



# ECONOMY, FINANCE, MANAGEMENT: WORLD PROBLEMS AND DEVELOPMENT PROSPECTS

Collective monograph

ISBN 979-8-89269-757-6

DOI 10.46299/ISG.2024.MONO.ECON.1

BOSTON(USA)-2024

ISBN – 979-8-89269-757-6

DOI – 10.46299/ISG.2024.MONO.ECON.1

*Economy, finance, management:  
world problems and development  
prospects*

*Collective monograph*

*Boston 2024*

Library of Congress Cataloging-in-Publication Data

ISBN – 979-8-89269-757-6

DOI – 10.46299/ISG.2024.MONO.ECON.1

Authors – Andrushchak I., Косташ Т., Саун А., Пристемський О., Мороз Л.І., Chatchenko T., Shmorgun L., Prykhodko Y., Degodiuk E., Denysenko M., Breus S., Panchenko V., Prytula Ye., Kolmakova V., Sotnychenko L., Kuzmenko K., Staneva Y., Tabenskyu S., Добровольська Е., Покотильська Н., Korbutiak A., Sokrovols'ka N., Kvasnytska R., Рауук А., Заславська О., Кретов Д., Rozghon Y., Melnyk L., Matsenko O., Kalinichenko L., Kyrylenko M., Dovgal O., Sidorov M., Заюков І., Друзь М., Марченко В., Краснікова Н., Михайленко О., Karlina A., Балаклеєць К.Ю., Ковалевська А.В., Живко З.Б., Боруцька Ю.В., Родченко С.С., Живко М.О., Шегинська А.І., Зеленська Л., Гречаник О., Савенко О.А., Burlitska O., Sholomeichuk S., Zhydovska N., Andrushko R., Дрималовська Х., Греб О., Михайленко О., Пащенко О.

#### REVIEWER

Kvasnytska Raisa – Doctor of Economics, Professor of Finance, Banking and Insurance, Khmelnytskyi National University

Dovgal Olena – Dr.Sc. of Economics, Professor (Full), Professor of the Department of International Economic Relations of V.N.Karazin Kharkiv National University.

Breus Svitlana – Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Management and Innovative Providing, European University.

Slavkova Olena – Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Public Administration and Administration of Sumy National Agrarian University

Yavorska Oksana – Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Tourism, Hotel and Restaurant Business, Faculty of cultural and creative industries Kyiv National University of Technologies and Design.

Marina Klimchuk - Doctor of Economics, Department of Organization and Management of Construction Industry, Kyiv National University of Building and Architecture.

Published by Primedia eLaunch

<https://primediaelance.com/>

Text Copyright © 2024 by the International Science Group(isg-konf.com) and authors.

Illustrations © 2024 by the International Science Group and authors.

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

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

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

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

The recommended citation for this publication is:

**Economy, finance, management: world problems and development prospects:**  
collective monograph / Andrushchak I. – etc. – International Science Group. – Boston :  
Primedia eLaunch, 2024. 733 p. Available at : DOI 10.46299/ISG.2024.MONO.ECON.1

TABLE OF CONTENTS

1. ACCOUNTING, ANALYSIS AND AUDIT		
1.1	<p>Andrushchak I.<sup>1</sup></p> <p>MODERN FEATURES OF THE INFORMATION AUDIT OF THE ENTERPRISE</p> <p><sup>1</sup> Lutsk National Technical University</p>	10
1.2	<p>Костах Т.<sup>1</sup></p> <p>СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ВИБОРУ МЕТОДУ ОБЛІКУ ВИТРАТ І КАЛЬКУЛЮВАННЯ СОБІВАРТОСТІ ПРОДУКЦІЇ НА ХЛБОПЕКАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ: ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД</p> <p><sup>1</sup> Кафедра обліку, аналізу і аудиту, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, Чернівці, Україна</p>	19
1.3	<p>Сакун А.<sup>1</sup>, Пристемський О.<sup>1</sup></p> <p>ПРАКТИЧНИЙ АСПЕКТ ФОРМУВАННЯ ОБЛІКОВОЇ ПОЛІТИКИ ЯК УТВОРЮЮЧОЇ КОМПОНЕНТИ БУХГАЛТЕРСЬКОЇ СИСТЕМИ</p> <p><sup>1</sup> Херсонський державний аграрно-економічний університет</p>	52
2. DEVELOPMENT OF PRODUCTIVE FORCES AND REGIONAL ECONOMY		
2.1	<p>Мороз Л.І.<sup>1</sup></p> <p>ПІДПРИЄМНИЦЬКІ РИЗИКИ В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ</p> <p><sup>1</sup> кафедра менеджменту персоналу та адміністрування, Національний університет «Львівська політехніка», Львів, Україна</p>	61
3. ECONOMIC THEORY AND HISTORY OF ECONOMIC THOUGHT		
3.1	<p>Chatchenko T.<sup>1</sup></p> <p>ПРИЧИНИ ТА ЗАКОНОМІРНОСТІ ВИНИКНЕННЯ ІНФЛЯЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ</p> <p><sup>1</sup> V. N. Karazin Kharkiv National University</p>	73
3.2	<p>Shmorgun L.<sup>1</sup>, Prykhodko Y.<sup>2</sup>, Degodiuk E.<sup>3</sup></p> <p>ТЕОРІЯ ТА МЕТОДОЛОГІЯ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ</p> <p><sup>1</sup> Department of Art Management and Event Technology, National Academy of – Leadership in Culture and Arts</p> <p><sup>2</sup> Global Union of Scientists for Peace</p> <p><sup>3</sup> The National Scientific Center “Institute of Agriculture NAAS</p>	83

3.2.1.1	ОСНОВИ ЗАГАЛЬНОЇ ТЕОРІЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМ	83
3.2.1.2	СИСТЕМИ ЛЮДСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: ПАРАДИГМАЛЬНІ ОСНОВИ СТВОРЕННЯ І ТРАНСФОРМАЦІЇ	116
3.2.1.3	БАЗОВІ МОДЕЛІ ЛЮДИНОЦЕНТРИСТСЬКОГО ПОЛІСПРАЛЬНОГО СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ ІННОВАЦІЙНА ЕКОНОМІКА	128
3.2.1.4	СТРАТЕГІЧНІ ЗАСАДИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІСЛЯВОЄННОЇ РОЗБУДОВИ УКРАЇНИ	130
3.2.1.4.1	НАРОДОВЛАДДЯ	131
3.2.1.4.2	ОСОБЛИВОСТІ СТАНОВЛЕННЯ СИСТЕМИ НАРОДОВЛАДДЯ В УКРАЇНІ	133
3.2.1.4.3	ЕКОНОМІКА	134
3.2.1.4.4	АГРОПРОМИСЛОВИЙ КОМПЛЕКС (АГРОСФЕРА)	137
3.2.1.4.5	УРБОСФЕРА	137
3.2.1.4.6	ЕКОЛОГІЯ	140
3.2.1.4.7	ПОСЛІДОВНІСТЬ ВТІЛЕННЯ НАРОДОВЛАДДЯ В ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД	141
3.2.1.4.8	В ПРОГРАМНИХ ДОКУМЕНТАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ДЕРЖАВИ СЛІД ПЕРЕДБАЧИТИ:	142
3.2.1.4.9	НАРОДОВЛАДДЯ В СИСТЕМІ СВІТОВОГО ПОСТУПУ НЕОКАПІТАЛІЗМУ	83
4. ECONOMICS AND MANAGEMENT OF THE NATIONAL ECONOMY		
4.1	Denysenko M. <sup>1</sup> , Breus S. <sup>2</sup> , Panchenko V. <sup>1</sup> , Prytula Ye. <sup>3</sup>  INNOVATION AS AN IMPORTANT COMPONENT OF THE DEVELOPMENT OF THE RENTAL HOUSING MARKET IN UKRAINE THROUGH THE PRISM OF MANAGING THE STATE ECONOMIC SECURITY  <sup>1</sup> Department of Management and Entrepreneurship, Volodymyr Vynnychenko Central Ukrainian State University  <sup>2</sup> Department of Management and Innovative Providing, European University  <sup>3</sup> Department of Economics, Finance and Accounting, European University	145
5. ECONOMICS OF NATURE USE AND ENVIRONMENTAL PROTECTION		
5.1	Kolmakova V. <sup>1</sup>  OPTIMIZATION OF ECOSYSTEM PAYMENT SCHEMES FOR WETLANDS  <sup>1</sup> Institute of Demography and Quality of Life Problems of the National Academy of Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine	153

<b>6. ENTERPRISE ECONOMICS AND PRODUCTION MANAGEMENT</b>		
6.1	Sotnychenko L. <sup>1</sup> , Kuzmenko K. <sup>1</sup> , Staneva Y. <sup>1</sup> , Tabensky S. <sup>1</sup> <b>THE ECONOMIC SUSTAINABILITY FORMATION FEATURES OF THE SEAPORTS OF UKRAINE</b> <sup>1</sup> Department of Maritime Transport Management and Economics, National University "Odesa Maritime Academy", Odesa, Ukraine	161
6.2	Добровольська Е. <sup>1</sup> , Покотильська Н. <sup>1</sup> <b>УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧО-ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ М'ЯСОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ</b> <sup>1</sup> кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування, Заклад вищої освіти «Подільський державний університет», Кам'янець-Подільський, Україна	173
<b>7. FINANCE, BANKING AND INSURANCE</b>		
7.1	Korbutiak A. <sup>1</sup> , Sokrovols'ka N. <sup>1</sup> <b>MANAGEMENT OF RECEIVABLES OF UKRAINIAN COMPANIES IN EXTREMELY DIFFICULT CONDITIONS</b> <sup>1</sup> Department of Finance, Chernivtsi National University named by Yurii Fed'kovich	231
7.2	Kvasnytska R. <sup>1</sup> , Payuk A. <sup>1</sup> <b>ХАРАКТЕРИСТИКИ ТА АНАЛІТИЧНІ РЕАЛІЇ УЧАСНИКІВ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ РІЗНИХ ВИДІВ ЇЇ ЗДІЙСНЕННЯ НА РИНКАХ КАПІТАЛУ</b> <sup>1</sup> Department of Finance, Banking, Insurance and Stock Market, Khmelnytskyi National University	243
7.3	Заславська О. <sup>1</sup> <b>ШЛЯХИ ЗБАЛАНСУВАННЯ БАНКІВСЬКОЇ ЛІКВІДНОСТІ У КРИЗОВИХ УМОВАХ</b> <sup>1</sup> Кафедра фінансів і банківської справи, ДВНЗ «Ужгородський національний університет»	252
7.3.1.1	<b>ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ ЛІКВІДНОСТІ БАНКУ ТА ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА НЕЇ</b>	252
7.3.1.2	<b>РЕГУЛЮВАННЯ ЛІКВІДНОСТІ БАНКІВ: ВІТЧИЗНЯНІ ВИМОГИ ТА ЄВРОПЕЙСЬКІ СТАНДАРТИ</b>	259
7.3.1.3	<b>ОЦІНКА ТА ОСОБЛИВОСТІ РЕГУЛЮВАННЯ ЛІКВІДНОСТІ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ НА ТЛІ ВІЙНИ</b>	265
7.3.1.4	<b>УДОСКОНАЛЕННЯ КОНЦЕПЦІЙ УПРАВЛІННЯ ЛІКВІДНІСТЮ БАНКІВ НА МАКРО- ТА МІКРОРІВНЯХ</b>	272
7.3.1.5	<b>ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ РОБОТИ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ В УМОВАХ ПРОФІЦИТУ ЛІКВІДНОСТІ</b>	280

7.4	Кретов Д. <sup>1</sup> <b>ОСОБЛИВОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ФІНАНСОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ</b>  <sup>1</sup> кафедра банківської справи Одеського національного економічного університету, Україна	289
8.	<b>INNOVATIVE ECONOMY</b>	
8.1	Rozghon Y. <sup>1</sup> , Melnyk L. <sup>1</sup> , Matsenko O. <sup>1</sup> , Kalinichenko L. <sup>2</sup> , Kyrylenko M. <sup>1</sup> <b>ARTIFICIAL INTELLIGENCE AS A CATALYST OF INTELLECTUAL CAPITAL IN DIGITAL ECONOMY</b>  <sup>1</sup> Department of Economics, Entrepreneurship and Business Administration, Sumy State University, Sumy, Ukraine  <sup>2</sup> Department of Economics and Management V. N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, Ukraine	322
9.	<b>INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS</b>	
9.1	Dovgal O. <sup>1</sup> , Sidorov M. <sup>2</sup> <b>THE ASSOCIATION AGREEMENT BETWEEN UKRAINE AND THE EU: PROJECTED CONSEQUENCES FOR UKRAINE'S FOREIGN TRADE</b>  <sup>1</sup> Department of International Economic Relations of V.N.Karazin Kharkiv National University  <sup>2</sup> Department of Travel Business and Country Studies, V.N. Karazin Kharkiv National University	329
9.2	Заюков І. <sup>1</sup> , Друзь М. <sup>2</sup> , Марченко В. <sup>2</sup> <b>ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ В СУЧАСНИХ ВІЙСЬКОВИХ УМОВАХ ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЇ ПОЛІТИКИ</b>  <sup>1</sup> кафедра менеджменту та адміністрування, Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ, м. Вінниця, Україна  <sup>2</sup> факультет економіки, менеджменту та права, Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ, м. Вінниця, Україна	344
9.3	Краснікова Н. <sup>1</sup> , Михайленко О. <sup>1</sup> <b>ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ АВІАЦІЙНОГО СЕКТОРУ ЄС У КОНТЕКСТІ "ЗЕЛЕНОЇ" УГОДИ</b>  <sup>1</sup> Кафедра міжнародної економіки і світових фінансів, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара	353



10.	<b>MANAGEMENT</b>	
10.1	<p><b>Kaplina A.<sup>1</sup></b></p> <p><b>IMPROVING HR TECHNOLOGIES IN SMALL BUSINESS COMPANIES</b></p> <p><sup>1</sup> Department of Management, Marketing and Information Technologies, Kherson State Agrarian and Economic University</p>	426
10.2	<p><b>Балаклеєць К.Ю.<sup>1</sup>, Ковалевська А.В.<sup>1</sup></b></p> <p><b>АДАПТИВНІСТЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У ГЛОБАЛЬНОМУ КОНТЕКСТІ: ВИКЛИКИ ТА СТРАТЕГІЇ ДЛЯ СУЧАСНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ</b></p> <p><sup>1</sup> кафедра управління та адміністрування, ННІ "Каразінська школа бізнесу", Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, м. Харків, Україна</p>	443
10.3	<p><b>Живко З.Б.<sup>1</sup>, Боруцька Ю.В.<sup>2</sup>, Родченко С.С.<sup>3</sup>, Живко М.О.<sup>4</sup>, Шегинська А.І.<sup>4</sup></b></p> <p><b>ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА ОСОБЛИВОСТІ ІСТОРИЧНОГО РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ І РЕКРЕАЦІЇ</b></p> <p><sup>1</sup> Вищий навчальний заклад "Приватне акціонерне товариство "Львівський інститут менеджменту"</p> <p><sup>2</sup> Львівський національний університет природокористування</p> <p><sup>3</sup> Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова</p> <p><sup>4</sup> самозайняті особи</p>	457
10.4	<p><b>Зеленська Л.<sup>1</sup>, Гречаник О.<sup>2</sup></b></p> <p><b>УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ МАЙБУТНЬОГО МЕНЕДЖЕРА</b></p> <p><sup>1</sup> Кафедра освітології та інноваційної педагогіки, Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди</p> <p><sup>2</sup> Кафедра наукових основ управління, Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди</p>	475
10.5	<p><b>Савенко О.А.<sup>1</sup></b></p> <p><b>ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ HR-СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА</b></p> <p><sup>1</sup> Кафедра менеджменту і права, факультет менеджменту і маркетингу, Дніпровський державний аграрно-економічний університет, Дніпро, Україна</p>	543

11. MARKETING		
11.1	Burlitska O. <sup>1</sup> , Sholomeichuk S. <sup>1</sup> RESEARCHING INNOVATIVE SALES TECHNOLOGIES AND DETERMINING THE DEGREE OF THEIR SUITABILITY FOR USE BY DOMESTIC ENTERPRISES <sup>1</sup> Department of Industrial Marketing, Ternopil Ivan Puluj National Technical University	579
12. MONEY, FINANCE AND CREDIT		
12.1	Zhydovska N. <sup>1</sup> , Andrushko R. <sup>1</sup> PRACTICAL ASPECTS OF INTERIM FINANCIAL REPORTING FORMATION IN ACCORDANCE WITH IFRS <sup>1</sup> Department of Accounting and Taxation, Lviv National Environmental University	589
13. WORLD ECONOMY AND INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS		
13.1	Дрималовська Х. <sup>1</sup> , Греб О. <sup>2</sup> НАСЛІДКИ ВПЛИВУ ФІНАНСОВОЇ КРИЗИ 2007-2010 РР. НА СТАН ЕКОНОМІКИ ГРЕЦІЇ <sup>1</sup> Кафедра менеджменту і міжнародного підприємництва, НУ «Львівська політехніка» <sup>2</sup> Кафедра економіки підприємства та інвестицій, НУ «Львівська політехніка»	598
13.2	Михайленко О. <sup>1</sup> , Пащенко О. <sup>1</sup> СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ФАКТОРИ РОЗВИТКУ СВІТОВОГО РИНКУ СТАЛИХ ІНВЕСТИЦІЙ <sup>1</sup> Кафедра міжнародної економіки і світових фінансів, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара	611
REFERENCES		685

## SECTION 1. ACCOUNTING, ANALYSIS AND AUDIT

DOI: 10.46299/ISG.2024.MONO.ECON.1.1.1

### 1.1 Modern features of the information audit of the enterprise

Information technologies are constantly improving and becoming more complex. The positive aspects of using information technology in business are overshadowed by new risks. For example, e-commerce, which is so popular today, is associated with the processing of confidential information of various kinds: financial transactions, personal data, information about trading.

This, in turn, requires additional control from top management, external and internal audit. That is why information technology audits are carried out in companies in order to quickly obtain systematized and reliable information to assess the state of IT and make decisions on IT management.

Of course, audits are different. An audit can be classified according to various criteria, but here we will only talk about IT audit – checking the functioning and protection of information systems.

First of all, it is necessary to form a general understanding of what an IT audit is and why it is needed. The term “IT audit” refers to the process of obtaining systematic and objective data on the current state of IT and assessing the degree of their compliance with “best practices” [1].

The purpose of an IT audit is to improve the IT control system. To do this, auditors, both external and internal, must:

- carry out IT risk assessment;
- help prevent and mitigate IS failures;
- participate in IT risk management;
- help prepare regulatory documents;
- help connect business risks and automated control;
- carry out periodic inspections;
- assist IT managers in the proper organization of IT management;
- take a “look from the outside.”

In Ukraine, as well as abroad, six types of information technology audit services are offered [2]:

- IT survey;
- expert assessment of IT.
- technical IT audit.
- udit of IT business process.
- IT criterion audit.
- comprehensive IT audit (Pic. 1).



Picture 1 – Objectives of the IT Audit Services

IT survey – collecting information to be used to carry out further work, for example, work related to the implementation of a new information system or optimization and modernization of an existing one. In this case, this type of audit is used to correctly collect reliable information about the current state of IT. It is worth noting that in this case we are not talking about analysis and evaluation of the collected information [3].

IT expert assessment is an assessment of the adequacy of financing design solutions and/or investments in the purchase of equipment and IT services. The following types of assessments are possible:

- evaluation of IT projects or design solutions;

- assessing the feasibility of investments in IT;
- assessment of the cost of the company's IT component;
- assessment of current IT projects;
- assessing the possibility of repurposing the IT infrastructure;
- assessment of the organization of IT operation;
- assessment of user training.

An IT technical audit is the collection and analysis of information with the subsequent generation and issuance of recommendations for optimizing the operation of a specific technical element of the IT infrastructure. As a rule, this type of audit has a small scale of work and is aimed at a narrow technical specialization of the study. An IT business process audit is an audit of information technologies and systems that are critical for the implementation of a specific business process of a company with specified quality and efficiency criteria. One of the most important results of this type of audit is a formalized model of the business process under study [4].

When conducting an audit of an IT business process, as a rule, the following is performed:

- determining who is responsible for the process;
- identification of users and participants in the business process;
- identifying the equipment and programs used;
- assessment of the actions of service personnel and users;
- analysis of design and regulatory documents.

IT criterion audit is the collection, analysis of information and issuance recommendations on some selected IT criterion, for example, security, performance, reliability, availability. When conducting an audit according to a certain assessment criterion, it is customary to examine not only a single element of the IT infrastructure, but also the entire set of software, hardware, processes for their support and maintenance in the entire audited company [5].

A comprehensive IT audit is an audit that involves identifying and analyzing the relationships between business processes, their requirements, information and related technologies, and a set of software and hardware in order to compare the adequacy of

IT to the company's business needs. If we talk about an IT audit within the framework of a financial audit, then it contains some parts of the above types. Thus, it represents a certain generalized view without going into detail in certain areas. The peculiar "superficiality" of the audit in this case is due to the specifics and ultimate goal - confirmation of financial statements, and not a detailed check of the enterprise's information systems and its security systems, as well as the management processes of these systems (Pic. 2).

## *Steps of IT Auditing*



Picture 2 – Audit process

Currently, there are many standards, regulations, and best global practices that are used by auditors when checking the functioning of information systems.

In Picture 2 presents a list of information security standards, divided into some groups:

- international standards;
- state (national) standards;
- governing documents.

Also, audit teams quite often use other standards, such as Cobit, ITIL, TOGAF, PMBOK, CMM and others. The concept of information systems audit is based on the assumption that the main object is the information system. Today there are a large number of definitions of the concept "information system". Here are just a few of them:

- an information system is a set consisting of one or more computers, corresponding programming tools, operators, physical processes, telecommunications and others, forming an autonomous whole capable of processing or transmitting data;
- information system – a set of information contained in databases and information technologies and technical means that ensure its processing;
- an information system is a set of software and hardware, as well as organizational support, which together provide information support to a person in various areas of his activity [6].

No matter how great the variety of definitions may be, the authors agree that an information system is, first of all, a set of information and software and hardware used for its processing, storage and transmission. When assessing the effectiveness of the operating principles of an information system, a reasonable degree of confidence is achieved with respect to the inviolability and complete harmonization of the elements of the information system, the adaptability of the information system to environmental influences, as well as the compatibility of the information system for processing financial information with other information systems.

When assessing the effectiveness of the methods of functioning of the information system, a reasonable degree of confidence is achieved in relation to administrative decisions regarding the mandatory execution of laws, directives, orders and similar regulations aimed at using the information system in the business processes of an economic entity, as well as in relation to economic and socio-ideological decisions in terms of material and social motivation of employees aimed at operating and improving the current characteristics of the information system. When assessing the effectiveness of the way an information system operates, a reasonable degree of confidence is achieved regarding the consistency of the descriptive model contained in the technical documentation with the actual performance of the information system, as well as the effectiveness of the hardware.

Controls in IT-enabled systems consist of a combination of manual and automated controls (eg controls built into computer programs). Manual controls may be independent of IT, may use information generated by IT, or may be limited to

monitoring the effective functioning of IT or automated controls. Whether an organization uses manual and automated controls simultaneously depends on the nature and complexity of the organization's use of IT. According to the Auditing Standards: "Generic controls in information systems (GCIS) are policies and procedures that have broad scope and are designed to ensure the effective operation of application controls, helping to ensure the proper, uninterrupted functioning of information systems". Testing of general controls can provide a superficial picture of the functioning of the information system, as well as a completely sufficient basis for deciding whether to continue the IT audit. If serious deficiencies are identified at the OSKIS level, then further testing may be pointless [7].

In understanding the level of testing of common controls in information systems, it is necessary to achieve an understanding of the relevant IT-specific controls that apply to the relevant applications, data files and technology components. It is also useful to understand the organization's approach to information technology management. For example, it is necessary to understand how data centers are organized, how and where software change processes are managed and controlled, the organization's security architecture and approach to security, and the use of third-party service organizations or enterprise-wide services.

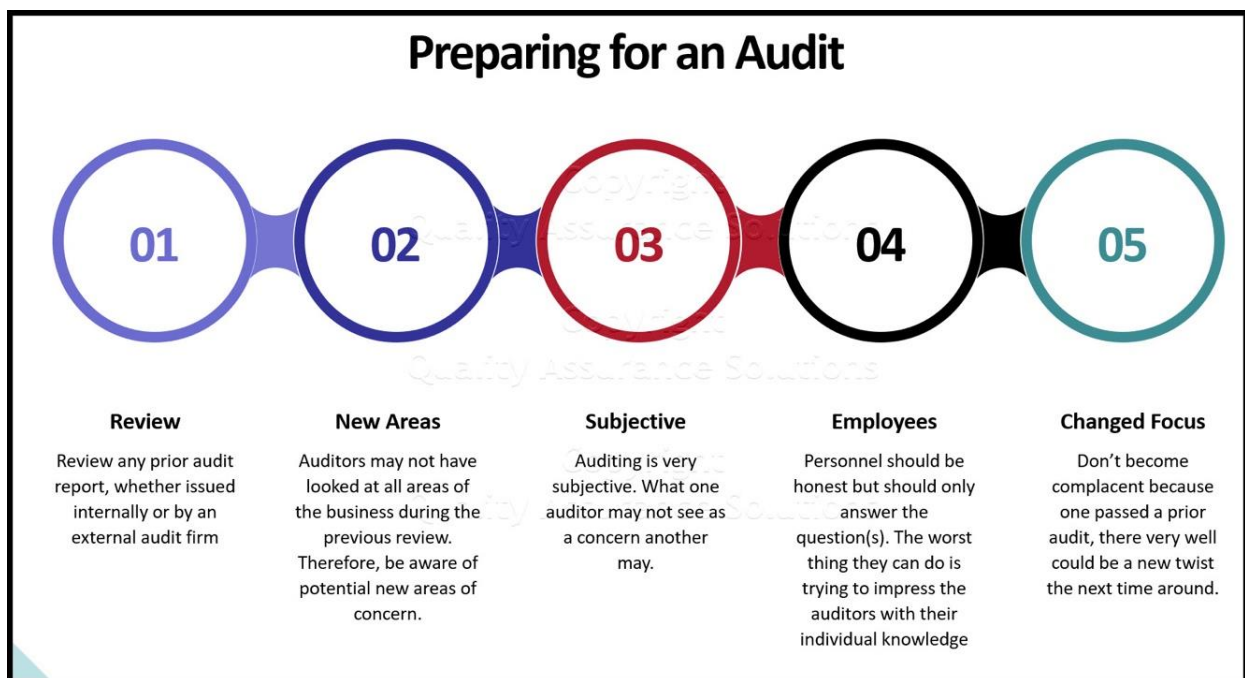
Thus, after collecting the necessary information, the auditor can make a conclusion about the effectiveness of the IS. From all of the above, we can conclude that an audit of information systems is a rather complex process that requires the auditor to have good technical training and a clear understanding of what he must do and why it is being done. It is also necessary to take into account the specifics of the company's industry in which the IT audit is being conducted, since for companies, for example, the telecommunications and oil-extracting industries, the approach to conducting an audit may differ.

Why is an IT audit so necessary in the modern world? First of all, the results can be useful for the company's management. Based on the results of an IT audit, you can understand whether the built IT infrastructure is functioning correctly and what impact it has on business development. On the other hand, the IT department may be interested



in the positive results of such an audit, since the further development of the department and its employees within the company may depend on this: the better the results, the more willing the company’s management will be to invest in IT [8].

An IT audit allows you to assess the compliance of information systems with business requirements and various standards designed to increase IT efficiency, as well as build a long-term strategy for the development of information technology. As a result of an IT audit, an estimate of the cost of IT services can be obtained, on the basis of which a decision can be made in the future to outsource some functions or to concentrate all functions within the company, as well as to identify potential risks and bottlenecks in the IT infrastructure to develop appropriate procedures to minimize them (Pic. 3).



Picture 3 – Software audit tools

The IT auditor will evaluate the audit criteria for a specific task, checking their consistency with the main characteristics. The importance of the skin characteristics of a particular task is clearly the basis of the auditor’s professional judgment.

The audit criteria can be adapted to the individual IT audit object. Audit criteria are necessary for the final assessment or assessment of the IT audit object for the purpose of providing a (professional) audit certificate. Without a basis for alignment,

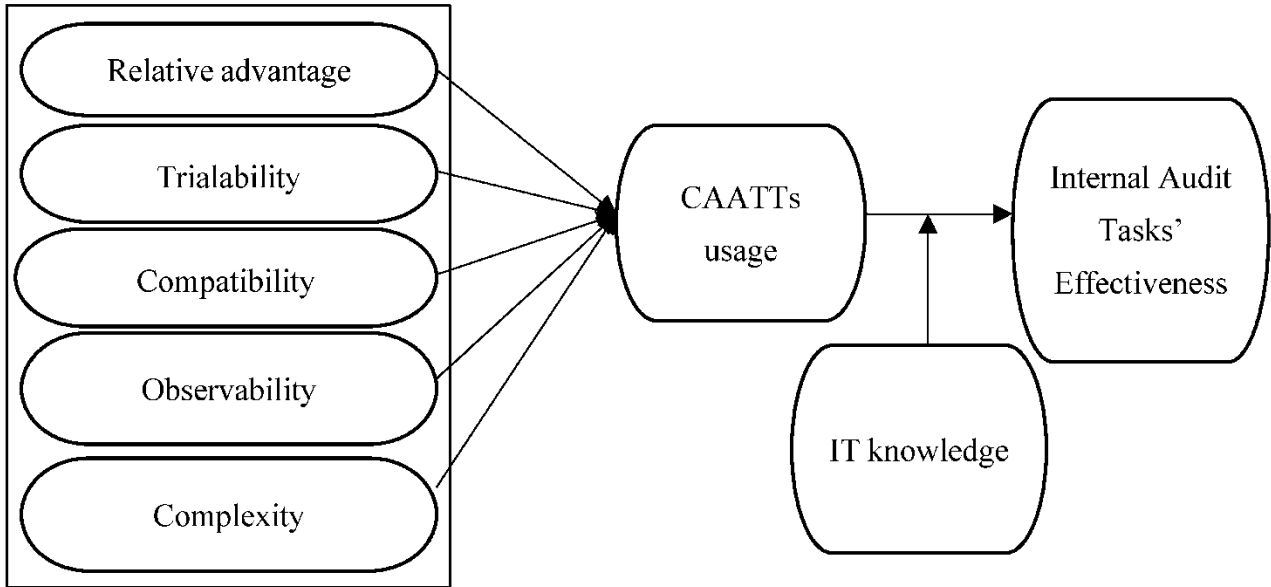
which is created by adapted (selected for IT audit) audit criteria, any revision does not exclude the possibility of different interpretations and inconsistencies [9].

Audit tools are becoming increasingly important for the IT auditor. IT environments, application programs, transactions and other platforms are complex nowadays, so audit tools are important for understanding functioning of information systems. For an individual IT audit, the auditor can determine whether he or she will need special tools. An IT auditor can audit who can conduct an audit of all relevant aspects of the IT audit object and who can identify all the facts without vicarious tools.

The official name for specialized audit tools is Computer Assisted Audit Tools and Techniques (CAATTs). CAATTs means that the IT auditor uses computer application programs for automation and assists the IT audit to process audit-relevant data that resides in the information system. Keeping CAATTs in place helps ensure that the power is properly stored when monitoring application program monitoring, especially when thousands or possibly millions of transactions are occurring during the test period. In such situations, it would be impossible to obtain adequate information in a format that can be viewed without the use of automated tools. CAATTs fragments provide the ability to analyze large amounts of data, IT audits supported by CAATT testing can conduct a new look at all transactions and identify insights (duplication of sellers or transactions) or other p behind important nutritional control (eg, distribution of muscles).

CAATTs are also important for testing the reliability of websites and general understanding of IT infrastructure (hardware and wiring). The lower directions of the CAATTs move to a number of tool butts. For the skin instrument there are equivalents, which are, of course, no less significant (Pic. 4).

**DOI theory's technological factors**



Picture 4 – Research model

In the minds of the rapid development of infrastructure and the absorption of informatization of government processes, the efficiency of the activities of enterprises, the establishment and organization of the future is more dependent on information technologies (IT), what to study in control systems. This middle ground of information technologies (IT middle ground) as a structural warehouse organization is a complex system that integrates a variety of information, software, technical, human and other and types of resources to achieve the goals of the organization, business, installation. This means an increase in demand for increased efficiency and cost-effectiveness of the use of IT, an increased transfer and reduction of deficiencies from their stagnation, as well as a reduction in costs for IT [10].

IT audit is a key component for ensuring efficiency information systems and application software. Without reliable information systems and effective IT controls, the organization is unable to correctly complete operations/transactions and establish reliable financial integrity, which, in turn, contributes to the of the goals set before her.

## **1.2 Сучасні підходи до вибору методу обліку витрат і калькулювання собівартості продукції на хлібопекарних підприємствах: вітчизняний та міжнародний досвід**

В умовах невизначеності та нестабільності економічних умов актуальним питанням практики бухгалтерського обліку вітчизняних підприємств, зокрема хлібопекарних, є оптимізація рівня витрат на виробництво і собівартості продукції. Оптимізація витрат і результатів підприємницької діяльності вимагає постійного обліку і контролю витрат та налагодженої системи калькулювання продукції. Вирішення цієї проблеми має особливе стратегічне значення, оскільки тільки в умовах ефективного використання виробничих ресурсів можливий подальший розвиток підприємства і досягнення високих показників.

Вирішення проблеми забезпечення ефективної роботи хлібопекарних підприємств вимагає, перш за все, уточнення теоретичних та практичних аспектів формування витрат і собівартості продукції в системі їх обліку та управління, оскільки саме рівень витрат визначає загальні результати господарської діяльності та рівень конкурентоспроможності продукції.

Успішне виконання цих завдань вимагає постійного контролю за використанням сировини, матеріалів, нарахуванням заробітної плати та іншими витратами; науково-обґрунтованої класифікації витрат та її суворого дотримання в плануванні та обліку; побудови обліку витрат та розрахунку собівартості продукції відповідно до особливостей організації та технології виробництва; економічно обґрунтованого розмежування витрат у часі та їх віднесення на об'єкти обліку та калькулювання; вибору економічно обґрунтованого методу обліку витрат і калькулювання собівартості.

Зауважимо, що сьогодні існують різні методи обліку витрат та методики калькулювання собівартості, проте вибір пріоритетного варіанту, пристосованого до специфіки організації виробництва, є об'єктом уваги вітчизняних хлібопекарних підприємств.

Питання обліку витрат і калькулювання собівартості продукції вивчалися багатьма науковцями. Належну увагу їм приділили у своїх працях: П. Й. Атамас,

Ф. Ф. Бутинець, Ю. А. Верига, О. С. Височан, Я. Д. Крупка, М. А. Проданчук, Н. М. Ткаченко та інші.

Не зважаючи на ґрунтовні дослідження багатьма авторами методики обліку витрат та калькулювання собівартості, питання, що мають дискусійний характер, потребують подальшого розгляду. Ряд принципів змін у ринковій економіці, які впливають на розвиток обліку і калькулювання, вимагають глибокого переосмислення та правильного практичного вирішення проблемних питань. Окрім цього, хлібопекарне виробництво має свою специфіку технологічного процесу, яка впливає на порядок формування, визнання виробничих витрат, вибір методу обліку витрат та калькулювання собівартості.

Сьогодні підприємства хлібопекарної галузі функціонують у складних умовах під впливом низки зовнішніх (ринкових) факторів та внутрішніх (організаційних та технологічних) особливостей виробництва. Сучасні хлібопекарні підприємства працюють в умовах високого рівня конкуренції та порівняно низького рівня рентабельності.

Хлібопекарне виробництво за характером технологічного процесу належить до переробних галузей. Основною його особливістю є те, що хлібопекарні підприємства, зазвичай, виготовляють продукцію в тому обсязі, в якому на сьогоднішній день є замовлення. Іншою особливістю є чітке дотримання рецептури, норм витрат матеріалів на виробництво різних видів хлібобулочних виробів. Не менш важливою особливістю процесу виробництва хліба та інших хлібобулочних виробів є його безперервність і відсутність можливості довготривалого зберігання готової продукції. У цьому випадку інформація про залишки продукції повинна надаватись центрами відповідальності з метою недопущення утворення на складі значних залишків готової продукції.

Галузеві особливості технології та організації хлібопекарного виробництва чинять безпосередній вплив на організацію обліку витрат та методику калькулювання собівартості продукції.

Технологічні та організаційні особливості процесу виробництва хлібобулочних виробів наведено на рисунку 1.



**Рисунок 1.** Технологічні та організаційні особливості хлібопекарного виробництва

*Джерело:* розроблено автором на основі [11, с. 162, 12]

Ю. Мороз зазначає, що «до характерних особливостей хлібопекарського виробництва можна віднести:

- наявність підприємств різної виробничої потужності;
- використання різного технологічного обладнання;
- організацію щоденної роботи підприємств із застосуванням одно-, дво- або тризмінного робочого дня;
- необхідність щоденного та безперервного забезпечення населення продукцією, що має переважно короткий термін зберігання;
- безперервна робота підприємства протягом усіх сезонів року;

- широкий асортимент продукції;
- наявність спеціалізованих підприємств із випуску фірмових видів хліба;
- безперебійне забезпечення борошном та іншою сировиною, що гарантує запланований графік виробничого процесу;
- використання специфічної сировини – борошна, яке має якісні ознаки, що впливають на вихід готової продукції та її якість;
- необхідність чіткого узгодження діяльності хлібопекарських підприємств із суб'єктами господарювання роздрібною торгівлі та транспортними організаціями щодо забезпечення торгової мережі у визначені години та в широкому асортименті;
- гнучкість зміни обсягів виробництва й асортименту продукції залежно від замовлень роздрібних торгових підприємств» [12].

Технологічний процес виробництва хлібобулочних виробів можна поділити на певні етапи (рис. 2).

На кожному з етапів відбувається ряд технологічних операцій, які в цілому забезпечують виготовлення хлібобулочної продукції.

*Підготовка сировини.* На цьому етапі просіюють борошно, очищують його, фільтрують і підігрівають воду, підготовлюють дріжджі. Цей етап передбачає здійснення дозування необхідних інгредієнтів, а також спецій і добавок.

*Приготування тіста.* Згідно встановленої рецептури з підготовленої сировини готують тісто. Особливістю приготування пшеничного тіста є те, що його готують або безопарним способом (одною фазою) або опарним способом (двома фазами).

