ukrainian citizens and increasing the position of our country in world competitiveness ratings.

Updating and strengthening the staffing capacity of public authorities will take place through the recruitment of qualified and competent specialists in the field of reform to the civil service. To do this, the ministries and the Secretariat will introduce the post of reform specialists to the Cabinet of Ministers. The posts of reformist specialists are «A», «B» and «V» civil service positions with official authority that provide for the responsibility for the preparation and implementation of key national reforms (identifying problems in the sector / sphere, preparing proposals and action plans for them), resolution, development of relevant legislative acts, organization and participation in implementation of action plans, assessment of the results of their implementation), which are subject to special conditions for remuneration within the framework of the general system of remuneration of public servants work. Specialists in reform are civil servants assigned to such positions on the basis of an open competition in accordance with the requirements and in the manner prescribed by the Law of Ukraine «On Civil Service». Citizens who currently hold civil service positions are eligible to take part in vacancies for reform specialists. The creation of such positions is foreseen by the Strategy of Public Administration Reform of Ukraine for 2016-2020 [Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine 2016].

A tool for identifying and disseminating best practices of administration - both individuals and institutions is the launch of All-Ukrainian competitions «Friendly Administration» and «Best Civil Servant». The participation of civil servants in competitions is formally taken into account as a professional qualification improvement.

**Conclusions.** During the years of existence, the state service of Ukraine in its development has undergone the following main stages as: creation of organizational and legal foundations of the modern civil service, the creation of an authorized civil

service authority, the consolidation of functional powers, the definition of ranks, the procedure for calculating seniority, conducting competitions, internships, conducting personal cases of civil servants, forming a personnel reserve, the formation of a system of professional training, definition of the directions of reforming and further development of the civil service, the launch of a scientific research program on the development of the civil service, changes in the procedure for conducting an official investigation, the formation of a personnel reserve, holding a competition for vacant positions, introducing an annual assessment of civil servants, and improving the work of personnel services.

Thus, the transition from the labor to the public concept of relations in the civil service system of Ukraine took place, which implies a different view of the identification of workers and employees, which was characteristic of the countries of the socialist system of law, according to the doctrine of which every person participates in society, regardless of the sphere application of his work.

Today, the involvement of young people in the civil service and the creation of conditions for its professional growth is taking place. The new Law of Ukraine «On Civil Service» establishes the principles on which a new system of civil service is being established - the rule of law, legality, patriotism, integrity, professionalism, political neutrality, loyalty, publicity, transparency, stability, responsibility and equal access to public service.

In the process of further development of the civil service in Ukraine, attention is needed from the part of scientists and lawmakers such issues as strengthening legal guarantees, social and moral protection of civil servants during their professional duties, needs to improve the mechanism of responsibility of civil servants, coordinated with the norms of administrative, civil, financial, labor and criminal law. The system of criteria for evaluating the activities of civil servants needs a detailed elaboration.

## References

- Derzhavna sluzhba: orhanizatsiino-pravovi osnovy i shliakhy rozvytku* (1999). Monohrafiia [Public service: organizational and legal bases and ways of development: Monograph] / Za zah. red. V.B.Aver'ianova; Kol. avt.: V.B.Aver'ianov, S.D.Dubenko, N.R.Nyzhnyk ta in. K.: Vyd. dim "In Yure", 273
- Derzhavnyi sluzhbovets v Ukraini (poshuk modeli)* (1998). [A civil servant in Ukraine (search models)]: Nauk. vyd. / Kol. avt.: N.R.Nyzhnyk, V.V.Tsvietkov, H.I.Lelikov ta in; Za zah. red. N.R.Nyzhnyk. - K.: In Yure, 272
- Kontseptsiiia adaptatsii instytutu derzhavnoi sluzhby v Ukraini do standartiv Yevropeiskoho Soiuzu* (2004). [Concept of adaptation of the civil service institute in Ukraine to the standards of the European Union, approved by the Decree of the President of Ukraine], skhvalena Ukazom Prezydenta Ukrainy vid 5 bereznia 2004 r. № 278., №278/2004. Retrieved from: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/278/2004>
- Kontseptsiiia administratyvnoi reformy v Ukraini* (1998). [Concept of administrative reform in Ukraine]. Retrieved from: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/810/98>
- Kontseptsiiia vprovadzhennia informatsiinoi systemy upravlinnia liudskymy resursamy v derzhavnykh orhanakh ta plani zakhodiv shchodo yii realizatsii* (2017). [Concept of implementation of information system of human resources management in state bodies and planning of measures on its implementation, approved by the order

of the Cabinet of Ministers of Ukraine], skhvalena rozporiadzhenniam Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 01 hrudnia 2017 № 844-r.. Retrieved from: <http://zakon.rada.gov.ua/go/844-2017-r>

*Nakaz Natsionalnoho ahentstva Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby Ukrainy «Pro utvorennia Rady upravlinnia liudskymy resursamy derzhavnoi sluzhby pry NADS»* (2017). [Order of the National Agency of Ukraine on Civil Service of Ukraine] vid 07 hrudnia 2017 roku № 248 // Ofits. veb-portal: Liha-Zakon. Retrieved from: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/FN039570.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/FN039570.html)

*Nakaz Natsionalnoho ahentstva Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby Ukrainy «Metodychni rekomendatsii z rozroblennia profiliv profesiinoi kompetentnosti posad derzhavnoi sluzhby u derzhavnykh orhanakh»* (2012). [Order of the National Agency of Ukraine on Civil Service of Ukraine «Methodical recommendations for the development of specialized programs of professional competence of the civil service of state bodies»] vid 20 lypnia 2012 r. № 148 // Veb-portal: Liha-Zakon. Retrieved from: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/FIN81244.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/FIN81244.html)

*Nakaz Natsionalnoho ahentstva Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby «Pro zatverdzhennia Poriadku vyznachennia spetsialnykh vymoh do dosvidu roboty, vymoh do napriamu pidhotovky (otrymanoï osoboïu spetsialnosti) ta inshykh vymoh do rivnia profesiinoi kompetentnosti osib, yaki pretenduiut na zainiattia posad derzhavnoi sluzhby hrup II, III, IV i V»* (2012). [ Order of the National Agency for Civil Service «On Approval of the Procedure for Determining Specific Requirements for Work Experience, Requirements for the Field of Training (Receiving a Separate Specialty)» and other requirements to the level of professional competence of persons applying for the approval of civil service of groups II, III, IV and V «], vid 31 travnia 2012 r. № 92. Retrieved from: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z0873-12>

*Nakaz Natsionalnoho ahentstva Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby «Pro zatverdzhennia Typovoho profilu profesiinoi kompetentnosti posady kerivnyka aparatu ta minimalnykh vymoh do rivnia profesiinoi kompetentnosti osib, yaki pretenduiut na zainiattia tsiiei posady»* (2012). [Order of the National Agency for Civil Service «On Approval of the Model Law on the Professional Competence of Persons Applying for Approval of this Post»] vid 31 travnia 2012 r. № 91. Retrieved from: <http://zakon.rada.gov.ua/go/z0872-12>

*Nova derzhavna sluzhba: yevropeiska model nalezhnoho upravlinnia dlia Ukrainy* (2018). [New Civil Service: European Model of Good Governance for Ukraine] // Ofits. veb-portal: Tsentri adaptatsii derzhavnoi sluzhby do standartiv Yevropeiskoho Coiuzu. 19 sichnia 2018. Retrieved from: <http://www.center.gov.ua/component/k2/item/1873>

Nyzhnyk, N. R., Oluiko, V. M., & Yatsiuk, V. A. (2003). *Derzhavnyi sluzhbovets v Ukraini: udoskonalennia pidvyshchennia kvalifikatsii (orhanizatsiino-pravovyi aspekt)* [Civil servant in Ukraine: improvement of qualification (organizational and legal aspect)] L.: Vyd-vo Nats. un-tu "Lvivska politekhnik", 300

Obolenskyi, O. Yu. (1998). *Derzhavna sluzhba Ukrainy: realizatsiia systemnykh pohliadiv shchodo orhanizatsii ta funktsionuvannia: Monohrafiia* [Obolensky O.Yu. State Service of Ukraine: Implementation of System Views on the Organization and Functioning: Monograph]. Khmelnytskyi: Podillia, 294

- Pashko, L. A. (2005). *Liudski resursy u sferi derzhavnoho upravlinnia: teoretyko-metodolohichni zasady otsiniuvannia*: Monohrafiia [Human Resources in Public Administration: Theoretical and Methodological Principles of Evaluation: Monograph]. - K.: Vyd-vo NADU, 236
- Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy «Pro Polozhennia pro formuvannia kadrovoho rezervu dlia derzhavnoi sluzhby»* (1994). [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine «On the Procedure for the Establishment of a Personnel Reserve for the Civil Service»] vid 19 hrudnia 1994 r., № 853. Retrieved from: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/ru/853-94-p>
- Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy «Pro poriadok provedennia atestatsii derzhavnykh sluzhbovtiv orhaniv vykonavchoi vlady»* (1996). [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine «Propose the certification of civil servants of executive power bodies»] vid 14 serpnia 1996 r., № 950. Retrieved from: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/950-96-p>
- Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy «Pro tsentry pidvyshchennia kvalifikatsii derzhavnykh sluzhbovtiv i kerivnykiv derzhavnykh pidpriemstv, ustanov y orhanizatsii»* (1996). [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine «On training centers for civil servants and heads of state enterprises, institutions and organizations»] vid 19 liutoho 1996 r., № 224. Retrieved from: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/224-96-p>
- Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy «Pro vdoskonalennia pidhotovky, perepidhotovky i pidvyshchennia kvalifikatsii derzhavnykh sluzhbovtiv»* (1998). [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine «On Improving the Training, Retraining and Qualification of Civil Servants»] vid 16 kvitnia 1998 r. №499, №. Retrieved from: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/499-98-p>
- Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy «Pro zakhody shchodo pidvyshchennia kvalifikatsii derzhavnykh sluzhbovtiv orhaniv derzhavnoi vlady»* (1995). [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine «On Measures to Improve Qualifications of Civil Servants of State Authorities»] vid 28 lypnia 1995 r., № 560. Retrieved from: <http://zakon.rada.gov.ua/go/560-95-p>.
- Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy «Pro zatverdzhennia Polozhennia pro poriadok provedennia konkursu na zamishchennia vakantnykh posad derzhavnykh sluzhbovtiv»* (1995). [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine «On Approval of the Provision on Contest for the Replacement of Vacant Officials of Public Servants»] vid 4 zhovtnia 1995 r., №169. Retrieved from: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/169-2002-p>.
- Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy «Pro zatverdzhennia Typovoho polozhennia pro kadrovu sluzhbu orhanu vykonavchoi vlady»* (1996). [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine «On Approval of the Standard Provision on the Human Resources of the Executive Body»] vid 2 serpnia 1996 r., №912. Retrieved from: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/912-96-p>
- Pravove rehuliuвання diialnosti derzhavnykh sluzhbovtiv Ukrainy* (2004). [The right to regulate the activities of civil servants of Ukraine]: U 2 t. / Red. rada: A. V. Tolstoukhov (holova), T. V. Motrenko, V. I. Luhovyi, N. R. Nyzhnyk ta in.; Uporiad.: T. V. Motrenko, V. I. Luhovyi, N. R. Nyzhnyk, M. K. Orlatyi ta in. - K.: Vyd-vo NADU (B-ka derzh. sluzhbovtisia). - T. 1, 868; T. 2, 853