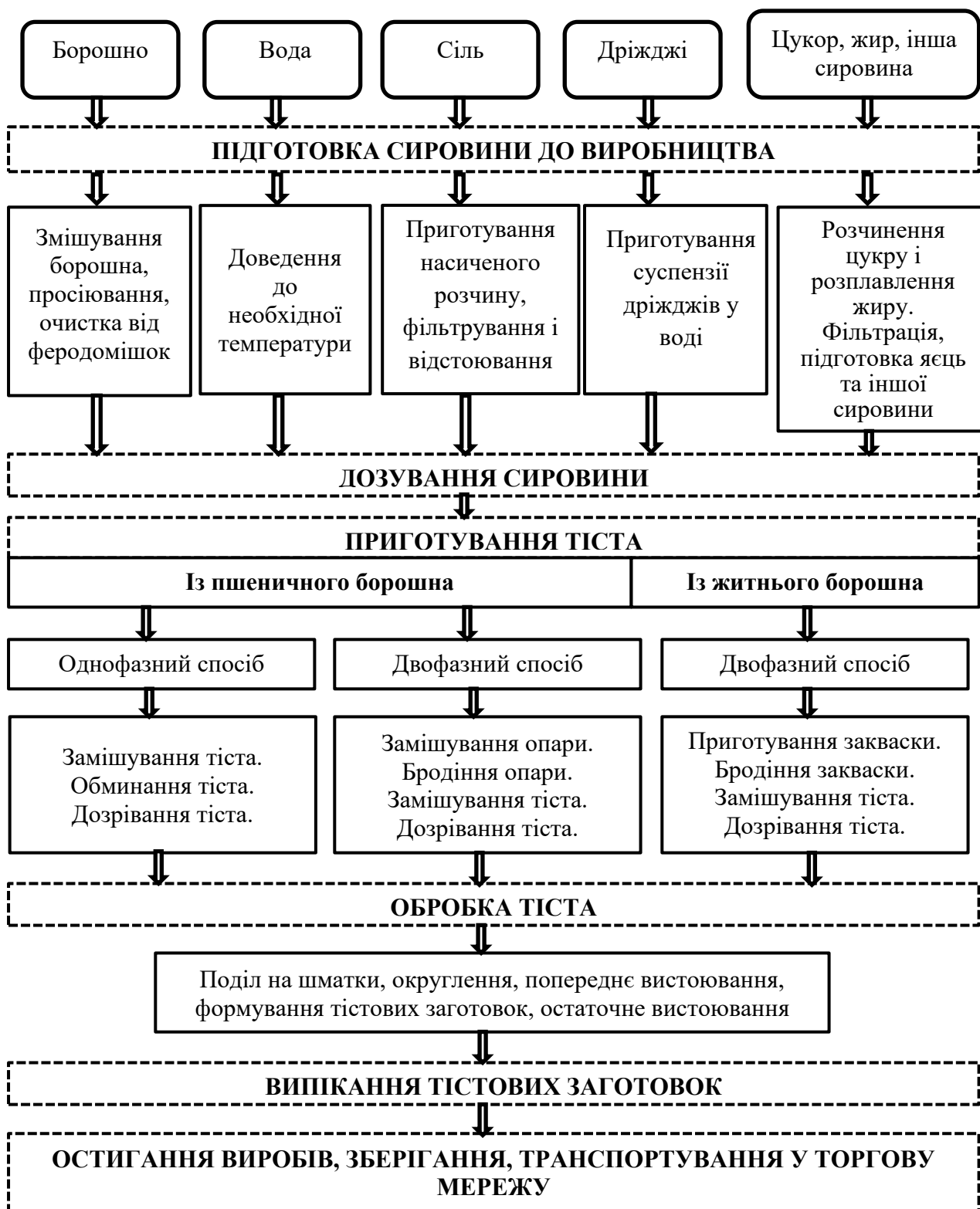


Рисунок 2. Узагальнена функціональна схема хлібопекарного виробництва [13]

Хліб житніх сортів готують за двома фазами : перша – приготування закваски, друга – замішування тіста. На етапі приготування тіста не тільки



змішують інгредієнти, але й відбувається дозрівання тіста, яке залежить від того, який сорт хлібобулочних виробів виготовляється.

*Обробка тіста.* На цьому етапі тісто поділяють на куски, щоб отримати певну масу хліба і надають їм форму (батоноподібну або кулясту). Потім сформовані тістові заготовки вистояють у спеціальних шафах, де вони розпушуються, формується структура пористості, що дозволяє виробам збільшитись в об'ємі.

*Випікання.* На цьому етапі вистояні тестові заготовки направляють для випічки у хлібопекарські печі. В процесі випікання під впливом теплофізичних і біохімічних процесів із тістових заготовок одержують випечений хліб.

*Остигання та зберігання.* Після випічки готовий хліб складають до лотків, вибраковуючи вироби, які не відповідають стандартам. Укладені хлібобулочні вироби трансформують до хлібосховищ для їх остигання та подальшої реалізації.

На хлібопекарних підприємствах виробництво поділяють на основне та допоміжне.

Призначенням основного виробництва є виготовлення товарної продукції (напівфабрикатів), які можуть бути реалізовані або використовуватись за призначенням для внутрішньовиробничих цілей. Основним виробництвом є: виробництво хліба, булок, сухарів, здобних та кондитерських виробів тощо.

Облік виробничих витрат основного виробництва ведуть в розрізі виробничих дільниць: хлібної, булочної, сухарної, кондитерської тощо. Це дозволяє визначати собівартість кожного виду продукції за місцями їх виробництва.

Призначенням допоміжних виробництв хлібопекарних підприємств є забезпечення основного виробництва необхідними послугами (ремонтними, транспортними), а також забезпечення основного виробництва водою, газом, парою, холодом, енергією, тарою. До допоміжного виробництва відносять: механічні та ремонтні майстерні, де надають ремонтно-будівельні послуги та виготовляють запасні частини до механізмів; компресорні установки;

виробництво та ремонт тари; систему водопостачання, котельне господарство. Облік витрат допоміжних виробництв ведуть за видами цих виробництв.

Облік витрат основного виробництва в аналітичному розрізі ведеться за видами і сортами хлібобулочних виробів, тобто за кожним їх найменуванням. Крім цього, аналітичний облік ведеться за видами виробництв, окремими цехами, ділянками.

Важливим аспектом організації аналітичного обліку виробничих витрат є облік за калькуляційними статтями.

У хлібопекарному виробництві стаття калькуляції «Основні матеріали» є комплексною, оскільки в її складі виділяють такі статті: «Борошно», «Націнки і знижки за вологість борошна», «Інші основні матеріали», «Транспортно-заготівельні витрати», «Черствий хліб і браковані вироби», «Зворотні відходи».

За калькуляційною статтею «Борошно» ведуть облік витраченого борошна (за його видами і сортами) згідно рецептури.

Важливою якісною характеристикою борошна, яка впливає на якість та обсяг виготовлення хліба є його вологість. Чим нижча вологість борошна, тим більший вихід готової продукції можна одержати, і навпаки. При закупівлі борошна його вартість потрібно коригувати відхиленнями, пов'язаними з його вологістю. Відповідно, націнки і знижки, які одержує чи сплачує підприємство за придбане борошно з різною вологістю потрібно обліковувати за сортами борошна. При відпуску борошна у виробничий процес обов'язково потрібно враховувати вологість борошна. «Норми виходу хлібобулочних виробів встановлюють при базовій вологості борошна 14,5% для кожного найменування виробів, враховуючи сорт борошна, випічку, спосіб реалізації (на вагу, поштучно) тощо» [14, с.216]. Неврахування фактору вологості борошна може суттєво викривити величину матеріальних витрат на одиницю продукції і, вочевидь, призвести до зростання собівартості окремих видів хлібобулочної продукції.

За калькуляційною статтею «Інші основні матеріали» ведуть облік витрат таких матеріалів, які підвищують біологічну цінність і поліпшують зовнішній

вигляд, смак та аромат хлібобулочних виробів: сіль, цукор, пресовані, сухі та рідкі дріжджі, жири, ферментні препарати, вершкове масло, молоко, олія, яйця та інших матеріалів, передбачених у рецептурі. Окремо ведуть облік витрат на олію, призначену для змащування форм при випіканні, куповані напівфабрикати (цукрова пудра, цукрова помадка, хліб для виробництва сухарів).

Кількість і вартість борошна та основних матеріалів, які необхідні для виготовлення хлібобулочної продукції, визначають на підставі спеціального розрахунку, основою якого є наступна інформація:

- виробнича програма, розрахована з урахуванням наявних виробничих потужностей. Вона повинна бути узгоджена із закладами торгівлі щодо кількості та асортименту хлібобулочної продукції;
- обсяг виробництва хлібобулочних виробів;
- маса одиниці продукції;
- ціни ( оптові, роздрібні, договірні) на сировину й основні матеріали;
- витрати сировини і матеріалів на одиницю продукції;
- націнки, надбавки, сплачені постачальникам; витрати на транспортування, зберігання і доставку ТМЦ тощо.

Розрахунок необхідної кількості та вартості сировини і основних матеріалів складається на кожний вид продукції, яку виготовляє підприємство, по кожному сорту борошна, виду сировини та основних матеріалів.

Розрахунок потреби в борошні (М) на плановий асортимент хліба і хлібобулочних виробів за кожним їх найменуванням проводять «за формулою:

$$M = B/q_{\text{хл.пл.}} \times 100\%, \quad (1)$$

де  $B$  – запланований обсяг виробництва хлібобулочних виробів, тонн/рік;

$q$  – вихід хлібобулочних виробів за планом, %» [14, с. 209].

Потрібно зауважити, що «процентне відношення ваги отриманого хліба до витраченого на його виготовлення борошна називають виходом» [14, с. 216].

«Вихід хліба – це мінімально допустима кількість хліба, виробленого відповідно

до затвердженої рецептури з 100 кг борошна. Встановлюють для кожного найменування хлібобулочних виробів» [14, с. 209].

Для того, щоб перерахувати фактичний вихід хліба на борошно базової вологості (14,5%) застосовують «формулу:

$$B = \frac{B \times 100}{100 - (M - 14,5)}, \text{ де} \quad (2)$$

де  $B$  – вихід, розрахований на базову вологість борошна;

$B$  – фактичний вихід;

$M$  – фактична вологість борошна» [14, с. 217].

Витрати борошна включають до собівартості готових хлібобулочних виробів прямим шляхом – на основі виробничих звітів. При випічці з одного сорту борошна різних хлібобулочних видів виникає потреба розподілу його вартості між видами продукції. Вартість борошна розподіляють між виробами пропорційно до витрат за плановими нормами виходу, які скориговані на фактичну вологість борошна.

Відображення транспортно-заготівельних витрат в обліку вимагає їх розподілу між сортами і видами готової хлібобулочної продукції пропорційно до маси витраченого борошна та основних матеріалів.

До складу статті «Допоміжні матеріали» включають:

- пакувальні матеріали (етикетки, наклейки, пакувальний папір, клей, целофан, поліетиленова плівка тощо);
- зовнішню тару (гофроящики, коробки, лотки).

Вид тари і упаковки визначається згідно зі стандартами на готову продукцію. Щодо норм витрат пакувальних матеріалів, то вони встановлюються на 1 т готової продукції. Щоб визначити величину понесених витрат на пакувальні матеріали і тару проводять розрахунок до якого включають транспортно-заготівельні витрати на допоміжні матеріали.

Стаття «Черствий хліб і браковані вироби» призначена для обліку окрайців, сухарів, які використовуються в подальшому процесі виробництва, а також поверненого з торгової мережі на переробку черствого хліба. Їх попередньо

оприбутковуюють на матеріальний склад в оцінці, передбаченій умовами поставки хліба. Відпуск у виробництво оформляють зважувальними накладними, а їх вартість прямо включають до собівартості хлібобулочних виробів на підставі виробничих звітів.

За статтею «Зворотні відходи» ведуть облік відходів виробництва, які в подальшому можуть використовуватись в основному виробництві: деформовані вироби, крайці хліба тощо, або реалізуватись на сторону: крихти хліба, відходи, отримані при очищенні тістомісильних агрегатів, борошняний вибій, отриманий при витрясанні мішків.

Зворотні відходи, призначені для використання в основному виробництві, оцінюють по вартості борошна, а відходи тіста – по плановій собівартості матеріальних витрат на його виготовлення.

Потрібно зауважити, що витрати на виробництво тих видів продукції, при виробництві яких одержані зворотні відходи, зменшуються на вартість цих відходів. Аналогічно, витрати за всіма видами продукції звітного періоду зменшуються на вартість відходів, які реалізують на сторону, пропорційно до маси борошна, яке витрачене на їх виробництво. Відсоток відходів у загальній масі виготовленої продукції при тарному її зберіганні не повинен перевищувати 0,15%, а при безтарному – 0,09%.

Стаття «Паливо та енергія на технологічні цілі» призначена для відображення вартості палива та енергії, які витрачаються при виготовленні хлібобулочних виробів. Витрати палива й енергії розподіляють між окремими видами продукції пропорційно плановим нормам на одиницю продукції або їх вазі.

У статті «Заробітна плата» відображають витрати на зарплату робітників, які безпосередньо зайняті виконанням технологічних операцій. Вони прямо включаються до собівартості певних видів хлібобулочних виробів. Якщо робітники в основному виробництві обслуговують декілька видів устаткування різної потужності, то їх зарплата розподіляється між видами продукції пропорційно до фактичної продуктивності виробничого обладнання.

Стаття «Відрахування на соціальні заходи» відображає суму нарахованого ЄСВ на зарплату робітників основного виробництва. Розмір ЄСВ встановлюється законодавством України.

Сьогодні розвиток підприємницької діяльності спонукає жорстка конкуренція і підприємства змушені займатись пошуком нових напрямків виробничої діяльності та впроваджувати прогресивні технології. Відповідно, значна питома вага у загальних виробничих витратах підприємства належить витратам на підготовку і освоєння виробництва. Особливість відображення витрат по статті «Витрати на підготовку і освоєння виробництва» полягає в тому, що на неї відносять витрати пов'язані з освоєнням продукції, яка не призначена для масового виробництва. Це розробка і впровадження у виробництво нових видів хлібобулочних та кондитерських виробів, а також розробка і освоєння нових технологій виробництва. Сума витрат на підготовку і освоєння виробництва прямо включається до собівартості нових видів продукції за розрахованими кошторисними ставками.

У статті «Загальновиробничі витрати» показують величину витрат пов'язаних з обслуговуванням і управлінням виробничими процесами. Їх типовий перелік визначений НПСБО 16 «Витрати». Ці витрати носять непрямий характер, а тому повинні бути розподілені між окремими видами продукції. На хлібопекарних підприємствах базами розподілу загальновиробничих витрат можуть бути:

- сума прямих витрат на випуск (реалізацію) окремих видів продукції;
- сума матеріальних витрат на випуск (реалізацію) окремих видів продукції;
- обсяг виготовленої (реалізованої) продукції;
- пряма заробітна плата робітників, зайнятих в основному виробництві та інші.

Розподіл загальновиробничих витрат вимагає розрахунку ставки їх розподілу, яка визначається відношенням загальної суми загальновиробничих витрат до загальної величини обраної бази розподілу за даний період.

У хлібопекарному виробництві при визначенні фактичної собівартості продукції потрібно враховувати наявність втрат від браку, тому втрати від браку відображають у статті аналогічної назви «Втрати від браку». На хлібопекарних підприємствах брак поділяють на внутрішній та зовнішній. Внутрішнім браком є: готова продукція, забракована в процесі виробництва внаслідок порушення технологічного режиму, рецептур, умов та правил зберігання; забраковані вироби після передачі їх в експедицію. Зовнішнім браком є повернені з торговельної мережі хлібобулочні вироби по вині підприємства.

При виявленні бракованої хлібобулочної продукції ще до здавання її в експедицію складають «Акт про брак продукції». З метою недопущення зростання втрат від браку потрібно ретельно перевіряти борошно за кількістю та якістю. Виготовлення хлібобулочної продукції супроводжується чіткими рецептурними вимогами, проте інколи на практиці використовується неповноцінна сировина, одні матеріали замінюються іншими, більш дешевими, у продукцію не вкладають всі необхідні компоненти, що, у кінцевому підсумку, призводить до браку.

Суми втрат від остаточного забракованої продукції включаються до собівартості тих видів хлібобулочної продукції, при виробництві яких було допущено брак.

Інші виробничі витрати розподіляють між видами хлібобулочних виробів пропорційно до їх виробничої собівартості.

Встановлення конкурентоспроможної ціни на хлібобулочні вироби вимагає ведення обліку не тільки виробничих витрат, але й витрат операційної діяльності – адміністративних та збутових, включення яких до собівартості дозволяє сформулювати повну собівартість продукції і визначити ціну на неї.

У статті «Адміністративні витрати» відображають витрати, пов'язані з управлінням підприємством. Вони є непрямими і для формування ціни на хлібобулочну продукцію підлягають розподілу між видами виробів.

У статті «Витрати на збут» показують витрати на: пакування готової хлібобулочної продукції на складах, навантаження хлібних виробів в автомобілі (зарплата вантажників із нарахуванням ЄСВ), вивантаження зворотної тари (контейнерів, пакувальних коробок, лотків) при експедиції хлібопекарного підприємства; придбання і ремонт тари, доставку хлібобулочних виробів у торгову мережу (вартість послуг транспортних організацій); рекламу, участь у ярмарках, виставках тощо.

При формуванні ціни на хлібобулочну продукцію збутові витрати підлягають розподілу між видами виробів. Такий розподіл можна проводити двома шляхами: пропорційно до виробничої собівартості кожного виду виробів або пропорційно до обсягу реалізації хлібобулочної продукції у натуральному виразі. Відмітимо, що біля 90% витрат на збут на хлібопекарних підприємствах складають витрати на транспортування, тому другий шлях розподілу є найбільш доцільним.

Щодо обліку витрат і калькулювання собівартості послуг допоміжних виробництв на хлібопекарному підприємстві, то застосовується та ж номенклатура статей витрат, що й для основного виробництва.

У допоміжному виробництві калькуляційними одиницями є:

- водопостачання – 1 м<sup>3</sup> води;
- тарне господарство – 100 ящиків (лотків, форм);
- транспортне господарство – 1 т/км для автотранспорту та ін.

При розрахунку собівартості продукції допоміжного виробництва із загального її обсягу потрібно виключити продукцію, яка спожита у власних потребах цього виробництва.



Віднесення вартості робіт і послуг допоміжних виробництв на ті чи інші підрозділи основного виробництва здійснюють за плановою або фактичною собівартістю ( за виключенням витрат на управління).

В основному виробництві хлібопекарного підприємства об'єктом калькулювання є хлібобулочні вироби за їх видами та найменуваннями, а калькуляційною одиницею є 1 тонна. Як зазначають Ю. Ю. Чебан та М. В. Лукова, «під час вибору об'єкта калькулювання собівартості продукції та розрахунку відпускної ціни виробу доцільним є врахування таких особливостей галузі, як широкий асортимент продукції та нестабільний попит у розрізі деяких асортиментних груп» [11, с. 163].

На хлібопекарних підприємствах технологічний процес виробництва хліба та хлібобулочних виробів поділений на переділи, відповідно методом обліку витрат і калькулювання собівартості продукції переважно є попередільний метод, про що повинно бути зазначено в Наказі про облікову політику.

А. В. Озеран та Ж. С. Труфіна, досліджуючи практику обліку на хлібопекарних підприємствах, зазначають, що «об'єктом витрат на хлібопекарських підприємствах України виступає продукція, різноманітна за видами й асортиментом. Відповідно, найдоцільнішим методом організації обліку витрат, що сформувався історично на цих підприємствах, є попередільний метод, який зумовлений тим, що на підприємствах хлібопекарської галузі основна сировина – борошно – завантажується у спеціальне обладнання, завдяки якому відбувається фізична, термічна обробка, а також хімічні процеси, що призводять до кінцевого виробництва продукції. Отже, з'являється можливість більшу частину витрат віднести на об'єкт витрат — хліб і хлібобулочні вироби — прямим методом» [15, с. 295].

Застосування попередільного методу зумовлене наступними взаємопов'язаними операціями технологічного процесу:

- підготовка сировини і матеріалів до виробництва;

- приготування тіста – заміс та бродіння опари, заміс і бродіння тіста, його обминання;
- випікання виробів;
- охолодження і зберігання виробів.

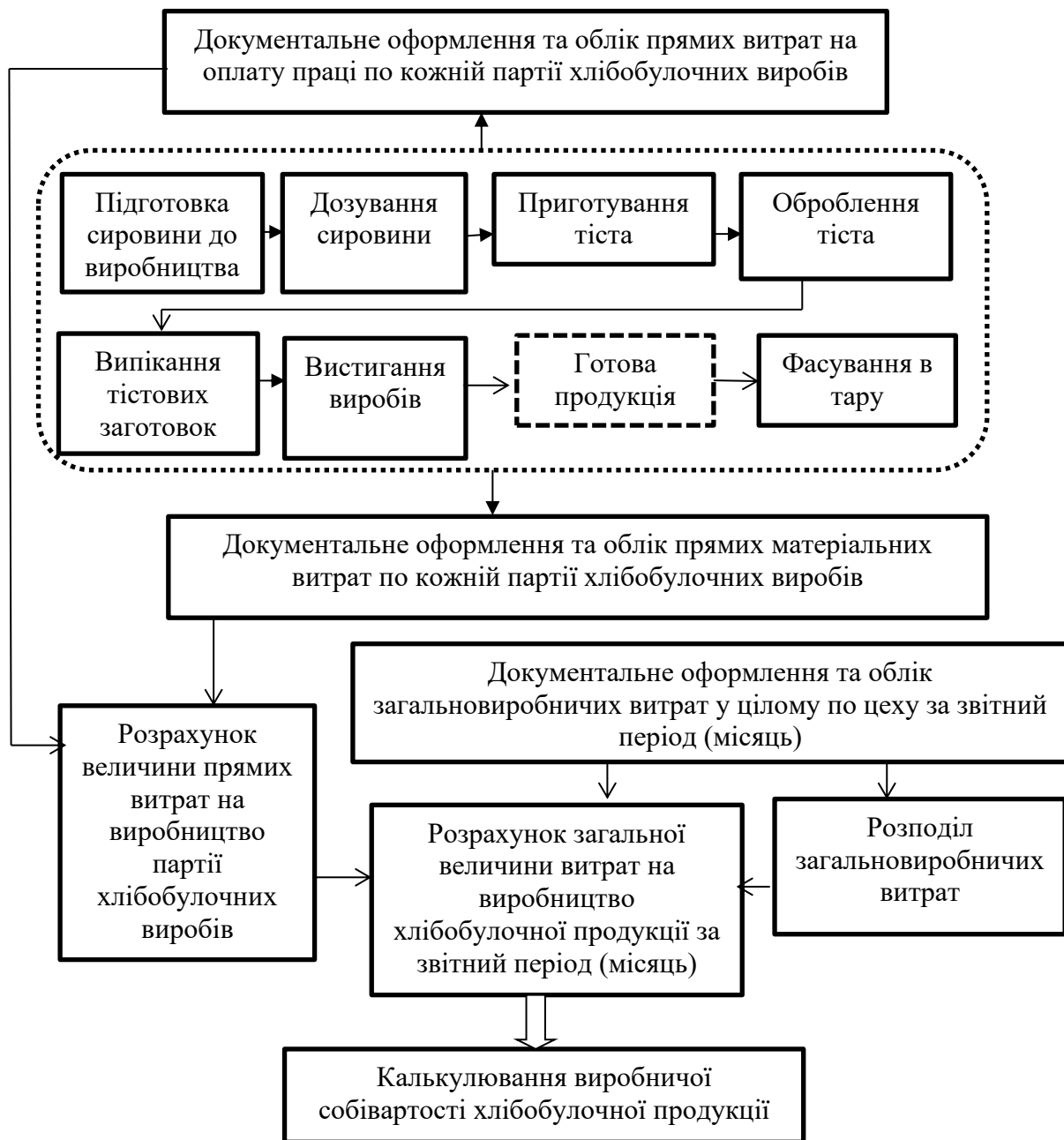
Облік окремих видів витрат на виробництво ведуть згідно поточних норм, передбачених у нормативних калькуляціях. При введенні обліку витрат використовують типові форми первинних документів, у яких відображають витрати в межах норм а також відхилень від норм. Окремо ведуть оперативний облік відхилень фактичних витрат від поточних норм за місцями їх виникнення, виявляють причини та винуватців виникнення відхилень. Ведуть облік змін, які вносяться до поточних норм витрат, внаслідок впровадження певних організаційно-технічних заходів та визначають вплив таких змін на зміну собівартості продукції. Облік відхилень від норм та змін норм необхідно ввести, щоб одержати своєчасну інформацію про величину, причини, а також винуватців додаткових витрат, які не передбачені нормами і, як результат контролю – вжити заходи щодо усунення таких витрат.

На хлібопекарних підприємствах облік витрат за попередільним методом може вестися у двох варіантах:

- безнапівфабрикатному (при виготовленні тільки готових хлібобулочних виробів);
- напівфабрикатному (при одночасному виготовленні та реалізації напівфабрикатів (тіста) та готових хлібобулочних виробів). У цьому випадку виникає необхідність ведення обліку напівфабрикатів за статтею «Напівфабрикати власного виробництва».

Потрібно зауважити що процес випікання хліба та інших виробів займає досить нетривалий час (протягом однієї зміни), тому залишків незавершеного виробництва немає.

Загальна послідовність облікових робіт по визначенню собівартості хлібобулочних виробів наведена на рисунку 3.



**Рисунок 3.** Послідовність облікових робіт по визначенню собівартості хлібобулочних виробів

Зауважимо, що собівартість продукції є одним із ключових показників, які характеризують ефективність діяльності конкретного підприємства. Для будь-якого виробничого підприємства важливе значення має обґрунтований вибір методів калькулювання собівартості продукції, який забезпечує правильне встановлення цін на продукцію, визначення рентабельності та ефективності виробництва, пошук резервів зниження витрат тощо.

Підприємство може застосовувати різні методи обліку витрат і калькулювання собівартості. Вибір конкретного методу залежить від типу виробництва, його складності, тривалості виробничого циклу, наявності чи відсутності залишків незавершеного виробництва, обсягів та періодичності випуску продукції, її асортименту, методики планування, стану технічного нормування, тощо. З цього приводу В. С. Вергун та ін. зазначають: «для інформаційного забезпечення управління витратами підприємства найдоцільнішим буде використання такого методу обліку витрат, який дозволяє об'єктивно й повно відображати склад та цільове призначення витрат і може бути швидко пристосованим до застосування в умовах сучасних інформаційних технологій обробки інформації» [16, с. 34].

На вибір методу обліку витрат і калькулювання собівартості впливає дві групи факторів:

1) галузеві особливості (номенклатура продукції, особливості виробництва і технології, характер виконуваних робіт), які впливають на організацію обліку витрат, вибір об'єктів обліку і методів калькулювання собівартості;

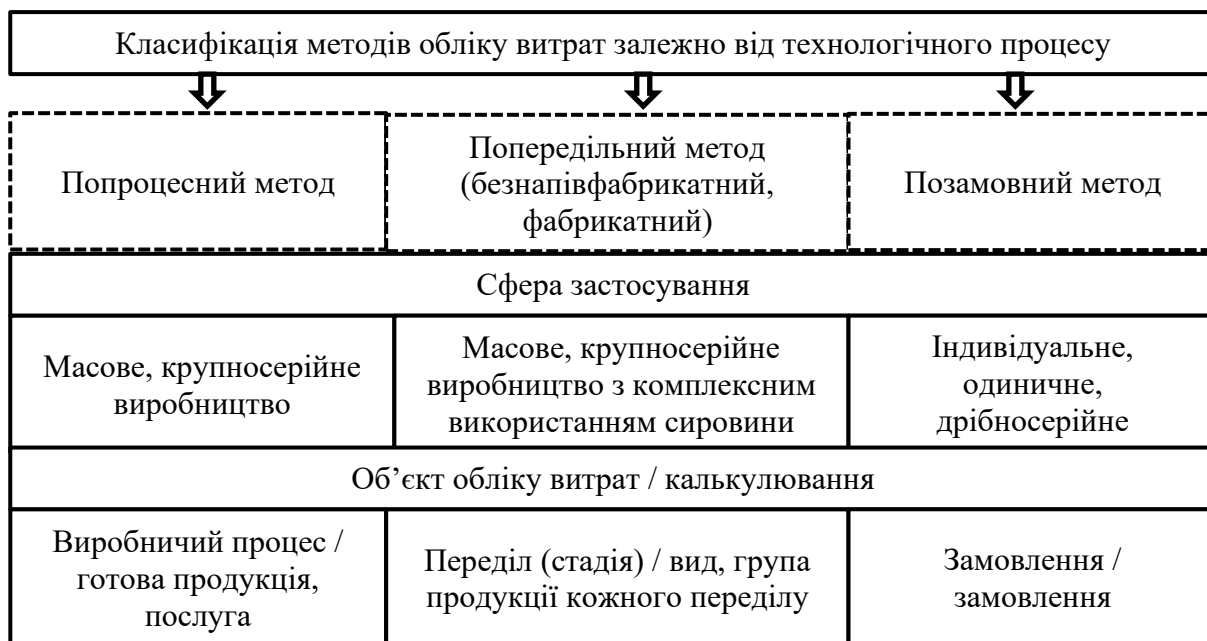
2) організаційні передумови:

- організація управлінського обліку та масштаб діяльності підрозділів підприємства, яка впливає на ступінь аналітичності калькулювання собівартості;
- спосіб оперативного контролю за собівартістю, який дозволяє оперативно попереджувати негативний вплив на її величину;
- забезпеченість інформацією для прийняття управлінських рішень у частині регулювання собівартості.

В економічній літературі [14, 17, 18, 19, 20, 21 та ін.] розглядається значна кількість методів обліку витрат і калькулювання собівартості. Проте, який би метод калькулювання собівартості підприємство не обрало, він повинен:

- дозволяти об'єктивно розподіляти витрати між видами продукції;
- сприяти прийняттю обґрунтованих рішень щодо встановлення ціни, зміни обсягів виробництва і продажу продукції;
- правильно планувати майбутні витрати і контролювати рівень витрат.

Класифікація методів обліку витрат, які можуть бути застосовані на хлібопекарному підприємстві, наведена на рисунку 4.



**Рисунк 4.** Класифікація методів обліку витрат і калькулювання собівартості за критерієм відношення до технологічного процесу хлібопекарного виробництва

З позиції виділення об'єкта обліку витрат методи класифікуються наступним чином:

- 1) методи, пов'язані з масовим і серійним виробництвом – за групами однорідних виробів, процесами, переділами;
- 2) методи пов'язані з індивідуальним і дрібносерійним виробництвом – за замовленнями.

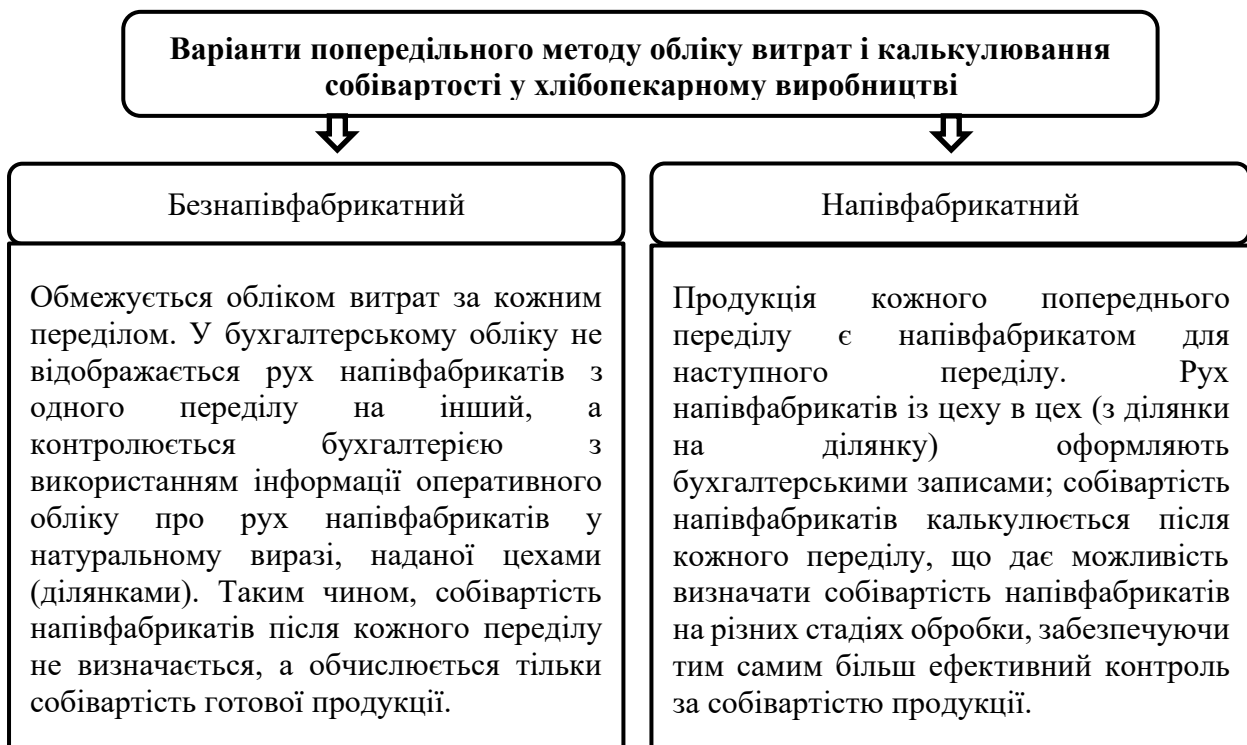
Технологічні особливості цих методів наведено у таблиці 1.

Щодо попередільного методу, то він має свої особливості, обумовлені технологією хлібопекарного виробництва, які відображаються у двох його можливих варіантах: безнапівфабрикатному, напівфабрикатному (рис. 5).

**Таблиця 1**

Технологічні особливості традиційних методів обліку витрат і калькулювання собівартості продукції на хлібопекарних підприємствах

Метод обліку витрат і калькулювання собівартості	Технологічні особливості
1	2
Попроцесний	Виробничий процес складається із окремих стадій ( процесів). 1) обмежена номенклатура продукції що виробляється; 2) короткий виробничий цикл; 3) сировина проходить єдиний технологічний процес; 4) немає або присутні у невеликій кількості запаси напівфабрикатів і готової продукції.
Попередільний	Переділ – це комплекс технологічних операцій, який завершується виходом напівфабрикатів або готової продукції. 1) тільки в першому переділі обробляється сировина, надалі – напівфабрикати; 2) готова продукція є підсумком послідовного ряду переділів.
Позамовний	Замовлення – виріб, дрібні серії виробів. 1) відокремленість об'єкта обліку; 2) витрати обчислюються за кожним завершеним замовленням, а не за певний проміжок часу; 3) період виконання замовлення і звітний період не співпадають.



**Рисунк 5.** Характеристика варіантів попередільного методу обліку витрат і калькулювання собівартості продукції

Зауважимо, що кожний із варіантів має свої переваги та недоліки (табл. 2).

**Таблиця 2**

Переваги та недоліки варіантів попередільного методу обліку витрат і калькулювання собівартості продукції

Варіант попередільного методу	Переваги	Недоліки
1	2	3
Безнапів-фабрикатний	<ul style="list-style-type: none"> <li>– простота і мінімальна трудомісткість;</li> <li>– відсутність умовних розрахунків щодо витрат попередніх переділів, що збільшує точність калькулювання</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– необхідність проведення інвентаризації у цехах ( на ділянках), оскільки залишки НЗВ обліковуються на місцях до випуску з виробництва готової продукції;</li> <li>– неможливість визначення собівартості напівфабрикатів при їх передаванні з переділу на переділ</li> </ul>
Напів-фабрикатний	<ul style="list-style-type: none"> <li>– наявність інформації про собівартість напівфабрикатів за кожним переділом;</li> <li>– можливість обліку залишків НЗВ за місцями їх знаходження, контроль руху напівфабрикатів власного виробництва</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– необхідність розрахунку собівартості на кожному етапі;</li> <li>– можливість повторного обліку одних і тих самих витрат при розрахунках собівартості напівфабрикатів на наступних стадіях</li> </ul>

Своєю чергою, традиційні методи обліку витрат і калькулювання собівартості продукції мають свої переваги і недоліки (табл. 3).

**Таблиця 3**

Переваги та недоліки традиційних методів обліку витрат і калькулювання собівартості продукції

Метод обліку витрат і калькулювання собівартості	Переваги	Недоліки
1	2	3
Попроцесний	<ul style="list-style-type: none"> <li>– простота розрахунків;</li> <li>– менш працемісткий метод, немає необхідності розподіляти накладні витрати;</li> <li>– забезпечує достовірні дані;</li> <li>– дозволяє виділяти виробничі і адміністративно-управлінські витрати</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– усереднення витрат може призвести до неточності в розрахунках;</li> <li>– результативний тільки при незначному НЗВ;</li> <li>– обмежений у застосуванні через нормативні вимоги щодо відсутності запасів напівфабрикатів і готової продукції</li> </ul>

**Продовження таблиці 3**

1	2	3
Попередільний	– можливість визначення собівартості напівфабрикатів на виході з кожного переділу	– працемісткість розрахунків собівартості на кожному проміжному етапі; – низький рівень оперативності отримання даних персоналом; – неможливість проведення інвентаризації незавершеного виробництва
Позамовний	– можливість співставлення витрат за окремими замовленнями і виявлення найбільш рентабельних; – точне визначення витрат на конкретне замовлення і його ціни	– неможливість розрахунку величини понесених витрат на дату виконання замовлення; – неточність розподілу накладних витрат між замовленнями; – неможливість проведення інвентаризації незавершеного виробництва

У практичній діяльності хлібопекарного підприємства використовують, зазвичай, змішані системи обліку витрат, які поєднують у собі елементи різних традиційних методів обліку витрат і калькулювання собівартості продукції – попередільного, попроцесного і позамовного.

За критерієм оперативності методи обліку витрат і калькулювання собівартості можна поділити на дві групи: калькулювання фактичної собівартості та нормативний метод.

Облік фактичних, тобто здійснених, понесених витрат лежить в основі розглянутих вище традиційних методів. Щодо нормативного методу, то сферою його застосування є галузі переробної промисловості, зокрема хлібопекарна, з масовим і серійним виробництвом різної продукції, а об'єктом калькулювання визнаються окремі види продукції або групи однорідних видів продукції.

Нормативні витрати – це попередньо розраховані витрати (за статтями витрат на одиницю продукції) з метою досягнення оптимального результату підприємницької діяльності. Порівняння фактичних витрат із нормативними дозволяє виявити витрати, яких можна було уникнути.

Характеризуючи нормативний метод, В. С. Вергун та ін. підкреслюють : «система обліку та калькулювання на основі нормативних витрат передбачає облік витрат, розрахунок нормативних витрат на продукцію й визначення



відхилень фактичних витрат від нормативних. Цей метод дає змогу визначити, скільки має коштувати продукція, скільки вона реально коштує і чому мають місце розбіжності між цими витратами. Завдяки цьому менеджери мають можливість контролювати витрати й реагувати на відхилення витрат від норм, які є встановленим кількісним вираженням витрат на виготовлення одиниці продукції за умов використання прогресивних технологій і організації виробництва» [16, с. 38].

Особливості нормативного методу полягають в наступному:

- 1) попереднє складання калькуляції і розрахунок нормативної собівартості по кожному виду продукції з урахуванням діючих нормативів;
- 2) облік модифікацій діючих норм для коригування нормативної собівартості протягом звітного періоду;
- 3) облік фактичних витрат у розрізі елементів за нормами і відхиленнями від норм, виявлення економії або перевитрат.

М. А. Проданчук зазначає, що «фактичну собівартість окремих виробів обчислюють на основі виявлених відхиленнях фактичних витрат від діючих норм, що обліковуються за окремими видами продукції, шляхом алгебраїчного додавання нормативної собівартості, величини зміни норм і відхилень від норм:

$$C_{\Phi} = C_{H} \pm \Delta Z \pm \Delta B; \quad (3)$$

де  $C_{\Phi}$  – фактична собівартість;

$C_{H}$  – нормативна собівартість;

$Z$  – величина зміни норм;

$B$  – величина відхилень від норм.

В разі, якщо пряме віднесення змін норм і відхилень від норм ускладнено і фактичні витрати враховуються за групами однорідних виробів, то вони розподіляються між окремими видами пропорційно нормативним витратам на їх виробництво. Таким чином, за допомогою нормативного методу можна калькулювати фактичну собівартість окремих видів продукції» [22, с. 78].

Співставлення методів фактичного і нормативного калькулювання з позиції вигідності застосування наведено у таблиці 4.

Таблиця 4

Переваги та недоліки методів обліку фактичних та нормативних витрат

Метод	Переваги	Недоліки
1	2	3
Облік фактичних витрат	– дозволяє визначати фактичну («історичну») собівартість	– немає цінності в процесі усунення втрат, оскільки немає можливості оперативно контролювати витрачання ресурсів, виявляти та усувати причини перевитрат; – неоперативне забезпечення управлінського персоналу бухгалтерською інформацією; – працевіткість
Облік нормативних витрат	– дозволяє контролювати витрати шляхом складання нормативних калькуляцій, співвіднесення їх фактичних і нормативних значень; – можливо виявити і проаналізувати місця, причини та винуватців відхилень від нормативних витрат; – дозволяє приймати своєчасні заходи в процесі виробництва, а не тільки по закінченню звітного періоду	– працевіткість розрахунків; – організація обліку в межах норм витрат і за відхиленнями від них

Нормативний метод, як зазначає Л.І. Дороженко, «забезпечує даними про витрати, які можуть бути використані в різних цілях, наприклад, при оцінюванні запасів, плануванні, контролі за витратами, при прийнятті рішень і оцінюванні результатів виконання робіт. Система нормативного визначення витрат може бути використана як:

- допомога при складанні кошторису й оцінюванні ефективності управління;
- контрольний кошторис;
- прогноз майбутніх витрат, який буде використаний для прийняття рішень;
- допомога при обліку запасів товарно-матеріальних цінностей;
- джерело цілей, яких необхідно досягти [23, с. 74].

В умовах конкуренції, на нашу думку, більш оптимальним для хлібопекарних підприємств є нормативний метод обліку витрат, який дозволяє своєчасно приймати рішення в частині управління витратами і собівартістю продукції.

На думку Н. Домбровської, «при практикуванні застосування передільного методу із елементами нормативного методу обліку щодо витрачання сировини доцільно проводити систематичне виявлення відхилень поточних норм від фактичних витрат, а також виявлення та аналіз змін цих норм. У первинних носіях інформації та оперативній звітності має відбиватися не лише витрачання сировини фактичне, але й витрачання її за нормами» [24].

Успішному застосуванню нормативного методу сприяє:

- жорстке нормування витрат ресурсів;
- попереднє формування нормативних калькуляцій;
- розробка первинної облікової документації для фіксування витрат в межах норм і за відхиленнями від них за місцями, причинами та винуватцями виникнення;
- прийняття своєчасних рішень у частині управління витратами і собівартістю по кожному підрозділу та підприємству в цілому.

Нормативний метод виконує наступні функції:

- 1) забезпечення оперативного контролю за витратами на виробництво;
- 2) забезпечення точного калькулювання собівартості продукції.

Прийнято вважати, що нормативний метод сформувався на основі американської системи «Standard cost (стандарт-кост)».

Характеризуючи систему стандартних витрат, А. В. Погосова та О. Ф. Ярмолук зазначають: «При обліку затрат за системою стандартних витрат (стандарт-кост) фактичні затрати в обліку співставляються з затратами за стандартними нормами, а різниця відноситься на відповідні рахунки відхилень. Відхилення обліковують таким чином, що відразу ж можна визначити причини й відповідальність конкретних осіб за допущені відхилення від кошторису» [25, с. 19].

Основні характеристики цієї системи наведено у таблиці 5.

**Таблиця 5**

Характеристика методу обліку витрат і калькулювання собівартості продукції  
«стандарт-кост»

Параметри	Характеристика
1	2
Вид виробництва / галузь	Масове, серійне, дрібносерійне / переробна промисловість
Об'єкт обліку витрат і калькулювання собівартості	Окремі види продукції, групи однорідних видів продукції
Технологічні особливості	<ul style="list-style-type: none"> <li>– попереднє формування калькуляції нормативної собівартості за діючими стандартами;</li> <li>– фактичні витрати обліковуються в розрізі статей за стандартами і відхиленнями від них;</li> <li>– відхилення від стандартів обліковують на окремих рахунках у розрізі причин виникнення.</li> </ul>

Метод «стандарт-кост» ґрунтується на стандартах витрат, які є грошовим виразом кількості необхідних матеріальних і трудових витрат на виробництво продукції.

Стандартна вартість виступає як заздалегідь визначена вартість (передбачувана майбутня вартість, очікувана вартість, бюджетна вартість одиниці, прогнозована вартість тощо). Стандартні витрати є невід'ємною частиною річного плану прибутку та операційних бюджетів виробника.

Відкриття відокремлених рахунків для відображення відхилень в розрізі причин є найважливішою перевагою методу «стандарт-кост», яка робить його найкращим із позиції ефективності обліку витрат і оперативного виявлення причин відхилень.

«Стандарт-кост» і нормативний метод мають багато загальних рис, але вони не ідентичні і мають свої особливості (табл. 6).

Розглядаючи той чи інший метод, важливо знати його переваги та недоліки. Так, основними перевагами методу «стандарт-кост» є: можливість оперативного контролю рівня фактичних витрат, спрощене калькулювання собівартості, своєчасне забезпечення всіх рівнів управління інформацією в частині очікуваних витрат на виробництво.

**Таблиця 6**

Відмінності між методом «стандарт-кост» і нормативним методом обліку витрат і калькулювання собівартості

№ з/п	Відмінності між методами	
	«Стандарт-кост»	Нормативний метод
1	2	3
1	Відокремлення обліку змін самих норм у поточному обліку не передбачено. Практично всі нормативи протягом тривалого періоду застосовується без змін. Тільки такі значні зміни, як удосконалення технології виробництва, значне зростання або зменшення цін на матеріали, витрат на оплату праці зумовлюють перегляд нормативів.	Перегляд норм здійснюється по мірі проведення організаційно-технічних заходів. Виявлена величина витрат від зміни норм і відхилень від норм щомісячно списується на собівартість продукції.
2	Стандарти розробляють для всіх типів витрат, доходів і частини виробничих показників.	Нормуванню підлягають тільки прямі витрати, а накладні непрямі – розподіляють між об'єктами калькулювання.
3	Метод не регламентований конкретними нормативними актами, не має цілісної методики встановлення стандартів і ведення реєстрів обліку.	Нормативний метод базується на галузевих інструкціях, які на сьогодні втратили актуальність, але підприємства продовжують їх використовувати через відсутність нових, сучасних інструкцій
4	Нормативні витрати списують безпосередньо на рахунки виробництва. Відхилення, які виникають між фактичними і запланованими витратами протягом року накопичують на відокремлених рахунках обліку відхилень, а потім списують на фінансові результати підприємства в повному обсязі.	Ведення обліку відхилень від норм на відокремлених рахунках не передбачено

До недоліків можна віднести: складність нормування окремих видів витрат; безпосередній вплив складу і якості нормативної бази на ефективність застосування цього методу. Крім того, як зазначають А. В. Погосова та О. Ф. Ярмолюк, «одним із недоліків цієї системи обліку витрат є те, що вона не передбачає обов'язкового виявлення відхилень від стандартів й документування цих відхилень. Відхилення виявляються розрахунковим шляхом і відображаються в обліку в кінці звітної періоду. Таким чином, управлінське рішення, пов'язане з обліком наявних відхилень фактичних витрат від стандартних може бути прийнято лише в кінці звітної періоду» [25, с. 19].

У сучасних умовах актуальним є використання множини модифікацій двох базових моделей, які розрізняються повнотою обліку витрат. Перша модель заснована на методі обліку повних витрат (у зарубіжній практиці – метод поглинання (Absorption costs) («абсорбшен-костинг»)). Як зазначає С. Ф. Голов, «калькулювання повних витрат – метод калькулювання, що передбачає включення до собівартості всіх (змінних і постійних) виробничих витрат» [26, с. 149]. Друга модель – метод обліку неповної собівартості на основі прямих витрат (у зарубіжній практиці – Direct costs (директ-костинг) або Variable costs). С. Ф. Голов стверджує, що «калькулювання змінних витрат (Variable costing) - це метод калькулювання, що передбачає включення у собівартість продукції лише змінних виробничих витрат» [26, с. 150]. Основна їх відмінність полягає в порядку розподілу постійних витрат між калькуляційними періодами.

Метод обліку повної собівартості («абсорбшен-костинг») для вітчизняної практики вважається традиційним, оскільки передбачає, що всі виробничі витрати включаються до собівартості продукції. Метод поглинання («Absorption costs») заснований на включенні (абсорбції) до собівартості виготовленої продукції усіх прямих і непрямих витрат пропорційно прийнятним базовим критеріям. При застосуванні методу «Absorption costs» постійні витрати визнаються у міру реалізації продукції. Це дозволяє впливати на фінансовий результат, керуючи обсягом закупівель і продажів.

Щодо методу «Direct costs» (директ-костинг), то основною його особливістю є розподіл витрат на постійні та змінні, залежно від обсягу виробництва, і розрахунок собівартості продукції за змінними витратами. Тільки змінні витрати вважаються витратами на продукцію і приймають участь в обчисленні запасів та прибутку, відповідно до руху продукції. Використання в аналізі беззбитковості методу «Direct costs» дозволяє проводити гнучку політику ціноутворення, спрощує процедуру нормування витрат. А це важливо у виробництвах з широкою номенклатурою продукції, які ведуть попередільний метод обліку витрат і застосовують модель обчислення нормативної собівартості продукції, до яких відноситься хлібопекарне виробництво.

Вітчизняні національні стандарти не дозволяють у повній мірі використовувати «директ-костинг» для формування фінансової звітності і розрахунку податків, проте цей метод все ширше застосовується у вітчизняній бухгалтерській практиці управлінського обліку.

Зіставлення методів «абсорбшен-костинг» та «директ-костинг» із позиції їх переваг та недоліків наведено у таблиці 7.

**Таблиця 7**

**Переваги та недоліки методів «абсорбшен-костинг» та «директ-костинг»**

Метод	Переваги	Недоліки
Абсорбшен-костинг	<ul style="list-style-type: none"> <li>– можливість розрахунку собівартості і рентабельності окремих видів продукції;</li> <li>– можливість розрахунку повної собівартості готової продукції;</li> <li>– застосування для встановлення повної ціни на одиницю продукції;</li> <li>– відсутність класифікації витрат на постійні і змінні;</li> <li>– точне визначення фінансового результату діяльності;</li> <li>– можливість співставлення повної собівартості аналогічної продукції різних виробників;</li> <li>– обґрунтування вибору додаткового замовлення або відмови від нього;</li> <li>– використання у цілях фінансового обліку і складання зовнішньої звітності.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– при складній організаційній структурі і широкому асортименті є ймовірність вибору невірної бази розподілу накладних витрат, що призводить до неточного обчислення собівартості і встановлення необґрунтованих цін;</li> <li>– достатньо сильне викривлення величини постійних витрат у собівартості окремого виду продукції, неможливість встановлення місця і причини виникнення постійних витрат, що не дозволяє приймати обґрунтовані рішення в частині оптимізації витрат;</li> <li>– визначення фактичної собівартості продукції можливе тільки наприкінці періоду.</li> </ul>
Директ-костинг	<ul style="list-style-type: none"> <li>– можливість встановлення взаємозв'язку обсягу виробництва, величини витрат та прибутку;</li> <li>– можливість знаходження точки беззбитковості, при якій підприємство не отримує збитку;</li> <li>– можливість концентрації уваги на зміні маржинального доходу, як по підприємству в цілому, так і за окремими виробами, виявляти вироби з більшою рентабельністю, щоб перейти в основному на їх випуск;</li> <li>– відсутність необхідності розподілу постійних витрат за видами продукції.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– неможливість однозначного віднесення деяких витрат до змінних чи постійних;</li> <li>– відсутність інформації щодо повної собівартості одиниці продукції;</li> <li>– неточність визначення фінансового результату через заниження або завищення цін на продукцію;</li> <li>– не рекомендується для складання фінансової звітності та оподаткування.</li> </ul>

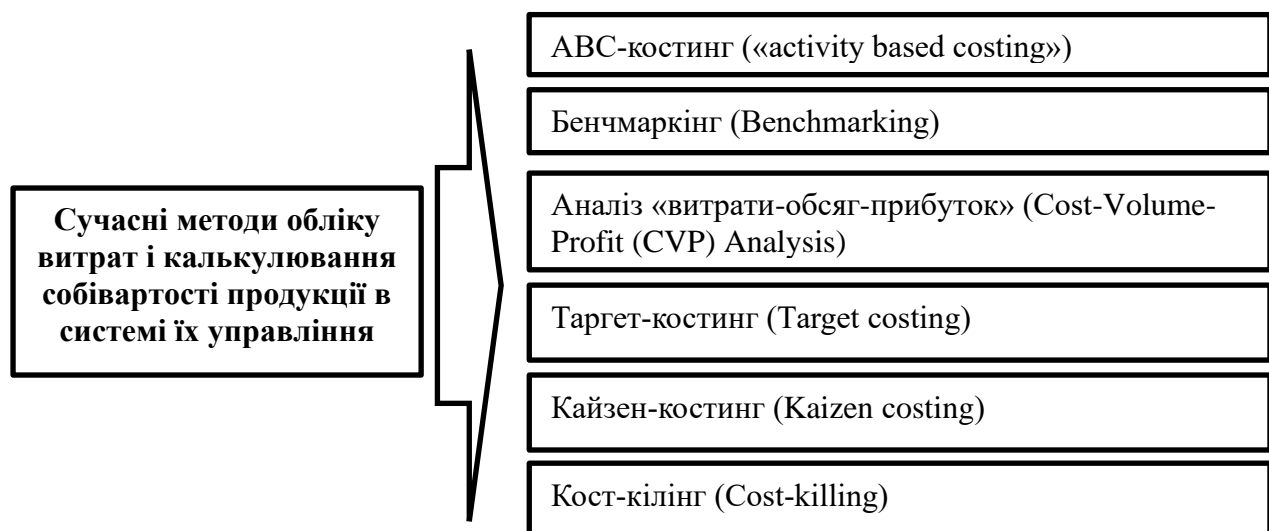
Джерело: узагальнено автором на основі [23, 27, 28, 29]

Останніми роками великої актуальності набувають питання, пов'язані з управлінням витратами і собівартістю продукції, і, відповідно, з'являються сучасні, інноваційні методи обліку витрат і калькулювання собівартості продукції.

Сучасні калькуляційні системи більш збалансовані, оскільки надана інформація сприяє вирішенню традиційних завдань та, водночас, прогнозуванню економічних наслідків рішень, які приймаються. Окрім того, вони дозволяють:

- визначати доцільність подальшого випуску конкретного виду продукції;
- встановлювати оптимальну ціну на продукцію, що випускається;
- оптимізувати асортиментний план на продукцію;
- визначати необхідність оновлення застосовуваної технології.

Сьогодні широкого розповсюдження набули зарубіжні методи обліку витрат і калькулювання собівартості продукції, виникнення яких пов'язане з необхідністю одержувати конкурентні переваги шляхом зниження собівартості продукції і цін на неї. Більшість методів обліку та управління витратами, які поширені в сучасній зарубіжній практиці, можуть бути досить ефективними для різних форм господарської діяльності вітчизняних підприємств, зокрема хлібопекарних. Найбільш популярні з них наведені на рисунку 6.



**Рисунк 6.** Зарубіжні методи обліку витрат і калькулювання собівартості продукції в системі їх управління



Метод «АВС-костинг» передбачає виокремлення основних видів діяльності в межах підприємства і заснований, на думку А. В. Піскун, на таких принципах: «продукція споживає види діяльності, а виробнича діяльність споживає ресурси; витрати прямо пропорційно залежать від масштабів діяльності; спочатку ресурси розподіляють між центрами діяльності, а потім спрямовують на конкретні вироби» [29, с.56].

Метод «бенчмаркінг» у частині витрат передбачає пошук еталонного за економічними показниками підприємства-конкурента з метою порівняння стану управління витратами з власним підприємством, ідентифікації відмінностей, визначення їх причин, виявлення резервів зниження витрат для подальшого прийняття рішень щодо управління ними. При цьому правильний вибір підприємства-еталона та наявність повної і достовірної інформації про еталонні результати й методи їх досягнення є основними умовами використання цього методу.

Метод «CVP-аналіз» полягає у визначенні взаємозв'язку витрат підприємства, доходу від реалізації і прибутку. Співвідношення цих трьох величин дає змогу визначити обсяг реалізації, який забезпечить беззбитковість діяльності або запланований фінансовий результат. Як зазначають Н. Д. Бабяк та Н. Ю. Крутоус, «CVP-аналіз покликаний виявити оптимальні пропорції між витратами, ціною продажу, обсягом реалізації і, як наслідок, мінімізувати підприємницький ризик. Для проведення зазначеного аналізу необхідно розподілити всі витрати підприємства на постійні та змінні» [30, с.12].

Метод «таргет-костинг» – це метод управління витратами за цільовою собівартістю, яка встановлюється на підставі заданої ціни реалізації та очікуваної величини прибутку. Застосування методу вимагає тісної горизонтальної взаємодії між функціональними підрозділами підприємства; організації постійного контролю за рівнем витрат; безперервного проведення маркетингового прогнозування та впевненості в отриманих результатах.

Метод «кайзен-костинг» «передбачає не досягнення певної величини витрат, а постійне, безперервне та комплексне їх зниження; забезпечує цільову

собівартість у процесі виробництва продукції» [29, с.57]. Застосування методу вимагає постійного вдосконалення якості процесів на всьому підприємстві за участі всіх працівників, створення системи мотивації, що веде до зменшення непродуктивних витрат.

Метод «кост-кілінг» «спрямований на максимальне зниження витрат у найкоротші терміни без шкоди для діяльності підприємства та перспектив його розвитку. Використовується в антикризовому менеджменті та управлінні конкурентоспроможністю. Метод вимагає наявності повної і достовірної інформації про стан витрат, прагнення керівництва до зниження витрат, побудованої особливим чином мотивації персоналу. Він дає змогу швидко скоротити витрати підприємства, що виникають у внутрішньому та зовнішньому середовищах, що є явною перевагою» [29, с.57]. Особливостями застосування методу є зменшення витрат на оплату праці та, відповідно, скорочення штату працівників; практично повне зменшення витрат на соціальну сферу; вивільнення і продаж активів, які не знайшли сфери застосування.

Кожен із перерахованих методів має, як свої переваги, так і недоліки, які обмежують їх застосування у вітчизняній практиці бухгалтерського обліку (табл. 8).

Отже, кожний метод обліку витрат і калькулювання собівартості продукції має свої переваги й недоліки. Тому вибір методу розрахунку собівартості повинен бути обумовлений рівнем фінансового стану підприємства та специфікою прийняття управлінських рішень. Управлінському персоналу підприємства важливо чітко розуміти відмінності між ними, вміти економічно ефективно обґрунтовувати вибір методу та його вплив на фінансовий результат діяльності, вишукувати напрямки удосконалення системи обліку витрат виробництва шляхом поєднання кількох найбільш оптимальних методів калькулювання собівартості.

Таблиця 8

Переваги та недоліки сучасних зарубіжних методів обліку витрат і  
калькулювання собівартості продукції

Метод	Переваги	Недоліки
1	2	3
ABC-костинг	<ul style="list-style-type: none"> <li>– обґрунтоване віднесення накладних витрат на конкретну продукцію;</li> <li>– зростання точності калькулювання собівартості;</li> <li>– взаємозв'язок одержаної інформації з процесом формування витрат.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– необхідність значних змін в обліковій системі та системі інформаційної підтримки;</li> <li>– збільшення витрат, пов'язаних з управлінням.</li> </ul>
Бенч-маркінг	<ul style="list-style-type: none"> <li>– комплексна оцінка управління витратами на підприємстві у порівнянні з підприємством-еталоном;</li> <li>– оптимізація управління витратами з урахуванням досвіду і технологій інших підприємств.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– зниження ефективності при невірному виборі підприємства еталону;</li> <li>– системність і цілеспрямованість у досягненні досвіду інших підприємств.</li> </ul>
CVP-аналіз	<ul style="list-style-type: none"> <li>– легкий розрахунок показників;</li> <li>– оперативна оцінка впливу величини і структури затрат, обсягів продажу продукції на прибуток.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– розподіл витрат підприємства на постійні та змінні, який досить важко зробити на практиці, причому будь-яка зміна факторів у моделі істотно змінює кінцевий результат</li> </ul>
Таргет-костинг	<ul style="list-style-type: none"> <li>– маркетингова спрямованість виробництва;</li> <li>– встановлення цільових витрат на нові види продукції;</li> <li>– контроль витрат на стадії розробки продукції.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– потреба у додатковому часі, серйозних інвестиціях при цільовому зниженні витрат;</li> <li>– обмеженість зниження собівартості до заданого рівня технологічними можливостями підприємства.</li> </ul>
Кайзен-костинг	<ul style="list-style-type: none"> <li>– безперервне зниження витрат та їх утримання на заданому рівні</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– потреба в мотивації робітників щодо залучення у діяльність підприємства</li> </ul>
Кост-кіллінг	<ul style="list-style-type: none"> <li>– сприяння швидкому скороченню витрат, які виникають як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі підприємства</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– скорочення персоналу та витрат на оплату праці;</li> <li>– системне застосування;</li> <li>– підходить до окремих видів витрат або тільки для окремих підрозділів підприємства.</li> </ul>

Джерело: узагальнено автором на основі [23, 27, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35]

Хлібопекарні підприємства в практиці бухгалтерського обліку використовують, зазвичай, змішані системи обліку витрат, які поєднують у собі елементи різних традиційних методів обліку витрат і калькулювання собівартості продукції – попередільного, попроцесного і позамовного у

поєднанні з елементами нормативного методу обліку витрат. Підприємства можуть застосовувати один із методів обліку витрат і калькулювання собівартості продукції або комбінацію двох та більше методів, залежно від поставлених цілей та прийнятих стратегічних рішень. Своєчасне виявлення ресурсів, які не ефективно використовуються та усунення виявлених недоліків сприяє довгостроковому розвитку підприємства. Важливо, щоб обраний метод або їх комбінація забезпечували можливість групування витрат за об'єктами обліку, оперативного контролю за витратами на виробництво, управління собівартістю за відхиленнями, прогнозування економічних наслідків рішень, які приймаються. Тобто, вибір методу обліку витрат і калькулювання собівартості повинен обґрунтовано забезпечувати ефективне управління витратами, собівартістю продукції та прибутком підприємства.

Зауважимо, що сьогодні зарубіжні методи обліку витрат і калькулювання собівартості мало затребувані у вітчизняній обліковій практиці хлібопекарних підприємств через недостатність розробки нормативно-правового забезпечення їх застосування. Крім того, умови використання деяких методів обліку витрат і калькулювання собівартості вимагають чіткої галузевої регламентації. Проте, враховуючи, що вітчизняні традиційні методи є недостатньо ефективними при управлінні витратами підприємства, запропоновано поєднувати їх з інноваційними зарубіжними методами.

### 1.3 Практичний аспект формування облікової політики як утворюючої компоненти бухгалтерської системи

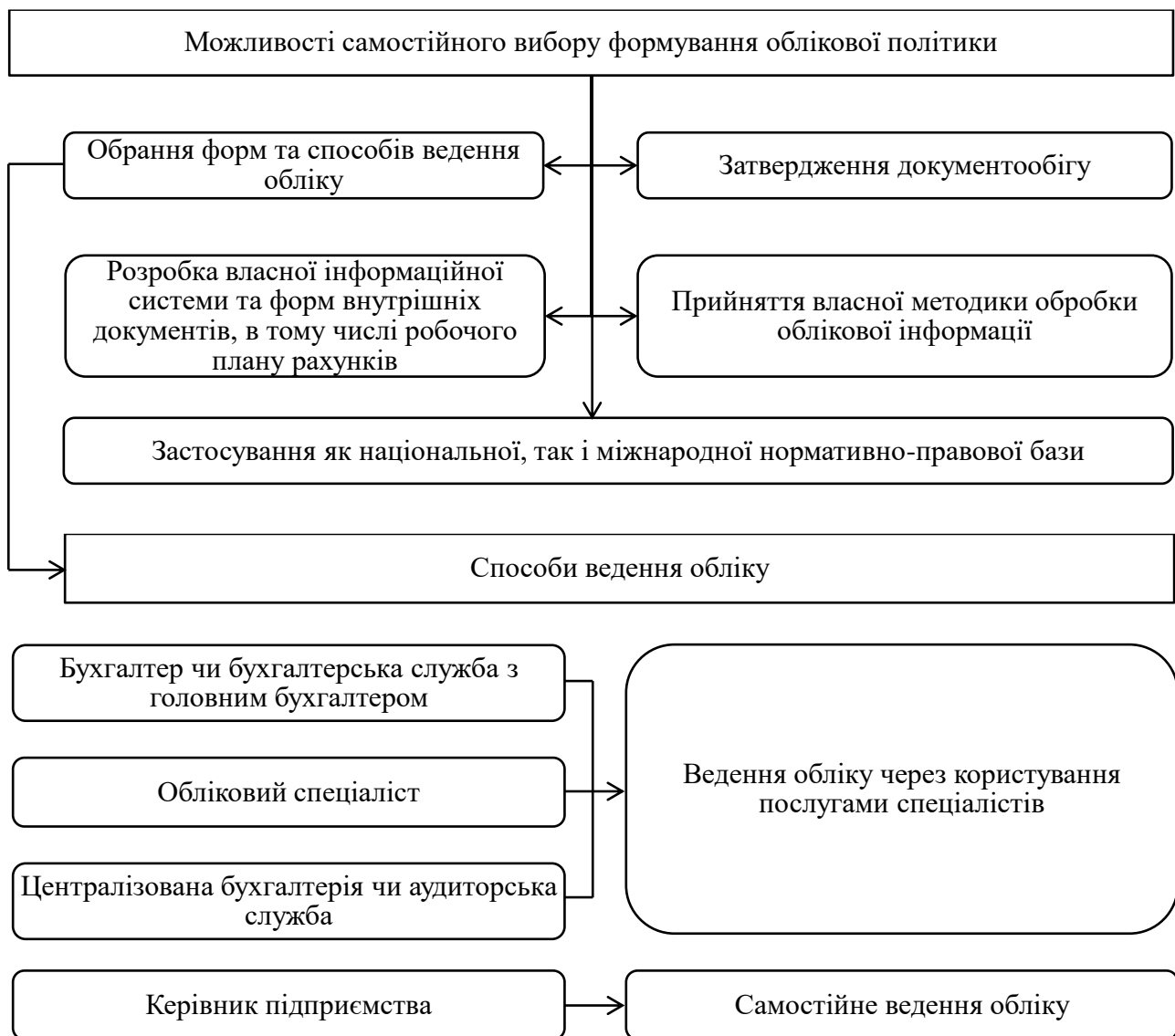
Облікова політика суб'єкта господарювання є перш за все інструментом організації бухгалтерського обліку, а її формування – одним з найсуттєвіших етапів цього процесу. Тому дуже важливо розглянути саме практичний аспект її формування, беручи до уваги всі фактори (реальні економічні умови), що можуть вплинути на вибір її складових. При формуванні облікової політики насамперед необхідно дотримуватися трьох основних положень (Мал. 1) [36].



Малюнок 1. Основні положення щодо формування облікової політики

Примітне те, що облікову політику слід розглядати саме з боку організації бухгалтерського обліку, оскільки саме таким чином можливо розглянути всі аспекти та сторони її формування [37].

Незважаючи на той факт, що в чинному законодавстві немає чітко прописаної інформації щодо формування облікової політики, суб'єкт підприємництва самостійно організовує бухгалтерський облік на основі певних особливостей своєї діяльності, але при умові дотримання законодавчих вимог. І зробити це треба таким чином, щоб була забезпечена максимальна ефективність всієї облікової системи, що незвичайно важливо при впливі глобальної пандемії COVID-19 та повномасштабного вторгнення росії на бізнес. В законодавстві визначена свобода певних дій для підприємств щодо формування їх облікової політики, що зображено (Мал. 2).



Малюнок 2. Можливості самостійного вибору формування облікової політики

Щодо розглянутих способів ведення обліку на підприємстві, слід зазначити, що вони обираються суб'єктом господарювання з огляду на його розмір та особливості його діяльності. Таким чином, ведення обліку за допомогою послуг спеціалістів застосовуються на середніх та великих підприємствах, а останній варіант, який стосується самостійного ведення обліку, підійде виключно суб'єктам малих підприємств, оскільки об'єм облікових робіт є достатньо обмеженим та не вимагає додаткової допомоги [38].

Як вже було згадано раніше, на вибір облікової політики, зокрема її складових, й взагалі на її формування впливають певні чинники, як на міжнародному та державному рівнях, так і на рівні суб'єкта господарювання.

Було зазначено те, що облікова політика обов'язково повинна формуватися з урахуванням особливостей діяльності суб'єкта підприємництва, але існує й ряд інших зовнішніх та внутрішніх факторів, які також мають вагому частку у формуванні (Мал. 3) [39].



Малюнок 3. Фактори формування облікової політики

Важливо зазначити, що серед всіх факторів вплив повномасштабної війни на бізнес-процеси, зокрема на формування облікової політики, має більшу вагому частку на сьогоднішній день, що важливо враховувати для цілей оперативного обліку. Саме системний підхід, що враховує всі зовнішні та внутрішні фактори, дозволяє більш раціонально сформувати облікову політику. Крім того, загально можна виділити ще чинники формування на міжнародному рівні: глобалізаційні процеси у світовій економіці, а також розвиток технологій [40]. Можна додати те, що окрім загальних чинників, виділяють й внутрішні специфічні, до яких можна віднести: особливості технологічного процесу; якість

сировини й матеріалів; обмеження території; особливості транспортного перевезення продукції; наявність або відсутність незавершеного виробництва; обмежені строки реалізації продукції та інші чинники.

Якщо аналізувати наведені вище чинники формування облікової політики, то можна зробити наступні висновки:

1) облікову політику треба формувати з огляду на непередбачувані явища в зовнішніх факторах, оскільки вони є неухильними з боку суб'єкта господарювання (наприклад, кризисні економічні явища в умовах воєнного часу);

2) кількість внутрішніх факторів значно перевищує кількість зовнішніх, що вказує на необхідність формування облікової політики з акцентом на рівні суб'єкта господарської діяльності;

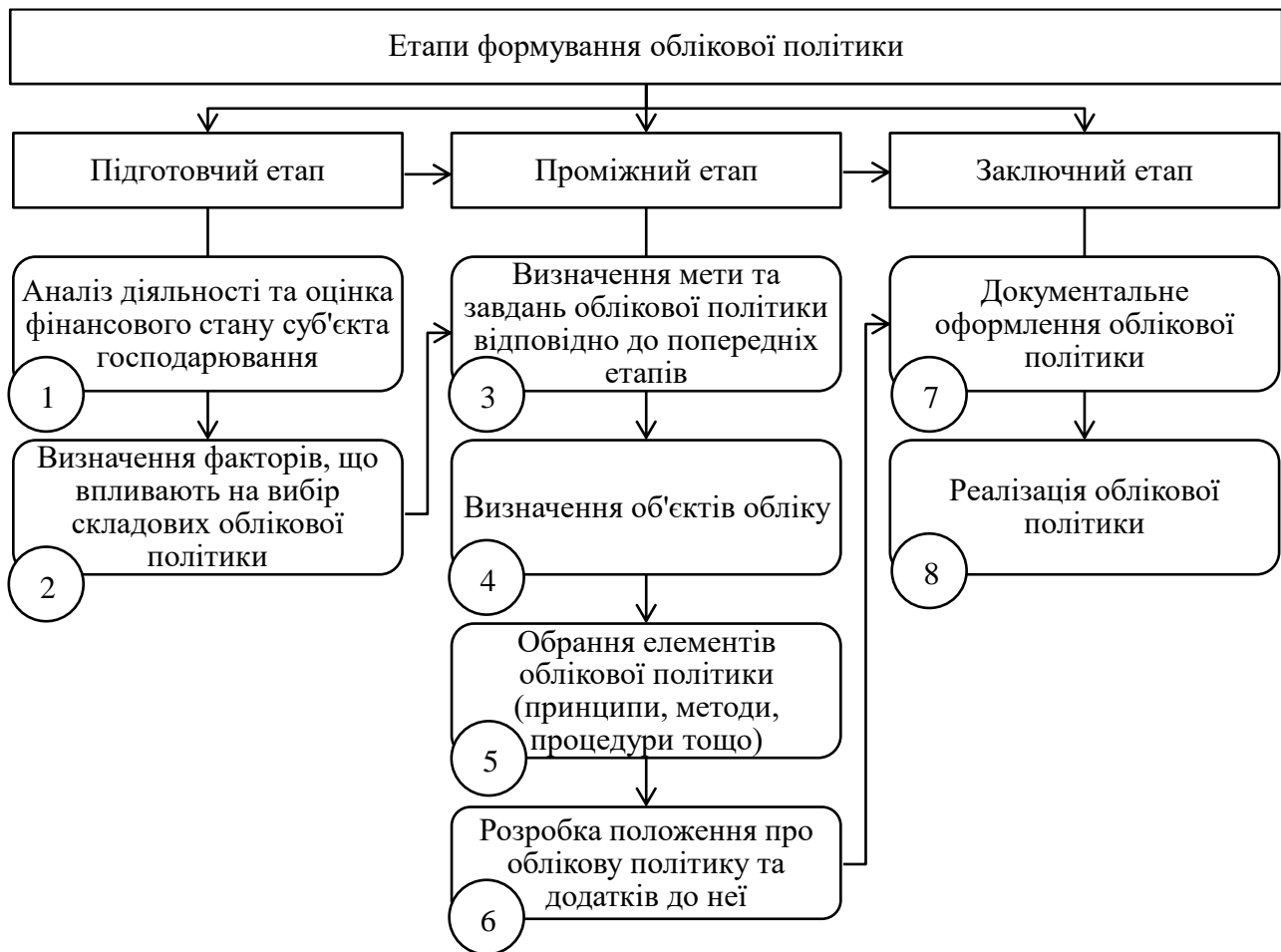
3) деякі зовнішні і внутрішні чинники можуть переходити в іншу категорію;

4) всі чинники формування (як зовнішні, так і внутрішні) не можуть бути сталими або незалежними, оскільки вони всі між собою взаємодіють в одній єдиній системі та впливають один на одного та можуть змінюватися під впливом один одного;

5) існує ще чимало факторів, що мають вплив на формування облікової політики, що вказує на їх багатогранність як системи.

Дослідивши фактори, що мають вплив на створення облікової політики, перейдемо до безпосереднього процесу її формування. Для створення дієвої бази облікової політики треба дотримуватися певної послідовності етапів її формування (Мал. 4). Більш трудомістким етапом формування облікової політики є проміжний етап, інакше його називають «робочим», оскільки саме тут визначаються основні елементи облікової політики, від яких буде залежати дієвість облікової системи та системи управління діяльністю підприємства взагалі. Але при цьому перший етап є найважливішим, оскільки від точності та раціональності його проведення залежить ефективність здійснення наступних. Останній етап має більш формальні функції.





Малюнок 4. Етапи формування облікової політики

Щоб більш детально дослідити процес формування облікової політики, можна розглянути різні його аспекти: організаційний, технічний та методичний.

Стосовно першого аспекту, він має на меті визначити роль та структуру бухгалтерської служби в управлінській системі, взаємодію між підрозділами та працівникам, межі їх відповідальності, забезпечити розробку робочих документів, в тому числі робочого плану рахунків, а також затвердити графік документообігу. Щодо другого аспекту, то він включає в себе такі компоненти, як форми ведення обліку, план рахунків, форми документів (первинних документів, фінансової звітності тощо), порядок складання та подання фінансової звітності, порядок проведення інвентаризації, застосування програмних забезпечень тощо. Останній аспект містить в собі варіанти забезпечення обліковою інформацією з урахуванням нормативно-правових норм та особливостей діяльності [41,42,43]. Можна також відзначити такі особливості:

1) організаційний аспект стосується організації управління обліку, технічний та методичний – організації його технології;

2) організаційний аспект визначається суто суб'єктом господарювання, технічний та методичний – нормативно-правовими нормами чинного законодавства.

Одним із завершальних етапів формування облікової політики в контексті організаційного аспекту є складання розпорядчого документу про облікову політику. Даним документом виступає відповідний наказ. Саме він є головним внутрішнім документом, в якому висвітлюються всі прийняті положення щодо організації облікового процесу, зокрема ведення обліку та складання звітності. Нормативно форму наказу не встановлено, але технічно в ньому повинні бути відображені всі вищенаведені аспекти формування облікової політики, в тому числі принципи, методи, процедури та прийоми обліку, стосовно яких існує два та більше варіантів. Таким чином, такі методи та процедури, що мають один варіант здійснення, недоцільно вказувати в документі. Крім того, в ньому повинні бути наведені наступні складові:

1) перелік і склад статей калькулювання загальновиробничих витрат, а також база їх розподілу;

2) періодичність визначення середньозваженої собівартості одиниці запасів;

3) порядок та об'єкти обліку витрат;

4) методи амортизації;

5) використання відповідного класу рахунків витрат;

6) метод обчислення резерву сумнівних боргів;

7) методи оцінки вибуття запасів;

8) інші складові.

Але виклад тексту в наказі про облікову політику є тільки малою частиною цього етапу. Більш важче грамотно та правильно скласти додатки до нього, в яких розкривається деталізація тих чи інших облікових моментів. Одним з таких додатків є робочий план рахунків. Всі суб'єкти підприємництва повинні використовувати типовий план рахунків, який затверджений законодавством.

Але, як відомо, усі суб'єкти господарювання провадять свою діяльність залежно від її виду (видів) і специфіки галузі та відповідно до цього мають певні особливості, які відрізняють їх від інших суб'єктів господарювання. Це, в свою чергу, потребує індивідуального погляду на застосування затверджених форм документів, що стосується й плану рахунків: на основі типового розробляється робочий. Це дозволяє [44]:

1) оптимізувати кількість рахунків, тобто використовувати стільки рахунків, скільки потрібно (наприклад, не використовувати ті, що безпосередньо не відносяться до виду діяльності підприємства, або зовсім не використовувати окремі плани рахунків, наприклад 8 клас, або, навпаки, ввести свої додаткові субрахунки відповідно до потреб підприємства);

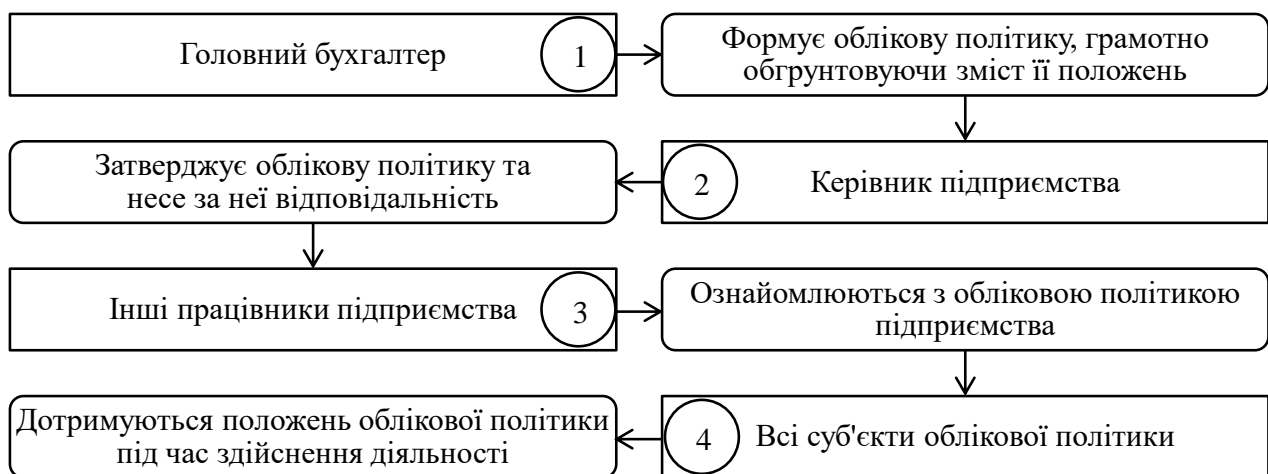
2) забезпечити зручність, гнучкість та стабільність плану рахунків на довготривалий строк;

3) в повній мірі задовольнити інформаційні потреби всіх користувачів;

4) мати можливість вносити корективи відповідно до змін в діяльності або законодавстві.