- Problemy efektyvnosti pidvyshchennia kvalifikatsii kerivnykh kadriv* (2003). Monohrafiia [Problems of effective qualification of management personnel] / N. V. Hrytsiak, V. O. Hushchenko, N. H. Protasova; Nauk. red. I. V. Rozputenko; Ukr. Akad. derzh. upr. pry Prezydentovi Ukrainy. In-t pidvyshch. kvalifikatsii kerivnykh kadriv. - K.: K.I.S., 222
- Prohrama ekonomichnykh reform na 2010 - 2014 roky «Zamozhne suspilstvo, konkurentospromozhna ekonomika, efektyvna derzhava»* [Economic Reform Program for 2010 - 2014 «Prosperous society, competitive economy, effective state»]. Retrieved from: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/n0004100-10>
- Prohrama kadrovoho zabezpechennia derzhavnoi sluzhby* [Personnel Support Program of the Civil Service]. Retrieved from: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1035/95>
- Prohrama roboty z kerivnykamy derzhavnykh pidpriemstv, ustanov i orhanizatsii* [Program of work of heads of state enterprises, institutions and organizations]. Retrieved from: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1035/95>.
- Prohrama rozvytku derzhavnoi sluzhby na 2005-2010 roky, zatverdzhena Postanovoiu Kabinetu Ministriv Ukrainy* (2004). [The Civil Service Development Program for 2005-2010, approved by the Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine] vid 8 chervnia 2004 r. № 746 №. Retrieved from: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/746-2004-p>
- Prohrama SIGMA* (Support for Improvement in Governance and Management). Retrieved from: <http://www.sigmaweb.org>
- Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy «Pro skhvalennia Kontseptsii Derzhavnoi tsilovoi prohramy rozvytku derzhavnoi sluzhby na period do 2016 roku»* [Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine «On Approval of the Concept of the State Program for Development of the Civil Service for the Period until 2016»] vid 27 chervnia 2012 r. № 411-r. Retrieved from: <http://zakon.rada.gov.ua/go/411-2012-rp>
- Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy «Pro skhvalennia Kontseptsii zaprovadzhennia posad fakhivtsiv z pytan reform»* [Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine «On Approval of the Concept for the Introduction of Specialist Reports»] vid 11 lystopada 2016 roku № 905-r.. Retrieved from: <http://zakon.rada.gov.ua/go/905-2016-r>.
- Rozporiadzhennia Prezydenta Ukrainy «Pro Prohramu orhanizatsii navchannia holiv, zastupnykiv holiv, kerivnykiv strukturnykh pidrozdiliv raionnykh derzhavnykh administratsii, osib z yikh kadrovoho rezervu ta holiv i zastupnykiv holiv raionnykh rad»* [Distribution of the President of Ukraine «On the Program of organization of training, deputy heads, heads of structural units of district state administrations, persons with their personnel reserve and chairmen and deputy chairmen of district councils»] vid 09.01.1999 № 4/99-rp. Retrieved from: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4/99-rp>.
- Rozvytok efektyvnosti i profesionalizmu u derzhavnii sluzhbi* (2000). [Development of efficiency and professionalism in the civil service] / Per. z fr. S.M.Ozirkoi. - K.: Vyd-vo UADU, 84
- Rozvytok kulturnoho potentsialu derzhavnykh sluzhbovtziv v Ukraini* (2002). [Development of Cultural Capacity of Civil Servants in Ukraine]: Nauk. pr. / Za zah. red. V. A.Rebkala; B. A.Haievskiyi, M. I. Piren, V. V. Tertychka ta in.; Ukr. Akad. derzh. upr. pry Prezydentovi Ukrainy. - Zhytomyr: Polissia, 242

- Rozvytok liudskoho resursu administratyvnoi reformy v Ukraini: stan i perspektyvy* (2002). Monohrafiia [Development of Human Resource for Administrative Reform in Ukraine: State and Prospects: Monograph] / Za zah. red. M. I. Melnyka; Kol. avt.: M. I. Melnyk, Yu. V. Bakaiev, T. Ye. Vasylevska ta in.; Tsentr doslidzh. adm. reformy Ukr. Akad. derzh. upr. pry Prezydentovi Ukrainy. - K.: Nora-print, 160
- Stratehiia reformuvannia derzhavnoho upravlinnia Ukrainy na 2016-2020 roky ta plan zakhodiv z yii realizatsii, zatverdzhena rozporiadzhenniam Kabinetu Ministriv Ukrainy* (2016). [The strategy of reforming the state administration of Ukraine for 2016-2020 and the plan of measures for its implementation, approval of the order of the Cabinet of Ministers of Ukraine] vid 24 chervnia 2016 roku № 474-r. Retrieved from: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-r>.
- Uhoda pro asotsiatsiiu mizh Ukrainoiu, z odniiei storony, ta Yevropeiskym Soiuzom, Yevropeiskym spivtovarystvom z atomnoi enerhii i yikhnimy derzhavamy-chlenamy, z inshoi storony, ratyfikovana Zakonom Ukrainy Zakon* (2014). [Association Agreement between Ukraine, on the one hand, and the European Union, the European Atomic Energy Community and their member states, with all parties ratified by the Law of Ukraine] vid 16.09.2014 № 1678-VII. Retrieved from: [http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011](http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/984_011).
- Ukaz Prezydenta Ukrainy «Pro Kompleksnu prohramu pidhotovky derzhavnykh sluzhbovtiv»* (2000). [Decree of the President of Ukraine «On Integrated Program of Training Civil Servants»] vid 9 lystopada 2000 r., № 1212/2000. Retrieved from: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1212/2000>.
- Ukaz Prezydenta Ukrainy «Pro Kontseptsiiu rozvytku zakonodavstva pro derzhavnu sluzhbu»* (2005). [Decree of the President of Ukraine «On the Concept of Development of Civil Service Legislation»] vid 05.01.2005 № 1/2005. Retrieved from: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/ru/1/2005>.
- Ukaz Prezydenta Ukrainy «Pro Kontseptsiiu rozvytku zakonodavstva pro derzhavnu sluzhbu»* (2006). [Decree of the President of Ukraine «On the Concept of Development of Civil Service Legislation»] vid 20.02.2006 № 140/2006. Retrieved from: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/ru/140/2006>
- Ukaz Prezydenta Ukrainy «Pro polozhennia pro Radu po roboti z kadramy»* (1995). [Decree of the President of Ukraine «On the provisions of the Council on Work with Personnel»] vid 24 lypnia 1995 r. № 642/95. Retrieved from: <http://zakon.rada.gov.ua/go/642/95>.
- Ukaz Prezydenta Ukrainy «Pro Stratehiu reformuvannia systemy derzhavnoi sluzhby v Ukraini»* (2000). [Decree of the President of Ukraine «On the Strategy of Reforming the Civil Service System in Ukraine»] vid 14 kvitnia 2000 r. № 599/2000,. Retrieved from: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/599/2000>.
- Ukaz Prezydenta Ukrainy «Pro stvorennia Instytutu derzhavnoho upravlinnia i samovriaduvannia»* (1992). [Decree of the President of Ukraine «On the establishment of the Institute of Public Administration and Self-Government»] vid 4 bereznia 1992 r., №126. Retrieved from: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/126/92>.
- Ukaz Prezydenta Ukrainy «Pro systemu pidhotovky, perepidhotovky ta pidvyshchennia kvalifikatsii derzhavnykh sluzhbovtiv»* (1995). [Decree of the President of Ukraine

- «On the system of training, retraining and advanced training of civil servants»] vid 30 travnia 1995 r. № 398/95. Retrieved from: <http://zakon.rada.gov.ua/go/398/95>.
- Ukaz Prezydenta Ukrainy «Pro systemu pidhotovky, perepidhotovky ta pidvyshchennia kvalifikatsii derzhavnykh sluzhbovtiv»* (1995). [Decree of the President of Ukraine «On the system of training, retraining and advanced training of civil servants»] vid 30 travnia 1995 r., № 398/95. Retrieved from: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/398/95>.
- Ukaz Prezydenta Ukrainy «Pro zakhody shchodo vdoskonalennia roboty z kadramy v orhanakh vykonavchoi vlady, z kerivnykamy pidpriemstv, ustanov i orhanizatsii»* (1995). [Decree of the President of Ukraine «On Measures to Improve Work with Personnel in Executive Bodies, with Heads of Enterprises, Institutions and Organizations»] vid 19 travnia 1995 r. № 381/95. Retrieved from: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/381/95>.
- Ukaz Prezydenta Ukrainy «Pro zatverdzhennia Prohramy kadrovoho zabezpechennia derzhavnoi sluzhby ta Prohramy roboty z kerivnykamy derzhavnykh pidpriemstv, ustanov i orhanizatsii»* (1995). [Decree of the President of Ukraine «On Approval of the Program of Human Resources of the Civil Service and the Program of Work with Heads of State Enterprises, Institutions and Organizations»] vid 10 lystopada 1995 r. № 1035/95,. Retrieved from: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1035/95>.
- Ukaz Prezydenta Ukrainy «Pytannia upravlinnia derzhavnoiu sluzhboiu v Ukraini»* (2011). [Decree of the President of Ukraine «Issues of Civil Service Management in Ukraine»] vid 18 lypnia 2011 r. № 769/2011. Retrieved from: <http://zakon.rada.gov.ua/go/769/2011>.
- Upravlinnia liudskym ta sotsialnym rozvytkom u rehionakh Ukrainy* (2010). Monohr. [Management of human and social development in the regions of Ukraine: monograph] / O. F. Novikova, O. I. Amosha, L. V., Shaulska ta in.; NAN Ukrainy, In-t ekonomiky prom-sti. - Donetsk, 488
- Zakon Ukrainy «Pro derzhavnu sluzhbu»* (2016). [Law of Ukraine «On Civil Service»] (Vidomosti Verkhovnoi Rady (VVR), 2016, № 4, st.43). Retrieved from: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/3723-12>.
- Zakon Ukrainy «Pro derzhavnu sluzhbu»* (1993). [Law of Ukraine «On Civil Service»] (Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy (VVR), 1993, N 52, st.490). Retrieved from: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.
- Zakon Ukrainy «Pro derzhavnu sluzhbu»* (2015). [Law of Ukraine «On Civil Service»] vid 10 hrudnia 2015 roku № 889-VIII. Retrieved from: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.
- Zakon Ukrainy «Pro derzhavnu sluzhbu»* (2011). [Law of Ukraine «On Civil Service»] vid 17 lystopada 2011 № 4050. Retrieved from: <http://zakon.rada.gov.ua/go/4050-17>.
- Zamaraiev, A. V. (2016). Liudskyi potentsial v systemi derzhavnoho upravlinnia v Ukraini: pershocherhovi zavdannia i sposoby vyrishennia [Human Potential in Public Administration in Ukraine: A Priority Task and Solutions] // Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia. *Visnyk Kharkivskoho rehionalnoho instytutu derzhavnoho upravlinnia Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy*. № 3 (54) Zhovten, 44-49

Data przesłania artykułu do Redakcji: 18.06.2019  
Data akceptacji artykułu przez Redakcję: 23.06.2019



**Євген Тіщенко**

аспірант,  
Державний вищий навчальний заклад  
«Університет банківської справи»,  
кафедра економіки та менеджменту  
Україна, Київ  
eat7@meta.ua  
ORCID ID: 0000-0002-1580-4701

**ФІНАНСОВА МОДЕЛЬ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЕКТУ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЇЇ  
ВИКОРИСТАННЯ У ПРОЕКТНОМУ ФІНАНСУВАННІ**

**Анотація.** У статті досліджено основні напрями вдосконалення управління інвестиційним процесом на основі розроблення та використання фінансової моделі інвестиційного проекту, яку запропоновано розглядати як інструмент прийняття рішень на всіх етапах і стадіях фінансування інвестиційного проекту. З практичної точки зору така модель є цифровою формою представлення результатів розрахунку та аналізу основних параметрів інвестиційного проекту з метою оцінки доцільності та ефективності його реалізації.

Визначено мету та головні завдання розроблення й використання фінансової моделі інвестиційного проекту, які полягають у забезпеченні її функціональності, точності та достовірності розрахунків, охопленні всіх стадій реалізації та основних показників проекту, інформативності, а також простоти використання з метою ефективного управління проектом. Виокремлено основні принципи формування моделі, до яких віднесено комплексність, системність, одноманітність, прозорість і несуперечливість.

Висвітлено методологію та джерела формування Книги припущень і збору вхідних даних для побудови фінансової моделі, визначено її структуру та умови, які формують рівень обґрунтованості та достовірності результатів розрахунків. Охарактеризовано послідовність дій проектних менеджерів щодо розроблення, верифікації та використання фінансової моделі у проектному фінансуванні.

Визначено систему показників, які в узагальненому вигляді характеризують головні результати реалізації проекту, його інвестиційну привабливість, стійкість та економічну ефективність. Охарактеризовано фактори чутливості інвестиційного проекту до впливу зовнішніх і внутрішніх шоків. Доведено необхідність використання єдиної методології та уніфікації фінансових показників і розрахункових процесів, що використовуються при побудові фінансової моделі з метою оптимізації фінансових потоків і вдосконалення управління проектними ризиками.