Тобто треба розробити такий робочий план рахунків, який би забезпечував ефективність облікового процесу, зокрема повноту та достовірність даних фінансової звітності.

Повертаючись до завершальних етапів формування облікової політики, важливо розглянути процес взаємодії її суб'єктів через їх задачі (Мал.5).



Малюнок 5. Процес взаємодії суб'єктів облікової політики

Як видно з схеми, даний процес є послідовним та кожен суб'єкт посідає в ньому свою відповідну ланку. Узагальнюючи, можна зазначити, що головна задача за формування облікової політики покладається на головного бухгалтера (або на керівника, якщо він самостійно веде бухгалтерський облік). Тому дуже важливо, щоб фахівець, відповідальний за формування облікової політики, зокрема за складання наказу, був обізнаним спеціалістом в галузі обліку та чітко розумів особливості та мету діяльності суб'єкта господарювання. В умовах воєнної економіки важливість правильного формування облікової політики зростає, оскільки стрімкі зміни в фінансово-економічному середовищі вимагають актуалізації інформаційно-аналітичного забезпечення кожного окремого підприємства [41].

Облікова політика формується на довготривалій термін, оскільки включає стратегічно важливі питання для діяльності підприємства. Тобто створювати новий наказ кожного року не треба, оскільки це не відповідає принципу послідовності (постійне застосування облікової політики з року в рік). Але звісно окремі моменти та пріоритети можуть змінюватися під впливом різних факторів (наразі пандемічні умови), тому в процесі вона може доповнюватися та уточнюватися. Важливо зазначити, що за вимогами чинного законодавства облікова політика може змінюватися лише у випадках зміни статутних або законодавчих вимог або якщо ці зміни забезпечать більш повне та достовірне відображення фактів господарської діяльності у фінансовій звітності [42, 43]. Крім того, такі зміни повинні відображатися в примітках до фінансової звітності. Рекомендовано, щоб кожен пункт був детально та розгорнуто пояснено.

Враховуючи всі можливі варіанти ведення обліку, правильно сформована облікова політика має забезпечити [45]:

- 1) раціональне та ефективне ведення обліку;
- 2) відповідність облікових даних;
- 3) відображення в обліку фактів господарської діяльності з їх економічного змісту, а не тільки з їх правової форми;
- 4) повноту та достовірність відображення всіх процесів господарської

діяльності;

5) правильність відображення даних у фінансовій звітності;

6) оперативність обліку, враховуючи зміни зовнішніх факторів (вплив коронавірусу на економічні процеси в світі та країні).

Відповідне її формування та впровадження допомагає достовірно визначити фінансовий результат, оптимізувати оподаткування, уникнути штрафів і, навпаки, формальна облікова політика негативно впливає на фінансовий результат і виявляється у високому податковому навантаженні на підприємство.

Отже, процес формування облікової політики, зокрема вибір облікової політики, – це складний етап організації бухгалтерського обліку, який залежить від багатьох факторів (як внутрішніх, так і зовнішніх), особливо від специфіки діяльності кожного окремого суб'єкта господарювання (як головного внутрішнього чинника) та впливу глобальної пандемії COVID-19 й повномасштабного вторгнення росії (наразі як головного чинника). Дотримання вищенаведених принципів, послідовності етапів її формування, а також врахування всіх чинників впливу дозволить правильно сформувати облікову політику, що в подальшому забезпечить ефективність всієї облікової системи і дієвість системи управління суб'єкта господарювання загалом.

**SECTION 2. DEVELOPMENT OF PRODUCTIVE FORCES AND REGIONAL  
ECONOMY**

DOI: 10.46299/ISG.2024.MONO.ECON.1.2.1

**2.1 Підприємницькі ризики в умовах сьогодення**

Проблеми аналізу та дослідження підприємницьких ризиків, а також зниження їх негативних наслідків у разі небажаних подій, завжди є актуальними, особливо в економічній ситуації, яка склалася в Україні в умовах війни.

Оцінювання економічної небезпеки, яка полягає в тому, що мета проекту може бути досягнута частково, або не досягнута взагалі, є важливою складовою кожного бізнес-плану підприємницької діяльності. При цьому необхідно визначити ступінь ризику та оцінити збитки, яких можуть завдати непередбачувані зміни підприємницькій діяльності, прояви воєнних дій, стихії або аварії, навмисні дії конкурентів тощо.

Існування ризику, як відомо [47-49], безпосередньо пов'язане з наявністю невизначеності, яка неоднорідна за змістом та формою прояву.

Основні причини невизначеності, тобто джерела ризику в Україні є такі:

- спонтанність ворожих дій як на землі, так і в повітрі;
- випадковість соціально-економічних і технологічних процесів;
- наявність антагоністичних тенденцій та зіткнення суперечливих інтересів;
- ймовірнісний характер науково-технічного прогресу;
- недостатність інформації про об'єкти, процеси та явища.

Агресивні дії ворога не тільки лишають життя підприємців, а й руйнують підприємства, фірми, транспортні засоби та складські приміщення.

Стихійні лиха (землетрус, повінь, буря, ураган), а також цілком звичні природні явища (мороз, ожеледиця, град, гроза, засуха) можуть негативно вплинути на результати підприємницької діяльності, стати джерелом непередбачуваних витрат.

Ймовірнісна ознака багатьох соціально-економічних і технологічних процесів, багатоваріантність матеріальних відносин, в які вступають суб'єкти підприємницької діяльності, призводить до того, що за однакових умов певна подія може відбуватися по-різному, тобто в їх перебіг втручається випадковість. Через це однозначно передбачити настання очікуваного результату в принципі неможливо [50, 51].

Дуже помітний і не завжди передбачуваний вплив на результати підприємницької діяльності також чинять:

- різного роду аварії (пожежі, вибухи, отруєння, викиди атомних і теплових електростанцій тощо);
- вихід з ладу обладнання;
- нещасні випадки на виробництві та транспорті.

Як показує практика, частота заходів, до яких вдається суспільство, намагаючись зменшити ймовірність прояву таких чинників і знизити заподіяні ними збитки, постійно лишається високою.

Антагоністичні тенденції та зіткнення суперечливих інтересів мають різноманітніші вияви, а саме від воєнних і міжнаціональних конфліктів до конкуренції та звичайної розбіжності інтересів [47, 51].

Так, у разі розгортання воєнних дій підприємці можуть зіткнутися із забороною експорту або імпорту, конфіскацією товарів, лімітуванням іноземних інвестицій, заморожуванням або експропріацією активів чи прибутків за рубежом тощо. У боротьбі за покупця конкуренти можуть збільшити номенклатуру продукції, поліпшити її якість, знизити ціну тощо. Також існує недобросовісна конкуренція, коли один з конкурентів ускладнює іншому здійснення підприємницької діяльності незаконними, корупційними діями, компрометацією конкурента, нанесенням йому прямого збитку.

Невизначеність і ризик зумовлюються також ймовірнісним характером науково-технічного прогресу, оскільки відповідні витрати і, особливо, його результати припадають на тривалий час і можуть бути передбачені лише в деяких межах.

Існування невизначеності зумовлюється також неповною інформацією та обмеженими можливостями людини щодо збору та переробки інформації, а також постійним її оновленням. Процес прийняття підприємницьких рішень потребує достатньо повної і правильної інформації про наявність і величину попиту на товари і послуги, про фінансову стійкість і платоспроможність клієнтів, про ціни, обладнання тощо. В умовах воєнного стану в Україні така інформація часто буває різномірною та неповною, а чим нижче якість інформації, що використовується під час прийняття рішень, тим вищий ризик одержання негативного результату.

У процесі своєї діяльності підприємці стикаються із ризиками, які різняться за місцем і часом виникнення, а також за зовнішніми і внутрішніми чинниками, що впливають на їх рівень. Як правило, усі види ризиків взаємопов'язані і впливають на діяльність підприємця, перешкоджаючи прийняттю оптимальних рішень. Саме тому потрібен поглиблений аналіз конкретних ризиків, а також причин їх виникнення [47, 50].

За часом виникнення ризики поділяються на ретроспективні, поточні та перспективні. Аналіз ретроспективних ризиків, їх характеру і способів зниження дає змогу точніше прогнозувати поточні та перспективні ризики.

У сучасних умовах воєнного стану в Україні до чинників виникнення ризиків слід віднести воєнні, політичні й економічні чинники. Воєнні ризики пов'язані з руйнівними терористичними атаками ворога, політичні ризики зумовлюються зміною політичної обстановки, що впливає на підприємницьку діяльність (закриття кордонів, заборона на вивіз товарів, військові дії тощо).

Економічні ризики пов'язані з несприятливими змінами в економіці окремого підприємства або країни в цілому [49, 52]. Найпоширенішим видом економічного ризику, в якому сконцентровані окремі ризики, є зміна кон'юнктури ринку, незбалансована ліквідність, зміна рівня управління тощо. Зараз воєнні, політичні й економічні ризики пов'язані між собою і часто на практиці їх важко відокремити.



За характером обліку ризику поділяються на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх належать ризики, безпосередньо не пов'язані з діяльністю підприємця або його контактної середою. На рівень зовнішніх ризиків впливають воєнні, політичні, економічні, демографічні, соціальні, географічні чинники.

До внутрішніх ризиків належать ризики, зумовлені діяльністю самого підприємця і його оточення. На це впливають ділова активність підприємців, вибір оптимальної маркетингової стратегії, політики і тактики, а також виробничий потенціал, технічне оснащення, рівень спеціалізації та продуктивності праці, техніка безпеки. Причому зараз на ділову активність підприємців також впливають багато чинників, зокрема, активні воєнні дії, наслідки обстрілів російських окупантів, посилення ризиків безпеки, проблеми з логістикою, подорожчання електроенергії, податкові нововведення, нестача кваліфікованих співробітників, відсутність нових замовлень тощо [53].

За характером наслідків підприємницькі ризики поділяються на чисті та спекулятивні.

Чисті ризики (прості або статичні) характеризуються тим, що практично завжди призводять до втрат підприємницької діяльності. Причинами чистих ризиків є війна, стихійні лиха, нещасні випадки, злочинні дії, недієздатність підприємця тощо.

Спекулятивні ризики (динамічні або комерційні) характеризуються тим, що можуть нести підприємцю як втрати, так і додатковий прибуток щодо очікуваного результату. Причинами спекулятивних ризиків можуть бути зміни кон'юнктури ринку, курсів валют, податкового законодавства тощо.

Найбільшу групу ризиків становлять ризики за сферою підприємницької діяльності, зокрема, виробничі, комерційні, фінансові ризики, а також ризик страхування [52, 54, 55].

Виробничий ризик пов'язаний з невиконанням підприємцями своїх планів і зобов'язань щодо виробництва продукції, товарів, послуг, інших видів виробничої діяльності в результаті несприятливого впливу зовнішнього середовища, а також неефективного використання нової техніки і технологій,

основних і оборотних фондів, сировини, робочого часу. Серед найважливіших причин виникнення виробничого ризику є можливе зниження передбачуваних обсягів виробництва, зростання матеріальних або інших витрат, сплата підвищених податків, низка дисципліна логістики, пошкодження обладнання та приміщень.

Комерційний ризик - це ризик, який виникає у процесі реалізації товарів і послуг, вироблених або закуплених підприємцем. Причинами комерційного ризику є зниження обсягу реалізації внаслідок зміни кон'юнктури ринку, підвищення закупівельної ціни товарів, втрати товарів в результаті знищення ворогом. Сьогодні торгівля залишається єдиним сектором економіки, де прогнози позитивні завдяки уповільненню інфляції та стабільному внутрішньому попиту, а комерційний ризик є найменшим.

Фінансовий ризик пов'язаний з можливістю невиконання підприємцем своїх фінансових зобов'язань. До основних причин фінансового ризику належать:

- знецінення інвестиційно-фінансового портфеля;
- нездійснення платежів;
- війни;
- корупція;
- катастрофи.

Страховий ризик полягає в настанні передбаченої умови страхування події, коли страховик зобов'язаний виплатити страхове відшкодування. Результатом цього ризику є збитки, викликані неефективною страховою діяльністю як на етапі, що передує укладенню договору страхування, так і на наступних етапах. Основними причинами страхового ризику є неправильно визначені страхові тарифи, неефективна методологія страхування.

Елементи невизначеності, що властиві функціонуванню і розвитку багатьох економічних процесів в умовах війни, зумовлюють появу ситуацій, які не мають однозначного рішення. Це ускладнює процес прийняття рішень і зумовлює необхідність використання відповідних методів, що дають можливість

отримати для практики оптимальні або раціональні управлінські рішення з врахуванням заданих цілей і обмежень [48, 49, 56, 57]. Як відомо, залежно від ступеня невизначеності розрізняють ситуації ризику і невизначеності. Ситуація ризику, як різновид невизначеності, характеризується тим, що в результаті кожної дії можуть бути отримані різні наслідки, імовірність яких відома або може бути оцінена.

В умовах ризику на методи прийняття рішень суттєво впливає розмаїття критеріїв і показників, за допомогою яких оцінюється рівень ризику. За цих умов у загальному вигляді постановка і розв'язування задачі оптимізації підприємницьких рішень може набувати вигляд:

- $P_1, P_2, \dots, P_m$  –  $m$  можливих рішень;
- $O_1, O_2, \dots, O_n$  –  $n$  припущень щодо невідомих умов обставин;
- $R$  – результат (виграш), що відповідає кожній парі комбінацій рішень ( $P$ ) і обставин ( $O$ ).

Вибір рішення в умовах ризику передбачає, що ймовірності можливих варіантів обставин відомі і визначаються на основі статистичних даних, а за їх відсутності – на основі експертних оцінок [48, 56].

Перевага надається тому з рішень, яке має найменший середньозважений показник ризику і визначається як сума добутоків ймовірностей різних варіантів обставин на відповідне їм значення втрат. Такий підхід до прийняття рішень в умовах ризику дозволяє отримати лише ймовірнісні (середньозважені) результати аналізу можливих варіантів. В окремих випадках через ймовірнісний характер економічних процесів можливі результати, які відрізняються від тих, що плануються. Разом з тим використання даного методу суттєво підвищує вірогідність оцінок і результатів порівняно з іншими підходами до прийняття рішень і приводить до покращання результатів за рахунок скорочення кількості невдалих виходів серед багаторазових господарських циклів.

Для прийняття рішень в умовах невизначеності, коли ймовірності можливих варіантів обставин невідомі, можуть бути використані критерії, вибір

яких залежить від характеру задачі, поставлених цільових установок і обмежень, а також від схильності до ризику підприємців, які приймають рішення [56, 57].

До числа класичних критеріїв, які використовують у процесі прийняття рішень в умовах невизначеності відносять:

- принцип недостатнього обґрунтування Лапласа;
- максимінний критерій Вальда;
- мінімаксний критерій Севіджа;
- критерій узагальненого максимуму (песимізму-оптимізму) Гурвица.

Принцип недостатнього обґрунтування Лапласа застосовується, коли можна припустити, що будь-який із варіантів обставин не є вірогіднішим за інший. Тоді ймовірності обставин можна вважати рівними і вибирати рішення як і за умов ризику – за мінімумом середньозваженого показнику ризику, тобто перевагу надати варіанту, який забезпечуватиме мінімум.

Максимінний критерій Вальда використовується тоді, коли потрібна гарантія, що за будь-яких умов виграш виявиться не меншим за найбільший із можливих у гірших умовах. Тобто, найкращим із рішень буде таке, для якого виграш виявиться максимальним з усіх мінімальних за різних варіантів умов (критерій максимуму). Критерієм Вальда доцільно користуватися у випадках, коли необхідно забезпечити успіх за будь-яких можливих умов.

Мінімаксний критерій Севіджа застосовують, коли потрібно за будь-яких умов уникнути великого ризику. Перевагу надають рішенням, для якого втрати, максимальні за різними варіантами обставин, виявляються мінімальними. Даний критерій також відноситься до розряду «обережних», проте на відміну від критерію Вальда, який спрямований на отримання гарантованого виграшу, критерій Севіджа мінімізує можливі втрати. Критерій ґрунтується на припущенні, що варіанти обставин настають під впливом дії конкурентів, інтереси яких цілком протилежні інтересам підприємця, який приймає рішення.

Критерій узагальненого максимуму (песимізму-оптимізму) Гурвица використовується, якщо потрібно зупинитися між лінією поведінки з розрахунку

на гірше і лінією поведінки з розрахунку на краще. При орієнтації на обережну поведінку критерій Гурвица збігається з критерієм Вальда.

Крім розглянутих вище найзагальніших економіко-математичних методів, які доречно використовувати підприємцям із-за їх нескладності, розроблено багато інших способів і прийомів розв'язування задач, які дозволяють обґрунтовувати та приймати рішення в разі невизначеності економічних даних і ситуацій, браку фактичної інформації про навколишнє середовище і перспективні його зміни.

В умовах воєнного стану інвестування підприємницької діяльності пов'язане з ризиком неотримання очікуваних результатів у встановлені терміни. Через це виникає потреба кількісного оцінювання ступеня ризику коштів, що інвестуються, щоб заздалегідь, ще до здійснення капітальних вкладень, потенційні інвестори, включаючи і саме підприємство, котре планує, наприклад, будівництво або відновлення, побачили чітку картину реальних перспектив отримання прибутку і повернення вкладених коштів.

Методичні підходи до оцінювання економічної доцільності інвестиційних проектів мають передбачати забезпечення мінімально гарантованого рівня прибутковості підприємницького проекту за умови компенсації інфляційної зміни купівельної спроможності протягом періоду, що розглядається, і покриття ризику інвестора, пов'язаного із реалізацією цього проекту. Це досягається шляхом використання методів дисконтування [57-59].

Процес дисконтування вартості проекту полягає в приведенні до взятого за базу моменту часу (поточного або спеціально обумовленого) вартості оцінки майбутніх значень як самих інвестицій, розподілених у часі, так і надходжень (грошового потоку) від інвестицій з використанням складного відсотка.

Ризик в інвестиційному процесі, незалежно від його конкретних форм, полягає в можливому зменшенні реальної віддачі від вкладених коштів порівняно з очікуваним прибутком.

Нижче, на конкретних прикладах розглянуто використання простіших методів прийняття підприємцями оптимальних рішень в умовах ризику.

Багатьом підприємствам в умовах війни прийшлося освоювати нову продукцію, якої раніше не було, тому доцільним є визначення оптимальних результатів від цих заходів.

Наприклад, маємо чотири варіанти рішення  $P_1, P_2, P_3, P_4$ , кожному з яких відповідає випуск певного виду виробів або їх комбінація. Результати прийнятих рішень в сучасних умовах залежать від конкретних обставин. Нехай варіанти обставин зумовлюються структурою попиту на нову продукцію, яка може бути трьох типів:  $O_1, O_2, O_3$ .

Виграш, що характеризує очікуваний результат (дохід, прибуток тощо) відповідно до кожної пари комбінацій рішень ( $P$ ) і обставин ( $O$ ), наведено в табл. 1.

Таблиця 1.

Вихідні кількісні значення виграшів за варіантами обставин

Варіант рішення	Значення виграшів ( $R$ )		
	$O_1$	$O_2$	$O_3$
$P_1$	0,25	0,35	0,40
$P_2$	0,75	0,20	0,30
$P_3$	0,35	0,82	0,10
$P_4$	0,80	0,20	0,35

Необхідно знайти таку стратегію (лінію поведінки) рішення  $P$ , яка порівняно з іншими, буде найвигіднішою (найдоцільнішою).

Поставлену задачу можна розв'язувати різними методами.

1. Використовується спеціальний показник втрат, за допомогою якого визначимо, наскільки вигідна стратегія, що застосовується в даній конкретній обставині з урахуванням ступеня її невизначеності. Втрати обчислюються як різниця між очікуваним результатом дій за наявності точних даних обставин і результатом, який може бути досягнутий, якщо ці дані невизначені.

Обчислені таким чином втрати для всіх варіантів рішень при всіх варіантах обставин зведено в таблиці 2.

Таблиця 2.

Розрахункові значення виграшів за варіантами обставин

Варіант рішення	Значення виграшів ( $R$ )		
$P_1$	0,55	0,47	0,00
$P_2$	0,05	0,62	0,10
$P_3$	0,45	0,00	0,30
$P_4$	0,00	0,62	0,05

Нехай ймовірність варіантів обставин дорівнюється:  $P_1 = 0,5$ ;  $P_2 = 0,3$ ;  $P_3 = 0,2$ . Тоді показник ризику ( $R$ ) для кожного з рішень при даних ймовірностях варіантів ( $P$ ) обставин буде дорівнюватися:

$$R_1 = 0,55 \cdot 0,5 + 0,47 \cdot 0,3 + 0,00 \cdot 0,2 = 0,416;$$

$$R_2 = 0,05 \cdot 0,5 + 0,62 \cdot 0,3 + 0,10 \cdot 0,2 = 0,231;$$

$$R_3 = 0,45 \cdot 0,5 + 0,00 \cdot 0,3 + 0,30 \cdot 0,2 = 0,285;$$

$$R_4 = 0,00 \cdot 0,5 + 0,62 \cdot 0,3 + 0,05 \cdot 0,2 = 0,196.$$

Отже, рішення  $P_4$  (як найменше) для даних умов є найменш ризикованим.

2. Розглянемо вибір варіантів за умов невизначеності з використанням принципу недостатнього обґрунтування Лапласа [50].

При обліку трьох варіантів обставин ( $n = 3$ ) ймовірність кожного з них складає 0,33. Тоді з урахуванням наведених даних щодо втрат для кожної пари комбінацій рішень ( $P$ ) і обставин ( $O$ ) (табл. 2) і ймовірності кожного варіанта обставин, яка дорівнює 0,33, середньозважений показник ризику ( $R$ ) для кожного з рішень складатиме:

$$R_1 = 0,55 \cdot 0,33 + 0,47 \cdot 0,33 + 0,00 \cdot 0,33 = 0,3366;$$

$$R_2 = 0,05 \cdot 0,33 + 0,62 \cdot 0,33 + 0,10 \cdot 0,33 = 0,2541;$$

$$R_3 = 0,45 \cdot 0,33 + 0,00 \cdot 0,33 + 0,30 \cdot 0,33 = 0,2475;$$

$$R_4 = 0,00 \cdot 0,33 + 0,62 \cdot 0,33 + 0,05 \cdot 0,33 = 0,2211.$$

Оптимальним варіантом буде найменше рішення  $P_4$ .

3. Для вибору оптимального варіанта рішення за критерієм Вальда виділимо мінімальну віддачу за варіантами обставин в матриці ефективності рішень (табл. 3).

Таблиця 3

Значення виграшу за варіантами обставин

Варіант рішення	Значення виграшів ( $R$ )		
	$O_1$	$O_2$	$O_3$
$P_1$	<b>0,25</b>	0,35	0,40
$P_2$	0,75	<b>0,20</b>	0,30
$P_3$	0,35	0,82	<b>0,10</b>
$P_4$	0,80	<b>0,20</b>	0,35

З таблиці 3 видно, що максимальний з мінімальних результатів (0,25; 0,20; 0,10) дорівнює 0,25, отже перевагу необхідно надати варіанту  $P_1$  – це максимальний гарантований результат (виграш), який можливо отримати за даних початкових умов.

Обираючи рішення  $P_1$ , незалежно від варіантів обставин, отримуємо виграш не менший за 0,25. За будь-якого іншого рішення у випадку несприятливих обставин можна отримати результат (виграш) менший за 0,25. Тут не враховується, що в разі прийняття рішення  $P_1$  (з орієнтацією на виграш 0,25) максимальний виграш не буде перевищувати 0,4. Водночас надаючи перевагу рішенню  $P_4$  (гарантований виграш 0,20), за сприятливих обставин можна сподіватися на виграш 0,80.

4. Для ілюстрації вибору рішення за критерієм Севіджу скористаємося матрицею втрат на основі таблиці 2, де виділяємо максимальні втрати за варіантами обставин для кожного з рішень (таблиця 4)



Таблиця 4.

## Значення втрат за варіантами обставин

Варіант рішення	Значення виграшів ( $R$ )		
	$O_1$	$O_2$	$O_3$
$P_1$	<b>0,55</b>	0,47	0,00
$P_2$	0,05	<b>0,62</b>	0,10
$P_3$	<b>0,45</b>	0,00	0,30
$P_4$	0,00	<b>0,62</b>	0,05

З таблиці 4 видно, що мінімальні втрати з максимальних складають 0,45 і отже, перевагу необхідно надати варіанту  $P_3$ .

Вибір варіанта рішення  $P_3$  гарантує, що в разі несприятливих обставин втрати не перевищуватимуть 0,45, тоді як для рішень  $P_1$ ,  $P_2$  і  $P_4$  за таких самих обставин вони складатимуть 0,55; 0,62 і 0,62.

Розглянуті спрощені підходи до основних теоретичних і практичних аспектів підприємницького ризику (при умові заданих ймовірностях можливих варіантів обставин на основі статистичних даних або експертних оцінок) дозволяють підприємцям передбачити втрати при прийнятті неоптимальних рішень, коли очікувана умова обставин, що має ймовірнісний характер, не сталася, а також дають можливість вибрати оптимальний варіант рішення, враховуючи задані цілі та обмеження.

### SECTION 3. ECONOMIC THEORY AND HISTORY OF ECONOMIC THOUGHT

DOI: 10.46299/ISG.2024.MONO.ECON.1.3.1

#### 3.1 Причини та закономірності виникнення інфляційних процесів

У класичній економічній теорії «інфляція – це процес підвищення загального рівня цін і, як наслідок, зниження купівельної спроможності грошей, або їхнє знецінення». [61]

Термін «інфляція» походить від латинського *inflatio*, що в перекладі значить надування. За історичними даними уперше він був використаний у Північній Америці під час громадянської війни 1861-1865 рр. й значив зростання в обігу паперових грошей. Проте ознаки інфляційних процесів почали з'являтися разом із широким розповсюдженням грошей на економічне життя. За такими непрямими ознаками, як швидке зростання заробітної плати та цін, є підстави визнавати, що інфляція спостерігалася в Стародавній Греції (330 р. до н. е.), під час завоювання Персії Олександром Македонським і в Стародавньому Римі (301 р. до н. е.), коли Е. Діоклетіаном було встановлено контроль над цінами більш ніж на 1000 назв товарів.

Загалом інфляційні процеси, що існували у той час, безпосередньо були пов'язані з тривалими епідеміями, неврожаями, війнами та іншими стихійними лихами, які призводили до значних змін у чисельності населення.

У 19 столітті в таких державах, як Англія та Франція, для того, щоб пояснити зайве зростання грошей, що призводило до їх знецінення, стали вживати термін «інфляція». Остаточно цей термін був введений у науковий обіг для теоретичного відображення певного становища економіки після Другої світової війни.

Однак, слід зауважити, не всі підвищення цін є інфляційними. Так, якщо, ціни на окремі групи товарів чи послуг будуть зростати, причому достатньо суттєво, а на інші – знижуватися, але загальний рівень цін при цьому не змінюється, то в такому випадку зростання цін не є інфляційним. Не буде

інфляційним також підвищення цін внаслідок поліпшення якості продукції, спроби позитивно вплинути на стан навколишнього середовища (а це вимагає збільшення витрат), зміни соціальних пріоритетів тощо.

«Інфляція – це стійке і відчутне зростання цін, яке виникло внаслідок того, що значна частина грошової маси виявилася не забезпеченою економічними благами». [61]

Інфляцію не слід ототожнювати з грошовою емісією (законодавчо визначеним випуском додаткової готівки в обіг). Вона може мати як інфляційний, так і неінфляційний характер. Наприклад, якщо додаткова емісія грошей викликана зростанням реального обсягу національного виробництва або уповільненням руху грошей, то в такому випадку вона не є інфляційною.

Але, якщо грошова емісія буде спрямована для того, щоб покрити фінансування дефіциту державного бюджету або викликана прагненням уряду утримати рівень безробіття нижче «природного» рівня, то емісія вже у такому разі виступає як інфляційний фактор.

Інфляція – є характерним для ринкової економіки багатофакторним, багатовимірним і складним соціально-економічним процесом, причиною якого можуть бути різні події.

Різноманітність форм інфляції вимагає різноманітних підходів щодо визначення причин і механізмів самого інфляційного процесу. Всі теоретичні концепції інфляції умовно можна поділити на дві групи: економічні та неекономічні (рис. 1).

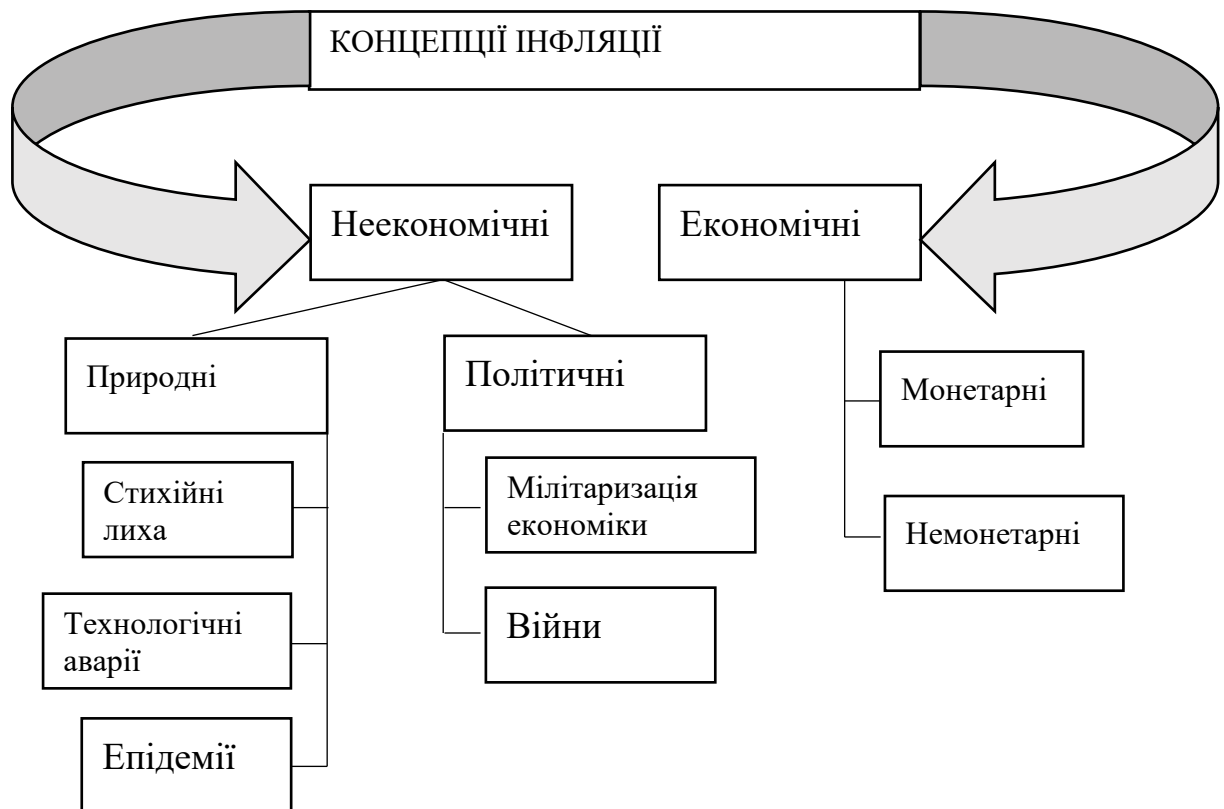


Рисунок 1 – Теоретичні концепції інфляції

*Джерело: складено автором за даними [61]*

До монетарних факторів буде відноситися переповнення грошових каналів грошима, що й призводить до знецінення грошей та зниження їх купівельної спроможності.

До немонетарних факторів буде належати: підвищений попит на товари та послуги, підвищення витрат на виробництво, фактори сезонні і т. і.

Взагалі проблема інфляції є питанням досі достатньо дискусійним. Представниками різних економічних шкіл трактуються по-різному причини інфляції, але серед різноманіття причин можна виокремити наступні:

- порушення пропорцій суспільного виробництва;
- надмірна емісія паперових грошей;
- дефіцит державного бюджету;

– милітаризація економіки – дії державних органів у сфері економіки, політики та соціуму, спрямовані на нарощування військової потужності держави;

– значне зростання внутрішнього та зовнішнього державного боргу;

– недосконалість податкової системи;

– кризові явища у фінансово-кредитній системі;

– монополізація виробництва;

– зовнішньоекономічні фактори. [62]

Інфляційний процес – є процес, при якому спостерігається поступове зростання цін в економіці країни.

Перед тим, як провести аналітичне дослідження інфляційних процесів, що відбуваються в окремих економіках країн та світової економіки в цілому, необхідно дослідити та зрозуміти, які причини й закономірності їх виникнення. Зробити це необхідно, бо саме від них залежать конкретні антиінфляційні заходи, які будуть проводити уряди тієї чи іншої держави.

Розглянемо інфляційні причини, які впливають на зростання цін:

1) диспропорція або незбалансованість видатків і надходжень держави, що виражається дефіцитом державного бюджету. У випадку, коли дефіцит фінансується внаслідок активного застосування «друкарського верстата», це призводитиме до збільшення грошової маси в обігу, а отже, до інфляції;

2) ситуація, коли фінансування інвестицій здійснюється за допомогою подібних методів. Найбільше небезпечними є інвестиції, які пов'язані з милітаризацією економіки. Отже, неефективне вживання національного доходу у військових цілях буде означати не тільки витрачання національного багатства, а й додатковий платоспроможний попит, який, своєю чергою, призводить до збільшення грошової маси без відповідного товарного покриття. Зростання військових витрат – це один з основних мотивів хронічного дефіциту державного бюджету та зріст державного боргу багатьох країн, для покриття якого держава й збільшує грошову масу;

3) збільшення «відкритості» економік країн, тобто процес глобалізації посилює небезпеку інфляції, яка імпортується;

4) інфляція фактично набуває підтримувального характеру, який пов'язано з інфляційними очікуваннями. Так, багато вчених-економістів підкреслюють той факт, що подолання інфляційних очікувань населення й виробників є найважливішим завданням антиінфляційної політики. Інфляція виникає, коли суспільство намагається витратити більше, ніж дозволяють виробничі можливості економіки. Коли сукупні витрати перевищують випуск продукції за повної зайнятості, рівень цін зростає. Тому надмірний обсяг загальних витрат буде мати інфляційний характер. У цьому випадку державі необхідно скасувати додаткові витрати. Досягти цього вона може насамперед шляхом скорочення власних витрат, а також підвищення податків, щоб зменшити доходи приватного сектора.

Розрізняють за факторними формами інфляції попиту та витрат. При першому випадку інфляція буде зумовлена надлишком грошей, доходів та попиту. Інфляція на стороні попиту виникає, коли сукупний попит зростає швидше, ніж потенційний обсяг виробництва економіки, що призводить до зростання цін для збалансування попиту та пропозиції. Покупці змагаються за обмежену пропозицію товарів, що й веде до підвищення цін.

Інфляція витрат (інфляція пропозиції) з'являється у випадках, коли виростають витрати на одиницю продукції, тобто середні витрати на даний обсяг виробничої продукції. Збільшення собівартості одиниці продукції в економіці зменшує прибуток й обсяг продукції, який можна запропонувати за рівнем цін, що існує.

У результаті загальна пропозиція товарів і послуг зменшується, що, своєю чергою, підвищує рівень цін. Тому, саме витрати, а не попит, спричиняють збільшення цін. Зріст собівартості, що зумовлює інфляцію витрат, може бути викликано різними причинами, зокрема, подорожчанням або нестачею сировини, палива, матеріалів, робочої сили. Одним із джерел інфляції витрат є раптове порушення («шок») пропозиції, що означає подію поза

функціонуванням національної економічної системи (зростання цін на імпорт або несприятливі погодні умови), що підвищує очікуваний компаніями середній рівень цін на фактори виробництва.

Звісно, що одну з поважніших ролей у грошово-кредитній політиці країни виконує центральний банк. Забезпечення національної економіки потрібною кількістю грошей – одна з функцій ЦБ. Крім цього, він виконує ще ряд інших функцій, які достатньо часто вимагають зросту грошової маси. Так, щоб уникнути економічного спаду, ЦБ проводить політику «дешевих грошей», яка збільшує кількість грошей в обігу і, отже, призводить до інфляції. Трапляються також випадки, коли центральний банк, стараючись пришвидшити розвиток національної економіки, невиправдано збільшує грошову масу, темпи зростання якої перевищують темпи зростання товарної маси. Як результат, ціни починають збільшуватися. Загалом можна сказати, що якщо ЦБ швидко збільшує пропозицію грошей з економічних чи політичних причин, це неминуче призведе до інфляції попиту.

Нерідко причина інфляції – це покриття дефіциту державного бюджету. Рівень інфляції багато в чому залежить від того, як саме буде покриватися бюджетний дефіцит: за рахунок грошової емісії, кредитних ресурсів або підвищення податків. В Україні заборонено законом фінансування дефіциту бюджету за рахунок додаткової емісії. Фінансування ж дефіциту шляхом внутрішніх й зовнішніх запозичень або підвищення податків спричиняє значно слабші та відстрочені інфляційні імпульси.

Інфляційні процеси регулюються лише за допомогою комплексу заходів, які спрямовані на макроекономічну стабілізацію. У випадку, коли спостерігається, що рівень інфляції знижується, то це буде добродійно впливати в цілому на економіку країни, оскільки запускає процеси, що не діяли раніше. Таким чином, зниження інфляції сприятливо впливає на збільшення доходів населення та зумовлює зниження процентних ставок за кредитами, що, своєю чергою, буде сприятиме розвитку реального та фінансового секторів економіки. Вивільнені кошти підприємства мають змогу спрямувати на модернізацію

виробництва, підвищення заробітної плати, отримання довгострокових кредитів й позик. Модернізація виробництва посилює конкурентоспроможність продукції вітчизняних виробників, збільшується споживання вітчизняної продукції, також й зростають податкові надходження до бюджету.

Якщо сферою виникнення інфляції є грошовий обіг, то сфера її дії значно ширша. Інфляція майже завжди переважно негативно впливає на економіку.

Перейдемо до розгляду закономірностей розвитку інфляції.

1) Наявність інфляційних очікувань: саморозвиток й прискорення. Тобто населення й підприємства країни очікують прояву інфляції в економічних процесах або передбачають підвищення її темпів, своїми діями, які спрямовані на збереження власних фінансових активів від знецінення. Тим самим вони призводять до розширення меж інфляційних процесів.

2) Відсутність інфляційних очікувань: економія коштів. В такому випадку учасники економічних відносин не бояться розвитку інфляційних процесів і знецінення вартості фінансових активів у майбутньому, більшість громадян і представників бізнесу схильні відкладати частину наявних грошових коштів як капітал для певних цілей, як-от, для придбання або примноження будь-якого нерухомого майна в майбутньому.

Основна закономірність інфляційних процесів, як вже говорилося, це постійне загальне зростання цін, тобто поступове зниження купівельної спроможності паперових грошей. Проте підвищення цін відбувається нерівномірно.

Спершу виростають ціни на продукцію ВПК, оскільки держава покриває свої військові витрати за допомогою «друкарні», закупаючи зброю, амуніцію та спорядження (саме таку ситуацію можна спостерігати зараз в Україні). Через величезний попит на цю продукцію ціни на неї різко зростають. Своєю чергою, власники суб'єктів військового бізнесу спричиняють зростання попиту на нафту, газ, сировину, метали, обладнання тощо.

Саме тому зростання цін водночас поширюється й на всі засоби виробництва.