**Ключові слова:** інвестиційний проект, проектне фінансування, фінансова модель, фінансовий потік, фінансові результати, фінансове моделювання

Формул: 0, рис.: 0, табл.: 2, бібл.: 28

**JEL Classification:** G30, G31 G32, G38

**Ievgen Tishchenko**

PhD student,  
Banking University,  
Department of Economy and Management  
Ukraine, Kyiv  
eat7@meta.ua  
ORCID ID: 0000-0002-1580-4701

**FINANCIAL MODEL OF INVESTMENT PROJECT AND PECULIARITIES OF ITS USE  
IN PROJECT FINANCING**

**Abstract.** The article explores the main directions for improving the management of the investment process on the basis of the development and use of the financial model of the investment project, which is proposed to be considered as a decision making tool at all stages of financing. From a practical point of view, such a model is a digital form of presenting the results of the calculation and analysis of the main parameters of the investment project in order to assess the feasibility and effectiveness of its implementation.

The purpose and main tasks of the development and use of the financial model of the investment project, which consists in ensuring its functionality, accuracy and reliability of the calculations, coverage of all stages of implementation and the main indicators of the project, informativeness, as well as ease of use for the purpose of effective project management, are determined. The basic principles of model formation, which include integrity, systemicity, uniformity, transparency and consistency, are distinguished.

The methodology and sources for forming the Book of assumptions and input data collection for building a financial model are described. Its structure and conditions, which form the level of validity and reliability of the results of calculations, are determined. The sequence of actions of project managers regarding the development, verification and use of the financial model in project financing is characterized.

The system of indicators, which, in a generalized way, characterize the main results of the project implementation, its investment attractiveness, sustainability and economic efficiency, is defined. The factors of sensitivity of the investment project to the influence of external and internal shocks are described. The necessity of using a single methodology and unification of the financial indicators and calculation processes used in the construction of the financial model to optimize financial flows and improve project risk management is proved.

**Keywords:** investment project, project financing, financial model, financial flow, financial results, financial modeling

Formulas: 0, fig.: 0, tabl.: 2, bibl.: 28

**JEL Classification:** G30, G31 G32, G38

**Вступ.** Актуальною проблемою сучасного етапу розвитку економіки України є необхідність активізації інвестиційної діяльності та збільшення обсягів інвестицій з метою стимулювання розвитку реального сектору, виробничої та соціальної інфраструктури. Водночас, в умовах економічної нестабільності фінансова спроможність окремих інвесторів є незначною, що не дозволяє їм виділити значні кошти для фінансування інвестицій у реальний сектор.

Одним із напрямів розв'язання цієї проблеми є використання проектного фінансування, яке ґрунтується на об'єднанні фінансових ресурсів окремих учасників проекту. Разом з тим, проектне фінансування є комплексним видом інвестиційної діяльності, якому притаманна складна форма організації інвестиційного процесу через значні обсяги інвестицій, тривалий термін їх здійснення та велику кількість учасників.

Відповідно до Міжнародних стандартів з управління проектами, проект визначається як тимчасове підприємство, діяльність якого спрямована на створення унікального продукту, послуги або результату [Guide 2013]. Особлива роль у системі проектів належить інвестиційним проектам, які розглядають як проекти, що передбачають здійснення великих інвестицій та характеризуються комплексом взаємопов'язаних заходів, що спрямовані на одержання заздалегідь визначеного економічного або соціального ефекту упродовж певного проміжку часу при фіксованому обсязі ресурсів.

Одним із напрямів реалізації інвестиційних проектів є проектне фінансування – особливий вид інвестиційної діяльності, використання якого дозволяє створювати в різних галузях і сферах економіки складні промислові та інфраструктурні об'єкти, сприяючи зростанню економіки.

Упродовж тривалого часу в науковій літературі та світовій практиці проектне фінансування розглядалось спрощено – як одна із форм довгострокового банківського або корпоративного фінансування, що було обумовлено використанням банківських кредитів і власних коштів підприємств як головного джерела інвестицій. Сьогодні переважає визначення проектного фінансування як комплексного виду інвестування на основі використання різноманітних джерел ресурсів, різних фінансових інструментів та формування на його основі грошового потоку, що виникає в результаті реалізації інвестиційного проекту. При цьому важливе значення має те, що джерелами погашення заборгованості є грошові потоки, які надходять від проекту, а забезпеченням – активи, що створюються в результаті його реалізації.

Так, Е. Р. Йескомб [Yescombe 2002] характеризує проектне фінансування як метод залучення позичкового капіталу зі значним «фінансовим важелем» для довгострокового фінансування реалізації складних і масштабних проектів шляхом «фінансового інжинірингу» в будівництві, видобутку корисних копалин, у капіталомістких галузях промисловості та інфраструктури, в яких капітальні вкладення мають прогнозований грошовий потік, що генерується проектом, і залежить від детальної оцінки створення проекту, операційних ризиків і ризиків доходу та їх розподілу між інвесторами, кредиторами та іншими учасниками на основі контрактів та інших договірних умов.

Науменкова С. В. та Л. Ю. Гавриш [Науменкова, Гавриш 2013] розглядають проектне фінансування як форму організації фінансування інвестиційних проектів з використанням різноманітних джерел і фінансових інструментів, що передбачає відокремлення активів і зобов'язань проекту шляхом створення проектною компанією (SPV/SPE). При цьому джерелами погашення заборгованості є проектні грошові потоки, а забезпеченням боргу – активи учасників фінансування. Проектне фінансування ще називають «фінансуванням під майбутній грошовий потік», відповідно до якого повернення інвестицій очікується виключно від грошових

потоків конкретного проекту. Тому з практичної точки зору проектне фінансування постає як цілісна система управління інвестиційним процесом, що охоплює всі аспекти розробки та реалізації проекту.

Дослідження українських і зарубіжних науковців дозволили визначити, що особливостями проектного фінансування, які виокремлюють його з поміж інших видів довгострокового фінансування, є:

1. Значні обсяги фінансування, тривалий термін окупності та велика кількість учасників інвестиційного проекту;
2. Створення окремої юридичної особи – спеціалізованої проектною компанією (SPV/SPE), діяльність якої зосереджена виключно на забезпеченні реалізації конкретного проекту;
3. Використання різноманітних джерел і широкого спектра фінансових інструментів, за допомогою яких здійснюється фінансування проекту;
4. Обмежений регрес на позичальника і розподіл ризиків на основі зменшення зобов'язань ініціатора проекту перед кредиторами шляхом хеджування ризиків;
5. Забезпечення зворотності боргу за рахунок коштів, що генеровані проектом (майбутніх грошових потоків);
6. Застосування особливого порядку здійснення розрахунків на основі використання резервних рахунків і рахунків ескроу;
7. Високий рівень ризику реалізації інвестиційного проекту.

Як свідчить практика, складність і комплексність проектного фінансування потребують вдосконалення методів та інструментів управління інвестиційним процесом, одним із яких є розроблення та використання фінансової моделі інвестиційного проекту, що й обумовлює актуальність теми дослідження.

**Аналіз досліджень та постановка завдання.** Дослідженню питань вдосконалення проектного фінансування на основі використання сучасних методів управління та організації інвестиційного процесу, зокрема, шляхом розроблення фінансової моделі інвестиційного проекту в зарубіжній науковій літературі приділяється достатньо багато уваги. Найбільш відомими є дослідження Е. Р. Йескомба [Yescombe 2002], який розробив методологічні засади та обґрунтував принципи проектного фінансування; Дж. Д. Фіннерті, [Finnerty 2013], заслуга якого полягає в розробленні моделей інжинірингу для великих інвестиційних проектів; В. Боберського [Boberski 2010], який присвятив свої дослідження розробленню стратегій формування стійких інвестиційних портфелів. Широко відомі наукові праці А. Гоша [Ghosh, 2012], Й. Голіна та П. Дегаїза [Golin, Delhaise 2013], а також М. Крухи, Д. Галай та Р. Марка [Crouhy, Galai, Mark 2005], в яких висвітлено широкий спектр питань щодо управління ризиками проектного фінансування та забезпечення стійкості, передбачуваності та ефективності інвестиційного процесу.

Значний внесок у розвиток методології та практики проектного фінансування зробили міжнародні організації, зокрема, Інститут проектного менеджменту, який підготував Керівництво з управління проектами [Guide 2013], Багатостороння агенція з управління інвестиціями Групи Світового банку [MIGA's 2012], документи якої присвячені питанням гарантування інвестицій, Організація економічного співробітництва та розвитку, яка розробила основні засади діяльності у сфері державно-приватного партнерства [OECD 2012], а також Фонд розвитку

промисловості [Руководство 2016], який підготував практичні рекомендації щодо розроблення та використання фінансової моделі інвестиційного проекту.

Принципово важливими є дослідження Д. В. Тихомірова [Тихомиров 2018], в якому фінансова модель інвестиційного проекту розглядається як ключовий інструмент прийняття рішень у проектному фінансуванні.

Вагомий внесок у дослідження питань організації та управління проектним фінансуванням зробили вітчизняні науковці. Так, у роботі С. В. Науменкової та Л. Ю. Гавриш [Науменкова, Гавриш 2013] висвітлено особливості та інструменти банківського проектного фінансування в Україні. В дослідженнях С. Міщенко [Міщенко 2010] та В. Міщенко [Міщенко 2006] визначено головні макроекономічні передумови забезпечення стабільності реалізації проектного фінансування. У роботах Т. Г. Буй [Буй 2010], В. В. Жупанина [Жупанин 2008], С. В. Міщенко [Міщенко 2013], В. Міщенко, С. Науменкової, В. Іванова та Є. Тіщенко [Mishchenko, Naumenkova, Ivanov, Tishchenko 2018] всебічно охарактеризовані джерела та фінансові інструменти, що використовуються з метою залучення ресурсів.

Галузеві аспекти реалізації інвестиційних проектів та оцінки платоспроможності позичальників ґрунтовно досліджені С. В. Науменковою [Науменкова 2005]. Проблеми оподаткування та стимулювання інвестиційної діяльності висвітлені В. В. Івановим, Н. О. Львовою, Н. В. Покровською та С. В. Науменковою [Ivanov, Lvova, Pokrovskaya, Naumenkova 2018]. Важливим напрямом дослідження питань вдосконалення управління інвестиційними проектами є організація управління ризиками [Тіщенко 2019]. В окремих монографічних дослідженнях знайшли відображення питання формування стійких інвестиційних бізнес-моделей [Current 2012], розвитку вітчизняного фінансового ринку [Формування 2009] та використання європейського досвіду банківського проектного фінансування [The Banking 2015].

Разом з тим, значна частина проблем, що пов'язані з удосконаленням управління інвестиційними процесами на основі розроблення та використання фінансових моделей, ще залишається поза увагою науковців. Це, зокрема, стосується визначення принципів побудови та формування структури фінансової моделі, використання єдиної методології та уніфікації фінансових показників і розрахункових процесів, обґрунтування нових підходів до розробки прогнозів і верифікації фінансових моделей.

**Результати дослідження.** Фінансова модель є однією із найважливіших складових процесу організації та управління проектним фінансуванням, яку розробляє ініціатор проекту з метою вибору оптимального варіанту реалізації інвестиційного проекту та підвищення рівня обґрунтованості прийнятих рішень.

Тихоміров Д. В. розглядає фінансову модель як інструмент прийняття рішень на всіх етапах і рівнях розгляду та фінансування інвестиційного проекту: від інвестиційних аналітиків та експертів – до ініціатора, керівництва банку, позичальника та інших учасників. У вузькому сенсі, на його думку, фінансова модель є «калькулятором», використання якого дозволяє здійснити розрахунок необхідних прогнозних показників відповідно до умов, припущень і прогнозів щодо реалізації інвестиційного проекту [Тихомиров 2018].

З практичної точки зору фінансову модель можна розглядати як цифрову форму представлення результатів розрахунку та аналізу основних параметрів інвестиційного проекту з метою визначення доцільності та ефективності його

реалізації. Тому головними завданнями розроблення та використання фінансової моделі інвестиційного проекту повинні бути:

- аналіз обґрунтованості та достовірності основних параметрів інвестиційного проекту;
- обґрунтування оптимального варіанту фінансування проекту та використання фінансових ресурсів;
- аналіз чутливості показників проекту до зміни основних його параметрів;
- управління ризиками інвестиційного проекту;
- моделювання грошових потоків;
- визначення доцільності та ефективності реалізації проекту.

Головні вимоги до розроблення та використання фінансової моделі інвестиційного проекту полягають у забезпеченні її функціональності, точності та достовірності розрахунків, охопленні всіх стадій реалізації та основних показників проекту, інформативності, а також простоти використання з метою ефективного управління проектом. Тому побудова фінансової моделі має ґрунтуватися на використанні таких принципів:

- комплексність, який передбачає проведення аналізу як інвестиційного проекту загалом, так і окремих його стадій, етапів і напрямів діяльності;
- системність, який полягає у максимально повному аналізі всіх параметрів інвестиційного проекту з автоматичним коригуванням основних його показників у разі зміни вхідних даних з метою їх оптимізації;
- одноманітність, який характеризує необхідність використання єдиної методології формування моделі та здійснення розрахунків;
- прозорість, який полягає в доступності моделі для перегляду та внесення змін;
- несуперечливість, який на основі проведення аналізу чутливості дозволяє виявити взаємозв'язки між окремими видами діяльності, процесами, фінансовими результатами та узгодити їх між собою.

Розроблення фінансової моделі розпочинається з формулювання мети та головних завдань інвестиційного проекту. Для цього розробляється система припущень і збираються необхідні вхідні дані, до яких належать: інформація про макроекономічні, політичні, соціально-економічні, екологічні, техніко-технологічні, податкові та інші умови, а також тривалість реалізації проекту; прогнози розвитку відповідних ринків, обсягу інвестицій, джерел залучення коштів, календарний план надходження інвестицій; прогнози базових процентних ставок, зокрема, Libor та Euribor; обсягів виробництва, продажу продукції, виручки, цін на сировину, матеріали та готову продукцію; окремі галузеві показники, які характерні для конкретного інвестиційного проекту.

Обов'язковими припущеннями для розроблення фінансової моделі є визначення періоду прогнозування (зазвичай, він повинен перевищувати строк окупності проекту та строк повернення одержаного фінансування), а також кроку прогнозу (місяць, квартал, рік). На основі одержаної інформації та формується Книга припущень фінансової моделі, яка містить узагальнені дані щодо головних параметрів розроблення та реалізації інвестиційного проекту. Варто зазначити, що в процесі реалізації проекту припущення можуть бути переглянуті, прогнози оновлені, а в окремих випадках може бути проведене додаткове тестування

моделі на основі розроблення актуальних стрес-сценаріїв з метою підтримки моделі в актуальному стані.

Джерелами інформації для формування Книги припущень можуть бути: нормативно-правові акти; офіційні статистичні дані; офіційні прогнози щодо темпів приросту ВВП, зміни інфляції, індексу цін виробників; історичні дані щодо фінансово-господарської діяльності учасників проекту; інформація міжнародних фінансових організацій, аналітичних і рейтингових агентств, бірж, банків.

У зв'язку зі значним обсягом вхідних даних рівень обґрунтованості та достовірності результатів фінансової моделі буде залежати від:

1. Наявності та якості законодавчої, нормативної, методичної бази та відповідних стандартів і методології проведення аналітичної та експертної діяльності;
2. Достовірності обраних припущень і використаних прогнозів;
3. Вибору обґрунтованих прогнозних моделей та системи розрахункових показників;
4. Завчасного розроблення шаблонів (зразків) аналітичних і експертних документів;
5. Рівня кваліфікації фахівців, які беруть участь у розробленні та перевірці фінансової моделі;
6. Наявності ефективних інструментів для перевірки та своєчасного коригування одержаних результатів з метою оптимізації використання ресурсів і підвищення ефективності управління інвестиційним проектом загалом.

Виходячи із завдань і принципів розроблення, а також враховуючи специфіку кожного конкретного проекту, фінансова модель повинна розроблятися за такою схемою:

- детальний опис структури та функцій моделі;
- перелік вхідних даних і припущень;
- опис принципів і методик розрахунку показників;
- результати розрахунків фінансових показників проекту;
- оцінка впливу ризиків на реалізацію проекту;
- механізми та інструменти проведення аналізу чутливості;
- інструкції щодо використання фінансової моделі.

Розроблення фінансової моделі передбачає виконання проектними менеджерами або фахівцями консалтингової компанії сукупності послідовних, передбачуваних дій та прийняття відповідних рішень на кожній стадії (етапі) реалізації інвестиційного проекту щодо порядку виконання робіт, укладення контрактів, фінансування, реалізації продукції, управління ризиками, визначення сфер компетенції та відповідальності окремих учасників і спонсорів проекту, а також розрахунку грошових потоків і показників ефективності реалізації інвестиційного проекту.

Головними складовими фінансової моделі є експрес-аналіз, експертиза, оцінка внеску окремих учасників, фінансування та супровід проекту, оцінка активів і визначення варіантів проведення реструктуризації інвестицій та заборгованості, які тісно пов'язані зі стадіями життєвого циклу інвестиційного проекту (табл. 1).

**Таблиця 1** - Головні складові фінансової моделі інвестиційного проекту відповідно до стадій його життєвого циклу

Стадії життєвого циклу інвестиційного проекту	Головні складові фінансової моделі інвестиційного проекту
1. Розроблення (задум) проекту, укладення проектних контрактів, вирішення питання фінансування.	Експрес-аналіз проекту.
	Попередня експертиза проекту.
	Оцінка часток і обсягів та структури застави, яку вносять окремі учасники.
2. Створення проектної компанії, початок будівництва та освоєння коштів.	Комплексна експертиза проекту.
	Фінансування та супровід проекту.
	Оцінка майна, яке вноситься до капіталу проектної компанії.
3. Комерційне використання проекту та створення грошового потоку, який буде використаний для погашення заборгованості перед позичальниками та для виплати доходів інвесторам.	Аналіз варіантів реструктуризації інвестицій та заборгованості.
	Оцінка спеціалізованих активів, прогноз та аналіз грошового потоку.

**Джерело:** розроблено автором на основі [Тихомиров 2018; Yescombe 2002]

Разом з тим варто зазначити, що в практиці проектного фінансування не існує єдиних стандартних підходів до розроблення фінансових моделей для різних видів інвестиційних проектів. Це обумовлено тим, що кожен проект є унікальним, а тому структура моделі, порядок її розроблення та використання залежать від умов країни, галузевих особливостей, екологічних чинників, обсягів і структури фінансування, складу учасників, рівня підтримки з боку держави тощо. Тому для кожного проекту розробляється окрема фінансова модель зі специфічним набором характеристик, показників, методів прогнозування, розрахунку та перевірки, яка дозволяє максимально повно враховувати інтереси та взаємозв'язки між всіма учасниками проекту в конкретних соціально-економічних умовах.

У зв'язку з відсутністю єдиних підходів до розрахунку окремих показників для кожної моделі необхідно чітко визначити та описати порядок їх розрахунку, а відповідну інформацію включити в нормативну документацію щодо розроблення фінансової моделі. Крім того, такий порядок розрахунку повинен бути єдиним для всіх учасників і стадій проекту.

З метою підвищення надійності розрахунків проектні менеджери розробляють кілька сценаріїв фінансові моделі, а також здійснюють планову та позапланову актуалізацію вхідних даних і припущень. Планова актуалізація проводиться один раз на 3-6 місяців, а позапланова - в разі виникнення екстреної потреби, зокрема, при затримці фінансування проекту, суттєвому підвищенні рівня інфляції, зміні валютного курсу, зменшенні обсягів випуску (продажу) продукції, зниженні цін, зменшенні виручки, прибутку, несвоєчасному постачанні обладнання, виконанні робіт тощо. При цьому періодичність проведення планової та критерії здійснення позапланової актуалізації повинні бути визначені заздалегідь і передбачені в нормативній документації щодо розроблення фінансової моделі.

Узагальнюючим результатом розроблення фінансової моделі є формування прогнозних звітів про рух грошових коштів і про фінансові результати, а також



прогнозного балансу. Звіт про рух грошових коштів включає грошові потоки від операційної (CFO), інвестиційної (ICF) та фінансової діяльності (FCF). Грошові потоки, що характеризують виплати для обслуговування боргу, прогноз одержання та виплати процентів і дивідендів, а також вільного грошового потоку (CFADS), який доступний для обслуговування боргу, в моделі відображаються окремо.

Прогнозний звіт про фінансові результати реалізації інвестиційного проекту передбачає розрахунок таких показників: загальна сума виручки, валовий прибуток, валова рентабельність, EBITDA, EBIT, чистий прибуток, чиста рентабельність.

Показник EBITDA (Earnings before interest, taxes, depreciation and amortisation) характеризує рентабельність діяльності та враховує грошові потоки, сформовані в результаті операційної діяльності. У більшості випадків він розраховується як сума операційного прибутку до вирахування податку на прибуток, процентів за користування кредитами, амортизації основних засобів і нематеріальних активів. Однак для окремих проектів, враховуючи їх особливості, можуть використовуватися й інші методи, а тому при формуванні фінансової моделі необхідне попереднє узгодження переліку статей доходів і витрат, які враховуються при розрахунку показника EBITDA. Показник EBIT (Earnings before interest and taxes) розраховується як загальна сума операційного прибутку до вирахування податків і сплати процентів.

До показників інвестиційної привабливості проекту, які розраховуються у фінансовій моделі, відносять: чисту приведену вартість NPV ( $NPV_{project}$  - для проекту загалом і  $NPV_{equity}$  - на власний капітал); внутрішню норму дохідності (IRR); дисконтований строк окупності ( $DPBP_{project}$ ); загальний строк окупності проекту (PBP); коефіцієнт питомої ефективності інвестиційного проекту ( $PI_{project}$ ). При цьому для розрахунку показника NPV важливе значення має обґрунтоване визначення ставки дисконтування. Так, при розрахунку  $NPV_{project}$  вільний грошовий потік дисконтується за ставкою, що дорівнює прогнозній середньозваженій вартості капіталу (WACC), або за ставкою, що відповідає бажаній дохідності власного капіталу позичальника.

До показників фінансової стійкості, які обов'язково розраховуються у фінансовій моделі інвестиційного проекту, належать: коефіцієнт покриття процентних виплат (ICR); коефіцієнт покриття кредитних виплат з обслуговування боргу операційним грошовим потоком (DSCR); коефіцієнт покриття боргу грошовим потоком, який доступний в період погашення боргу (LLCR).

У разі надання кредитів для реалізації великих інвестиційних проектів (строк окупності понад 5 років, а вартість - понад 10 млн. дол. США) банки (інвестори) з метою забезпечення гарантій повернення вкладених коштів встановлюють певні вимоги до показників, що характеризують його стійкість. Так, коефіцієнт DSCR, залежно від стадії проекту, повинен складати не менше 1,2-1,5 (на початкових стадіях його значення мають бути вищими, а на наступних - нижчими). Коефіцієнт LLCR, який характеризує, наскільки дисконтований грошовий потік, який доступний для обслуговування боргу (CFADS), перевищує його залишок, повинен бути більше одиниці. При цьому, чим вище його розрахункове значення, тим більш стійким є інвестиційний проект.

Залежно від специфіки інвестиційного проекту до фінансової моделі можуть бути включені й інші фінансові показники, наприклад, рентабельність активів

(ROA); рентабельність продажів (ROS); рентабельність власного капіталу (ROE); чиста рентабельність; рентабельність по EBIT; рентабельність по EBITDA та інші. З метою уточнення та узгодження головних параметрів моделі можуть бути розроблені додаткові розрахункові таблиці, формати сценарного аналізу, аналізу чутливості тощо.

Результатом розроблення фінансової моделі є підсумкова таблиця, в якій представлені основні прогнозні показники реалізації інвестиційного проекту та загальний грошовий потік. Приклад таких розрахунків для інвестиційного проекту на суму 100 млн. у. о. наведено в табл. 2. Аналіз розрахунків свідчить про те, що за визначених умов грошовий потік, сформований проектом, є позитивним, а значення коефіцієнтів DSCR та LLCR відповідають вимогам.