За цих умов власники господарських структур, які виробляють товари споживання, будуть переносити зростання витрат внаслідок подорожчання засобів виробництва на ціни предметів першої необхідності, що змушує населення скорочувати власні потреби та заощаджувати. Таким чином, на жаль, відбуваються значні зміни в структурі споживчого попиту населення.

Утім інфляційний процес призводить не тільки до зростання цін в країні, а й до зниження курсу національної валюти щодо інших валют, оскільки курс національної грошової одиниці визначається купівельною спроможністю країни. За певних умов можливий розрив між рівнем знецінення паперових грошей по стосовно до товарів усередині країни та зниженням курсу валют, й створює умови для існування валютного демпінгу.

Якщо держава стимулює підприємства та населення до активного використання імпортних товарів, то можна вважати посилення інфляційних процесів закономірними. Також сприяє девальвації національної валюти та посиленню інфляційних процесів, збільшенню грошової маси в країні зростання світових цін на сировину та енергоносії, отримання зовнішніх позик та валюти, ввезення іноземної валюти з-за кордону та її придбання центральним банком. В Україні доларизація економіки традиційно є закономірністю та однією з причин зростання інфляції. Сьогодні, без перебільшення, долар став валютою, паралельною гривні в національній економіці й виконує функцію грошей (наприклад, при купівлі автомобілів, нерухомості, предметів розкоші тощо).

Зазначимо, що для України стала властива така закономірність інфляції, як страх і паніка населення щодо того, що національна грошова одиниця може повністю втратити свою купівельну спроможність. Ці адаптивні інфляційні очікування пов'язано з фактом політичної нестабільності, активністю ЗМІ та втратою довіри до уряду. В умовах високих інфляційних очікувань та зростання курсу валют, населення вважає за краще свої заощадження зберігати не в національній валюті, а в євро чи доларах США, що, своєю чергою, також сприяє зростанню курсу цих валют та спекуляціям навіть без об'єктивних економічних причин. В такому випадку дії як суб'єктів підприємницької діяльності, так і

населення, будуть полягати у розміщенні своїх грошових коштів та інших цінностей, що можуть втратити вартість внаслідок інфляції, в нерухомість, акції, депозити у валюті тощо, тобто в ті активи, ринкова вартість яких не залежатиме від знецінення національної валюти. Для того, щоб можна було зменшувати можливі втрати, такі процеси слід реалізовувати якомога швидше, що призводить до прискорення грошового обігу та суттєво посилює інфляцію, що й робить інфляційний процес явищем циклічним.

Ще одна закономірність сучасних інфляційних процесів – це їх взаємозв'язок з фіскальною політикою, яку проводить уряд країни. Взагалі податкова політика будь-якої держави може переслідувати як регулятивну, так і податкову мету. У разі стагфляції важливим напрямом фіскальної політики має стати стимулювання приватного підприємництва та збільшення заощаджень населення. Ефект створення противаги інфляційним процесам, за цих умов, буде компенсувати податкові втрати держави, які були останніми.

В Україні рівень інфляції постійно зростає у зв'язку з тим, що посилюється незбалансованість доходів і видатків держави, а також наявність дефіциту бюджету. Також масове звернення до внутрішніх запозичень для покриття дефіциту бюджету, що призводить до збільшення грошової маси в обігу, а тому, стимулює зростання цін та маси кредитних ресурсів в обігу за рахунок розширення кредитної системи; введення в обіг платіжних засобів, які не повністю контролюються державою.

Взаємозв'язок, який існує між закономірностями розвитку інфляційного процесу в Україні представлено на рисунку 2.



Рисунок 2 – Закономірності розвитку інфляції в Україні

Джерело: складено автором за даними [60].

Таким чином, ми спостерігаємо, що інфляційним процесам в Україні притаманні деякі закономірності, завдяки яким рівень інфляції може то зростати, то знижуватися. Закономірності щодо розвитку інфляційних процесів у найбільш узагальненому вигляді наступні: за наявності інфляційних очікувань інфляція швидко зростає, за відсутності інфляційних очікувань показник інфляції незначний, що стимулює заощадження бізнесу та населення.

## **3.2 Теорія та методологія трансформації економічних систем**

### **3.2.1 Теорія та методологія системних змін в просторі та часі**

#### **3.2.1.1 Основи загальної теорії трансформації систем**

Природні, політичні, суспільні, економічні, технічні, технологічні явища та події, об'єкти та суб'єкти живої та неживої природи являють собою певним чином структуровані утворення, тобто системи. Саме тому, мабуть, цілком слушним буде визнання того, що макро-та мікро світ людської діяльності, функціонування глобального земного середовища представляються безліччю систем різного походження та призначення, що в цілому визначають стан нашої планети та життєдіяльність людства. Зазначене спонукало до пошуку ефективних та оптимальних методів дослідження, синтезу складних систем, управління ними. Основою такої теоретико-методологічної бази стала теорія систем і системний аналіз (тектологія). Вперше значний внесок у становлення та розвиток системного підходу до вивчення складних систем зробив О. Богданов (1913 р.). Його теоретичні положення сприяли розвитку таких сучасних наукових напрямів як синергетика, менеджмент в царині природничих і суспільних наук. Подальшим розвитком теорії систем стали дослідження Л. Берталанфі (30-ті роки ХХ ст.). Вчений довів, що методологія системного підходу є більш широкою, може застосовуватися в різних галузях знань і складає методологічну основу дослідження для всіх наук.

Як показує перебіг планетарних, історичних подій, наукові дослідження, функціонування систем різного походження мають спільні ознаки, характеризується позитивними та негативними результатами: розвиток, успішність, занепад, хаос, дисипація тощо, тобто системні утворення з часом змінюються, функціонуючи в оточуючих середовищах під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників. Водночас, механізми змін, що при цьому в них відбуваються, не знайшли глибокого наукового висвітлення і продовжують залишатися проблемними та актуальними для науковців і в умовах теперішнього

часу – прогресу науки з пізнання світу, зростання обсягу знань, формування глобального інформаційного простору, розроблення та запровадження новітніх технологій у широкому спектрі знань на основі інноваційних наукових досягнень, зростання дії інформаційних, психологічних, кібернетичних, економічних, воєнно-політичних, терористичних, екологічних, релігійних, міграційних та інших глобалістичних чинників, накопичення матеріально-технічних і фінансових ресурсів як інструментів впливу на стан, стійкість та розвиток систем.

Дослідженню систем присвячено значну кількість теоретико-методологічних праць вітчизняних і зарубіжних учених з різних галузей знань (Р. Акофф, В. Афанасьєв, Л. Берталанфі, І. Блауберг, О. Богданов, Н. Вінер, Г. Гегель, В. Глушков, І. Джалладова, Ф. Енгельс, М. Згуровський, І. Кант, О. Куценко, В. Кремень, Т. Прокопенко, У. Ешбі Росс, В. Садовський, Т. Сааті, Я. Такахара, В. Флешмен, А. Уємов, В. Шинкарук, Е. Юдін та ін.), у яких ґрунтовно висвітлено загальну теорію систем, системний підхід, системний аналіз. Виходячи із зазначених досліджень, можна константувати, що зміст поняття система дає нам змогу окреслити широке коло різномірних явищ, які мають щось спільне та створюють необхідні передумови перетворення його на філософську категорію, увібравши в себе суть таких важливих категорій як порядок, організація, цілісність, і, водночас, не зводяться за своїм об'єктивним змістом повністю до жодного з них.

Другою важливою комплексною проблемою, дослідження над якою зосередились думки вчених, постало визначення стійкості систем, спрямованості до самоорганізації, аналізу чинників, що впливають на їх функціонування.

Цьому сприяли, на думку вчених, зокрема, А. Осіпова [76], два видатні досягнення з природничих наук протилежної спрямованості: наукові основи еволюційної теорії Ч. Дарвіна та нерівноважна термодинаміка (С. Грот, Н. Карно, П. Мазур, І. Пригожин, Ж. Фур'є та ін.). Перше обґрунтувало розвиток живої матерії від нижчих форм до вищих, тобто ускладнення структурної організації у процесі еволюції. Друге – передбачає дезорганізацію чи руйнування первісної

структури при еволюції до рівноваги. Обидва досягнення мають безпосереднє відношення до теорії самоорганізації систем бо відображають її сутність у двох протилежних формах – створення структур і руйнування структур, що характерно для систем як живої, так і неживої природи. У процесі подальшого розвитку теорії самоорганізації у природничих науках її положення виявилися універсальними і з успіхом використовуються в соціальних, економічних, політичних та інших процесах людської діяльності.

Фундаментальні основи теорії самоорганізації з позиції термодинаміки знайшли відображення в працях І Пригожина, І. Стенгерс, Г. Хакена, Х. Форстера. Окремі положення прикладних аспектів теорії самоорганізації в соціально-економічній сфері містяться в наукових публікаціях В. Василькової, С. Капіци, Є. Князевої, Б. Кузнецова, С. Курдюмова, Г. Малинецького.

Синергетика в освіті в контексті людиноцентризму стала предметом фундаментальних досліджень В. Кременя, В. Ільїна [71]. З позиції філософії синергетична парадигма як методологічна основа формування світоглядів ХХІ століття висвітлена в праці В. Лутая [73].

Проблемні питання трансформації систем знайшли чільне місце в ряді наукових публікацій в Україні та за кордоном: методологічні аспекти (А. Гальчинський, [67]); українське суспільство (М. Михальченко, [75]); суспільство, державне управління (В. Цветков, І. Кресіна, А. Коваленко, [85]); економічні системи (В. Журавльов, [69]); трансформація системи охорони здоров'я Великобританії (нарада експертів, [92]); вивчення COVID-19 для перетворення глобальних систем охорони здоров'я (Д. Клавсон, Д. Келлар, С. Ларссон, [91]).

*Метою дослідження є обґрунтування теоретичних основ та методологічних засад трансформації систем під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників.*

Предметом дослідження є як закриті, так і відкриті системи різного функціонального походження, тобто системи, які знаходяться під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників. Тому, в першу чергу, зупинимося на окремих

категоріях і поняттях, що мають безпосереднє відношення до проблеми, що розглядається.

Провідне місце в системних дослідженнях належить категорії "система" (від грецьк. – ціле, складене з частин; поєднане). Важливою при цьому є думка видатних філософів. І. Кант під системою розумів єдність різноманітних знань, об'єднаних однією ідеєю" [70, с. 680]. Г.В. Гегель вважав, що будь-який предмет дослідження представляється системою, що сама розвивається, бо являє собою тільки момент розвитку ідеї [66]. Узагальнене філософське визначення системи сформульовано Ф. Енгельсом: "Уся... природа становить певну систему, певний сукупний зв'язок тіл, розуміючи під словом тіло всі матеріальні реальності..." [74, с. 392].

Досліджуючи структурну сутність систем, закономірності, умови та етапи їх розвитку, О. Богданов виділяв такі етапи: "комплексії" (система являє собою механічне об'єднання елементів, між якими не існує взаємодії); "кон'югації" (відбувається співробітництво між окремими елементами системи); "інгресії" (перехід системи до нової якості); "дегресії" (процес деградації системи, її розпад як цілісного утворення) [63]. Автор загальної теорії систем Л. Берталанфі критеріальною ознакою будь-якої системи вважав комплекс елементів, що вступають у взаємодію [88]. Згідно із визначенням В.І. Вернадського система – це сукупність різних функціональних одиниць (біологічних, людських, інформаційних тощо), які пов'язані із середовищем і слугують для досягнення певної загальної мети шляхом дії над матеріалами, енергією, біологічними явищами та керування ними [64].

У "Філософському енциклопедичному словнику" – система – сукупність визначених елементів, між якими існує закономірний зв'язок чи взаємодія; якісні характеристики цих елементів становлять зміст системи, сукупність закономірних зв'язків між елементами – внутрішню форму або структуру системи..., за природою елементів і характером структури системи поділяють на матеріальні, що існують в об'єктивній реальності (неорганічні, органічні), та

ідеальні, що є виразом людської свідомості (поняття, гіпотези, теорії, лінгвістичні та логічні побудови, психічні утворення тощо [80, с. 583].

На необхідності відзначення в системі цільової та функціональної компонент наголошує Т. Сааті. Поняття системи, вважає дослідник, може бути визначено у термінах її структури, функцій, цілей, які закладені в її конструкцію [80, с. 16].

У системних дослідженнях доцільним є представлення всього масиву системних понять кількома групами, кожна з яких є специфічною для певного кола проблем, що при цьому аналізуються. На думку Е. Юдіна [87, с. 183], весь масив таких понять доцільно розбити на такі групи

Перша група понять охоплює опис внутрішньої побудови системних об'єктів: елементу, структури, зв'язку, відношення, середовища, цілісності, організації.

Друга група системних понять передбачає опис функціонування системних об'єктів: функції, стійкості, рівноваги, регулювання, зворотного зв'язку, гомеостазису (від грецьк. – однаковий стан), управління, самоорганізації та ін.

Третя група системних понять характеризує процеси розвитку системних об'єктів: генезису, еволюції, становлення та ін.

Автори посібника-словника "Професійна освіта" систему визначають як порядок, зумовлений правильним розташуванням частин; сукупність принципів, засадових для певного вчення; форма. устрою; спосіб побудови; сукупність частин, пов'язаних спільною функцією тощо [77, с. 314].

Відповідно до Міжнародних стандартів серії ISO 9000:2015, система (system) – сукупність взаємопов'язаних або взаємодійних елементів [68, с. 12].

Узагальнюючи та доповнюючи думки вчених, поняття "система" може бути представлена таким чином: 1) система обов'язково містить у собі сукупність елементів; 2) елементи системи певним чином пов'язані між собою; 3) пов'язані елементи системи створюють своєрідну цілісність; 4) елементи системи знаходяться у постійній взаємодії шляхом обміну енергією; 5) функціонуванню системи притаманні певні закономірності, принципи, суперечності; 6)



властивості системи відмінні від властивостей окремих елементів сукупності; 7) система знаходиться під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників; 8) система, залежно від умов, обставин, впливу може набувати стану розвитку, руйнації, хаосу тощо.

Узагальнюючи та доповнюючи думки вчених, поняття "система" може бути представлена таким чином: 1) система обов'язково містить у собі сукупність елементів; 2) елементи системи певним чином пов'язані між собою; 3) пов'язані елементи системи створюють своєрідну цілісність; 4) елементи системи знаходяться у постійній взаємодії шляхом обміну енергією; 5) функціонуванню системи притаманні певні закономірності, принципи, суперечності; 6) властивості системи відмінні від властивостей окремих елементів сукупності; 7) система знаходиться під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників; 8) система, залежно від умов, обставин, впливу може набувати стану розвитку, руйнації, хаосу тощо [93, р. 83].

Вище відзначалось, що обґрунтування та розвиток теорії самоорганізації пов'язані з теорією еволюції і природничими науками, зокрема, нерівноважною термодинамікою. Адже саме вона доповнила класичну термодинаміку шляхом обґрунтування теорії "створення структури", як фундаментального досягнення природничих наук.

Зупинимось стисло на деяких основних поняття теорії самоорганізації в контексті законів нерівноважної термодинаміки, теорії еволюції, а також її концептуальних засад, що мають безпосереднє відношення до впливу на самоорганізаційний процес зовнішніх і внутрішніх чинників.

*Класична термодинаміка* у загальному розумінні – знання про енергію, яка досліджує різноманітні природні явища, спираючись на притаманні їй об'єктивні закони. Коло досліджуваних термодинамікою явищ досить широке за своєю природою: фізичні, хімічні, технічні, фізіологічні, біологічні, космічні тощо. Для нашого подальшого дослідження, з точки зору термодинаміки та розповсюдження її законів на більш широке коло систем, важливими є два положення: 1) термодинамікою передбачається дезорганізація чи руйнування

первісної структури при еволюції до рівноваги; 2) енергетична природа термодинаміки.

*Теорія еволюції* є науковою теорією, що пояснює механізми зміни форм біологічних організмів та причини їх багатоманіття, що виникають з часом в процесі їх історичного розвитку, функціонування, існування. Спираючись на численні спостереження за розвитком живих і неживих біологічних організмів (рослинний світ, тваринництво), Ч. Дарвін дійшов висновку, що зміни в них відбуваються під впливом двох чинників: 1) спадкової мінливості; 2) добору. Мінливість вчений розглядав як фактор еволюції. У боротьбі за існування в природному середовищі (добор) Ч. Дарвін виділив такі три основні форми: 1) залежність від середовища; 2) внутрішньовидова боротьба; 3) міжвидова боротьба. Слід відзначити, що наприкінці своєї надзвичайно плідної наукової діяльності Ч. Дарвін висловлював думку про гіпотетичність своєї теорії, що ним не була врахована низка зовнішніх факторів.

Водночас, як відзначають дослідники, слід розрізняти поняття "еволюції" та "теорії еволюції". Поняття еволюції, як явище, є незаперечним і не викликає у науковців жодних сумнівів. Що стосується теорії еволюції, тобто механізмів, що призводять до еволюційних змін, науковці до цього часу не дійшли єдиної думки, пропонуючи різні концепції, гіпотези, підходи. Це стосується, в першу чергу, природи, механізмів впливу на процес еволюції, їх різноманітність, дієвість та пріоритетність, на що класична еволюційна теорія вичерпної відповіді, як і підтвердження, не дає.

Найбільш визнаним науковцями поглядом на еволюційний процес є *синтетична теорія еволюції* (сучасна еволюційна теорія), яка є синтезом різних галузей знань, перш за все – генетики та дарвінізму. Синтетична теорія еволюції також спирається на палеонтологію, молекулярну біологію, систематику та ін. Синтетична теорія в її нинішньому вигляді утворилася в результаті переосмислення ряду положень класичного дарвінізму з позицій генетики початку ХХ століття. У наукових колах вважається, що основи синтетичної теорії еволюції були закладені С. Четверіковим [86]. Вчений показав (1926 р.)

сумісність принципів генетики з теорією природного відбору, що дало поштовх розвитку еволюційної генетики. У подальших дослідженнях автори синтетичної теорії еволюції суттєво розходилися в думках з ряду фундаментальних проблем і працювали в різних секторах біології (Ф. Добржанський, С. Райт, Н. Тимофеев-Ресовський, Р. Фішер, Дж. Холдейн-молодший та ін.). Водночас, усі дослідники були практично згодні з трактовкою таких основних положень синтетичної теорії еволюції [65, 86]:

елементарною одиницею еволюції вважається локальна популяція (суб'єкт як система –авт.);

матеріалом для еволюції є мутаційна та рекомбінаційна мінливість (зміна якостей системи під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників – авт.);

природний відбір розглядається як головна причина розвитку адаптацій, утворення видів і надвидів (фактори зовнішнього впливу, перехід системи в інший стан – авт.);

вид є система популяцій, репродуктивно ізольованих від популяції інших видів, і кожний вид екологічно відокремлений (обособленість системи – авт.);

дрейф генів виступає причиною формування ознак видів (внутрішня взаємодія елементів системи – авт.);

видоутворення заключається у виникненні генетично ізолюючих механізмів і має місце переважно в умовах географічної ізоляції (середовище системи – авт.).

Еволюційні процеси в діалектиці відображаються *законом переходу кількісних змін в якісні*. Відповідно до цього закону радикальні зміни відбуваються не самі по собі, а за рахунок поступових кількісних нарощувань. Разом з тим, радикальні зміни, що відбуваються при цьому, визначають подальші кількісні процеси. Зміст закону, тобто його сутність, відображається в категоріях якості, кількості, міри, скачка та їх взаємозв'язку і в цілому характеризує лише спрямованість розвитку матеріального світу (систем, що його складають – авт.), його дискретність та неперервність, але не визначаються при цьому механізми, чинники, що призводять до змін.

*До універсальних законів діалектики відноситься закон єдності та боротьби протилежностей. Дія закону проявляється в системних структурах, що мають місце в природі, суспільстві та мисленні. Сутність закону полягає в тому, що він пояснює розвиток як саморух і саморозвиток, але, як і попередній закон, не визначає при цьому механізми, чинники, що призводять до динамічних змін.*

*Термодинаміка незворотніх (нерівноважних) процесів визначає швидкості нерівноважних процесів в залежності від зовнішніх умов. Величезною заслугою нерівноважної термодинаміки є усвідомлення того факту, що нерівноважність може бути причиною порядку. Таким чином, уперше вдалось «перекинути» місток і встановити зв'язок між протилежними властивостями. Виявилось, що незворотні процеси у відкритих системах можуть приводити до виникнення нового типу динамічних станів матерії – дисипативних (нерівноважних) систем, які самоорганізуються. При цьому джерелом нововведень у системі, тобто джерелом структурної еволюції, є флуктуації, які «каталізують» механізм нестійкості, що у свою чергу, приводить до формування нової просторо-часової структури [78, с. 28].*

*Стаціонарні нерівноважні стани системи набуваються під впливом так званих граничних умов, зокрема, зовнішнього впливу на систему. Відповідно до теореми І. Пригожина, за незмінних зовнішніх умов відкрита термодинамічна система, яка не дуже далека від стану рівноваги, прагне до такого стаціонарного стану, який характеризується мінімальним виробництвом ентропії.*

*Загальною теорією стійкості (О. Ляпунов) доведено, що стаціонарні нерівноважні стани з мінімальним виробництвом ентропії є стійкими. Водночас, внаслідок зовнішнього впливу, в таких системах мають місце флуктуації. У стійкій системі флуктуації, що виникли, з часом самі по собі (спонтанно) зменшуються. Такі внутрішні процеси не ведуть до посилення флуктуацій (розгойдування системи). І навпаки, в нестійкій системі починається наростання амплітуди відхилень (так зване посилення) і система спонтанно, чи з високою вірогідністю, виходить за межі стаціонарного нерівноважного стану. При аналізі*

нестійких систем використовується теорія турбулентності. Перехід системи в стан турбулентності характеризується виникненням хаосу – зростанням ентропії. Нестійкі структури, які з часом зі стану стаціонарного нерівноважного стану переходять у нерегулярний нерівноважний стан і спонтанно утворюють нову систему, дістали назву дисипативних структур [78, 79].

*Синергетична концепція вважається вченням про взаємодію.* При цьому в ідеї синергетики розглядається так звана когерентна (лат. *cohaerens* – що знаходиться в зв'язку) самоорганізація. Її механізм пов'язаний з кооперативною взаємодією безлічі однорідних компонентів, що приводить до синхронізації внутрішніх процесів і їх когерентної поведінки. Такий механізм Г. Хакен назвав синергетичним (грец. *synergia* – спільна кооперативна дія). Термін "синергетика" введений дослідником для позначення міждисциплінарного напрямку, що завдяки результатам досліджень в галузі теорії лазерів і нерівноважних фазових переходів становить ідейну основу для плідної співпраці дослідників в різних галузях. Синергетика вивчає системи, що містять велику кількість частин і складно взаємодіють між собою [83, 84].

*Концепція детерміністичного хаосу* відображає виникнення хаосу з порядку. При цьому система, що знаходиться повністю в нерегулярному, нерівноважному, непередбачуваному стані класифікується як хаотична. Це твердження характерне як для динамічних систем з природничих наук, так і для соціальних систем, що особливо чутливі до впливів. Відповідно до цієї концепції вважається, що при застосуванні впливу на соціальні системи необхідно враховувати, що будь-яке вторгнення в них може призвести до повністю непередбачуваних, хаотичних розвитків і наслідків.

*Конструктивізм.* Конструктивістська теорія пізнання, здебільшого, використовується в дослідженні питань впливу на соціальні та гуманітарні системи. Якщо такі системи досліджуються як організаційно закриті та самореферентні, приходять до висновку, що прямий зовнішній вплив, як правило, не досягає мети, що ставилася, або виникла спонтанно. Прихильники конструктивізму вважають, що зовнішній вплив при цьому сприймається

системою виключно як завада і "переробляється" нею у відповідності з її власними механізмами. Таке твердження, з огляду на викладене вище, на нашу думку, може бути як частковий випадок. Розрізняють такі види конструктивізму: соціальний, когнітивно-теоретичний (радикальний), емпіричний, комунікативно-теоретичний.

*Інтерпретативна теорія організації (системи).* Сутність її полягає в тому, що дослідники враховують в ній соціальні чинники, на відміну від функціоналістської теорії, де система розглядається в якості "чорної скриньки". При цьому ігнорується фактор людської поведінки в системі, зумовленість її стабільності. Метою дослідження в інтерпретативній теорії є пояснення людської дії в організації (системі) і навпаки – пояснення дій (реакції) системи через дії людей (персоналу). В основу теорії покладена така ідея: персонал організації (системи) діє в межах реальності, яку він сам собі створює. Значення інтерпретативної теорії у дослідженні соціальних, гуманітарних систем полягає в тому, що дозволяє отримати відповіді на такі проблеми: реалізація зовнішніх приписів; позитивні чи негативні наслідки щодо структурних чи функціональних змін у системі; якість взаємодії елементів, підсистем у цілісній системі; заходи з підвищення ефективності функціонування системи; схильність до самоорганізації тощо.

*Соціально-політичні технології.* Фатальний недолік, який невідворотно веде нові держави до безладу всередині країни та безпорадності на міжнародній арені: відсутність того, що ці країни не могли не створити самі, ні отримати з-за кордону – реального громадянського суспільства. Причиною чого були як зовнішні, і внутрішні чинники [92].

*Психотерапія* – система лікувального впливу на психіку і через психіку на організм людини; часто визначається як діяльність, спрямована на позбавлення людини від різних проблем (емоційних, особистісних, соціальних). При цьому людина, як суб'єкт, знаходиться під зовнішнім впливом медичного працівника (бесіда, обговорення, когнітивні, медикаментозні методики тощо), очікуючи,

внаслідок внутрішніх нервово-енергетичних механізмів, позитивних результатів від зовнішнього впливу та внутрішньої сомоорганізації.

*Нова онтологічна парадигма розвитку людини в системі формування особистості* [72]. На основі аналізу останніх наукових досягнень квантової фізики та космології, а також критики світоглядних основ сучасного "наукового реалізму" стверджується, що вихід зі світоглядної кризи сучасної науки слід шукати в розробці нової Духовної парадигми мислення. У традиційній системі людина розглядається як суб'єкт і об'єкт лише одного – матеріального світу, що представлений у науці як однозначна структура – "матерія-енергія". В інноваційній системі людина розглядається як суб'єкт і об'єкт двох світів: *енергоінформаційного*, що функціонує в межах запропонованої онтологічної моделі "Свідомість – Інформація – Енергія – Матерія", та *фізичного світу* [72, с. 107].

*Квантова психологія* [81]. Квантова психологія, ґрунтуючись на квантовій механіці та квантовій фізиці, найбільш точно описує через субатомний світ картину цілого, частиною якого є кожен з нас і спрямована на вивчення процесів свідомості людини та навчання, управлінню своїм життям. Основою квантової психології є такі міркування: все в світі складається з молекул і атомів, включаючи думки і мову людини; говорячи, людина випускає імпульс у Всесвіт, який відбиваючись, повертається назад, але вже не до самої людини, а до молекул, які оточують його; в результаті такого руху простір навколо індивіда починає змінюватися відповідно до посланого імпульсу, і ми в будь-який момент можемо отримати інформацію, яка суттєво змінить нашу власну модель світу.

*Епігенетика* – це напрям біологічної науки. Під нею розуміють розділ генетики, що вивчає спадкоємні зміни активності генів під час розвитку організму або ділення клітин. Спадкоємний апарат людини міститься в головній молекулі ДНК (геномі). Гени – це окремі ділянки, що займають лише невелику частину генома (до 3 %). Переважна частина генома (орієнтовно 97%) знаходиться в стані експресії – впливу на гени. Цей процес дістав назву метилірування, тобто впливу на гени під дією різних факторів (образ життя,

освіта, виховання, фізична активність, харчування, вітаміни, мікроелементи, стреси, лікування, соціум, духовне середовище тощо). Стан експресії генів призводить до змін людини, придбання нею нових рис, якостей, хвороб і т. ін., які в подальшому можуть бути спадково передані потомству. Важливим в посиленні на епігенетику є саме вплив зовнішніх чинників на людину та перетворювальні фізіологічні процеси внаслідок дії та взаємодії зовнішніх і внутрішніх чинників.

Аналіз теорій, наукових напрямів, парадигм, концепцій, викладених вище, дозволяє зробити певні узагальнення, визначитися із закономірностями та принципами трансформації систем.

Узагальнення, що мають основоположне значення для дослідження трансформації систем:

синергетична концепція систем вважається вченням про взаємодію, при цьому в системах досліджуються проблеми виникнення порядку з хаосу, тобто переходу системи в новий стан;

хаос є наслідком переходу системи в стан турбулентності;

людський фактор, як комбінація певних дій на систему, має суттєвий вплив на стан та динаміку їх функціонування;

система змінюється під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників;

основні положення теорії самоорганізації, що були започатковані у природничих науках, виявилися універсальними і з успіхом використовуються в соціальних, економічних, гуманітарних, політичних та інших процесах людської діяльності, що представляються системами чи комплексними рішеннями.

Таким чином, можна стверджувати, що системи змінюються, по-перше, під впливом середовища, в якому знаходяться, по-друге, під впливом чинників, які це середовище продукує, по-третє, під впливом внутрішньої системної взаємодії, викликані внутрішніми чинниками; по-четверте, – під впливом внутрішньої системної взаємодії, викликані зовнішніми чинниками. Тобто зміни у системах, що перебувають у певних середовищах, відбуваються під впливом зовнішніх чинників та двопорядкових внутрішніх чинників, викликаних, по-перше,



власною внутрішньою взаємодією, по-друге, – внутрішньою трансформаційною взаємодією під впливом зовнішніх чинників. Наведене твердження може бути підставою для заміни поняття "самоорганізація систем" на поняття "трансформація систем", яке, на нашу думку, більш точно характеризує сутність змін, що відбуваються в системах, та їх функціональність. Адже самоорганізаційні процеси, з точки зору термінологічного визначення, пов'язані, переважно, з дією внутрішніх чинників.

Визначимося із загальними закономірностями та принципами трансформації систем, притаманними в тій чи іншій мірі системам будь якого походження – живої та неживої природи (біологічні, технічні, економічні, соціальні, гуманітарні, військові тощо).

*Закономірності трансформації систем зумовлені:*

- чинниками космогенезу;
- людським чинником;
- квантовою теорією поля, квантовою психологією;
- об'єктивними процесами еволюції;
- енергетичною природою системних змін;
- середовищем створення та знаходження системи;
- впливом зовнішніх і внутрішніх чинників;
- взаємодією внутрішніх чинників;
- взаємодією внутрішніх чинників під впливом зовнішніх чинників;
- рівнем знань, притаманних середовищу, де створюється та знаходиться система;
- соціальними технологіями;
- фізичними та соціальними явищами різної природи, матеріальними ресурсами.

Із закономірностями трансформації систем тісно пов'язані їх принципи – як певна система засад, на основі яких в системах відбуваються трансформаційні процеси. Принципи, впливаючи із закономірностей трансформації систем,

визначають їх загальну спрямованість, процесуальність та результат, якого при цьому може набути система.

*До основних принципів трансформації систем можна віднести такі:*

науковості; обособленої автономності; процесуальної системності; взаємодії; взаємовпливу; функціональності; об'єктивності; суб'єктивності; керованості; діагностичності; забезпеченості; корегувальності.

Трансформаційні процеси, що відбуваються в системах, досліджуються, переважно, шляхом побудови узагальнених моделей (математичних, функціональних, ієрархічних, статистичних, комбінованих тощо), що відображають всі чинники, зв'язки, взаємозв'язки реальної ситуації, які можуть проявитися у процесі здійснення змін, визначеного чи прийнятого рішення тощо, що можуть скластися. Отримана модель досліджується з метою висвітлення близькості результату тієї чи іншої з альтернативних дій до бажаного результату, оцінки ступеня чутливості системи до різних зовнішніх і внутрішніх впливів.

Разом з тим, як свідчать теорія та практика, жодна із зазначених моделей, що представляє певні види діяльності, процеси, матеріальні субстанції, не відповідає ні очікуваним, ні практичним результатам, що апріорі на них покладалися. Зокрема, всім добре відомо, що інженерно-технічні, технологічні моделі потребують суттєвих коригувань протягом багатьох років і численних випробувань. Гуманітарні, соціальні, економічні, політичні, військові моделі взагалі можуть явитися результатами, протилежними тим, що передбачалися суб'єктами дій, проектів, рішень. В контексті викладеного, на нашу думку, модель будь якої системи є складним, багатовимірним функціоналом зовнішніх і внутрішніх чинників, що відображає її прогнозовану практичну результативність. Урахування зазначених чинників в якості комплексного функціоналу є складною проблемою, яка потребує ґрунтовних теоретичних та прикладних досліджень, в першу чергу, щодо точності моделювання. Загальне твердження про точність свідчить, що вона має бути мінімальною, що забезпечує відображення всіх важливих особливостей системи. Вважається при цьому, що відхід від деталізації – це економія часу, ресурсів, зменшення кількості вхідних і

вихідних даних і навіть зростання надійності моделі, пов'язане зі зменшенням її складності. З іншого боку, надто проста модель не передасть суттєвих якісних особливостей системи і може призвести до хибних висновків щодо її поведінки, а також до наступних згубних наслідків – втрат часу, значних ресурсів, занепаду тощо. Знайти межу розумної складності часто нелегко і вона остаточно визначається, як свідчить практика, у процесі налагодження моделі на практичних зразках, так званих уточненнях і підгонках ітераційного характеру, що мають емпіричну спрямованість. Інша справа, коли мають місце теоретичні та методологічні напрацювання в різних галузях знань, що дозволяють побудувати модель системи з достатньо високим ступенем достовірності процесу, що покладено в її основу. На теперішній час, на жаль, рівень наукових знань не дозволяє реалізовувати такі підходи, але це має тільки спонукати до подальших фундаментальних і прикладних досліджень у різних галузях знань – природничих, інженерних, соціальних, економічних, гуманітарних, військових, психолого-педагогічних тощо, що, як показує дійсність, динамічно розвиваються.

В нашому дослідженні розглядається узагальнений процес трансформації систем різного походження, що ґрунтується на комплексному врахуванні впливу на систему зовнішніх і внутрішніх чинників. Цілком очевидно, що формування моделей систем, що відображають їх трансформацію на основі визначених чинників, буде мати відмінності (притаманність тим чи іншим системам видів чинників), в залежності від того, яка це система за природою – біологічна, соціальна, економічна, гуманітарна, військова тощо.

Модель системи у загальному вигляді може бути представлена функцією дії та взаємодії зовнішніх і внутрішніх чинників:

$$M = F(Zч; Вч), \text{ де}$$

$Zч$  – характеристика дії та взаємодії зовнішніх чинників від 1 до  $n$ ,

$Вч$  – характеристика дії та взаємодії внутрішніх чинників від 1 до  $n$ .

У свою чергу:

$$Zч = f(Zч1, \dots, Zчn); \quad Вч = f(Вч1, \dots, Вчn), \text{ де } i \text{ від } 1^* \text{ до } n^*.$$

*До чинників впливу на систему можна віднести такі:*

природні: біологічні; кліматичні; метеорологічні; географічні; радіаційні;  
хвильові (електромагнітні, космічні, гравітаційні тощо);

генетичні: дрейф генів; спадкоємні; видові; міжвидові;

радіаційні: мутаційні; рекомбінаційні;

людські: структурно-особистісні; інтелектуальні; медичні; місійні; цільові;  
ступінь використання знань; психологічні, в т.ч. – нейронне програмування;  
технологічні; інструментальні; інтереси; мотиви тощо;

рівень наукових знань (теорія і практика);

ресурси: матеріально-технічні, фінансові; технологічні; інформаційні;

ступінь взаємодії складових.

Чинники, у свою чергу, за дією мають зовнішню та внутрішню природу.

*Зовнішні чинники:* природні; генетичні, радіаційні, людські; рівень знань;  
ступінь взаємодії складових; ресурси. Зовнішні чинники можуть мати  
комплексний характер, тоді їх вплив має розглядатися як результат взаємодії  
сукупності впливів. У цьому випадку зовнішній вплив, окрім викладеного вище,  
набуває характеру, притаманному складовим внутрішнього впливу, в першу  
чергу, – ступеню взаємодії складових.

*Внутрішні чинники:* природні; генетичні; радіаційні; людські; рівень знань;  
ступінь взаємодії складових; ресурси.

Зовнішні та внутрішні чинники за формальними ознаками співпадають, але  
їх дія в трансформаційних процесах має свої особливості. Окремі чинники,  
зокрема, природні, радіаційні можуть мати подвійну дію. Наприклад, вплив на  
людський чинник, який, у свою чергу, впливає на стан системи, її стійкість,  
адаптивність чи дисипацію.

Зазначені чинники за своєю сутністю та дією є носіями категорій  
об'єктивності та суб'єктивності.

*До об'єктивних чинників відносяться такі:* природні; генетичні; рівень  
знань; ступінь взаємодії складових.

*Суб'єктивні чинники:* людські; ступінь володіння знаннями; ступінь

використання знань; ресурси.

Багатоманітність визначених чинників зовнішнього та внутрішнього впливу на системи, їх об'єктивний і суб'єктивний характер, взаємодія на теперішньому етапі розвитку знань при застосуванні для моделювання структурованих систем, їх трансформації, переходу в іншу якість та функціональність, вочевидь, складуть надзвичайно велику наукову проблему. Але наука не стоїть на місці, про що красномовно свідчить історія та практика її розвитку. В кінцевому рахунку, і зазначена проблема поступальним чином з часом буде вирішуватись. Шлях до її вирішення лежить у площині відкриття механізмів, що спричиняють трансформацію систем, тобто найбільш оптимального відображення дії наведених вище зовнішніх та внутрішніх чинників за фізичною, соціальною чи будь-якою іншою природою математичними, функціональними, статистичними, експертними методами на основі відповідних представлених функцій і кваліметричних підходів, а також в подальшому пошуку інноваційних інструментів на основі штучного інтелекту.

Важливим суб'єктом живої природи є людина як система, зважаючи на її особистісні структурні складові та роль, яку в системних процесах і діях різного походження відіграють особистості. На що людина здатна? Який має інтелектуальний потенціал, наміри його реалізації? Як запобігти негативним наслідкам в діяльності людини? Відповіді на поставлені питання щодо людини, на нашу думку, знаходяться в площині теорії трансформації систем, зокрема, як окремого суб'єкта зазначеної теорії – людини як біологічної системи. Дієвими інструментами в цьому мають стати зовнішні та внутрішні чинники епігенетики, синтетичної теорії еволюції, квантової психології, нової духовної парадигми розвитку людини та інші механізми, як складові загальної теорії трансформації систем, тобто інструментальні дослідження людини на клітинно-молекулярно-атомному рівні за допомогою штучного інтелекту, здатного "читати" думки, помисли, напрями дій людей в реальному просторі і часі. А на теперішньому етапі розвитку науки можемо лише констатувати, що людський чинник, акумулюючи зовнішні та внутрішні впливи, стає суттєвим фактором у

трансформаційних процесах, що відбуваються в різних сферах діяльності людства, тому має бути максимально відкритим, об'єктивізованим і контрольованим з ознаками відповідальності як з боку органів влади, так і громадським середовищем.

Практично вичерпний перелік зовнішніх і внутрішніх чинників впливу на систему, їх об'єктивний і суб'єктивний характер дозволяють дійти висновку, що трансформаційні процеси притаманні як відкритим, так і закритим системам будь-якого походження

На основі викладеного вище представляється можливим сформулювати загальний закон трансформації систем, який об'єктивно враховує всі існуючі теорії і концепції щодо трансформації, самоорганізації та модернізації систем, тобто кількісних, якісних і функціональних змін, що відбуваються з ними.