**Таблиця 2** - Умовний розрахунок показників інвестиційного проекту на п'ятирічний строк реалізації, млн. у. о.

Показники	Рік реалізації проекту				
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й
Виручка	-	100	120	150	160
Витрати	-	70	80	95	96
Грошовий потік від операційної діяльності	-	30	40	55	64
Інвестиції - всього, в т. ч.	100	-	-	-	-
- акціонерний капітал	20	-	-	-	-
- кредити	80	-	-	-	-
CFADS	200	30	40	5	64
NPV (CFADS)	-	129,9	102,9	58,2	-
Виплата боргу та процентів - всього, в т. ч.:	-	-18,4	-18,4	-18,4	-18,4
- виплата основного боргу	-	-10,4	-11,4	-12,5	-13,8
- проценти	-	-8,0	-7,0	-5,8	-4,6
Залишок боргу	80	-69,6	-58,2	-45,7	-31,9
Загальний грошовий потік від реалізації проекту	200	11,6	21,6	36,6	45,6
Залишок грошових коштів	200	216,6	233,3	269,9	315,5
Коефіцієнт DSCR	-	1,63	2,18	2,99	3,48
Коефіцієнт LLCR	-	4,90	5,77	7,18	9,90

**Джерело:** розраховано автором

З метою оцінки рівня обґрунтованості та оптимізації визначених у фінансовій моделі прогнозних показників здійснюється аналіз чутливості проекту до впливу зовнішніх і внутрішніх шоків, перш за все, на показники NPVproject та IRRproject. До таких факторів відносять вхідні дані та припущення, значення яких у процесі реалізації проекту можуть суттєво відхилитися від очікуваних, наприклад, вартість проекту; дата початку експлуатації; ціни на продукцію, обладнання, використовувану сировину та матеріали; курси валют; рівень інфляції; процентна ставка.

Після звершення розроблення моделі здійснюється комплексна експертиза проекту та відбувається коригування одержаних результатів з метою усунення можливих суперечностей з даними, що містяться в інших проектних документах. Головними об'єктами перевірки та узгодження повинні бути бюджет проекту, основні параметри одержаних позик (сума, строк, графік погашення), напрями інвестування, обсяги, джерела та структура фінансування, графік здійснення інвестицій, цільові фінансові показники та показники ефективності проекту.

**Висновки.** Результати проведеного дослідження свідчать про те, що одним із важливих напрямів удосконалення управління інвестиційним процесом у проектному фінансуванні є розроблення та використання фінансової моделі, яку запропоновано розглядати як інструмент прийняття рішень на всіх етапах і стадіях фінансування. З практичної точки зору фінансову модель можна охарактеризувати як цифрову форму представлення результатів розрахунків та аналізу основних параметрів інвестиційного проекту з метою визначення доцільності та ефективності його реалізації.

Мета та головні завдання розроблення фінансової моделі інвестиційного проекту полягають у забезпеченні функціональності, точності та достовірності розрахунків, охопленні всіх стадій реалізації та основних показників проекту, інформативності, а також простоти використання з метою ефективного управління проектом. Тому побудова фінансової моделі має ґрунтуватися на використанні принципів комплексності, системності, одноманітності, прозорості та несуперечливості.

Схема розроблення фінансової моделі для кожного проекту повинна передбачати опис її структури, функцій та методик розрахунків, перелік вхідних даних і припущень, результати розрахунків, механізми проведення аналізу чутливості, а також інструкції щодо використання фінансової моделі в управлінні інвестиційним проектом.

Процес розроблення фінансової моделі слід розглядати як сукупність послідовних, передбачуваних дій і прийняття відповідних рішень на кожному етапі реалізації інвестиційного проекту щодо порядку виконання робіт, укладення угод, фінансування, реалізації продукції, управління ризиками, визначення сфер компетенції та відповідальності окремих учасників проекту, а також розрахунку грошових потоків і показників інвестиційної привабливості та ефективності реалізації проекту. Головними складовими фінансової моделі є експрес-аналіз, експертиза, оцінка внеску окремих учасників, фінансування та супровід проекту, оцінка активів і визначення варіантів проведення реструктуризації інвестицій та заборгованості, які тісно пов'язані зі стадіями життєвого циклу інвестиційного проекту.

З метою вдосконалення управління інвестиційними проектами та оптимізації фінансових потоків подальші дослідження обраної проблеми повинні передбачати розвиток методології фінансового моделювання, уніфікацію фінансових показників і розрахункових процесів, що використовуються при побудові фінансових моделей, а також структурування механізмів їх контролю та верифікації.

## Література

Буй, Т. Г. (2010). Використання структурованих цінних паперів для фінансування корпорацій в Україні. *Фінанси України*. №2, 89-101

- Жупанин, В. В. (2008). Організація залучення заощаджень населення на основі випуску казначейських зобов'язань України. *Фінанси України*. №2, 44-58
- Мищенко, В. І., & Науменкова, С. В. (2002). Проблеми вдосконалення управління державними корпоративними правами. *Економіка України*. №5, 29-36
- Мищенко, В. І. (2006). Методологічні та методичні проблеми запровадження таргетування інфляції. *Вісник Національного банку України*. №5, 22-32
- Мищенко, С. В. (2010). Проблеми оцінки впливу стабільності функціонування грошово-кредитної сфери на економічну безпеку країни. *Фінанси України*. №7, 35-49
- Мищенко, С. В. (2013). Стимулирование кредитования как фактор экономического роста. *Вестник Финансового университета*. №73(1), 35-45
- Науменкова, С. В. (2005). Оцінка впливу галузевої приналежності на рівень перспективної платоспроможності позичальника. *Вісник Національного банку України*. №7, 14-21
- Науменкова, С. В., & Гавриш, Л. Ю. (2013). Особливості та інструменти проектного фінансування в Україні. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. №14(1), 214-222
- Науменкова, С., Мищенко, С., & Тіщенко, Є. (2016). Інструменти забезпечення від політичних ризиків у проектному фінансуванні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. №10, 6-17
- Науменкова, С. В., & Мищенко, В. І. (2015). Влияние денежно-кредитной политики Центрального банка на стимулирование экономического роста. *Проблемы современной экономики*. №2, 168-174
- Руководство по подготовке финансовой модели* (2016). – М.: Фонд Развития Промышленности
- Тіщенко, Є. О. (2019). Методологічні та методичні засади організації управління ризиками проектного фінансування. *Банківська справа*. №149(1), 47-73
- Тихомиров, Д. В. (2018). Финансовая модель как инструмент принятия решений в проектом финансировании. *Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета*. №2, 44-51
- Формування ефективної структури фінансового сектору України* (2009). – К.: КНУ
- A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*. (2013). Project Management Institute, Inc., PMI
- Boberski, V. (2010). *Community Banking Strategies: Steady Growth, Safe Portfolio Management, and Lasting Client Relationships*. – John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey
- Current Approaches to the Management of Sustainable Business*. (2012). Ed. comp. edit A.N. Rjahovska. – М.: - FU
- Finnerty, J. D. (2013). *Project Financing Asset-Based Financial Engineering*. Wiley
- Ghosh, A. (2012). *Managing Risks in Commercial and Retail Banking*. Wiley
- Golin, J., & Delhaise, P. (2013). *The Bank Credit Analysis Handbook: A Guide for Analysts, Bankers and Investors*. – Wiley
- Crouhy, M., Galai, D., & Mark, R. (2005). *The Essentials of Risk Management*. McGraw-Hill
- Ivanov, V. V., Lvova, N. A., Pokrovskaja, N. V., & Naumenkova, S. V. (2018). Determinants of tax incentives for investment activity of enterprises. *Journal of Tax Reform*, vol. 4, no. 2, 125-141

- MIGA's Non-Honoring of Sovereign Financial Obligations Product. Multilateral Investment Guarantee Agency* (2012). World Bank Group. URL: <https://www.miga.org/investment-guarantee>
- Mishchenko, V., Naumenkova, S., Ivanov, V., & Tishchenko, I. (2018). Special aspects of using hybrid financial tools for project risk management in Ukraine. *Investment Management and Financial Innovations*, vol. 15, no. 2, 257-266
- OECD Principles for Public Governance of Public-Private Partnerships* (2012). URL: <http://www.oecd.org/gov/budgeting/oecd-principles-for-public-governance-of-public-private-partnerships.htm>.
- Strategies for Economic Development: The experience of Poland and the prospects of Ukraine* (2018). Poland: Izdevnieciba "Baltija Publishing".
- The Banking System of Ukraine: Towards European Integration* (2015). - K.: NBU, CSR
- Yescombe, E. R. (2002). *Principles Project Finance*. Consulting Ltd. - London, U.K.

## References

- A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*. (2013). Project Management Institute, Inc., PMI
- Boberski, V. (2010). *Community Banking Strategies: Steady Growth, Safe Portfolio Management, and Lasting Client Relationships*. - John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey
- Bui, T. G. (2010). Vykorystannja strukturovanyh cinnnyh paperiv dlja finansuvannja korporacii v Ukraini [The Use of structured securities for the financing of corporations in Ukraine]. *Finance of Ukraine*, no. 2, 89-101
- Crouhy, M., Galai, D., & Mark, R. (2005). *The Essentials of Risk Management*. McGraw-Hill
- Current Approaches to the Management of Sustainable Business*. (2012). Ed. comp. edit A.N. Rjahovska. - M.: - FU
- Financial Model Preparation Guide* (2016). - M.: Industrial Development Fund
- Finnerty, J. D. (2013). *Project Financing Asset-Based Financial Engineering*. Wiley. For Analysts, Bankers and Investors. Wiley
- Formation of an effective structure of the financial sector of Ukraine* (2009). - K.: KNU
- Ghosh, A. (2012). *Managing Risks in Commercial and Retail Banking*. Wiley.
- Golin, J., & Delhaise, P. (2013). *The Bank Credit Analysis Handbook: A Guide*
- Ivanov, V. V., Lvova, N. A., Pokrovskaja, N. V., & Naumenkova, S. V. (2018). Determinants of tax incentives for investment activity of enterprises. *Journal of Tax Reform*, vol. 4, no. 2, 125-141
- MIGA's Non-Honoring of Sovereign Financial Obligations Product. Multilateral Investment Guarantee Agency* (2012). World Bank Group. Retrieved from: <https://www.miga.org/investment-guarantee>
- Mishchenko, S. V. (2010). Problemy ocinky vplyvu hroshchovo-kredytnoi sfery na ekonomichnu bezpeku krainy [Problems of an assessment of the impact of the stability of the functioning of the monetary sphere on the country's economic security]. *Finance of Ukraine*, no. 7, 35-49
- Mishchenko, S. V. (2013). Stimulirovanie kreditovanija kak faktor ehkonomicheskoho rosta [Stimulate lending as a factor of economic growth [Stimulation of lending as a factor of economic growth]. *Bulletin of the Financial University*, vol.73, no. 1, 35-45