*Системи чи комплексні структуровані утворення будь якого походження трансформуються (змінюються) за сутністю та функціональністю внаслідок виникнення стану турбулентності під впливом дії та взаємодії зовнішніх і внутрішніх чинників (природні, генетичні, радіаційні, людські, знаннєві, ресурсні, ступінь взаємодії складових тощо), які є носіями категорій об'єктивності та суб'єктивності.*

Світ живої та неживої природи органічного чи неорганічного, політичного, соціально-економічного, технічного, гуманітарного, військового та іншого походження являє собою певним чином структуровані утворення, тобто системи. Перебіг глобалістичних, історичних подій, наукові дослідження свідчать, що розвиток та функціонування зазначених систем відзначається різними позитивними та негативними результатами, тобто системні утворення з часом змінюються (трансформуються), функціонуючи в оточуючих середовищах під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників.

Трансформаційні процеси, що відбуваються в системах, досліджуються, переважно, шляхом побудови узагальнених моделей (математичних, функціональних, ієрархічних, статистичних, комбінованих тощо), що відображають всі чинники, зв'язки, взаємозв'язки реальної ситуації, які можуть

проявитися у процесі здійснення змін, визначеного чи прийнятого рішення. Механізми змін, що при цьому відбуваються в системах, не знайшли глибокого наукового висвітлення, особливо в частині методології, закономірностей, принципів і продовжують залишатися проблемними та актуальними для науковців і в умовах теперішнього часу.

Розвиток теорії трансформації систем створює можливості розроблення універсального наукового підходу та відповідного апарату (інструментарію) для моделювання, аналізу та оцінки ступеню трансформації систем будь якого походження, визначення їх стійкості, запобігання хаосу, дисипації та відповідних коригувальних дій, в залежності від місії і цілей, дій, які при цьому переслідуються та здійснюються або мають місце. Шлях до вирішення зазначеної проблеми лежить в таких напрямках: 1) у площині найбільш оптимального відображення дії наведених вище зовнішніх та внутрішніх чинників за фізичною, соціальною чи будь-якою іншою природою математичними, функціональними, статистичними, експертними методами на основі відповідних представлених функцій і кваліметричних підходів; 2) у сфері наукових інструментальних досліджень людини (як системи) на клітинно-молекулярно-атомному рівні за допомогою штучного інтелекту, здатного "читати" думки, помисли, напрями дій людей в реальному просторі і часі. Зазначені напрями мають стати предметом подальших теоретичних і прикладних досліджень.

### **3.2.1.2 Системи людської діяльності: парадигмальні основи створення і трансформації**

Процеси глобалізації сучасного світу з такими факторами як загальна інформатизація, комп'ютеризація, кібербезпека, технологізація, роботизація на основі штучного інтелекту, автократія, дестабілізація, тероризм, агресія постійно та системно впливають на всі сфери життєдіяльності людства і відзначається при цьому глибинними інституціональними трансформаціями. Як свідчать наукові

дослідження, перебіг історичних подій, зазначені процеси характеризується як позитивними тенденціями: розвиток, успішність (Г. Гарретт, А. Негрі, Д. Родрік), так і негативними перспективами: занепад, хаос, руйнація (Е. Губер, Г. Шварц). Тобто системні утворення з часом змінюються, функціонуючи в оточуючих середовищах під впливом дії та взаємодії зовнішніх і внутрішніх чинників в просторі і часі [108].

Визначальним чинником створення, розвитку та трансформації систем різного походження є людина з притаманними їй психологічними, фізичними, інтелектуальними, лідерськими, вольовими особливостями, якостями та здатністю до реалізації позитивних змін на всіх ієрархічних рівнях діяльності. Людський чинник у створенні та функціонуванні будь-яких систем, по-перше, є важливим пріоритетом національних інтересів України та забезпечення національної безпеки [99, 100, 101, 103], по-друге, – пріоритетним, оскільки впливає на професійну діяльність фахівців на різних ієрархічних функціональних рівнях державотворення, управління, соціуму.

Водночас, механізми трансформації систем людської діяльності, як і сама людина як біологічна система ("самість" по К. Юнгу [105]), не знайшли глибокого наукового висвітлення, обґрунтування, продовжують залишатися проблемними та актуальними для науковців в умовах теперішнього часу і мають досліджуватись на основі загальної теорії систем, системології, теорії трансформації систем, біології, фізіології, генетики, психології, психіатрії.

Теоретико-методологічну основу дослідження складають наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з таких напрямів:

– світові глобалізаційні процеси (А. Аткинсон, З. Бауман, Г. Гарретт, О. Головащенко, Е. Губер, О. Захаров, І. Кресіна, В. Корпі, Т. Левітт, Д. Лук'яненко, Е. Макґрю, А. Негрі, Т. Нільссон, Р. Робертсон, Д. Родрік, С. Удовік, Д. Хелд, Н. Хома, М. Чешков, Ф. Шарпф, Г. Шварц та ін.);

– теорія систем і системологія (Р. Акофф, В. Афанасьєв, Л. Берталанфі, І. Блауберг, О. Богданов, Н. Вінер, Г. Гегель, В. Глушков, У. Ешбі Росс, І. Кант, В. Садовський, Т. Сааті, Е. Юдін та ін.),



– трансформація систем (А. Гальчинський, М. Михальченко, С. Ерохін, Д. Баттен, В. Журавльов, О. Карнух, А. Коваленко, Ю. Приходько, Е. Тоффлер, І. Фішер, В. Цветков, П. Штомка та ін.);

– психологічна структура особистості (Б. Ананьєв, Г. Гарднер, П. Гончарук, У. Джеймс, О. Ковальов, К. Левін, О. Леонтєв, О. Лосєв, С. Максименко і С. Мул, А. Маслоу, В. Моргун, Г. Олпорт, Ф. Перзл, К. Платонов, В. Рибалка, К. Роджерс, С Рубінштейн, К. Спенс, Ю. Трофімов, К. Юнг та ін.).

*Метою дослідження є обґрунтування парадигмальних основ створення та динаміки трансформації систем – продуктів людської діяльності.*

Світові глобалізаційні та урбанізаційні процеси прискорюють динаміку створення різноманітних систем як продуктів людської діяльності. Їх функціонування, продуктивний, контрпродуктивний розвиток, трансформація визначаються ідеями, підходами, рішеннями, компетенціями творців зазначених систем – людьми, колективами. При цьому стійкість, життєздатність, життєвий продуктивний чи негативний цикл систем залежить від багатьох чинників, але в кінцевому рахунку визначається людиною та застосовуваними нею ресурсами. Парадоксальність ситуації полягає в тому, що апріорі неможливо передбачити наперед реальний кінцевий результат такої людської діяльності, хоча він і декларується. Настає час реалізації, визнання деяких помилок, коригувальних дій, кінця чому, як правило, нема. Про декларативні очікування під різним приводом забувається, ресурси втрачаються і все починає керуватись новим складом виконавців, а ще гірше – тим самим, як свідчить практика.

Природа людини ("самості"), людського чинника, соціальної свідомості, незважаючи на значні досягнення в таких галузях знань як біологія, генетика, епігенетика, фізіологія, філософія, соціологія, інформатика, психологія, психіатрія, педагогіка, залишається недостатньо дослідженою і містить безліч таємниць, що яскраво демонструється подіями як минулого, так і сьогодення. Хто ж усе-таки є людина в цілісному, ціннісному вимірі? Обґрунтованої відповіді на нього до цього часу нема.

На що людина здатна? Який має комплексний інтелектуальний потенціал, його складові та напрями реалізації? Яке співвідношення в її психологічній структурі ціннісного та матеріального? Як формувалася та розвивалася в людини екзистенціальна траєкторія життєдіяльності? Яка цілеспрямованість, лідерські та вольові якості людини? Чи володіє людина системним, критичним мисленням? Чому і як змінюється в процесі розвитку та професійної діяльності? Як поводить себе в критичних ситуаціях? Що таке моральність, психологічна стійкість і послідовність дій людини? Як зовнішні та внутрішні чинники впливають на трансформацію людської свідомості та поведінки? Яка резистентність в особистості до негативного впливу, які чинники стримування? Яка сингурація сприяла трансформації особистості в продуктивному чи контрпродуктивному напрямі? Як апріорі уникнути помилкових призначень і ризиків, що нерідко призводить до жахливих наслідків? Жодні підходи щодо діагностування якостей людини (як системи) за допомогою психологічних тестів, психофізіологічної апаратури, набутої освіти, присуджених наукових ступенів, присвоєних учених звань, наявності нагород, проходження трудової діяльності, реальних чи примарних успіхів, лобістських рекомендацій тощо не відзначаються ефективністю, про що яскраво свідчить численна національна та світова практика, і, здебільшого, пізнається шляхом кадрових процедур – проб, успіхів і помилок.

Відзначимо, що сама природа людини від її походження до теперішнього часу мало в чому змінилася, окрім набутих знань, застосовуваних технологій, що в цілому прискорює (а нерідко і загострює) динаміку як позитивної, так і негативної діяльності людини, продукування нею різноманітних раціональних та ірраціональних систем. Аналізуючи діяльність людини в біосфері, В.І. Вернадський відзначав, що активність людини багаторазово прискорює всі еволюційні процеси, темпи яких швидко зростають з розвитком продуктивних сил, зростанням технічної озброєності цивілізації. Подальший неконтрольований, некерований розвиток людської діяльності приховує у собі небезпеки, які важко передбачити. Проте, якщо спочатку за своїм впливом на

природу людина могла розглядатися лише як один із другорядних факторів, в міру розвитку цивілізації та росту її технічної оснащеності її роль стала порівняльною з дією великих геологічних процесів. Ця обставина заставляє якнайсерйозніше ставитися до можливих віддалених наслідків як виробничої, так і природоохоронної діяльності людини. Саме тому незабаром повинен наступити час, коли подальшу еволюцію планети, а отже, і людського суспільства, повинен буде спрямовувати Розум. Біосфера поступово перетворюватиметься в ноосферу Розуму – так звану "ноосферу" [94].

В першу чергу, звернемо увагу на аспект людської діяльності. На жаль, він не знайшов цілісного обґрунтування в сучасній філософії, що свідчить про кризу філософської думки відносно осмислення людини як біологічної системи, створення та трансформації систем людської діяльності як в окремих соціумах, так і в динамічно змінюваному глобалізованому світі з ознаками турбулентності (високим рівнем ентропії в понятті термодинаміки).

Слід відзначити, що на теперішній час фундаментальні наукові досягнення з природничих галузей знань випереджають філософську, метафізичну думку, які, в свою чергу, втрачають певний пріоритет у пізнанні світових процесів і систем людської діяльності, у визначенні загальних закономірностей і принципів існування природи людини, суспільства та свідомості, процесів пізнання та мислення людини, її моральних категорій і цінностей. Виникає питання...Що все це означає? Тенденція розвитку сучасного наукового пізнання? Невизнання філософії як науки, як стверджував В.І. Вернадський? : Чи відсутність особистостей, здатних глибинно, на філософському рівні осмислити та переосмислити перебіг світових тектонічних подій соціально-економічного та гуманітарного рівня в контексті людини як біологічної системи та продукування нею мікро-та макро систем?

Що стосується природничих галузей знань, не викликає сумніву, що відповіді на питання природи людини та її діяльності будуть отримані в недалекій перспективі з появою штучного самоорганізованого, самонавченого, самодостатнього інтелекту, співставленого (або значно переважаючого) за

можливостями мозок людини. Це дозволить штучному інтелекту розкрити біолого-фізіологічні, генетичні, квантово-психологічні та інші таємниці людини як біологічної системи незалежно від того, бажає вона такої процедури чи ні, в межах діючих нормативно-правових актів, національних інтересів, національної безпеки та кадрової політики. Штучний інтелект з інструменту людини з часом має стати її партнером.

Як відзначено та обґрунтовано в параграфі 1.1.1, природні, політичні, суспільні, технічні, технологічні явища та події, об'єкти та суб'єкти живої та неживої природи являють собою певним чином структуровані утворення, тобто системи. В контексті викладеного розроблена та обґрунтована Парадигма створення і трансформації в просторі та часі будь-яких мікро-та макро систем – продуктів людської діяльності (Рис. 1).

Діяльність людини значною мірою визначається її психологічною структурою з урахуванням зовнішнього і внутрішнього впливу середовища, суспільства, професійної діяльності.

Одним з перших творців теорії особистості є У. Джеймс [107]. За У. Джеймсом, особистість людини у самому широкому сенсі є загальна сума усього того, що вона може назвати своїм: не тільки її духовні та моральні якості, але також матеріальні та інтелектуальні здобутки тощо. Такий підхід, на думку автора, дозволяє розділити аналіз особистості на три частини відносно:

- її складових елементів;
- почуттів та емоцій, що викликаються ними (самооцінка);
- вчинків, що викликаються ними (турботи про себе та самозбереження).

Г. Олпорт у своїй теорії особистості поєднав гуманістичний та індивідуальний підходи [106], в основі яких містяться такі ідеї: 1) кожна людина володіє унікальним набором рис, який багато в чому визначає її поведінку в різних ситуаціях; людина при цьому відзначається постійністю в своїх діях, думках, почуттях; 2) кожна людина в своєму роді є унікальною; абсолютно ідентичних людей практично не існує.

Засновник аналітичної психології К. Юнг [105] стверджував, що теорія особистості базується на взаємодії свідомого та несвідомого, універсальних архетипах, процесі індивідуації та психологічних типах. При цьому відбувається інтеграція різних аспектів особистості для досягнення самореалізації та охоплює системно-особистісну та індивідуальну динаміку.

Психологічна структура особистості знайшла ґрунтовне відображення в наукових публікаціях ряду вчених-психологів з різним ступенем деталізації.

Однією з найусталеніших у психології є структура особистості, розроблена О. Ковальовим [95, с. 70]. На ній ґрунтується низка теоретичних і емпіричних досліджень із психології особистості; до неї адаптують усі особистісні властивості та на її підставі класифікують методологічний апарат вивчення особистості. Автор розглядає особистість як цілісний духовний образ, його походження, будову, тобто як синтез таких складних, багатогранних й динамічних структур:

- темпераменту (структури природних властивостей);
- спрямованості (система потреб, інтересів, ідеалів);
- здібностей (система інтелектуальних, вольових і емоційних властивостей).

Всі ці структури виникають із взаємозв'язку психічних властивостей особистості, що характеризують стійкий, постійний рівень активності, що забезпечує найкраще пристосування індивіда до впливів подразників внаслідок найбільшої адекватності їх відображення. У процесі діяльності властивості певним чином зв'язуються один з одним у відповідності з вимогами діяльності.

Важливою в психологічній науці є структура особистості К. Платонова [98]., На відміну від одновимірної структури О. Ковальова, структура особистості К. Платонова є двовимірною. Як перший рівень у структурі вчений розглядає динамічну функціональну структуру особистості, яка містить чотири підструктури:

- спрямованість (переконавання, світогляд, особливості характеру, самооцінка, інтереси тощо);

– досвід (знання, уміння, навички, звички);

– форми відображення (особливості пізнавальних процесів (мислення, пам'яті, сприйняття, відчуття, уваги); особливості емоційних процесів (емоції, відчуття);

– біологічна обумовленість (швидкість протікання нервових процесів, баланс процесів збудження та гальмування; статеві, вікові властивості.

Другий рівень структури особистості – це характер та здібності (характер – це каркас особистості, а здібності – властивість, яка виявляється в зіставленні з певною діяльністю).

Двовимірною є й сучасніша психологічна структура особистості, яку запропонували С. Максименко та С. Мул [96]. З огляду на сучасні наукові дані в контексті генетичного підходу, на думку авторів, є підстави виокремлювати в особистості п'ять підструктур (структурних одиниць): біопсихічну, індивідуальні особливості психічних процесів, досвід, спрямованість, здібності. Зазначені підструктури, крім підструктури здібностей, відповідають тим, що формують перший вимір особистісних складових за К. Платоновим – динамічну функціональну структуру особистості. Проте, такий розгляд особистості, вважають учені, не цілком відображає її структуру. Особистість має ще й інші якості, які за своєю сутністю є "одиницями аналізу" (гранями), однаками. На відміну від перелічених, вони значно динамічніші (плинні), ніж структурні, тому не мають окремої "локалізації" – вони охоплюють особистість загалом. Йдеться про внутрішній світ особистості, характер і психічні стани, які утворюють другий вимір властивостей у структурі особистості.

Тривимірну структуру особистості розробив В. Рибалка [102, с. 116].

Особистість у його концепції розглянуто як складну систему, у якій диференційовано й інтегровано психічні властивості, що розвиваються в індивіді під впливом соціальних факторів в умовах здійснення ним діяльності та спілкування з іншими людьми. На думку вченого, системна психологічна структура особистості має три базові виміри:

– перший – соціально-психолого-індивідуальний (спілкування, спрямованість, характер, самосвідомість, досвід, інтелектуальні процеси, психофізіологічні властивості);

другий – діяльнісний (потребнісно-мотиваційні, інформаційно-пізнавальні, цілеутворювальні, результативні, емоційно-почуттєві);

третій – генетичний, що визначає рівень розвитку властивостей особистості, її задатків і здібностей на певному етапі становлення індивіда як особистості (задатки, властивості, здібності).

Аналіз і синтез системної психологічної структури особистості, на думку автора, потрібно здійснювати з урахуванням рівнів узагальнення та конкретизації щодо наведених вище вимірів.

У психологічній науковій літературі міститься близько п'ятдесяти визначень поняття особистості, в залежності від підходів, окремих якостей, деформацій, які, на думку дослідників, є найбільш важливими в психологічній структурі людини. На нашу думку, особистість є складноорганізованою суб'єктною біологічною системою, продуктом зовнішнього та внутрішнього впливу, квантової теорії поля, синтетичної теорії еволюції, генетики, соціуму, природного середовища, різновидів діяльності.

Під людським чинником у створенні систем будемо розуміти дві суб'єктні дії: а) діяльність виключно особистості; б) діяльність щодо прийняття рішень колективом (колегіальний підхід).

Щодо діяльності особистості в створенні систем, цілком зрозуміло, що ті, хто приймають відповідні рішення з наслідками продуктивних чи контрпродуктивних результатів, мають адекватно оцінюватись (заохочення, нагороди тощо; відповідальність згідно чинного законодавства).

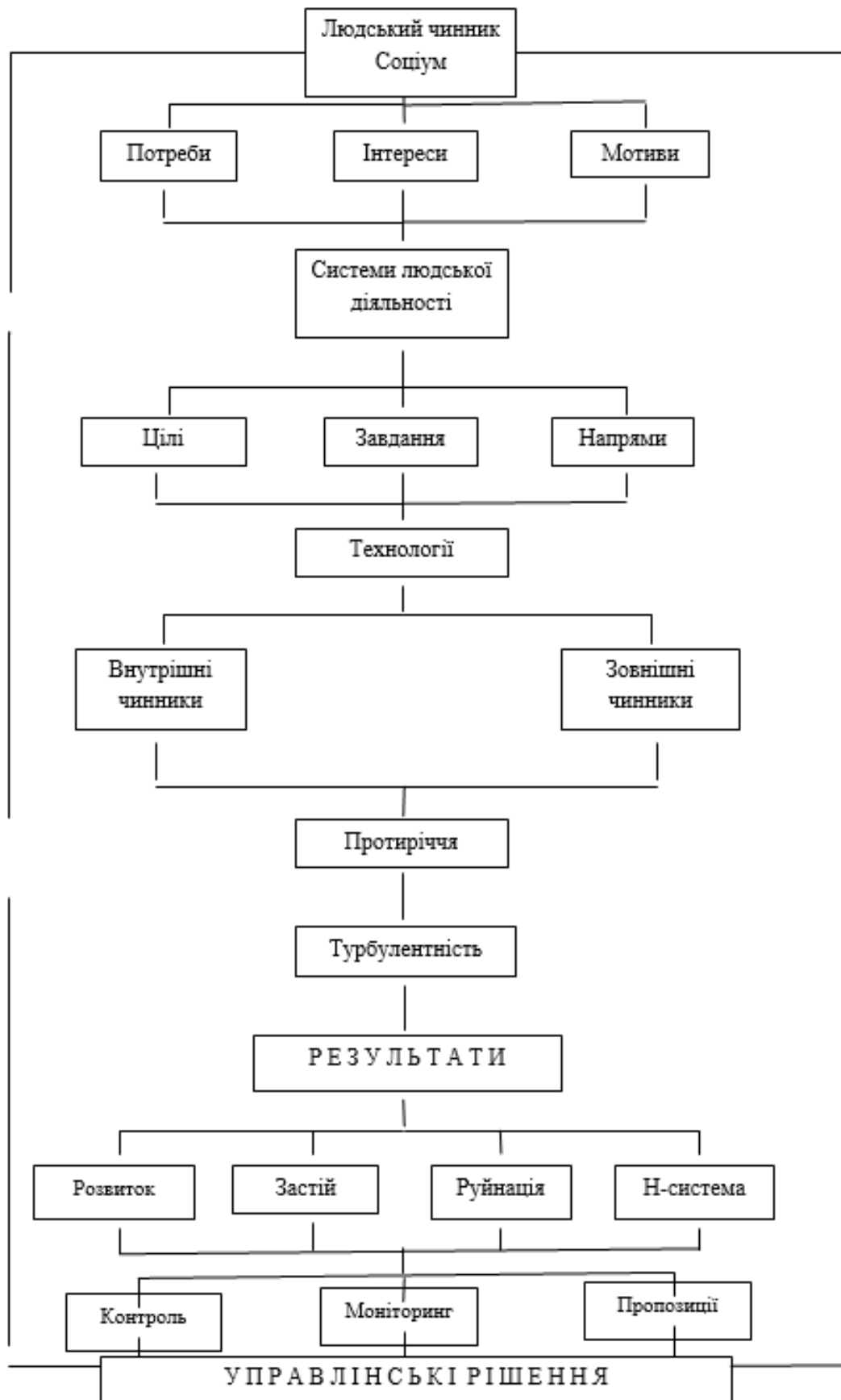
Що стосується прийняття рішень колегіально – це, на нашу думку, шлях до: а) зрівнялівки учасників внаслідок досягнення позитивних результатів; б) уникнення відповідальності за негативні наслідки прийнятих рішень. Мабуть, слід погодитись з тим, що за однаковою результативністю дій не можуть бути різні оціночні підходи...

Людина, колектив в системі суспільних відносин виступають і як суб'єкти, і як активні діячі з відповідними потребами. Різні психологічні теорії дають різні відповіді щодо активізації людських потреб (фрейдізм, гуманістична теорія, неофрейдізм, диспозиційний підхід, когнітивистсько-біхевіористський підхід, діяльнісний підхід тощо).

Зупинимося на діяльнісному вимірі структури особистості, бо саме цей вимір, переважно, визначає створення та трансформацію систем людської діяльності в контексті потреб. Потреба – це напружений активно-спонукальний стан особистості, створюваний випробовуваною нею нестатком в об'єктах, необхідних для його існування та розвитку. Потреба – джерело потенційної активності. Активність розгортається тоді, коли з'являється предмет, що задовольняє потребу. Це – мотив – безпосередній побудник до активності. У людини формується потребнісно-мотиваційна сфера – сукупність потреб і відповідних мотивів (малюнок 1).

В діяльнісному вимірі (складова піраміди потреб А. Маслоу [97, с. 176]) людина відчуває потреби у самореалізації: реалізація своїх цілей, потенційних можливостей, здібностей, розвиток своєї особистості. При цьому, як відзначає дослідник, розвиток особистості відбувається в напрямку від пошуку засобів існування через орієнтацію на зовнішній світ до орієнтації на світ внутрішній. Соціологічні дослідження показують, що відсоток самоактуалізованих людей у світі зростає, що є характерною рисою постіндустріального суспільства. Разом з тим, що має безпосереднє відношення до систем людської діяльності: "...потрібно звернути увагу і на деструктивні тенденції... Паралельно зі зростанням чисельності самоактуалізованих людей ще більш швидкими темпами зростає чисельність людей з психогенними порушеннями..." [104, с. 176].





Малюнок 1. Парадигма створення і трансформації в просторі та часі будьяких мікро-та макро систем – продуктів людської діяльності

Потребнісно-мотиваційна сфера людини в діяльнісному вимірі нерідко реалізується шляхом виборчих законодавчих процедур, політичної, соціально-економічної, правоохоронної діяльності, працевлаштування в органи влади, управління, інституції науки, освіти, культури тощо з наступним створенням (відповідно до спроможностей і можливостей) функціональних систем.

Створення людських систем передбачає визначення функцій, які мають бути покладені в її основу, місії, цілей, завдань, напрямів і шляхів їх реалізації.

Функції майбутньої системи в загальному вигляді складають її узагальнену модель. Місію можна трактувати як об'єднавчу ідею, яка допомагає розставити пріоритети в створенні системи, сприяє її поточному та стратегічному розвитку.

Цілі, на відміну від місії системи, фіксують конкретні стани, до яких прагне система, тому ціль трактують як критерій її успіху чи невдачі. Ціль – це конкретний стан системи чи її окремих складових, якого вона прагне досягти протягом певного терміну створення.

Завдання наперед визначають обсяг робіт зі створення системи, що підлягають виконанню. Визначені напрями та шляхи спрямовуються на реалізацію функцій, місії, цілей, завдань щодо створення системи.

Створення будь-якої системи людської діяльності органічно пов'язано із застосуванням відповідних технологій, впливом зовнішніх і внутрішніх чинників об'єктивних і суб'єктивних категорій, їх дією та взаємодією.

Технології соціальних процесів і явищ – це сукупність засобів, методів, підходів організації та впорядкування доцільної практичної діяльності відповідно до місії, мети, специфіки процесу реалізації і трансформації певних ідей, проектів, систем. Необхідною умовою реалізації соціальних технологій стає створення організаційних структур і систем і навіть вироблення політики соціального впливу. В соціальному просторі, здебільшого, застосовуються такі технології: політичні, управлінські, інформаційні, демографічні, економічні, військові; технології конфліктів, катастроф тощо. Соціальні технології формуються під впливом різноманітних теорій соціальної роботи, насамперед, психолого- і соціолого-орієнтованих, а також комплексних. За масштабністю

щодо створення систем людської діяльності виділяють такі технології: глобальні, регіональні, колективні, інтелектуальні, індивідуальні, інноваційні.

Застосування технологій, вплив зовнішніх і внутрішніх чинників породжують протиріччя, від їх урахування, розв'язання залежить динаміка функціонування, стійкість систем.

Відповідно до теореми про мінімум виробництва в системі ентропії (за І. Пригожиним) у стаціонарному нерівноважному стані виробництво ентропії мінімальне. Водночас, внаслідок зовнішнього впливу, в таких системах мають місце флуктуації. У стійкій системі флуктуації, що виникли, з часом самі по собі (спонтанно) зменшуються. Такі внутрішні процеси не ведуть до посилення флуктуацій (розгойдування системи). І навпаки, в нестійкій системі починається наростання амплітуди відхилень (так зване посилення) і система спонтанно, чи з високою вірогідністю, виходить за межі стаціонарного нерівноважного стану. При аналізі нестійких систем використовується теорія турбулентності. Перехід системи в стан турбулентності характеризується виникненням хаосу – зростанням ентропії. Нестійкі структури, які з часом зі стану стаціонарного нерівноважного стану переходять у нерегулярний нерівноважний стан і спонтанно утворюють нову систему, дістали назву дисипативних структур.

Кінцевими результатами створення і трансформації систем людської діяльності є такі: розвиток; застій, стагнація; руйнація; нова система.

Контрольні, моніторингові процедури, пропозиції, управлінські рішення та юридичні наслідки створення, функціонування і трансформації систем людської діяльності є невід'ємними складовими зазначених процесів і багато в чому визначають продуктивність діяльності людини як біологічної системи.

Будь-які результати людської діяльності щодо створення і трансформації систем знову повертаються до людського чинника на основі управлінських рішень і таким чином людська діяльність продовжується до логічного завершення або все починається спочатку. Позитивно, якщо процес відбувається по висхідній спіралі (продуктивна, стійка система), негативно – у разі створення нестійких, руйнівних систем (траєкторія замкненого кола). Управлінські

рішення – це комплекс політичних, економічних, соціальних, гуманітарних, юридичних, військових та інших положень, заходів, дій, спрямованих на коригування та продуктивний розвиток систем людської діяльності.

Процеси глобалізації, урбанізації сучасного світу постійно та системно впливають на всі сфери життєдіяльності людства і відзначаються при цьому глибинними інституціональними трансформаціями, прискорюють динаміку створення різноманітних систем як продуктів людської діяльності.

Визначальним чинником створення, розвитку та трансформації систем різного походження є людина, як біологічна система. Функціонування систем, їх продуктивний чи контрпродуктивний розвиток, трансформація визначаються ідеями, підходами, рішеннями, компетенціями, лідерськими, вольовими особливостями та якостями творців зазначених систем на всіх ієрархічних рівнях діяльності – людьми, колективами. Діяльність людини значною мірою визначається її психологічною структурою, потребнісно-мотиваційними, інформаційно-пізнавальними, цілеутворювальними, емоційно-почуттєвими та іншими чинниками з урахуванням генетичних чинників, зовнішнього і внутрішнього впливу середовища, суспільства, професійної діяльності.

Механізми трансформації систем людської діяльності, як і сама людина, як біологічна система, не знайшли глибокого наукового висвітлення, продовжують залишатися проблемними та актуальними для науковців в умовах теперішнього часу. Розроблена та обґрунтована Парадигма створення і трансформації в просторі та часі будь-яких мікро-та макро систем – продуктів людської діяльності, проблемні питання мають стати предметом дискусій і подальших наукових досліджень.

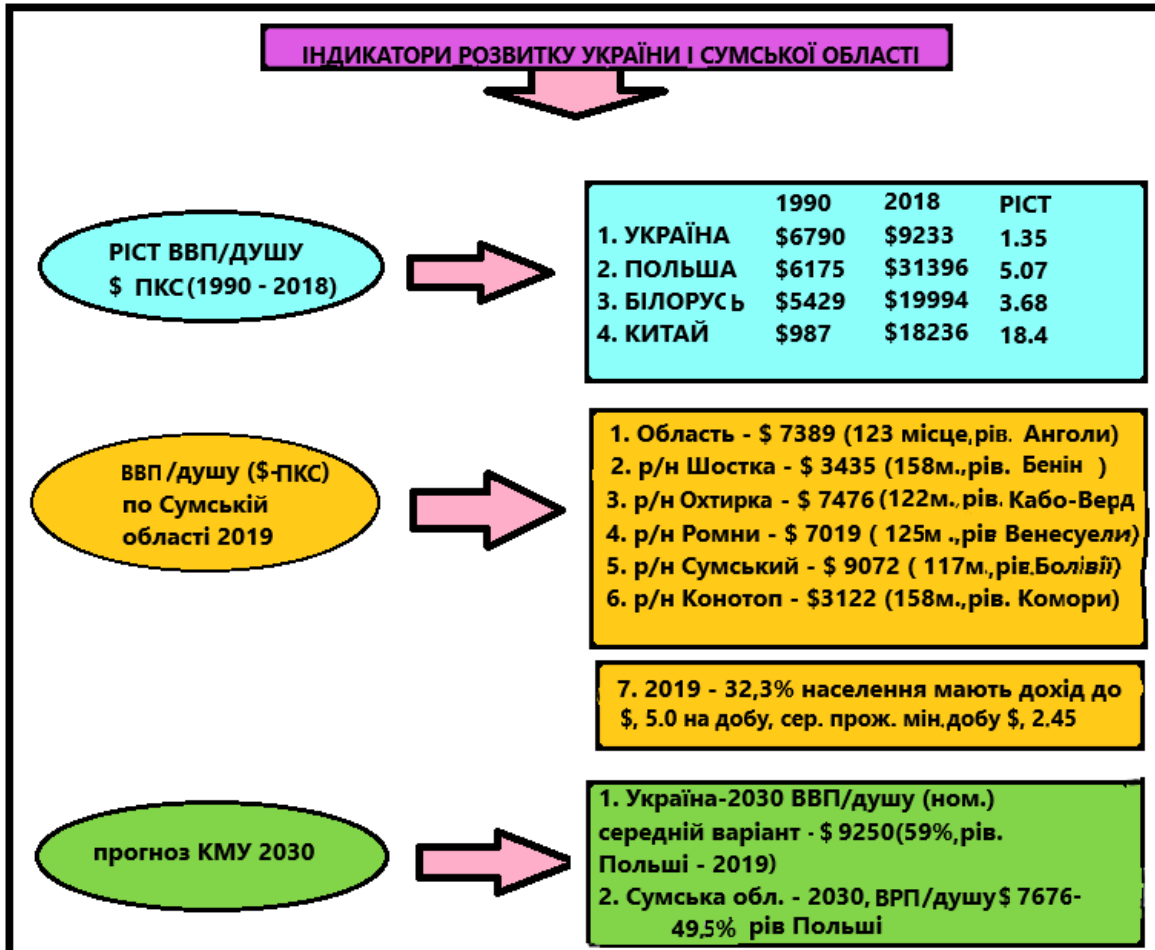
### **3.2.1.3 Базові моделі людиноцентристського поліспірального сталого розвитку України Інноваційна економіка**

Фундаментальними засадами розвитку національної економіки є формування базових моделей сталого розвитку України. Безумовно, з урахуванням еволюції історичного досвіду, розвиток сучасної цивілізації спонукав до затвердження Цілей сталого розвитку Генеральною асамблеєю ООН, які містять сімнадцять масштабних цілей [115]. Цілі включають 169 цільових показників які до 2030 року є рамковими, якими мають керуватися у своїй діяльності урядові і міжнародні інституції, громадянське суспільство. Це спонукає вчених, практиків у необхідності пошуку шляхів виходу України із системної кризи і формування образу майбутнього в умовах глобалізації і технологічної революції. Ціль дослідження полягає в розробці науково-методичних, практичних пропозицій для розроблення основних напрямів сталого розвитку України і формуванні принципів стратегування.

Аналіз макроекономічних показників і показників якості життя населення за 30 років незалежності засвідчив, що за цей час в Україні відбулася деіндустріалізація (а по суті, знищена значна частина промислових підприємств), якість життя населення знизилася до рівня найбіднішої країни в Європі, територія країни стала «буферною зоною» для геополітичних конфліктів глобальних гравців (Росія, США, ЄС, Китай), Україна під зовнішнім управлінням перетворилася на ресурсно-сервісну базу. За ВВП / душу (ПКС, 2019) Україна посідає 94 місце у світі (\$ 13 442) на рівні Гайна (\$ 13 604), що становить 54,5% від ВВП / душу Польщі (\$ 34 484), яку Україна бере як країну-орієнтир [109]. Дохід на душу за 2019 рік склав 69 140 грн або \$ 7,32 на добу [110]. Частка високотехнологічної продукції у ВВП (2018) склала 1,02% [111]. Макроекономічний аналіз економіки України за 29 років представлений на діаграмі нижче з урахуванням прогнозів КМУ на 2030 рік [112], зокрема на

прикладі Сумської області. 73% населення України, за результатами опитувань групи «Рейтинг», вважають, що країна рухається неправильним курсом [113].

Україні потрібна нова стратегія сталого розвитку, основні індикатори (малюнок 1).



Малюнок 1. Індикатори розвитку України і Сумської області

З огляду на доіндустріальний рівень розвитку України можна запропонувати таке визначення сталого розвитку – це розвиток, який забезпечує баланс інтересів нинішнього та майбутніх поколінь, конкурентоспроможність країни в умовах переходу до 5–6 технологічних укладів і якості життя населення на рівні, не нижчому за середній по Європі! Як відомо, усе в природі розвивається по спіралі. Щодо еволюції суспільства необхідно розуміти множинність напрямів руху, тобто соціум розвивається за безліччю взаємопов'язаних спіралей, а порушення взаємозв'язку призводить до руйнування сталого еволюційного поступу або деградації. В Україні порушений

взаємозв'язок розвитку за основними напрямками, тому замість висхідної (такої, що розкручується) спіралі розвитку ми опинилися на низхідній (такій, що скручується) спіралі деградації. Необхідно переходити до поліспіральної матриці на базі взаємопов'язаних базових моделей сталого розвитку.

Базові моделі спірального сталого розвитку:

1. Потрійна спіральна модель єдності цілей за основними напрямками розвитку: економічним, соціальним й екологічним, що потребує ухвалення рішень (зокрема законів і підзаконних актів), які врахують і макроекономічні параметри, і показники якості життя – триадна модель матеріального сталого розвитку.

2. Множинна спіральна модель духовного сталого розвитку: подвійна триада боротьби бінарних протилежностей (істина – брехня, добро – зло, любов – ненависть, краса – потворність), яка визначає суб'єктивну совість кожної людини й мораль суспільства як основи для національного суспільного договору (НСД) і Конституції.

3. Потрійна спіральна модель «со-знання (як формування громадянського суспільства) – со-влада (як народовладдя в корпоративній державі) – со-розвиток (як ідеологія сталого розвитку)».

4. Потрійна спіральна модель забезпечення балансу інтересів поколінь (нинішнього і майбутніх) і спадкоємність попереднього при розробці стратегії.

5. Потрійна спіральна модель зовнішнього сталого розвитку – триада со-розвитку, модель сполучного мосту Європа – Україна – Азія.

6. Множинна спіральна модель комфортного проживання груп населення різної національності, ментальності, віри, мови, історичних цінностей на спільній території.

7. Модель людиноцентристського розвитку, яка забезпечить стійкий розвиток трьох взаємопов'язаних територіальних кластерів: ОТГ – регіон – Україна – знизу вгору, тобто від потреб людини (за пірамідою Маслоу) до показників цілей сталого розвитку (ПЦСР).

8. Потрійна спіральна модель «наука і знання – технологічна революція – стійкий розвиток» як основа для формування суспільства знань і конкурентоспроможності країни в новому світовому устрої в умовах прискорення змін і підвищення ступеня невизначеності, що вимагають застосування суперкомп'ютерів, математичного моделювання та штучного інтелекту, а також філософського осмислення місця і ролі людини в кіберфізичних системах.

9. Потрійна спіральна модель «заклад вищої освіти – підприємство – держава»: створення наукових шкіл на базі університетів, упровадження наукових розробок на підприємствах і наукових обґрунтувань при розробці стратегії розвитку країни (наука як визначник прогресу).

10. Потрійна спіральна модель «проектування економіки майбутнього – синхронізація секторальних реформ – якість життя населення» як основа розробки стратегії сталого розвитку.

11. Потрійна спіральна модель взаємопов'язаного управління територіальними громадами: перехід від управління через освоєння бюджету, дотацій і субвенцій до системи соціально-економічного партнерства та солідарної відповідальності науки, бізнесу й територіальної громади за стійкий розвиток території і якість життя населення.

12. Модель управління поступом країни (регіону, ОТГ) по траєкторії до цілей сталого розвитку відповідно до заданої програми (стратегії) з моніторингом оцифрованих (вимірюваних) показників у реперних точках контролю і мінімізації відхилень.

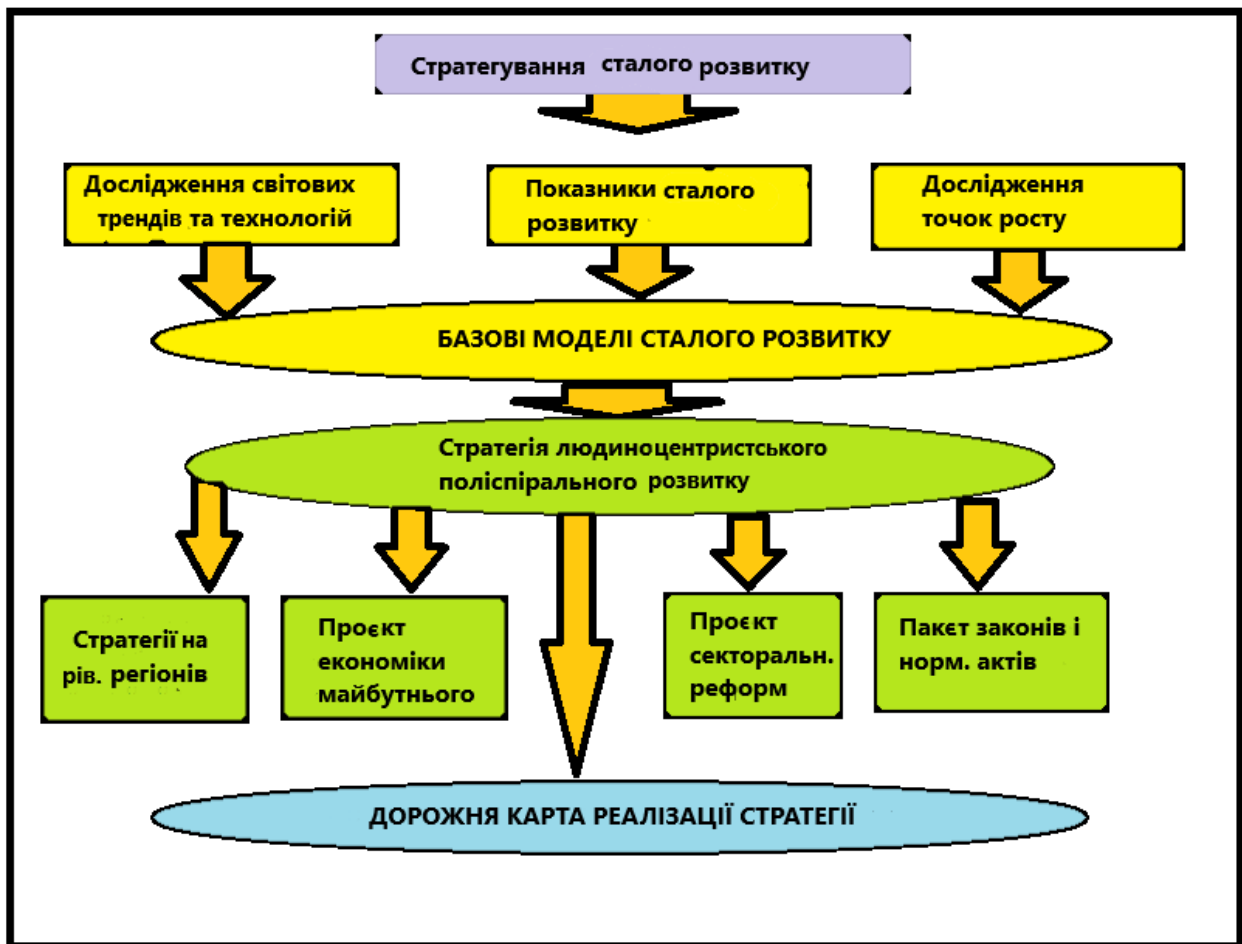
Основні тріади спіралі деградації.

13. Десуверенізація (передача України під зовнішнє управління) – деіндустріалізація (знищення наукового, промислового й економічного потенціалу) – депопуляція (зменшення чисельності населення за рахунок перевищення смертності над народжуваністю та імміграції).



14. Корупційний консенсус (як основа чинної системи управління в Україні) – вертикально-інтегрована система використання влади для особистого та корпоративного збагачення у владі – бізнесі – суспільстві.

**Стратегування сталого розвитку.** Стратегія повинна бути ідеальною, а дорожня карта (стратегування) реалізації – це ламана траєкторія максимально можливого досягнення цілей сталого розвитку. Розробці стратегії передують науково-дослідні роботи з аналізу геополітичних, геоекономічних, технологічних трендів і визначення потенційних можливостей країни (регіону, ОТГ) використовувати ці тренди для свого розвитку. Практична реалізація трендів проводиться на підставі результатів дослідження ієрархічної системи (країни, регіону, ОТГ) точок зростання доданої вартості, що володіють кумулятивним ефектом, як основи для проектування економіки майбутнього. Розробка показників цілей сталого розвитку (ПЦСР) здійснюється як адаптація 17 цілей сталого розвитку, визначених ООН, з урахуванням рекомендацій Конференції європейських статистиків для вимірювання сталого розвитку [114] та імплементації в статистичну систему України. Стратегію людиноцентристського поліспірального сталого розвитку розроблюють на підставі досліджень і базових моделей сталого розвитку. До складу стратегії входять регіональні стратегії і стратегії ОТГ, проєкт економіки майбутнього та синхронізовані проєкти секторальних реформ, пакет законопроєктів і нормативних актів, необхідних для реалізації стратегії. Дорожню карту реалізації стратегії розбивають на етапи по роках з відображенням у планах соціально-економічного розвитку та бюджетування за всіма джерелами фінансування. Модель стратегування сталого розвитку наведена на малюнку 2.



Малюнок 2. Модель стратегування сталого розвитку

**Ідеологеми потрійної спіралі сталого розвитку:**

1. «Со-знання» – «со-влада» – «со-розвиток».
2. Спільні цінності – корпоративна держава – соціалізований капіталізм.
3. Духовна – матеріальна – суспільна свідомість.
4. Гармонія – народовладдя – сталий розвиток.
5. Минуле – сьогодні – майбутнє.
6. Наука – технології – держава.
7. Економіка майбутнього – секторальні реформи – якість життя.
8. Територіальна громада – регіон – країна.
9. Наука – бізнес – територіальна громада.

**Концепти ідеології точок зростання сталого розвитку.** Пропонуємо такі концепти (зміст поняття, зміст значення, інноваційна ідея, що містить у собі

творчий сенс) ідеології «точка зростання» в контексті регіонального сталого розвитку, як погляд на проблему «знизу вгору», й основні напрями дослідження комплексного розвитку територій.

**1. Поняття «територія»** – село й місто як територіальна громада (ТГ), об'єднана територіальна громада (ОТГ), регіон як об'єднання ОТГ, країна як об'єднання регіонів, геополітичний і гео економічний простір, до якого входить Україна, як взаємозалежні територіальні кластери (своєрідна «кластерна матрешка»).

**2. Точки зростання економіки** – концентрований (фокусний) управлінський вплив, що забезпечує оптимальне досягнення цілей сталого розвитку (ЦСР) взаємопов'язаних територіальних кластерів в умовах глобалізації, переходу до нових технологічних укладів і четвертої технологічної революції. Такий вплив передбачає: розробку нової параметричної системи оцінки ефективності управління територіями, вибір траєкторії руху до ЦСР, взаємозв'язок стратегій сталого розвитку територіальних кластерів, проектування економіки майбутнього як головної ланки секторальних реформ.

**3. Цілі сталого розвитку** – система макроекономічних показників і показників якості життя населення, які повинні бути досягнуті в результаті реалізації Стратегії сталого розвитку. Стратегія сталого соціально-економічного розвитку передбачає експоненціальне зростання економіки за рахунок проектування економіки майбутнього.

**4. Поняття «сталий розвиток».** У зв'язку із введенням поняття «точка зростання» класичне визначення поняття сталого розвитку (розвиток, який задовольняє потреби нинішнього покоління, але не створює загрози для здатності задовольняти потреби майбутнім поколінням) потребує уточнення і деталізації:

1) стійкий розвиток у контексті розробки стратегій сталого розвитку взаємопов'язаних територіальних кластерів – це розвиток, який забезпечує баланс інтересів, безпеку й високий рівень життя щонайменше трьох поколінь;

2) система управління сталим розвитком повинна забезпечувати керівні впливи (аналіз, планування, регулювання і контроль), які узгоджуються (а не суперечать) основним напрямам розвитку: економічному, соціальному, екологічному та духовному;

3) система управління рухом по траєкторії до ЦСР має забезпечувати мінімальні відхилення від заданого курсу в реперних точках контролю. Введення до складу основних напрямів розвитку людства духовної складової (культура, мораль, пізнання) необхідне для вирішення проблеми формування громадянського суспільства, без чого стійкий розвиток не можливий.

**5. Ідеологічна платформа** сталого розвитку територій – соціал-лібералізм і теорія конвергенції в частині побудови соціалізованого капіталізму й постіндустріального суспільства з урахуванням глобалізації та формування нового світового устрою.

#### **6. Класифікація точок зростання:**

**1) системні точки зростання** – концептуальні напрями зовнішньої і внутрішньої політики України, базових реформ і формування інститутів управління територіями, що забезпечують сталий розвиток країни, регіонів і територіальних громад;

**2) локальні точки зростання** – концептуальні напрями й інвестиційні проекти сталого розвитку бізнесу в системі проектування економіки майбутнього, щоб забезпечити створення високої доданої вартості й технологічний прорив до постіндустріальної економіки.

**7. Ієрархічна система точок зростання** – п'ятирівнева система точок зростання взаємопов'язаних територіальних кластерів (геополітичне та гео економічне позиціонування, країна, регіон, ОТГ, населені пункти).

**8. Багатофокусне управління** – управління ієрархічною системою точок зростання, що забезпечує максимальний результат сталого розвитку країни при взаємодії системних і локальних точок зростання, кожна з яких має свій вектор розвитку.

**9. Проектування економіки майбутнього.** Економіка майбутнього – це те, чого немає в сьогодні. Формується економіка майбутнього через визначення точок зростання шляхом накладення матриці основних напрямів науково-технічної революції, науково-технічного прогресу й тенденцій світового розподілу праці на конкретний територіальний кластер. За певними точками зростання розробляють інвестиційні та бізнес-проекти модернізації теперішнього бізнесу та створення нового.

**10. Система управління територіями** базується на принципах соціально-економічного партнерства й солідарної відповідальності суб'єктів управління (бізнесу, науки, територіальної громади та влади) за сталий розвиток території і якість життя населення з урахуванням балансу інтересів суб'єктів управління. Виникає необхідність переосмислити роль науки загалом і закладів вищої освіти як інститутів проектування майбутнього зокрема.

**11. Філософія цифрової економіки.** Економіка майбутнього пов'язана з процесом цифровізації об'єктів точок зростання і визначення місця людини в кіберфізичних системах зі штучним інтелектом, що потребує філософського осмислення подальшого розвитку суспільства, соціальних і виробничих відносин. Перехід об'єктів реальної економіки на цифрову основу вимагає досліджень у сферах супершвидкісного інтернету, обробки значних баз даних, технології поводження цифрових валют, розробки обладнання цифрового регулювання та математичних моделей технологічних процесів, кіберфізичних комплексів і багатьох інших сфер управління.

**12. Проблема «зайвих» людей.** Технології, що потребують мінімуму втручання людей, і робототехніка як точки зростання скорочують робочі місця, вимагають зовсім інших фахівців та інші знання. Виникає необхідність створення нової соціально-економічної системи, оновлених підходів до підготовки кадрів і їх зайнятості.

**13. Секторальні й інституційні реформи** синхронізуються з реалізацією проекту економіки майбутнього, створюючи системні точки зростання. Виникає необхідність загальносистемного проектування з визначенням пакета базових

реформ і застосуванням проєктного підходу до розробки законодавства та підзаконних нормативних актів.

**14. Креативна економіка** – особливий сектор економіки, що базується на інтелектуальній діяльності, яка впливає на сталий розвиток завдяки креативному й творчому мисленню, нестандартному баченню майбутнього.

**15. Точки зростання агропромислового комплексу.** В АПК проблема визначення точок зростання пов'язана з упровадженням підприємств з високою додатковою вартістю, з глибокою переробкою і створенням системи кооперації в депресивних селах. Це той випадок, коли експорт сировини, що приносить прибуток бізнесу, руйнує сільські території. Через світову тенденцію до урбанізації виникає необхідність у створенні мікротериторіальних кластерів у депресивних сільських поселеннях і забезпеченні їх взаємодії із центрами ОТГ.

**16. Виведення економіки з тіні** як одна з головних умов боротьби з корупцією і забезпечення сталого розвитку реалізується шляхом створення нової податкової системи, що стимулює стійкий розвиток бізнесу з одночасним посиленням відповідальності за ухилення від податків.

**17. Транзитний потенціал.** Україна географічно розташована на межі Європи й Азії. Транзитний потенціал – це транзитні точки зростання, обумовлені геополітичним і гео економічним розташуванням України та її зовнішньою стратегією.

**18. Децентралізація:** створюється трирівневий адміністративно-територіальний устрій, де ОТГ визначається як базова бюджетно-сформована одиниця в межах чинного районування і як найбільш соціально-економічно підготовлена, з обов'язковою Стратегією сталого розвитку, сформованою на базі ідеології «точка зростання» і з виведенням ОТГ на рівень самодостатності. Формування консолідованого бюджету й представницької влади здійснюється «знизу вгору». Для цього необхідний перехід до народовладдя та електронної демократії.

**19. Національний суспільний договір (НСД)** як системні точки зростання, що визначають нові відносини громадян і влади в системі народовладдя, на основі чого може бути прийнята нова Конституція.

**20. Колективна безпека** та перехід від моделі загального протистояння до моделі спільного сталого розвитку як системна точка зростання, заснована на пошуку умов компромісного співіснування країн з різними ідеологіями й баченням майбутнього.

**21. Цільове завдання** цього проекту – це формулювання рекомендацій з проектування економіки майбутнього на основі ідеології «точок зростання» і принципів сталого розвитку з урахуванням прогнозу демографічної та міграційної ситуації. Розроблені рекомендації будуть основою для системного проектування сталого розвитку країни й регіонів.

**Стратегія людиноцентристського сталого розвитку ОТГ (склад проекту).** Цей проект пропонується для розробки Стратегії за методологією «знизу вгору», тобто від людини майбутнього до ОТГ – регіону – України з урахуванням основних трендів у геополітиці та геоекономіці. Склад проекту визначено відповідно до розуміння сталого розвитку як такого, що забезпечує конкурентоспроможність України, регіонів та ОТГ в умовах переходу до нових технологічних укладів, а також нову якість життя населення і гармонійний розвиток людини.

**Базою для розробки є науково-дослідні роботи:**

1. Дослідження точок зростання доданої вартості, що володіють кумулятивним ефектом.
2. Основні тренди четвертої технологічної революції.
3. Основні тренди глобалізації і формування нового світового устрою.
4. Розробка адаптивної системи індикаторів сталого розвитку.
5. Критичний аналіз соціально-економічного стану ОТГ – регіону – України.
6. Аудит активів ОТГ.

**Особливістю такого підходу є:**

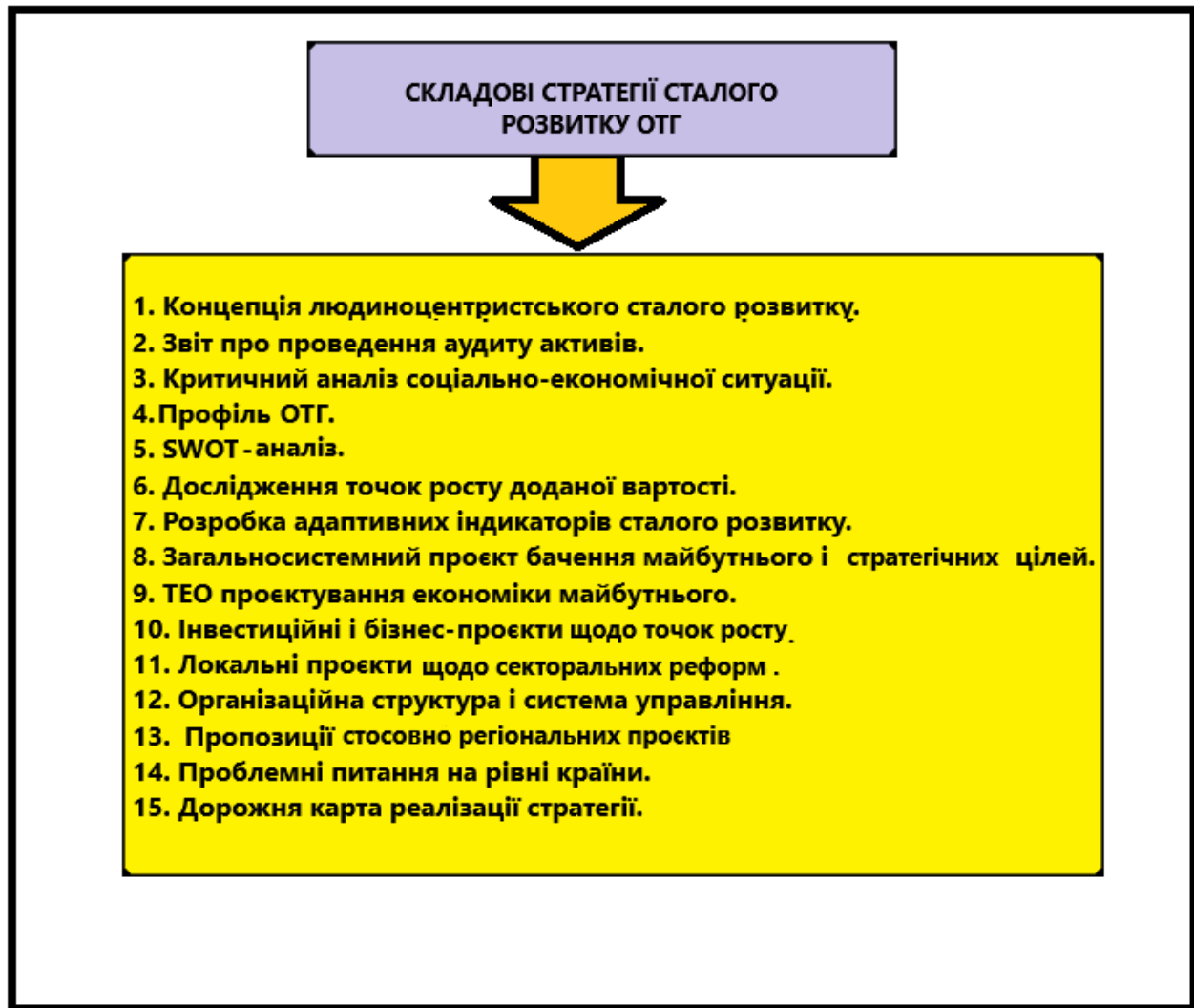
1. Використання порівняльного аналізу макроекономічних параметрів ОТГ – регіону – України з аналогічними параметрами країн світу.
2. Використання моделей сталого розвитку, зокрема теорії множинного спірального розвитку.
3. Застосування принципів управління взаємопов'язаними територіальними кластерами.
4. Формулювання вимог забезпечення сталого розвитку «знизу вгору».
5. Використання проєктного підходу до визначення економіки майбутнього.
6. Синхронізація секторальних реформ з проєктуванням економіки майбутнього.
7. Формулювання вимог до регіонального й загальнодержавного розвитку, що забезпечують досягнення цілей сталого розвитку.

**Основні принципи** розробки Стратегії закладені в Концепції, яка є документом, що координує науково-дослідні й проєктні роботи.

**Координація реалізації** «Стратегії» в часі здійснюються дорожньою картою з реперними точками контролю параметрів руху по траєкторії до 2030 року.

Складові Стратегії сталого розвитку ОТГ (15 розділів) зображено на малюнку 3.





*Малюнок. 3. Складові Стратегії сталого розвитку ОТГ*

**Висновки.** За 30 років незалежності Україна з індустріально-розвиненої країни перетворилася на відсталу і найбіднішу країну в Європі з економікою уповільненого зростання, статусом «буферної зони» геополітичного конфлікту на її території і зовнішнім управлінням. Для збереження суверенності, забезпечення конкурентоспроможності країни в умовах переходу до нових технологічних укладів і якості життя населення, хоча б на рівні середньому для країн ЄС, Україні необхідно змінити курс, розробити і реалізувати «Стратегію людиноцентристського поліспірального сталого розвитку».

### **3.2.1.4 Стратегічні засади сталого розвитку післявоєнної розбудови**

#### **України**

##### **Економіка й управління народним господарством**

Основний напрям зосереджено на дотриманні принципів закладених у Декларації про державний суверенітет України і боротьбі за повернення сучасного політичного життя до дотримання засад Декларації, щодо народовладдя, які співпадають із 17 цілями ООН сталого розвитку до 2030 р., а наукову діяльність авторів книги спрямовано на реалізацію їх положень на засадах системного підходу[117, 119].

Складний і часто заплутаний мирний поступ України до сталого розвитку на принципах закладеної в Декларації про державний суверенітет України та резолюції Генеральної Асамблеї Організації Об'єднаних Націй від 25 вересня 2015 року № 70/1 глобальні цілі сталого розвитку до 2030 року було обірвано неспровокованою і нічим не обґрунтованою та безглуздою навалою Російської Федерації на українську землю. Масштабність заподіяного зла суспільству, природі і всьому живому на всій території України буде підлягати обліку тільки після перемоги над агресором. Руйнівна сила сучасних засобів знищення не йде ні в яке порівняння з великими війнами минулого. Міста і села перетворено у будівельне сміття, що є проявом масштабного природного забруднення довкілля. Знищення родючого шару землі внаслідок появи вирв, траншей, фортифікацій потребуватиме дуже значних витрат на її відновлення.

Влітку 2022 р. на міжнародній конференції в Лугано (Швейцарія) затверджено план післявоєнної перебудови України на суму 750 млрд дол. США. За даними експертів на таку ж суму буде потрібно коштів на екологічне відновлення довкілля України.

Наростаюча аридизація і опустелювання планети вимагає консолідації духовних і фізичних сил людства та матеріальних ресурсів в боротьбі за чисте довкілля і чисту воду. Досягти цього можна шляхом системного відновлення малих річок на засадах басейноцентричного підходу [122].

Післявоєнна Україна і світ вже ніколи не будуть такими, як до агресії Росії, яка фізично нищить Україну, а соціально і економічно – світ. Відбудова і відновлення землі української буде найефективнішою моделлю становлення системи народовладдя в Україні.

#### **3.2.1.4.1 Народовладдя**

В силу штучно створених політичних обставин в Україні насправді існує «партійно-корпоративна» система, що довела свою соціальну неефективність. Тому відбудова України, на нашу думку, має відбуватися на принципах кооперації, що обумовлює економічні відносини до справедливого розподілу благ і відповідає принципам становлення системи народовладдя. За такого устрою держави реально можливий шлях до сталого розвитку України, який передбачає забезпечення балансу інтересів сучасного і майбутніх поколінь, конкурентоздатності її за умови переходу на 5-6 технологічний рівень розвитку суспільного і державного устрою та якості життя населення [118]. Таку політичну формацію слід віднести до категорії так званого «соціалізованого капіталізму»[121].

Система народовладдя в Україні, як новаторський системний підхід до становлення справедливого суспільства, виступає ініціатором і засновником економічного розвитку, побудованого на засадах нівелювання чинника експлуатації людини людиною, що впливає з давніх традицій Запорозької Січі і відновленої у політичній концепції Генерального секретаря Української Центральної Ради Володимира Винниченка в ідеологію побудови «колектократичного суспільства» на засадах рівноправних відносин між підприємцями і виробниками з розподілом доходів між усіма членами колективу за впровадження кооперативної праці.

Ідея «колектократії» проходить етап порівняльного випробування в окремих галузях з традиційною формою економічних відносин і піддається тиражуванню у випадку її переваги. При цьому необхідна диференціація між агросферою і промисловим виробництвом в зв'язку із специфікою економічних відносин. За державної організаційної і економічної підтримки вчені-економісти

і соціологи розробляють концепцію, законодавчу і нормативну бази для втілення ідеології «колектократії» у життя за універсальними економічними законами, що формалізується у вигляді формули:

$$H = \frac{Kc - 3D}{Kp0,1}, \text{ де}$$

H – народовладдя

Kc – кооперативне суспільство

3D – 1) деолігархія; 2) делатифундація; 3) департизація в управлінні державою з боку традиційних політичних партій

Kp – корупція

0,1 – коефіцієнт корупції за народовладдя

*Примітка:* корупція у Війську Запорозькому Низовому дорівнювала нулю.

Корупція – породження бюрократії Московської імперії. За народовладдя прозоре суспільство знизить її на порядок.

#### **3.2.1.4.2 Особливості становлення системи народовладдя в Україні**

Суспільна модель розвитку є динамічною системою, яка потенційно придатна до технологічного поступального соціального розвитку або з наданням їй реформаторського імпульсу, який визначає наука. Принцип народовладдя передбачає залучення різних верств населення до розвитку ініціативи без остраху ризикувати, що обумовить створення могутнього середнього класу в агро- і урбосфері.

Філософськи завершеним внеском українських просвітителів у світову скарбницю соціального розвитку людства наука визнає ідеї Григорія Сковороди про «сродну (споріднену) працю». Сродна праця – «найсолідша у світі річ», коли кожен буде займатися тільки йому Природою дарованою роботою – з натхненням і задоволенням з небаченим піднесенням її продуктивності. Вона притаманна і нині у незначній кількості творчих людей, але більшість позбавлені цих можливостей, бо вимушені заробляти на хліб насущний. Послідовники Г. Сковороди і наші сучасники вважають ідею сродної праці ідеалістичною. Але з розвитком демократичних засад вона стала набагато доступнішою ніж в епоху феодальної залежності більшої частини населення.

Народовладдя із справедливим розподілом прибутку на принципах розумного достатку переважної більшості якраз і буде тим стимулом, що зробить споріднену працю доступною і бажаною кожному.

Система народовладдя за козацькими традиціями, щодо справедливого суспільства, якого прагне і людство, але реалізувати його не в змозі. Механізм втілення мети, на нашу думку, пролягає через систему народовладдя, яке вже сьогодні є реальністю, бо український народ визрів для досягнення цієї мети. Є усвідомлення того, що становлення системи народовладдя зустрине внутрішній опір з боку п'ятої колони і нестиме загрозу політичному Російській Федерації, де століттями панує деспотично - «демократизований» централізм.

Запропонований алгоритм сталого розвитку визначає науково-освітній процес як основну рушійну силу у системі наукових і, зокрема, гуманітарних знань для майбутнього економічного розвитку суспільства та охорони природи на рівні національних пріоритетів, як ознаки національної безпеки держави.

Становлення системи народовладдя в Українських реаліях має відбуватися із залученням проукраїнських козацьких організацій в органи публічного управління та територіальних громад.

Відродження такого феномена як Українське козацтво відповідатиме змісту українського Гімну: «...і покажем, що ми, браття, козацького роду», та «згинуть наші вороженьки як роса на сонці», випарувані силою козацького духу.

Широке представництво різних прошарків у виборчих органах державної влади і місцевого самоврядування – найбільш оптимальний шлях до справедливої демократичної України. Побудова справедливої демократичної України можлива лише в результаті втілення у життя цілей сталого розвитку визначених Декларацією ООН у 2015 році та положень відповідних Указів Президента України від 12.01.2015 №5/2015 та від 30.09.2019 №722/2019 [119].

Об'єднані профспілки України у своєму розвитку набувають ознак за прикладом класичних Британських «тред-юніонів», які об'єктивного мають захищати законні права найманих працівників і представників малого бізнесу.

### 3.2.1.4.3 Економіка

Ефективна економічна система формується на основі об'єктивно законів розвитку суспільства на принципах системи народовладдя, а також на правових засадах та юридичних процедурах діяльності органів державної влади, громадянського суспільства без корупційної складової за формулою, що науково визначає політику як концентроване вираження економіки.

$$E_c = H + K_k + P_n + G_s, \text{ де}$$

$E_c$  – економічна система

$H$  – народовладдя з урахуванням коефіцієнту корупції  $0,1$

$K_k$  – кооперація (колектократія)

$P_n$  – правологія народовладдя

$G_s$  – громадянське суспільство.

Економічну конструкцію народовладдя буде побудовано на засадах кооперативного суспільства, яка відрізняється від корпоративної моделі капіталізму тим, що в основі економічний відносин буде покладено інтерес особистості, а не накопичення абстрактного капіталу, де гроші роблять гроші, а не гроші – товар, бо в цьому є пряма колективна зацікавленість усіх членів кооперативу.

Економічна модель системи народовладдя буде формуватися на засадах верховенства права – через закони України відбудеться трансформація корпорацій у приватні і кооперативні господарства, а за корпораціями залишиться право обслуговування і регулювання ринку. Завдяки зрілості суспільства за народовладдя націоналізація банківської системи відбудеться у послідовності і порядку, які визначаться на час проведення її реформ.

Особливу увагу в економічних відносинах за народовладдя буде приділено відпрацюванню механізму отримання базового доходу.

На нашу думку, кооперативна форма передбачає перехід корпоративного капіталу у співвласність середнього бізнесу і територіальних громад, на засадах державно-приватного партнерства.

Кооператив – добровільне об'єднання людей, які внесли матеріальні засоби або кошти для спільного ведення господарчої діяльності у виробничих і обслуговуючих галузях.

Спілки – об'єднання кооперативів для здійснення спільної діяльності у виробництві і торгівельних сферах та фінансової взаємодопомоги, що діють в інтересах кооператорів, а не трейдерів олігархічного капіталу.

Кооперативну форму власності визначено Конституцією України, Цивільним Кодексом України та Законом України «Про кооперацію» (ВВР 2004, №5, ст. 35, редакція 15.08.2020 р.), де вказано, що «метою кооперації є задоволення економічних соціальних та інших потреб власників кооперативних організацій на основі поєднання їх особистих та колективних інтересів, доходів, розвитку їх самоорганізації, самоуправління, самоконтролю», що відповідає основним засадам "колектократії". Цей Закон потребує адаптації до управління державою, розширення повноважень і прав кооперативів, як пріоритетної форми державного устрою. Натомість пропонується розробити проект Закону України «Про усунення корпоративно-олігархічного управління державою» який заборонятиме неконституційні форми партійно-корпоративного капіталу, як реально існуючої, але конституційно не закріпленої системи.

Принцип повоєнної відбудови України передбачає орієнтування національної економіки на сучасну світову систему з урахуванням національних особливостей у відбудові зруйнованих міст і сіл та захисту населення на випадок нової війни з Росією, з будівництвом сучасних очисних споруд для міст і підприємств, утилізації відходів за безвідходними технологіями, роздільне збирання побутового сміття з біоконверсією його органічної частини в добрива.

#### **3.2.1.4.4 Агропромисловий комплекс (агросфера)**

Для сталого розвитку агросфери на засадах народовладдя запропоновано науково-практичну формулу реалізації соціально-політичної доктрини:

$R_{ca} = H \cdot (\Phi + K + C + B)$ , де:

$R_{ca}$  – сталий розвиток агросфери

Н – народовладдя з урахуванням коефіцієнта корупції (0,1)

Ф – фермерство

К – кооперація

С – спілки

Б – земельний банк + банки кредитні

Аграрна галузь за такою формулою вже нині є початком прояву "колектократії" у формі фермерських і кооперативних господарств. Основне – дати імпульс розвитку агросфері з низу до верху за підтримки держави з переведенням латифундій (корпорацій) в обслуговуючі кооперативи з науково-обґрунтованим веденням аграрного виробництва за допомогою дорадчих служб у спілці з науковими аграрними установами[122].

Аграрна система базується на розумінні того, що нинішній розвиток агросфери визначається як стан «дуже слабкої сталості», де переважає економічна складова, а соціальні і екологічні питання залишаються поза увагою.

Беручи до уваги занепад агросфери, деградований стан земельного покриву, порушення елементарних вимог до ведення сівозмін, скорочення тваринницької галузі. Принцип системи народовладдя передбачає поступовий вихід із кризи, який полягає:

- в реформуванні аграрних відносин у бік трансформації аграрних корпорацій у фермерські господарства, кооперативи, обслуговуючі спілки та створення на місцях переробної аграрної промисловості;

- в розвитку на селі сучасної інфраструктури, що включає матеріальні і духовні потреби селян;

- створенні з боку держави сприятливих умов для розвитку середнього класу з пільговою кредитною політикою і субсидіями для рослинництва і особливо, тваринництва та кооперації в урбосфері, як прояву народовладдя і принципу колектократії;

- наданні права районним виконавчим службам і територіальним громадам на заключення договорів з науковими і науково-освітніми установами на



проведення науково-дослідних робіт на землях в обробітку і в басейнах малих річок;

- створенні на рівні областей і районів модерної приватно-державної дорадчої служби для оперативного впровадження наукових розробок у виробництво у співдружності з науковими установами;

- сприянні науковим установам і дорадчій службі у створенні агрополісів із замкненим виробництвом і переробкою сільськогосподарської продукції в готовий товар для внутрішнього і зовнішнього ринку;

- користуванні пільгами, дотаціями, страховими фондами з боку держави в процесі створення нових фермерських господарств та їх господарської діяльності;

- проведенні земельних реформ на селі тільки в інтересах місцевого населення, земля належить місцевим фермерам, їх кооперативам і спілкам.

За принципом системи народовладдя в АПК:

- продажу землі повинна передувати політика оцінювання її якості – проведення ґрунтового і агрохімічного обстеження, визначення кадастру і бонітету ґрунтів з системою мотивації за якісне використання земель та відповідальність за недотримання науково-обґрунтованих вимог;

- організація Державного іпотечного Земельного банку з наданням права на кредитування у першу чергу місцевому населенню;

- виділення пільгових довгострокових кредитів сільському населенню;

- продаж землі в "одні руки" згідно існуючого законодавства та прозорими схемами.

Найбільш доцільна форма користування землею – продаж оренди.

Економічному і екологічному розвитку держави сприятиме відновлення в Україні українського селянського козацтва на новій спіралі його розвитку, що буде здійснювати консолідуєчу роль в державному будівництві, територіальній обороні, збереженні народних традицій і патріотичному вихованні української молоді.

Агропромислове виробництво у післявоєнній його перебудові слід вивести з псевдо комерційної залежності вирощування сільськогосподарських культур. Науково-обґрунтоване ведення сільського господарства припинить деградацію земельного покриву, забезпечить просте або розширене відтворення родючості ґрунту, відновить агро- і природні фітоценози за басейновим принципом і досягне зростаючої продуктивності аграрного виробництва за врівноваженої екології. Сталий розвиток забезпечить система народовладдя.

#### **3.2.1.4.5 Урбосфера**

Для складної системи промислового виробництва, пов'язаного з урбосферою, пропонується і формула соціально - політичної доктрини:

$R_{cy} = H \cdot [BP + KP + Rp + I]$ , де:

$R_{cy}$  – сталий розвиток урбосфери

$H$  – народовладдя з урахуванням коефіцієнта корупції

$BP$  – бізнес приватний

$KP$  – кооперація підприємств

$Rp$  – справедливий розподіл прибутків між усіма працівниками

$I$  – інвестиції

Під поняттям «урбосфера» розуміється виробничі підприємства будь-якої прибуткової галузі міст і інших селітебних територій, що підлягають справедливому розподілу доходів.

За поєднання п'яти визначених формул Україна досягне справжнього народовладдя, яке у поєднанні з системним підходом до відновлення басейнів малих річок забезпечить соціальне та екологічне відродження країни [123].

#### **3.2.1.4.6 Екологія**

Глобальні цілі сталого розвитку ООН носять універсальний характер, що передбачають загальне управління водними ресурсами («Чиста вода»), розвиток відновлюваної енергії, адаптацію до змін клімату, збереження морських екосистем та екосистем суші, що повністю відповідає забезпеченню екологічної безпеки нашої держави. Україна вибирає новаторський напрям еколого-техногенної безпеки, шляхом відновлення природи за басейноцентричним

принципом. Його унікальність полягатиме в тому, що природовідновні роботи сприятимуть поверненню басейнів і русел малих річок до еколого-врівноваженого функціонування агроландшафтів та біогеоценозів. Процеси відновлення природи здійснюються паралельно з відтворенням родючості ґрунту та екологізації всього складного організму агросфери.

Басейноцентричний підхід. Згідно Декларації про державний суверенітет України, екологічна безпека і захист природи є пріоритетом суверенної держави. Для усунення екологічних проблем в агроекосистемах та біогеоценозах наука ставить велику мету виконати пілотний проєкт з відновлення природи за вченням академіка В.І. Вернадського про Ноосферу – сферу Розуму, надати їй просторово-регулятивного значення.

Відновленню підлягають первинні ландшафти малих річок з довжиною русла до 10 км, які традиційно вважались струмками, а за кваліфікаційними ознаками, визначено малими річками русла з довжиною від 10 до 100 км.

Відповідно до Земельного кодексу України, басейнові управління річкової мережі долучаються до програм відновлення середніх і великих річок, складовою частиною яких є їх притоки, що зазнають відновлення. Це стосується міжбасейнових лісових насаджень і залуження територій.

Паспортизація басейнів малих річок здійснюється з ґрунтовим, агрохімічним і токсикологічним та фауно-флористичним обстеженням з розробленням картограм існуючого стану об'єктів та шляхів його поліпшення.

В процесі відновлення басейнів малих річок:

– виконують інженерні, культуртехнічні роботи та здійснюють агро-, хемо-, біо- і фітомеліорації з проведенням розширення і поглиблення русел річок без пониження базису ерозії, а за потреби – повернення колишніх меандр і боліт для поліпшення водного балансу регіону за формулою:

**Брс = П + Рі + Рк + Ма + Мх + Мб + Мф + Мл**, де:

Брс – басейн малої річки, розвиток сталий;

П – паспортизація басейнів малих річок;

Рі – роботи інженерні (відновлення русел, за потреби меандр і боліт, укріплення берегів, розчищення річок і водойм від намулу);

Рк – роботи культур-технічні з корінного поліпшення луків і пасовищ (вирівнювання площ від кротовин та ін., кольматаж, розчищення від кущів і дерев);

Ма – агро меліорації з поступовим впровадженням біологізованих технологій (сівозміни, сучасні агротехнології, багаторічні трави);

Мх – хемомеліорації (застосування добрив, вапнування і гіпсування ґрунтів, інтегрований захист рослин від бур'янів, шкідників і хвороб);

Мб – біомеліорації (залучення в агротехнології біопрепаратів симбіотичної і асоціативної дії, стимуляторів росту, схематизованих розчинів мікроелементів, антистресантів);

Мф – фітомеліорації (залуження луків і пасовищ, захисних смуг вздовж обох берегів річки, залуження і заліснення крутосхилів, ярів і балок, заліснення земель з низьким рівнем родючості).

Мл - ландшафтно-меліоративне облаштування території з виділенням технологічних груп земель: I група – не еродовані землі (ухил до 3 градусів), дозволяються всі форми землеробства, II група – слабо еродовані землі (ухил 3-5 градусів), впроваджуються ґрунтозахисні сівозмінні, III група – (ухил >5 градусів) сильно еродовані землі підлягають залуженню і залісненню.

Весь комплекс відновних робіт у басейнах малих річок спрямовано на встановлення екологічної рівноваги, що досягається шляхом науково-обґрунтованого відновлення водного режиму:

– у межах басейнів встановлюється оптимальне співвідношення у системі рілля: луки(пасовища): ліс;

– в заплавах малих річок створюються культурні сінокоси і пасовища із будівництвом інфраструктури для проживання і ведення тваринництва з наближенням його до кормової бази;

– відновлюються ставки в зрегульованих руслах малих річок та розвивається фермерське рибне господарство;

– науково-дослідні установи розробляють методики відновних робіт та забезпечують посівним матеріалом багаторічних, лучних і дикорослих трав, лісорозсадники, садовим матеріалом;

– за розгортання басейнового устрою щорічні потреби на проведення меліоративних робіт становитимуть близько 11 млрд дол. США, що рівнозначне вартості втрат продукції при збиранні і зберіганні в аграрному секторі, створення Державного іпотечного земельного банку забезпечить потреби на відновні роботи та пільгові кредити для нових поселень в басейнах малих річок.