- Mishchenko, V., Naumenkova, S., Ivanov, V., & Tishchenko, I. (2018). Special aspects of using hybrid financial tools for project risk management in Ukraine. *Investment Management and Financial Innovations*, vol. 15, no. 2, 257-266
- Mishchenko, V. I., & Naumenkova, S. V. (2002). Problemy vdoskonalennja upravlinnja derzhavnymy korporatyvnymy pravamy [The problems of improving the management of state corporate rights]. *Economic of Ukraine*, no. 5, 29-36
- Mishchenko, V. I. (2006). Metodolohichni ta metodychni problemy zaprovadzhennja tarhetuvannja infljacji [Methodological and methodical problems of introduction of inflation targeting]. *Bulletin of the National Bank of Ukraine*, no. 5, 22-32
- Naumenkova, S., Mishchenko, S., & Tishchenko, I. (2016). Finansovi instrumenty ubezpechennia vid politychnykh ryzykiv u proektnomu finansuvanni [The financial tools for cover political risks in project finance]. *Bulletin of Taras Shevchenko national University of Kyiv. Economy*, no. 10, 6-17
- Naumenkova, S. V., & Gavrysch, L. Y. (2013). Osoblyvosti ta instrumenty proektnoho finansuvannja v Ukraini [Features and tools of project financing in Ukraine]. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, vol.14, no. 1, 214-222
- Naumenkova, S. V., & Mishchenko, V. I. Vlijanie denezhno-kreditnoi politiki Centralnogo banka na stimulirovanie ekonomicheskogo rosta. [The Impact of Monetary Policy of the Central Bank to Stimulate Economic Growth]. *Problems of modern Economics*, no. 2, 168-174
- Naumenkova, S. V. (2005). Ocinka vplyvu haluzevoi prynalezhnosti na riven' perspektyvnoi platospromozhnosti pozychalnyka [Assessment of the impact of industry affiliation on the level of prospective solvency of the borrower]. *Bulletin of the National Bank of Ukraine*, no. 7, 14-21
- OECD *Principles for Public Governance of Public-Private Partnerships* (2012). Retrieved from: <http://www.oecd.org/gov/budgeting/oecd-principles-for-public-governance-of-public-private-partnerships.htm>
- Strategies for Economic Development: The experience of Poland and the prospects of Ukraine* (2018). Poland: Izdevnieciba "Baltija Publishing"
- The Banking System of Ukraine: Towards European Integration* (2015). - K.: NBU, CSR
- Tikhomirov D. V. (2018). Finansovaja model kak instrument prinjatija reshcheniy v proektnom finansirovanii [Financial model as management decisions tool in project finance]. *News of St. Petersburg state University of Economics*, no. 2, 44-51
- Tishchenko, I. O. (2019). Metodolohichni ta metodychni zasady orhanizacii upravlinnja ryzykamy proektnoho finansuvannja [Methodological and methodological principles of project financing organization risk management]. *Banking*, vol.149, no.1, 47-73
- Yescombe, E. R. (2002). *Principles Project Finance*. Consulting Ltd. - London, U.K.
- Zhupanyan, V. V. (2008). Orhanizacija zaluchennja zaoshhadzhen naselennja na osnovi vypusku kaznacheiysky efektyvnosti rehuluvannja ta nahljadu za finansovym sektorom v Ukrainikh zobovjazan Ukrainy [Organization of attraction of population savings on the basis of issuing treasury obligations of Ukraine]. *Finance of Ukraine*, no. 2, 44-58

Data przesłania artykułu do Redakcji: 08.06.2019  
Data akceptacji artykułu przez Redakcję: 11.06.2019

**Sergiy Bardash**

Doctor of Science (Economics), Professor,  
Kyiv Cooperative Institute of Business and Law,  
Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance  
Ukraine, Kyiv  
serg.bardash@gmail.com  
ORSID ID: 0000-0001-5711-5229

**Tatiana Osadcha**

Doctor of Science (Economics), Professor,  
Kherson State University,  
Professor of the Department of Economics, Finance and Entrepreneurship  
Ukraine, Kherson  
tatiana@osadcha.com  
ORSID ID: 0000-0003-4258-0907

**IDENTIFICATION OF MANAGEMENT FUNCTIONS OF TRANSACTION COSTS IN RENTAL RELATIONS**

**Abstract.** The urgency of the research consists in the existence of problem issues related to managing transaction costs in terms of rental relations, the main ones being their identification, measurement, accounting, control and analysis. The root cause of the existence of these problems is the uncertainty of procedural content and the composition of the management functions of transaction costs. The purpose of the research is to determine the composition, interconnection and content of the main management functions of transaction costs. The research methodology is dialectical, abstract-logical and bibliographic methods, by which, based on the critical analysis of the main management functions of transaction costs, the composition of the main management functions of transaction costs is determined; techniques of induction, deduction, analysis and synthesis are applied to identify the content of the management functions of transactional costs of the enterprise as the basis for formation of an interaction system of the management mechanism of such costs.

It has been established that management of transaction costs is an obligatory component of the dynamic management process of a business entity, which must be harmonized with the general management process and be consistent with its main purpose - to achieve high economic results of the enterprise. The structure of the main management functions of transaction costs (planning, organization, motivation, accounting, control, analysis, adjustment and coordination), logic of their implementation, interconnection and essence within the framework of implementation of rental relations are established. The practical significance of the research is to create a basis for building a management system for transaction costs and to determine the conditions for its effectiveness. The obtained scientific results will form the prospects for further research, which will consist in determining the elements of the system and the mechanism of transaction costs management by entities of rental relations.

**Keywords:** management, management function, rent, rental relations, transaction costs

Formulas: 0, fig.: 1, tabl.: 1, bibl.: 31

**JEL Classification:** M00, R38

**Introduction.** Management of any process, object, phenomenon can be carried out only when there is information about the current parameters of such an object. It is possible to create information support of such management only in case of creation of the system of accounting of objects, for which task-oriented management is carried out. However, accounting as the basis of information support and one of the management functions does not create sufficient prerequisites for ensuring the effectiveness of the management process, including transaction cost management.

The issue of managing transaction costs today is quite complex and controversial. This is due, first of all, to the fact that there are a number of problems associated with identification, value determination, analysis and accounting for these costs. Effective management of transaction costs is a prerequisite for the competitiveness both of products, goods, works, services, and the business entity that produces, sales them and is intended to extend significantly its own lifecycle in a context of uncertainty. This dependence is due to the fact that transaction costs both create conditions for a further increase in the profit generated by the entity, and can reduce it in terms of opportunistic behavior, and so on. Optimization of transaction costs can be achieved not only through their accounting, control, analysis, but also through performing other management functions, the list of which, as evidenced by the examination of recent issues, is not finalized.

**Literature review and the problem statement.** An overview of recent issues [Buleyev 2004; Suvorova 2006; Kozachenko, Pohorelov, Khlapionov, Makukhin 2007; Frolova, Kravchenko 2009; Vlasenko 2009; Yushchak 2010; Palchuk, Ocheretiana 2012; Lokhanova 2012; Tiekmienzhy, Sokil 2013; Levchenko 2013; Ocheretko 2013; Lytvynenko, Tolstonoh 2015; Bonarev, Tanasiieva, Mykhalkiv 2017] shows that one of the reasons that slows down the identified problems of the development of rental relations is the lack of researches on the identification, measurement (assessment), accounting, control and analysis of transaction costs, which are mandatory element of the system of economic relations in the market conditions, including rental relations.

Also, in some issues, an approach is traced, according to which the management of transaction costs is identical to the management of any costs of an enterprise, so the functions, principles and methods are similar. The solution of the problem of effective management of transaction costs, according to some researchers, is in the area of creating sufficient information support. Thus, according to B. Bonarev, "one of the methods that will allow optimizing the process of making sound management decisions on transaction costs at an enterprise is the implementation of accounting transaction costs by the areas of responsibility [Bonarev, Tanasiieva, Mykhalkiv 2017].

Ocheretko L. also recognizes the importance of accounting for transaction costs for the process of managing them, however, despite the depth of the analysis of proposals for the reflection of transaction costs in the accounts and the formulation of their own proposal, the authors, by the current generalizations and final conclusion, deny to some extent that transaction costs should be considered as an object of management accounting, because everywhere it is talking about the accounting for transaction costs [Ocheretko 2013].



Importance of accounting for transaction costs, including its organization, is proven by a number of some recent issues. However, there are some complications. In particular, this is traced in the article by N. Levchenko, who, in our opinion, only due to the consideration of the existing classifications of transaction costs, solved an important component of the accounting organization, - she presented options for identification of transaction costs as accounting nomenclature for their further presentation in the accounts [Levchenko 2013]. We should agree with N. Lokhanova's opinion, who states that "when it comes to accounting for transaction costs, the organization of the control process for their occurrence becomes relevant. And this, in the opinion of scientists and practitioners, is the most significant problem, since transaction costs are dispersed in the accounting up to now, while some of them do not even enter the accounting information system" [Lokhanova 2012].

Kozachenko G. and others [Kozachenko, Pohorelov, Khlapionov, Makukhin 2007] also emphasize the necessity of taking into consideration the peculiarities of transaction costs in their research, construction of systems for their measurement, accounting and control. According to the authors of the monograph [Kozachenko, Pohorelov, Khlapionov, Makukhin 2007], "Transaction costs are invisible, non-obvious costs. They are hidden between the other overhead costs of the enterprise and the period costs. However, despite the invisibility, transaction costs can seriously affect the level of costs and financial results of the enterprise, the cost per unit of output and, ultimately, the price competitiveness of the enterprise. Therefore, the study of the prerequisites and sources of transaction costs occurrence, the assessment of their level and the impact on the efficiency of the enterprise is a new task, which requires an appropriate solution and substantiation of solutions" [Kozachenko, Pohorelov, Khlapionov, Makukhin 2007].

The existence of some controversy about the importance of accounting, analysis and control of transaction costs, the vast majority of researchers believe that the solution to the problem of optimizing transaction costs is in the plane of building a management system, which cannot be achieved without defining management functions of transaction costs. In particular, today it is very important and relevant for the enterprise to identify the main components of the mechanism for managing transaction costs. This dictates the need for formation of effective systems for managing these costs, which is a prerequisite for ensuring the possibility of obtaining rent by an enterprise, that is, the stability of its development in pursuit of established goals.

**Research results.** Transaction costs management becomes reality when all management functions are applied. It should be noted that costs as such are not subject to management impact, since costs are a consequence of actions of the defined entities, which cause a decrease in the volume of certain resources. Therefore, according to our opinion, management of transaction costs is the management carried out by the employees of a business entity, who in accordance with the specified duties, perform actions, the content of which is the planning, organization, accounting, control, analysis and other management functions of such costs.

Some researchers, when considering the components of transaction costs management argue that achieving the desired result is possible through the introduction of managerial accounting of such costs [Lytvynenko, Tolstonoh 2015].

Unstinted admiration of managerial accounting and its consideration as a kind of panacea, the implementation of which will significantly improve the competitiveness of

business entities in the context of the convulsions of the post-Soviet system of economic relations, because, in particular, the Ukrainian economy did not conform to the canons of a market economy, led to the emergence of such contradictory statements, according to which "Management of transaction costs is an important component of managerial accounting, and its main elements will be determined by the functions performed by the system of the transaction costs management" [Frolova, Kravchenko 2009]. The falsity of this assertion is that management can never be an integral part of accounting.

That is why it is necessary to agree with A. Mazaraki, whose believes that under the term "management accounting" one understand a special system of intracorporate management of costs and current assets in order to optimize the use of capital, increase profitability, improve financial and non-financial indicators of the enterprise, obtaining leading positions in the market. However, such a system can be effective provided that it takes into consideration the current trends in management and economy of the country as a whole" [Mazaraki, Fomina 2015]. The stated opinion of A. Mazaraki once again proves that management accounting is nothing more than an intracorporate management of costs and current assets. But such identification is also not very balanced, since the management is not identical to the accounting, and vice versa, the accounting is not identical to the management. For the given reason, consideration of the problem of effective management of transaction costs only through the prism of managerial accounting is extremely controversial.

Despite the fact that transaction costs have their own specifics, their management should be identical to the management of any cost. Consequently, in order to determine the composition of the main management functions of transaction costs, consideration should be given to such functions in terms of cost management of the business entity. The methodological unity on this issue among the researchers is not established, because in the following functions are exposed:

- forecasting and planning, organization, coordination and regulation, activation and stimulation of performance, accounting and analysis [Havrysh, Drahanova; Loyko, Zhuravskiy 2016];
- forecasting; planning; rate fixing; organization; calculation; motivation and stimulation; accounting; analysis; regulation; control [Krapivnytska, Zarukevych 2013];
- planning, organization and implementation, motivation, control [Balan, Krysenko 2014];
- planning; organization; motivation; control; regulation [Doshchych; Yasinska 2007];
- planning; organization; regulation; motivation; accounting and analyses; coordination; control; stimulation [Adyrova 2011];
- development of solutions (forecasting, planning); implementation of solutions (regulation, organization, motivation); control (accounting, analysis) [Upravlinnia vytratamy 2008];
- functions of the first order (planning, accounting, analysis, control); functions of the second order: (forecasting, rate fixing, organization, prime cost calculation, stimulation of reduction, regulation, coordination) [Kozachenko, Pohorelov, Khlapionov, Makukhin 2007];
- analysis, accounting, decision-making, planning, organization, control, motivation [Turylo, Kravchuk, Tsutsuryk 2004].

The above information indicates the existence of three tendencies.

The first tendency is the inclusion in the list of functions of cost management of such functions as: planning of the organization, motivation, accounting, analysis, regulation, control.

The second tendency is the inclusion of such functions as forecasting, decision-making, implementation, calculation, stimulation.

The third tendency is the indication of cost management functions in an arbitrary sequence, which does not reflect the logic of managing such costs.

The existence of these tendencies forms the grounds for recognizing the lack of proper theoretical and methodological basis for building of an effective management system both for general expenses and for transactions in particular. Identified polemicity, in our opinion, is related to the existence of some uncertainty as to the composition of the main management functions. The founder of the concept of administrative management, H. Fayol distinguished five main functions of management: forecasting, planning, organization, coordination and control [Herchykova 2000; Upravlenie organizatsiei 1999].

Studies in this area have developed and today, subject to the classical approach of H. Fayol, there is a certain divergence in the views on this issue (see Table 1).

**Table 1** - Composition of the main management functions in the specialized literature

Author / Source	Management functions
Rumiantseva Z. P. and others	planning, organization, coordination, motivation, control
Osovska G. V.	planning, organization, motivation, control
Zhdanova L. A.	planning, organization, staff recruitment, directorate and leadership, coordination, motivation, control
Khmil F. I.	goal setting, planning, decision-making, organization, operational influence, coordination
Raizberh B. A., Pekarskyi L. S.	planning, accounting, control, initiative and competition
Shkaraban S. I.	planning, accounting, analysis and regulation
Belousov R. A.	planning, planning, stimulation, analysis, accounting and control
Utkin E. Y.	planning, organization, motivation, control, coordination
Andrushkiv B. M., Kuzmin O. E.	planning, organization, motivation, control
Pushkar M. S., Pushkar R. M.	planning, activity organization, motivation, control
Meskon M. K., Albert M., Khedouri F.	planning, organization, motivation, control, informing (communicating) and decision-making
Economic Encyclopedia	planning, organization, coordination, motivation, control
Economic Encyclopedia	planning, organization, regulation, coordination, stimulation, control
Shchokin G. V. and others	organization, regulation, control, accounting and analysis, stimulation, motivation
Shevchuk V. O.	goal setting and rate fixing, accounting, control, regulation
Babets Y. K. and others	planning, organization, motivation, directorate, control
Maksimova V. F.	organization, planning, accounting, control, analysis, coordination, regulation, forecasting

**Source:** [Kontrol u systemi innovatsiinoho menedzhmentu pidpriemstva 2011]

In modern management, directorate, marketing, communications, research, decision-making evaluation, staff recruitment, representation, negotiation and making agreement are also included in management functions [Blank 2003].

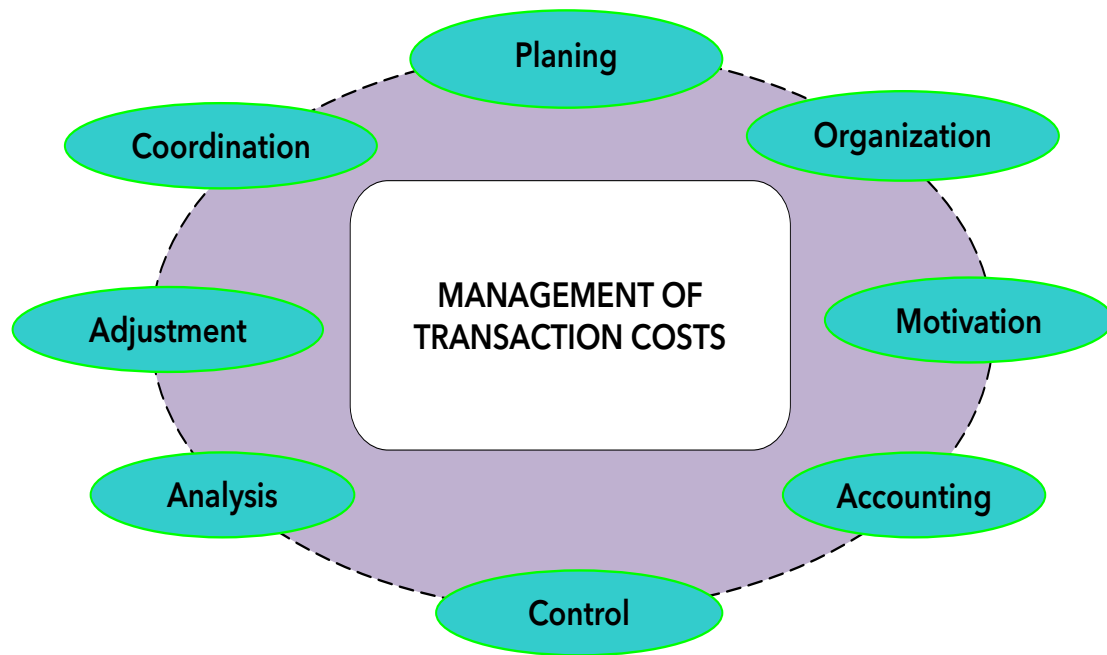
The indicated polymorphism in the composition of management functions is explained by the fact that from the philosophical point of view, management by the business entity is the most complex process of activity, the content of which is the influence on the process, object or system in order to maintain their sustainability or transfer from one state to another in accordance with the defined goals. The need for management follows from the fact that a business entity is a system of differentiation of labor, where different people (groups of people) are engaged in the definition of the purpose and its implementation. Management of a business entity should be considered as a process, because achieving the goal is not a one-time action, but a series of continuous interrelated actions, the homogeneous groups of which form the essence of management functions. Each management function is also a process, since it consists of a series of interrelated actions. It should be noted that the list of specific types of activities carried out within the management of a business entity is extremely wide. Management specialists classify management functions on various grounds, for example: by object of management, by activity, by homogeneity, by the content of labor, by the nature of tasks, by the frequency of decisions. Given the fact that the management functions permeate all aspects of the economic system without exception, the consideration of general management functions, the content of which does not depend neither on the features and specifics of production, nor on the size and organizational and legal form of the functioning of such a system is currently important [Kontrol u systemi innovatsiinoho menedzhmentu pidpriemstva: monohrafiia [Control of the innovation management system of the enterprise 2011].

In our opinion, inclusion of forecasting, decision-making, implementation, calculation and stimulation in the cost management functions is insufficiently substantiated, because:

- forecasting is a manifestation of planning. Any plan is a kind of forecast of expected parameters of economic activity, or its components;
- decision-making is not a management function, but a mandatory attribute of both management in general and of a separate function;
- implementation as well as decision-making is also a mandatory attribute of both management in general and a separate function;
- calculation is not a management function, but is a procedure of accounting (in the theory of accounting - an element of its method) and, first of all, expenditure records;
- stimulation is an identical to motivation, so its distinguishing loses any meaning.

The existence of controversy as to the composition of the main management functions, as well as the problems as to measuring them, is due to insufficient level of scientific research of the problems of transactional costs management.

The results of the research of the main management functions provided sufficient grounds for determining their exclusive list, namely: planning, organization, motivation, accounting, control, analysis, adjustment and coordination. The above list of functions is relevant in terms of management of transaction costs (see Fig. 1).



**Figure 1** - Composition of the main management functions of transaction costs  
**Source:** *author's development*

Planning of transaction costs is a main function, the implementation of which creates preconditions for assessing the efficiency of both transaction costs and all of the business entity's activity. The content of the planning will involve identifying the types required before transaction costs accounting and is to be consistent with planning the entire activity of the business entity. Therefore, subject to inadequate planning of the business entity's activity, planning of transaction costs is unsubstantiated. We agree with the opinion of L. Bazalieva [Bazaliieva 2009], who states that in the planning process, it is necessary to make a plan and forecasts for the size of transaction costs caused by the implementation of market transactions, with the definition of the composition of costs, the sequence and time of their occurrence. A component of transaction costs planning is their budgeting, within which the volumes by type of expenditure, sources of their coverage and method of distribution have to be determined. In our opinion, during the planning process, a 5-10% reserve should be laid down to cover possible unforeseen situations (force majeure), for example, unpredictable inflation growth, changes in production capacity as a result of a technological accident, refusal of contractors from further cooperation, and causing of additional costs for search for information about new business partners, etc.

So, planning provides for the definition of the forecasting level, volume and structure of transaction costs of the business entity in accordance with the needs of its activity taking into consideration the most optimal ways of implementing such costs.

Organization of transaction costs should be based on established and approved internal regulations for the creation of functional and production divisions, as well as separate units of an organization. Due to the performance of the organization function, the formation of the management structure of a business entity, the establishment of the system of relations necessary to achieve the goals takes place.

The direct content of the transaction costs organization will consist in identifying the locations of formation of transaction costs and liability centers in order to monitor the completeness and timeliness of implementing plans for transaction costs, the reasons for their overconsumption or savings, as well as persons responsible for this.

Organization as well as planning is an extremely important function of managing transaction costs, since its main goal is to create preconditions for accounting, control, analysis, and other management functions for such costs.

Regarding the inclusion of motivation in the main management functions of transaction costs, there are also a number of reservations, since motivation is a dynamic process of motive formation [Ilyin 2000]. The motive is a complex psychological formation that incites to conscious actions and deeds and serves as a basis for them (substantiation). The motive must be constructed by the entity itself; therefore, only an externally organized motivation can be considered as a general management function - operational influence on the process of motivation of the controlled entity for the purpose, or initiation of the motivation process, or intervention in the already initiated process of forming the intention (motive), or stimulation, increase of motive force, motive. In connection with this interpretation of the essence of motivation, the distinguishing of stimulation as a separate general management function is inappropriate, since stimulation acts as a component of motivation, rather than the identical notion as indicated in the monograph [Pushkar, Pushkar 2004]. Conducting stimulation without forming by a controlled entity the motive to perform actions aimed at achieving the goal of the organization loses any meaning.

Inclusion of motivation in the management functions of transaction costs is obligatory, since motivation can and should act as a certain precaution against manifestations of the deviant economic behavior of the pseudo-market type, which is based on the principle of "maximum income for a minimum of labor costs" [Bardash 2013].

Consequently, motivation in the process of transaction costs management involves using of moral and material incentives for employees of the enterprise, namely, monetary rewards, recognition of achievements, promotion, creation of conditions for manifestation of creative potential. The purpose of these measures is protection against opportunistic behavior within the enterprise through satisfaction of personal needs of employees. In addition, the motivation function also comprises motivation of the business partners of the enterprise. First of all, it is necessary to come to know potential partners, to define their range of their interests, goals and reputation. Then, it is necessary to develop a system of counterarguments for the negotiation process, some compromise options for resolving possible disputes, in order to prevent the emergence of costs of opportunistic behavior in the future.

Before disclosure of the content of accounting function in management of transaction costs, one should pay attention to the fact that the vast majority of experts, in particular in the management sphere, exclude accounting and analysis from the general management functions. In our opinion, this position is false, because it is extremely difficult to achieve the management goal without accounting (registration and systematization) the current and final results of performance of the management functions as specific types of activities, the decisions taken and the current results of functioning of the economic system as an object of management. A similar thesis should be expressed in relation to analysis, since in the case of detecting deviations,

only analysis can allow taking balanced, optimal management decisions. In our opinion, the fact that the essence of control is to compare the actual parameters of the object under control with the rated ones does not provide grounds to identify control with the analysis as a general management function. Identifying the causes, nature, time of the revealed deviations also has nothing to do with the analysis. In fact, under the analysis as a general management function one should understand the element-by-element study of both a positive and a negative phenomenon arising due to implementation of other general management functions in order to improve the quality of forecasting, optimization, substantiation, planning and operational control of the implementation of a managerial decision aimed at the development of the object under control. That is why control as a general management function cannot replace the analysis as a management function.

The accounting function should also be normalized through the adoption of internal regulations, the content of which should determine the procedure and forms for documenting the implementation processes of planning, organization, motivation, control, analysis, regulation and coordination as general management functions, as well as regulations that plays the role of accounting standards as a specific management function. Approval of the specified regulations should ensure the overall efficiency of the performance of accounting function.

As to accounting, its implementation is mandatory, so the issue of expediency, purpose, task and significance for the management process is beyond the scope of scientific discussion. Control as a management function of transaction cost is one of the main tools for providing feedback and can only be implemented on the basis of qualitative performance of such functions as planning and accounting.

From the point of view of the process of managing transaction costs, control as a function involves the formation of information support for further analysis of the work quality of the persons responsible for implementation of the adopted plans regarding the level, volume and structure of transaction costs.

The essence of such control "is to establish the actual parameters of the functioning of the object under control and, on the results of their comparison with the rates of functioning, the formation of economic and legal characteristics of the state and changes in the parameters of functioning of such an object" [Bardash 2010] to substantiate revision of the rates for such costs for the next fiscal year.

The analysis of transaction costs as a management function is relevant at the planning stages of such costs (compliance analysis of the planning parameters of transaction costs and the general plan of the business entity's activity), and after establishing their actual size, - control, in order to determine the expediency of these costs and impact assessment of the factors on their volume, as it will form the basis of the current managerial decision to adjust plans and coordinate the actions of the persons responsible for accounting of transaction costs. The results of the analysis allow us to identify the saving reserves for such costs of the enterprise and the causes of the cost overrun, as well as the basis for planning transaction costs.

It is also worth noting that the analysis of transaction costs may be possible and respectively qualitative, subject to its organization regarding all activities of the business entity, namely the definition of objects, procedure, time limits and methods of conducting. This will specify the responsibility for the timeliness and correctness of its

conducting, including the costs for conducting it. Adjustment as a management function of transaction costs will consist in immediate specifying the plans for accounting for the following costs based on the analysis carried out, and identifying the causes of the cost overrun or savings. Coordination as a management function of transaction costs is implemented in order to bring the results of adjustments to the persons who are responsible for accounting for such costs.

**Conclusions.** The issue of managing transaction costs is quite complex and ambiguous. This is due, first of all, to the fact that there are a number of problems related to identification, value determination, analysis and accounting for these costs.

Management of transaction costs is a mandatory part of the dynamic management process of a business entity, which must be harmonized with the general management process and be consistent with its main goal - to achieve high economic performance of the enterprise. Significant increase in the efficiency of transaction costs management can be achieved only subject to their planning, organization, motivation, accounting, monitoring, analysis, adjustment and coordination.

The prospects for further research consist in determination of the elements of the system and the mechanism of transaction costs management.

## References

- Adyrova, T. I. (2011). Udoskonalennia systemy upravlinnia vytratamy na pidpriemstvakh vynorobnoi promyslovosti [Improvement of the cost management system at the enterprises of wine industry]. *Efektivna ekonomika: elektronne naukove fakhove vydannia [Effective economy: electronic scientific professional edition]*. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=846>
- Balan, A. A., & Krysenko, A. V. (2014). Systema upravlinnia vytratamy na promyslovomu pidpriemstvi [Cost management system at an industrial enterprise]. *Ekonomika: realii chasu. Naukovyi zhurnal - Economics: realities of time. Scientific Journal*. No. 3 (13), 43-49. Retrieved from: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/n3.html>
- Bardash, S. V. (2010). Metod finansovo-hospodarskoho kontroliu: teoretychna interpretatsiia [Method of financial and economic control: theoretical interpretation]. *Finansy Ukrainy - Finances of Ukraine*. No. 3, 117-126
- Bardash, S. V. (2013). Okremi aspekty filozofskykh osnov sotsialnoho kontroliu u sferi hospodariuvannia [Some aspects of the philosophical foundations of social control in the field of management]. *Ekonomichnyi chasopys - Economic magazine - XXI*, No. 5-6 (1), 85-88
- Bazaliieva, L. V. (2009). *Naukovo-teoretychni ta metodychni osnovy upravlinnia transaktsiinymy vytratamy pidpriemstva*. Monohrafiia [Scientific-theoretical and methodological bases of management of transaction costs of the enterprise. Monograph]. Kharkiv: Edition of the Kharkiv National Economic University, 164
- Blank, I. A. (2003). *Upravlenie finansovoi stabilizatsiei predpriatiia [Management of financial stabilization of the enterprise]*. Kiev: Nika-Tsentr, Elga, 496
- Bonarev, V. V., Tanasiieva, M. M., & Mykhalkiv, A. A. (2017). Orhanizatsiia obliku transaktsiinymy vytrat: teoriia ta metodolohiia [Organization of accounting for transaction costs: theory and methodology]. *Scientific Bulletin of Chernivtsi University*. Edition 786. Economy, 91-98



- Buleyev, I. P. (2004). *Upravlenie transaktsionnymi izderzhkami v perekhodnoi ekonomike* [Transaction cost management in a transition economy]. National Academy of Ukraine. Institute of Industrial Economics. – Donetsk, 154
- Doshchych, H. A. (2012). *Doslidzhennia aktualnykh problem upravlinnia vytratamy pidpriemstva* [Research of actual problems of enterprise's cost management]. Vinnytsia Institute of Trade and Economics of Kyiv National University of Trade and Economics. Retrieved from: [http://www.rusnauka.com/29\\_DWS\\_2012/Economics/10\\_120778.doc.htm](http://www.rusnauka.com/29_DWS_2012/Economics/10_120778.doc.htm)
- Frolova, L. V., & Kravchenko, O. S. (2009). *Upravlinnia vytratamy obihu torhovelnykh pidpriemstv na osnovi kompetentnisnoho pidkhodu* [monohrafiia] [Management of the turnover costs of trading enterprises based on the competent approach [monograph]. Donetsk National University of Economics and Trade named after Mykhailo Tugan-Baranovsky – Donetsk: Weber (Donetsk Branch), 223
- Havrysh, V. P., & Drahanova, T. P. *Metodychni aspekty upravlinnia vytratamy na pidpriemstvakh* [Methodological aspects of cost management at enterprises]. Retrieved from: [http://www.confcontact.com/20111222/3\\_gavrish.htm](http://www.confcontact.com/20111222/3_gavrish.htm)
- Herchykova, I. N. (2000). *Menedzhment* [Management]. – 3rd edition, revised and enlarged.– Moscow: Yuniti, 501
- Ilyin, Y. P. (2000). *Motivy i motivatsiia* [Motives and motivation] – SPb: Publishing House "Piter", 512
- Kontrol u systemi innovatsiinoho menedzhmentu pidpriemstva* (2011). Monohrafiia [Control of the innovation management system of the enterprise: monograph] / [Mnykh Y. V., Bardash S. V., Shevchuk O. A. and others] edited by Mnykh Y. V. – Kyiv National University of Trade and Economics, 452
- Kozachenko, G. V., Pohorelov, Y. S., Khlapionov, L. Y., & Makukhin, G. A. (2007). *Upravlinnia zatratamy pidpriemstva: monohrafiia* [Cost management of the enterprise: Monograph]. East-Ukrainian National University– Kyiv: Libra, 320
- Krapivnytska, S. M., & Zarukevych, M. V. (2013). Rozvytok systemy upravlinnia vytratamy pidpriemstva [Development of cost management system of an enterprise]. *Bulletin of Odessa I.I. Mechnikov National University*. Retrieved from: [http://www.visnyk-onu.od.ua/journal /2013\\_18\\_3\\_1/41.pdf](http://www.visnyk-onu.od.ua/journal /2013_18_3_1/41.pdf)
- Levchenko, N. M. (2013). *Orhanizatsiia obliku transaktsiinykh vytrat pidpriemstva* [Organization of accounting transaction costs of the enterprise]. Sustainable development of economy, No.1 (18), 249-254
- Lokhanova, N. (2012). Problemy obliku i kontroliu transaktsiinykh vytrat v transformatsiinii ekonomitsi [Problems of accounting and control of transaction costs in a transformational economy]. *Bulletin of TNEU*. No.1, 161-171
- Loyko, V. V., & Zhuravskiy, B. O. (2016). Systema upravlinnia vytratamy promyslovoho pidpriemstva [Industrial investment management system]. *International Scientific Journal, No. 1. Ekonomicheskie nauki*, 59-62
- Lytvynenko, V. S., & Tolstonoh, V. V (2015). *Oblikovo-kontrolne zabezpechennia upravlinnia vytratamy: instytutsionalnyi pidkhid: monohrafiia* [Accounting and control support for cost management: institutional approach: monograph]. Kyiv: Fitosotsiotsentr, 260
- Mazaraki, A., & Fomina, O. (2015). *Instytutsionalizatsiia upravlinskoho obliku* [Institutionalization of managerial accounting]. Bulletin of KNUTE, No.5, 5-15

- Ocheretko, L. M. (2013). Transaktsiini vytraty yak ob'iekt upravlynskoho obliku [Transaction costs as an object of management accounting]. *Innovative economy*, No.1 (39), 289-293
- Palchuk, O. V., & Ocheretiana, O. O. (2012). Problemy formuvannia informatsiinoho zabezpechennia upravlinnia transaktsiinymy vytratamy v systemi bukhhalterskoho obliku [Problems of formation of information support of management of transaction costs in the accounting system]. *Scientific papers of the Kirovohrad National Technical University. Economic Sciences. Edition 22 (2)*, 428-433
- Pushkar, M. S., & Pushkar, R. M. (2004). *Kontrolinh - informatsiina pidsystema stratehichnoho menedzhmentu: monohrafiia* [Controlling - information subsystem of strategic management: monograph]. – Ternopil: "Kart-Blansh", 370
- Suvorova, S. (2006). Transaktsiini vytraty: osoblyvosti vyznannia v oblikovii systemi dlia tsilei upravlinnia [Transaction costs: recognition features in the accounting system for management purposes]. *Problemy i praktyka upravlinnia*, No. 10, 45-53
- Tiekmienzhy, R. O., & Sokil, O. G. (2013). Oblik i analiz transaktsiinych vytrat v upravlinni pidpriemstva [Accounting and analysis of transaction costs in the management of the enterprise]. *Economic Sciences. Series: Accounting and finances. Edition 10 (4)*, 273-278
- Turylo, A. M., Kravchuk, Y. B., & Tsutsuryk, N. M. (2004). Utochnennia sutnosti poniattia «vytraty» i yikhnoi ekonomichnoi otsinky na pidpriemstvi [Clarification of the essence of the concept of "costs" and their economic assessment at the enterprise]. *Aktualni problemy ekonomiky - Actual problems of economics. No. 11*, 85-88
- Upravlenie organizatsiei [Management of Organization]* (1999). Edited by Porshneva A.G., Rumiantseva Z.P., Salomatina N.A. – Moscow: Invra-M, 669
- Upravlinnia vytratamy: [navchalnyi posibnyk] [Cost management: [tutorial]]* (2008). Hreshchak M.H., Hordiienko V.M., Kotsiuba O.S. and others; under the general editorship of Hreshchak M.H. – Kyiv: KNEU, 264
- Vlasenko, O. P. (2009). *Upravlinnia transaktsiinymy vytratamy v ahrobiznesi: avtoreferat dysertatsii na zdobuttia naukovooho stupenia kandydata ekonomichnykh nauk: spetsialnist 08.00.04 "Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy (za vydamy ekonomichnoi diialnosti)"* [Management of transaction costs in agrarian business: author's abstract d for a scientific degree of candidate of economic sciences: specialty 08.00.04 "Economics and management of enterprises" (by types of economic activity)]. Zhytomyr, 20
- Yasinska, A. I. (2007). *Sutnist upravlinnia vytratamy na vitchyznianskykh pidpriemstvakh* [The essence of cost management at domestic enterprises]. Lviv Polytechnic National University. Retrieved from: <http://vlp.com.ua/files/54.pdf>
- Yushchak, Zh. M. (2010). *Bukhhalterskyi oblik i kontrol transaktsiinych vytrat: teoriia i metodyka: dysertatsiia kandydata ekonomichnykh nauk: spetsialnist 08.00.09 "Bukhhalterskyi oblik, analiz ta audyt (za vydamy ekonomichnoi diialnosti)"* [Accounting and control of transaction costs: theory and methodology: dissertation of candidate of economic sciences: specialty 08.00.09 "Accounting, analysis and audit (by types of economic activity)". Zhytomyr, 198

Data przesłania artykułu do Redakcji: 09.07.2019  
Data akceptacji artykułu przez Redakcję: 15.07.2019