– створення законодавчої і нормативної бази, із встановленням чіткої адміністративної і кримінальної відповідальності за викидання відходів у навколишнє природне середовище – забруднювач платить непомірні штрафи, спонукаючи його до впровадження безвідходних технологій;

– за підприємствами встановлюється чіткий екологічний аудит, що визначає екологічну ціну за одержану якісну основну продукцію та відповідальність за порушення екологічного законодавства;

– держава всіляко заохочує відходні виробництва до впровадження очисних споруд і перероблення вторинної сировини в корисну продукцію шляхом зниження оподаткування, відстрочки платежів тощо;

– у великих і маленьких містах, селищах і селах впроваджуються роздільне збирання сміття, що буде перероблятися в мережі нових сміттепереробних заводів по всій Україні, які будуються за типовими проєктами під контролем держави із залученням науки, вітчизняних і іноземних інвесторів.

#### **3.2.1.4.7 Послідовність втілення народовладдя в повосенний період**

На даному етапі війни між Росією та Україною доцільно визначити консолідовану думку:

– щодо реформування вітчизняної науки із забезпеченням її провідної ролі у післявоєнній відбудові країни;

– для усунення з політичної арени існуючих «корпоративних політичних партій», їхні представники не залучаються до нового етапу державотворення, а партіям надається право функціонування як клубів за інтересами;

– "олігархи і латифундисти" беруть участь в цьому процесі як учасники кооперативного руху у межах корпоративного капіталу як інформаційно-об'єднуючого інструменту із збереженням окремих галузей за ними, відповідно до Антимонопольного законодавства;

– на засадах нової редакції закону України щодо виборів до Верховної Ради і рад будь-якого рівня провести справедливі вибори з домінуванням серед депутатів представників наймасовіших громадських організацій – профспілкових організацій України і реформованого українського козацтва, які нині охоплюють, за відповідними даними, 9 млн і 2 млн членів у своїх лавах.

Слід адаптувати діяльність профспілок як інституту громадянського суспільства для державотворення та забезпечити державну, фінансову і організаційну підтримку консолідації українського козацтва в «напівмілітарну» і бізнесову потугу з активним залученням до державотворення на основі відповідного Закону України «Про відродження та розвиток українського козацтва».

#### **3.2.1.4.8 В програмних документах післявоєнного відновлення держави слід передбачити:**

– виведення із стагнації вітчизняної освіти і галузевої науки, як основної інтелектуальної складової країни за допомогою якої відбудеться відновлення економіки, соціосфери країни, та екологічне відродження природи;

– виведення з під кланово-олігархічного впливу засобів масової інформації шляхом переорієнтування радіомовлення і телебачення на громадських засадах з висвітленням розвитку творчого потенціалу суспільства;

– наповнення бюджету за рахунок виведення із тіні економіки, повернення капіталу з офшорних зон, подолання корупції через створення міцного середнього класу і прозорості всіх гілок влади, залучення інвестицій і створення спеціальних економічних зон;

– відродження вітчизняної легкої і переробної промисловості на засадах сучасних інноваційних технологій і конкурентноздатності на внутрішньому і світовому ринках;

– забезпечення сталого розвитку агросфери на засадах системи народовладдя із створенням фермерських і кооперативних господарств та обслуговуючих спілок у перспективі створених агрополісах в басейнах малих річок України;

– зміцнення моральних і духовних устоїв українського народу шляхом відновлення українського козацтва як патріотичної, політичної, господарської, напівмілітарної структури на сучасному етапі розвитку суспільства та профспілкового руху, які стають фундаментом системи народовладдя.

– надання рівнозначності у післявоєнній відбудові України економічному і екологічному відновленню суспільства і природи.

За системи народовладдя всі складові соціального, економічного і екологічного становлення та післявоєнної відбудови матимуть напрями і віхи сталого розвитку, що необхідно передбачити в розробленні спеціальної дорожньої карти.

#### **3.2.1.4.9 Народовладдя в системі світового поступу неокapіталізму**

Росія, відкривши "скриньку Пандори", запустила не тільки величезні руйнації і смерті сотні тисяч людей, вона спричинила світову економічну кризу, яка означатиме п'яту хвилю трансформації «корпоративного капіталізму» з переходом його з неолібералізму на "соціалізовані рейки" [121].

Згідно колективної думки Заходу такі переходи трапляються внаслідок світових криз, які поступово удосконалюють і гуманізують світовий соціум, бо попередня його стадія гине під тягарем суперечностей. Так було після I і II Світових воєн, так буде і після потрясіння світової економіки, спричиненої деспотичною Росією, в кінцевому підсумку приведе до непередбачених наслідків для самої Росії..

На відміну від лівих рухів, соціальна думка Заходу, викладена в Путівнику в майбутнє П. Мейсоном [120], вбачає трансформацію посткапіталістичного

суспільства у соціалізовану форму капіталізму, що принципово співпадає з українською моделлю народовладдя сформульованою терміном "соціалізований капіталізм" [121].

З ідей неокапіталізму в Українську систему цілком слушно залучити міркування щодо націоналізації банківської системи, яка має стати відкритою, прозорою і контрольованою з боку держави і системи народовладдя, спрямованої на інновації, охорону природи. Щодо розвитку кооперативного руху в світовому просторі є значне співпадіння з ідеологією українських соціологів, зокрема, (М. Туган-Барановський, В. Винниченко та ін.).

- У відбудові післявоєнної України слід розраховувати на так званий план Маршалла, який дозволив Європейським державам, залучивши кошти в обсязі 12 млрд дол. за сприяння США, створити умови для повоєнного економічного розвитку. Відновлення зруйнованої економіки України – моральний обов'язок країн Євросоюзу і демократичного світу, адже в потужний опір і відсіч України розіб'ється найагресивніша сила «російської імперії», а встановлена система народовладдя буде взірцем для побудови майбутнього світу.

- Наукові підходи щодо побудови посткапіталістичного суспільства розтягує цей процес у часі як певну абстракцію, бо не розроблено соціально-регуляторного механізму його здійснення. В Україні розробляються певні підходи – це ідея системи народовладдя.

Міжнародне значення системи народовладдя, згідно Декларації про державний суверенітет України, полягає в тому, що нами запропоновано просторово-регулятивний механізм до неокапіталістичного суспільства із залученням до державотворення наймасовіших громадських організацій та становлення системи народовладдя [118].

**Висновки:** наявні виклики для України (суттєві втрати від руйнувань і людських жертв та екологічних порушень) є екзистенційними й надскладними, а тому подолати їх можна лише комплексно та в міжнародному партнерстві. Для цього в Україні вже на етапі війни необхідно комплексно закладати фундамент



нових інститутів, покликаних до встановлення народовладдя шляхом справедливих виборів влади на мажоритарній основі з числа наймасовіших громадських організацій з особливою роллю рад народних депутатів. Вони здійснюють реформи на законодавчому рівні з проведення департизації, деолігархізації, делатифундації суспільного життя держави. Це забезпечить створення міцного середнього класу, що досягається встановленням кооперативної форми власності (колектократії), за якої відбудеться системний науково-обґрунтований розвиток суспільства як наступний перехід від «корпоративного до кооперативного неокапіталізму». В післявоєнний період система народовладдя буде найефективнішим інструментом для відновлення економіки і сплюндрованої землі, адже майбутня система держави буде побудовано на цифрових технологіях і відсутності корупції.

**SECTION 4. ECONOMICS AND MANAGEMENT OF THE NATIONAL ECONOMY**

DOI: 10.46299/ISG.2024.MONO.ECON.1.4.1

**4.1 Innovation as an important component of the development of the rental housing market in Ukraine through the prism of managing the state economic security**

In the conditions of the Russian-Ukrainian war, when as a result of the actions of the aggressor country, many human lives were taken, and significant damage was caused to the domestic infrastructure, including housing, the need to provide the victims with housing is becoming urgent. The mechanism for the development of the housing rental market is progressive, relevant and has proven its practical value in developed countries, in particular, taking into account the possibilities of implementing promising innovative tools for the implementation of the aforementioned.

According to J. Schumpeter's theory, "innovation" becomes the source of development and profit of both the enterprise and society as a whole. In the 60s of the XX century. J. Schumpeter defined the innovative "triad": "invention-innovation-diffusion", which was later transformed into an innovation chain: "research and development (R&D) - invention-innovation diffusion-economic growth" [156].

Technological complexity has conditioned the coexistence of sectors with different competitiveness in the economy of Ukraine. The competitiveness of industries and technologies for the production of consumer goods is low, however, on the other hand, Ukraine has significant scientific and technical potential in the defense-industrial complex and a number of other science-intensive industries. Therefore, it is important for Ukraine to make the most complete use of its economic potential based on an innovative economic development strategy [157].

In modern conditions, possession of high technologies is of strategic importance for the competitiveness of the countries of the world. Today, the world market of science-intensive products is estimated at \$2.3-3 trillion. The process of knowledge-intensive production is provided by approximately 50 macrotechnologies. Seven leading countries that own 46 macrotechnologies, control more than 80% of the market

of science-intensive products: the USA receives \$700 billion from the export of these products. USA annually, Germany – 530, Japan – \$400 billion respectively. Ukraine is one of the five countries that possess advanced aerospace technologies: it possesses 17 out of 22 basic technologies in the rocket and space sphere. The share of domestic science-intensive products in the world market of high-tech products is 0.05-0.1% [157]. Today, the signs of the 6th and 7th technological systems are becoming more and more visible [158] – the 6th gives impetus to a new stage in the development of medicine and biotechnology, the 7th – to the creation of technologies of "cold thermonuclear fusion", which should fundamentally change the energy the potential of earthly civilization. In the economy of Ukraine, the share of products of higher technological levels is [157]: 4% – for the 5th and 0.1% – for the 6th. GDP growth due to the introduction of new technologies in Ukraine is estimated at only 0.7%, while in developed countries this indicator reaches 60% and even 90%.

The theory of acceleration, or, in other words, the theory of innovative entrepreneurship, also deserves special attention. It is also based, like most innovative theories, on the theory of long waves and is based on the development of entrepreneurship according to the US model, that is, it is associated with the Silicon Valley effect. It is known that only the USA focuses entirely on the pioneering type of innovation: most patents were developed there; on process innovations that contribute to the rapid renewal of old branches of the economy and the emergence of new ones, in particular, the production of computers, office equipment, software development, cultural products (games, visual effects, etc.) [159].

The experience of the USA, according to the authors of innovation theories, in particular - the theory of acceleration, is a confirmation of the high connection between innovative activity and entrepreneurship, high return on investments in the innovation sphere [160].

The following should be considered the main problems in the innovative development of the economy [161, p. 13-14]:

- the paradigm of "closed innovations", within which enterprises must generate their ideas, then develop and release corresponding products based on them. The

concentration of the leading sectors of the economy on the model of "closed innovations" has led to the emergence of critical situations at large enterprises and to the liquidation of some industrial enterprises;

- weak motivation of innovative activity of the real sector of the economy of Ukraine. The problem of low economic demand for innovation is related to the lack of an effective state innovation policy, the state of competition in the country;

- emigration of leading specialists and scientists. Negative trends of "intellectual bleeding" of enterprises, institutions of higher education, scientific institutions through the emigration of specialists from Ukraine as a result of the influence of a number of negative factors, in particular such as: low innovation favorability of the industry of Ukraine, lack of cooperation, interconnected complexes of the production sphere and institutions of higher education, scientific institutions;

- the absence of a competitive progressive system of training specialists from various branches of the economy and the possibility of realizing intellectual potential in Ukraine. One of the important conditions of innovative development is considered to be the presence of a progressive system of training specialists from various branches of the economy in institutions of higher education [162];

- weak systems of intellectual property protection and effective management. The experience of innovative development in leading countries shows the expediency of the legislative reflection of the procedure for obtaining patent rights by scientific institutions, the transfer of rights to the state in case of ineffective use;

- lack of mechanisms for stimulating and encouraging innovative activity. The commercialization of inventions in Ukraine does not take place at a rapid pace due to the insufficiently oriented tax system on innovative development, contradictions in legislation, etc.

History shows that in 2000 attempts were made to build an efficient economy in Ukraine. The Government developed an Action Program, which included a number of decisive steps. Among which the following were the main ones:

- reforming the system of state regulation: ending state interference in the direct activity of enterprises, removing regulatory obstacles to conducting business;

- optimization of production due to systemic restructuring of the industry;
- increasing the competitiveness of products due to the reduction of production costs;
- structural restructuring of the machine-building complex and increasing the volume of production of science-intensive products;
- formation of closed and semi-closed technological cycles of production of final products.

However, until 2003, the Government's attempts were not successful, the reasons for this mainly lie in the significant restraining effect on Ukrainian exports of a complex of endogenous and exogenous factors, including the following [163]:

- low competitiveness of domestic industrial products;
- difficult financial condition of a large number of enterprises;
- insufficient development of domestic systems of certification and quality control of export products against the background of significant strengthening of requirements for consumer and environmental characteristics, as well as for the safety of products that are sold on the markets of industrially developed countries;
- lack of special knowledge and work experience in the field of export among most Ukrainian entrepreneurs, as well as insufficient coordination of their activities on foreign markets;
- Ukraine's global reliability rating for loans and investments is not high enough, which makes it difficult to use foreign financial resources to develop the country's export potential.

Under modern conditions, it is considered expedient to use all chances as fully as possible in order to accelerate the process of economic recovery [164].

As you know, potential competition is connected with the processes of globalization of the economy, the necessity of adaptation to the requirements of the world situation. The internationalization of economic life opposes the threat of the decay of economic activity even of monopolistic structures. The pressure of international competition limits the monopolistic power of companies over their industries, requiring them to take measures that correspond to competitive behavior.

Thus, international economic competition is increasingly becoming an important internal factor in the development of all countries. Competition has negative and positive features. For a long time in Ukraine, emphasis was mainly placed on the negative consequences of competition - the displacement of small producers by large capital, the bankruptcy of some and the enrichment of others, increasing social inequality, a significant increase in the property differentiation of the population, aggravation of unemployment, inflation, etc.

Competition performs a number of functions that determine its positive role in the market economy [165, p. 235]: covers all connections of production and consumption, is the only possible means of achieving a balance between supply and demand and, ultimately, social needs and production; performs the function of cooperation and coordination of interests of producers. As a result of the division of labor, the interest of each of them is connected and interacts with the interests of other commodity producers. Through the market mechanism, competition subordinates the individual aspirations of business entities to public interests; forces product manufacturers to reduce individual production costs, which requires entrepreneurs to constantly improve the technical base of production, find ways to save raw materials, materials, fuel and energy resources, working time; stimulates the improvement of the quality of products and services and encourages manufacturers to introduce new types of products, as well as to carry out various modifications of the same product; contributes to the formation of the market price. With its help, competition ensures a balanced relationship between social needs and social production.

Performing these functions, competition directly affects the efficiency of production, increasing its technical level, ensuring and improving quality, and expanding the range of products.

The transformation of competition into coordination, and then into cooperation, reflects modern processes of informatization of society. In particular, one of the largest companies, General Motors found it expedient to join forces with a competitor - Toyota. Joint ventures are one way of guaranteeing cooperation. Products and services are becoming increasingly knowledge-based and information-intensive. New products

and services, as a rule, cover the entire portfolio of technologies, and not just one main one. Increasingly, firms that compete in the best way are those that find innovative ways to cooperate and cooperate, often even with the strongest rivals [166].

Determining the strategy for the development of competition involves taking into account a complex of factors, while the choice of such transformations that meet the tasks of ensuring the sustainable development of the state and increasing the level of its economic security becomes especially important. In particular, competitive policy should ensure effective use of available resources, optimization of investment processes, acceleration of structural restructuring, introduction of achievements of scientific and technical progress, it should provide for the preservation and development of integrated production and economic complexes capable of producing products competitive on the world and domestic markets.

In general, it can be stated that the issue of increasing the competitiveness of the state can be considered open for quite a long time. Currently, there is an urgent need to develop measures adequate to modern conditions to support and increase the level of competitiveness of the domestic economy [161-162; 164-166] to ensure sustainable development of the state and increase the level of its economic security. One of the options for supporting the existing potential of the industry is to support the export potential of the economy as a result of preserving the existing competitive advantages of others, taking into account the natural, geographical, historical and other features of its development. This can be achieved, in particular, due to the operational combination of fundamental and applied scientific achievements with high technological potential in those sectors of the economy where the scientific and technical potential is still preserved, the innovative and technological leadership is the basis not only of the economic development of the country, but also the guarantee of its well-being in the future

In the world theory and practice, there are enough mechanisms that contribute to the activation of the state's participation in the creation of a favorable innovation environment and the commercialization of research results. The USA, Great Britain, France, Canada, Germany, Hong Kong, Japan, India, China, South Africa gained the

most experience in this area [167].

In Ukraine, there are about 200 documents [168] that regulate scientific, technical and innovative activities, but the necessary conditions for its activation have not yet been created at the state level. As a result, there is a decrease in the level of innovation of the domestic economy, which has a negative impact on the economic development of the state as a whole and the level of its economic security as a component of the national security of Ukraine and poses a threat to it. According to the Law of Ukraine "On the National Security of Ukraine" "threats to the national security of Ukraine - phenomena, trends and factors that make it impossible or difficult or may make impossible or difficult the realization of national interests and the preservation of national values of Ukraine" [169].

GDP growth of the world's leading countries by 60-80 % related to science [170]. The difficult situation in the field of financing scientific and research work at the national level negatively affects the state of economic security of the state as a whole and contributes to the generation of threats to it and national security, the main ones of which include the following [171, p. 249-250] : ineffectiveness of the state innovation policy, mechanisms for stimulating innovation activity; imperfection of intellectual property rights protection mechanisms; low competitiveness of products; reduction of domestic demand for training scientific and technical personnel for scientific, design, technological institutions, etc.

High rates of economic growth in the world today are ensured due to the introduction of new technologies and innovations, development and production of new types of products and services. This state of affairs in the innovation sphere indicates the expediency of developing and using measures due to leveling or at least reducing the impact of threats to the economic security of the state. This can be achieved, in particular, by stimulating the commercial implementation of scientific and technical developments using the experience of developed countries of the world as a result of the consolidation of preserved elements of innovative infrastructure and the activation of state participation in this area in order to implement an effective public-private partnership, unification of all regional resources (state and regional budgets, banks and



enterprises) in order to increase the level of economic security of the state based on innovation [172-176].

Taking into account the above, it can be stated that in modern conditions there is an urgent need to develop measures of economic reproduction of the state that are adequate to modern conditions on an innovative basis, as it largely depends on the innovative development of all elements of the socio-economic system, taking into account, at the same time, the relevance and importance development of the rental housing market (which generally indicates the expediency development and implementation of measures to improve the mechanism of providing housing to the population under the terms of financial leasing), research on the main factors influencing innovative activity in the country [174-176]. In the foreseeable future, this will contribute to the acceleration of the process of recovery of the economy of Ukraine on an innovative basis in the post-war and post-war period, the transition of the state and its regions to sustainable development, and an increase in the level of economic security of the state in the context of its management.

**SECTION 5. ECONOMICS OF NATURE USE AND ENVIRONMENTAL PROTECTION**

DOI: 10.46299/ISG.2024.MONO.ECON.1.5.1

**5.1 Optimization of ecosystem payment schemes for wetlands**

Необхідною умовою для запровадження екосистемного підходу в сучасну управлінську практику є розроблення наукового супроводу й обґрунтування економічного інструментарію оцінювання водних екосистем та підвищення ефективності фінансового забезпечення підтримки інноваційних екологічних проєктів. Враховуючи гостроту водних проблем в Україні, запровадження екосистемного підходу й розвиток концепції екосистемних платежів за послуги водних екосистем, зокрема водно-болотних угідь, у контексті підвищення ефективності механізмів та інструментів державного управління можуть забезпечити вагомий внесок у добробут населення за умови, що екосистемні послуги будуть оцінені й включені до природогосподарського обігу. Відтак в Україні актуалізується проблема розроблення та оптимізації сучасної системи платежів за використання ресурсів та послуг водно-болотних угідь, що сприятиме не лише оптимізації платіжних схем у цій сфері, але й прийняттю адекватних економічних рішень по збереженню й відновленню втрачених екосистемних функцій водно-болотних угідь в межах певних типів територій.

Щорічно 2 лютого відзначається Всесвітній день водно-болотних угідь. Вибір цієї дати було приурочено до підписання світовою спільнотою 2 лютого 1971 року у місті Рамсар (Іран) міжнародної угоди – Конвенції з водно-болотних угідь міжнародного значення. Зазначимо, що при тому, що водно-болотні угіддя займають близько 6% поверхні суші, вони поглинають більше вуглекислого газу, ніж ліси. Також водно-болотні угіддя надають низку екосистемних послуг від яких залежить людство, їх вартість у світі оцінюється у 47 трильйонів доларів США на рік [177]. До таких послуг належать: постачання прісної води для пиття і сільського господарства, риболовля і аквакультура, протидія негативному впливу штормів та повеней, регуляція клімату та створення середовища

існування тощо.

Відповідно до Рамсарської конвенції, стороною якої є Україна, під водно-болотними угіддями розуміють «райони маршів, боліт, драговин, торфовищ чи водойм – природних або штучних, постійних або тимчасових, стоячих або проточних, прісних, солонуватих або солоних, включаючи морські акваторії, глибина яких під час відпливу не перевищує 6 метрів»[178]. Згідно списку водно-болотних угідь міжнародного значення на офіційному сайті Рамсарської конвенції в Україні налічується 50 водно-болотних угідь, що мають міжнародне значення загальною площею 802 604 га. За кількістю комплексів, що входять до даного списку Україна разом із Францією займають 5 місце в Європі та 8 у світі[178].

Практичний інтерес в контексті оптимізації екосистемних платежів для водно-болотних угідь можуть мати рекомендації щодо розробки алгоритму впровадження схем *платежів за послуги екосистем (PES – Payments for Ecosystem Services)*, які включають 5 основних кроків: 1) визначення товарів, які можна продати, екосистемного сервісу й потенційних покупців та продавців; 2) обрання схеми PES, принципів і технічних питань; 3) узгодження етапів реалізації угоди; 4) контроль, оцінка та виконання огляду угоди; 5) огляд можливостей для застосування схем PES із декількома перевагами (оптимізація вибору схеми)[179].

Оптимізація платежів за послуги водно-болотних угідь між продавцями і покупцями у процесі реалізації приватних схем може бути досягнута за допомогою різних підходів. На нашу думку, за результатами узагальнення наукової літератури, серед таких підходів заслуговують на увагу й можуть бути перспективними наступні: встановлення ринкових механізмів; використання контрактів; використання різних інструментів фінансування; залучення стейкхолдерів тощо. Розглянемо їх детальніше.

1) *Встановлення ринкових механізмів*: створення ринку для послуг водно-болотних угідь, де продавці можуть пропонувати свої послуги, а покупці можуть придбати їх. Це може включати встановлення ціни за одиницю послуги або

використання механізмів аукціонування. Ринковий підхід дозволяє ефективно визначати вартість послуг на основі попиту та пропозиції. Прикладом може бути застосування різновидів міжнародних схем фінансування великомасштабного відновлення водно-болотних угідь: зокрема, використання загальних фондів активів (САТ) для створення інвестиційних портфелів водно-болотних угідь у різних ландшафтах, які підтримують та покращують загальне надання багатьох екосистемних послуг[180].

2) *Використання контрактів*: укладання контрактів між продавцями і покупцями для визначення обсягу, якості та вартості послуг водно-болотних угідь. Контракти можуть містити умови, що враховують особливості покупців і дозволяють оптимізувати платежі на основі конкретних потреб та вимог.

Прикладом оптимізації таких платіжних схем може бути дослідження (Nimubona A., Pereau J., 2022)[181], у якому акцентовано на теоретичній моделі, яка враховує роль третьої сторони, наприклад органу соціального планування, що діє на користь суспільства, і може вплинути на оптимізацію надання екосистемних послуг. Розглядається поєднання платежів за екосистемні послуги із субсидією, яку третя сторона надає бенефіціарам чи постачальникам екосистемних послуг.

3) *Використання різних інструментів фінансування*: розробка комбінації фінансових інструментів, таких як платежі за користування, екологічні податки, страхові механізми, фонди та субсидії. Кожен із цих інструментів може використовуватися для сприяння оптимальному розподілу витрат між продавцями і покупцями, враховуючи їхні можливості та користування послугами водно-болотних угідь. Прикладом є Програма використання платежів задля забезпечення міст водою у Латинській Америці, за якою створено або перебуває на стадії розробки понад 40 водних фондів, систем платежів від споживачів води нижньої течії співтовариствам верхньої течії для зміни управління земельними ресурсами та покращення якості та кількості води [182].

4) *залучення стейкхолдерів*: участь різних зацікавлених сторін, таких як місцеві громади, власники землі, наукові і дослідницькі організації, громадські

організації та інші стейкхолдери, у процесі прийняття рішень щодо платежів за послуги водно-болотних угідь. Це дозволяє враховувати різноманітні інтереси та допомагає забезпечити справедливий розподіл платежів. Прикладом може бути необхідність врахування соціальних порівнянь, місцевих норм справедливості та гендеру в екологічній політиці з використанням грошових стимулів для мотивації зміни поведінки землекористувачів (Loft L. із співавторами, 2020) [183].

Під кутом зору розроблення пропозицій для України, практичний інтерес у процесі дослідження оптимізації схем екосистемних платежів належить вибору різних типів територій, згідно яких можна конкретизувати такі пропозиції.

Зазначимо, що загальні підходи до функціональних типів територій як об'єкта державної регіональної політики України детально досліджено науковцями львівської регіональної школи [184]. Так, наприклад, у зазначеному вище дослідженні вони орієнтувалися на класифікацію NUTS, яка ієрархічно підрозділяє економічну територію кожної держави члена ЄС, на територіальні одиниці певного рівня [185], й для України запропонували 8 функціональних типів територій.

На нашу думку, в контексті дослідження оптимізації схем екосистемних платежів доцільно розглянути можливості застосування таких схем в умовах міських, сільських та прикордонних типів територій, що може мати особливу актуальність для України. Для водно-болотних угідь на зазначених територіях можуть бути розроблені різні платіжні схеми, оскільки специфіка та особливості цих територій відрізняються. Теоретичним підґрунтям дослідження у цьому сенсі є низка наукових праць зарубіжних та вітчизняних дослідників (2020-2023 рр.), які наведено нижче.

Наприклад, заслуговує на увагу стаття Zhang S., Cheng Z., Liang W., Ding L. (2023) [186], у якій під кутом зору міського типу території розглянуто водно-болотні угіддя як цінний міський ресурс, що може надавати містам різноманітні екосистемні послуги. Практичний інтерес у контексті дослідження екосистемних

платежів представляє застосування кількісного підходу до цінності екосистемних послуг, що надаються водно-болотними угіддями, для визначення їх монетизації. Одним із таких методів є оцінка чистої вартості екосистемних послуг (NES). На прикладі переходу водно-болотного угіддя Сісі до Національного парку водно-болотних угідь Сісі (Ханчжоу) запропоновано розрахункову модель його NES. NES визначається як вартість екосистемних послуг (VES), від якої віднімаються всі витрати з послуг, що екосистема надає людям. Для цього було використано еквівалентний фактор, умовну оцінку, транспортні витрати та методи передачі вигід. Результати були наступними: у 2016 році VES парку Сісі Wetland оцінено в 16,973 мільярда юанів; NES – 16,938 мільярда юанів, а вартість обслуговування – 34,8158 мільйона юанів. На вартість культурних послуг припадає основний внесок - 99,27% від загальної суми екосистемних послуг. Оцінка нерухомості, культурна спадщина та рекреаційна цінність були виявлені як основні фактори, що впливають на цінність культурних послуг. Отже, модель захисного розвитку є практичною та стійкою для захисту водно-болотних угідь Сісі.

У статті Bartolini F., Vergamini D. (2023) [187] досліджено особливості й специфіку екосистем сільських територій. Акцентовано, що іноді їх специфіка полягає у вузькій спрямованості надання певних послуг і призводить до стандартизації ландшафтів, зниження рівня біорізноманіття та скорочення екосистемних послуг у низці областей. Тоді як різноманітні сільські ландшафти мають можливості збагатити продовольчі, регулюючі, культурні та допоміжні послуги. Щоб усунути цю прогалину, автори застосовують емпіричний аналіз сприйняття екосистемних послуг, що надаються різними сільськими ландшафтами, зокрема в Тоскані. Для цього використовується концепція морфотипів, яка описує «інваріанти», що відрізняють шість різних типологій сільського ландшафту у регіоні. За допомогою експертної оцінки (28 експертів), визначено вклад сільських ландшафтів у 17 екосистемних послуг.

Особливості впливу сільських територій на стану та тенденції екосистемних послуг у дельті Меконгу досліджено Накан Берг та співавторами

(2023) [188]. Дельта Меконга є одним із найбільших водно-болотних угідь у світі: 15 з 24 його екосистемних послуг зазнали негативного впливу інтенсифікації сільського господарства, які особливо підтримують та регулюють екосистемні послуги.

Отже, різниця в алгоритмах оптимізації схем платежів за послуги водно-болотних угідь для різних типів територій може базуватися на різних факторах і особливостях, пов'язаних із цими територіями. Фактори впливу на оптимізацію схем платежів за послуги водно-болотних угідь для різних типів територій (сільські, міські, прикордонні) систематизовано в таблиці (табл.1).

**Таблиця 1**

**Фактори впливу на алгоритм оптимізації схем платежів за послуги водно-болотних угідь для різних типів територій\***

Фактори впливу	Типи територій		
	Міські	Сільські	Прикордонні
1. Рівень попиту на послуги (потреба в певних послугах)	можуть потребувати більше послуг з очищення стічних вод або водоплавних шляхів, культурної спадщини та рекреаційної цінності	зрошення або незатоплення полів	захист від повеней чи забезпечення міжнародних транзитних водних шляхів
2. Особливості використання ресурсів	у міських районах можуть бути розташовані промислові підприємства або великі міські парки, які потребують особливого управління та утримання	основним використанням можуть бути сільськогосподарські ділянки	можуть потребувати особливих заходів для захисту від забруднень із-за кордону
3. Фінансові можливості територій (різний фінансовий потенціал) для виконання платежів	зазвичай, мають більший бюджет і більші можливості для здійснення інвестицій у покращення інфраструктури	Обмежений бюджет, можуть виникати складнощі зі збиранням достатньої кількості коштів від сільськогосподарських підприємств	можлива залежність від зовнішньої фінансової підтримки для здійснення необхідних заходів
4. Правовий контекст	Для різних типів територій можуть існувати різні правові рамки, які впливають на оптимізацію схем платежів. Наприклад: вимоги щодо мінімального рівня послуг, обмеження використання певних методів або стандарти збору платежів		

\*Джерело: авторська розробка за [186,187,188]

Отже, виявлені фактори (табл. 1) можуть впливати на алгоритми оптимізації схем платежів за послуги водно-болотних угідь для різних типів територій. Тому оптимальний алгоритм має враховувати потреби та особливості конкретного типу території, сприяючи ефективному використанню ресурсів і забезпеченню сталого розвитку. Попри те, що екосистемні платежі, враховуючи вище виявлені фактори для кожного типу території будуть різними, вони можуть мати як спільні для них показники (складові), так й специфічні, які відрізняються.

Тому запропонована нами методологія оптимізації схем екосистемних платежів за послуги водно-болотних угідь для різних типів територій, зокрема для фермерів у приватних схемах, полягає в тому, щоб включити в формулу платежу базові складові, які є спільними для всіх типів територій, а також специфічні складові, які враховують спеціальні особливості кожного типу. Основні елементи, які для цього необхідно враховувати, є наступними:

1) *Розмір водно-болотного угіддя* (площа ділянки): один із основних факторів, що впливає на платіж, чим більша площа, тим вищий може бути платіж.

2) *Використання екосистемних послуг чи ресурсів екосистеми водно-болотних угідь*: фермери можуть використовувати різні послуги, такі як забезпечення питною водою високої якості, рибальство, зрошення рекреація тощо в залежності від типу території. Відтак у формулу платежу можна включити складові, які враховують реальні обсяги використання цих послуг. Наприклад, для розрахунків можна використати методіку оцінки екосистемних послуг водно-болотних угідь із Додатку Д «Протокол швидкої оцінки екосистемних послуг [189].

3) *Екологічні показники*: фермерство на різних типах територій може мати різний екологічний вплив на довкілля. Тому в формулу платежу можна включити показники, які відображають ступінь екологічного впливу фермерської діяльності (у відсотках). Наприклад, це можуть бути обсяги викидів (скидів) забруднюючих речовин у водне середовище або кількість використаних пестицидів.

4) *Економічні показники*: в формулу платежу можна також включити економічні показники, які враховують дохід або рентабельність фермерської



діяльності (у відсотках). Наприклад, залежно від доходу можна використовувати прогресивну ставку платежу, де високі доходи супроводжуються вищими платежами.

Необхідно зазначити, що конкретні формули платежів будуть залежати від контексту та цілей, що визначаються в угоді про вибір оптимальної схеми платежів між покупцем і продавцем. Тому, на нашу думку, в схему екосистемного платежу за використання водно-болотних угідь доцільно включити дві ключові складові: *спільну* (базову) (включає фактори, які є загальними для всіх типів територій) та *специфічну* складову, притаманну для конкретного типу території. Тоді формула для розрахунку таких платежів може мати наступний вигляд:

$$P = P_c + P_k \quad (1)$$

де:

$P$  – екосистемний платіж за використання водно-болотних угідь, грн ;

$P_c$  - спільна (базова) складова для всіх територій, грн;

$P_k$  - специфічна складова для конкретного типу території, грн/.

Спільні складові, наприклад, можуть включати такі фактори як розмір ділянки (площу водно-болотних угідь), загальний осяг використання їх екосистемних послуг та ресурсів. Специфічні складові включають фактори, які враховують конкретні особливості кожного типу території, такі як екологічні та економічні показники, специфічні вимоги правового контексту тощо.

Отже, в дослідженні виявлено важливі фактори впливу на оптимізацію схем платежів за послуги водно-болотних угідь для різних типів територій (сільські, міські, прикордонні) й запропоновано загальний концепт розробки оптимізації схем екосистемних платежів, який включає дві ключові складові: спільну (базову) (включає фактори, які є загальними для всіх типів територій) та специфічну складову, притаманну для конкретного типу території.

**SECTION 6. ENTERPRISE ECONOMICS AND PRODUCTION MANAGEMENT**

DOI: 10.46299/ISG.2024.MONO.ECON.1.6.1

**6.1 The economic sustainability formation features of the seaports of Ukraine**

Портова діяльність традиційно входить до національних пріоритетів. В умовах глобалізації світової економіки понад 80% світової торгівлі за фізичним обсягом та 70% за вартісним показником займають морські перевезення, що вимагають постійної уваги держав, які мають вихід до моря, до морського транспорту та його інфраструктури. Не лише національними, а й закордонними вченими обґрунтовано, що портова інфраструктура та логістика істотно впливають на економічне зростання країни.

Стійкий розвиток українських морських портів виступає одним з пріоритетних напрямів перетворення національної транспортної системи, що забезпечує експорт та імпорт послуг, в ефективну, високоприбуткову галузь, що відповідає міжнародним стандартам в організаційних та технічних відносинах, конкурентоспроможну на світовому транспортному ринку, що забезпечує потреби України в морських зовнішньоторговельних, транзитних та каботажних перевезеннях вантажів.

Інтерес до проблеми економічної стійкості морських портів України викликаний посиленням нестабільності зовнішнього та внутрішнього середовища. Як результат, сьогодні сектор перебуває на переломному моменті, стикаючись не лише з проблемами, спричиненими пандемією та військовим конфліктом, а й з кардинальними зсувами у структурі виробничо-збутових систем, географії міжнародних морських перевезень та зовнішньоторговельної політики провідних країн світу.

Всі ці фактори зрештою позначаються на показниках роботи морських портів, що призводять до недовантаження виробничих потужностей одних та необхідності розширення вантажної бази інших, що робить актуальним дослідження економічної стійкості морських портів України.

Забезпечення сталого розвитку було визначено ООН як глобальна мета розвитку тисячоліття. Ця концепція сталого розвитку багато в чому передбачає дотримання збалансованості економіки, екології та соціальної сфери. Як і будь-яку економічну категорію, стійкість можна розглядати з позицій макро- і мікропідходу [190].

Оскільки будь-яка система у процесі своєї життєдіяльності може бути або у стійкому, або у нестійкому стані, то концепція сталого розвитку може бути застосована не лише стосовно окремих країн і регіонів, а й до окремого суб'єкта господарювання – підприємства. Незважаючи на те, що поняття економічної стійкості підприємства є ключовим та загальноживаним, існує досить велика кількість визначень.

Стійкістю характеризується той стан, у якому задовольняються потреби теперішнього часу, але ставиться під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої потреби.

Економічна стійкість трактується, як властивість системи так реагувати на зміни зовнішнього середовища, щоб генерувати чинники, що зумовлюють її врівноважений стан та забезпечувати розвиток.

Під стійкістю організації розуміють сукупність властивостей його виробничої, інноваційної, організаційної, фінансової та багатьох інших видів діяльності [191].

Підприємство є стійким, коли приносить прибуток. Якщо організація не приносить прибуток, то індикатором нестійкої діяльності є завдані їм збитки. Воно має змінити свою господарську політику, знизити собівартість, скоротити кількість працюючих чи вжити інших заходів щодо свого оздоровлення. Інакше підприємство стане банкрутом і зникне з ринку.

Під стійким розвитком розуміється процес, у якому всі блоки діяльності підприємства функціонують стабільно й взаємодіють один з одним, цим забезпечуючи високий рівень продуктивності і якості підприємства [192].

Економічна стійкість це здатність підприємства зберігати внутрішню збалансованість і динамічну рівновагу у процесі розвитку, ефективно

використовувати стратегічні ресурси та економічний потенціал розвитку, забезпечуючи досягнення цільових показників розвитку в умовах впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Стійкість характеризує стан об'єкта стосовно зовнішніх впливів. Більш стійким вважається такий стан об'єкта, який за рівних за силою зовнішніх впливів і внутрішніх зрушень схильний до менших змін та відхилень від колишнього становища.

Морські порти є ключовою ланкою народного господарства України, їх розвиток має відповідати тенденціям світової торгівлі та інноваціям у суднобудуванні.

Сьогодні морські порти, як вузлові ланки у транспортній мережі країни, що функціонують як центри перевалки вантажів з морського транспорту на наземні транспортні засоби та у зворотному напрямку. У такій якості порт є сполучною ланкою для руху вантажів між сушею і морем [193].

Основу економічної діяльності портів утворюють вантажопотоки, які відбивають потоки товарів між виробництвом та споживанням, між районами та регіонами країни і далі на міжнародному рівні. У напрямку перетину вони діляться береговою лінією на імпорتنі (що перетинають кордон терміналу з моря і залишають його у бік суші) і експортні (що перетинають його кордон із боку суші на море). Імпорتنі та експортні вантажопотоки, що проходять через порт, визначають розмір сумарного транзитного вантажопотоку. Вантажі, що завезені на термінал і убувають з нього морським шляхом, утворюють вантажопотоки трансшипмен. Таким чином, транспортне забезпечення зовнішньоекономічних угод є одним із ключових завдань сучасного порту [194].

Міжнародні транспортні операції серед усього різноманіття бізнес-операцій, що здійснюються на зовнішніх ринках, відрізняються більшою складністю порівняно з операціями, що виконуються на внутрішньому ринку. Це пояснюється як великими відстанями, так і залученням у міжнародні перевезення більшої кількості суб'єктів, наявністю специфічних факторів та умов транспортування вантажів.

Крім того, розвиток сучасних видів транспорту та систем телекомунікацій кардинальним чином змінили характер світової економіки та міжнародної торгівлі, сприяли формуванню нових товарних та фінансових ринків, дали можливість більш раціонально та оперативно використовувати переваги міжнародного поділу праці, прискорили світові інтеграційні процес.

Недостатня розробленість проблеми стійкості морських портів обумовлена галузевою специфікою морського сектора. Основна особливість продукції морського транспорту – її нематеріальний характер і не здатність до нагромадження. На відміну від ринків товарів, що мають речову форму, на транспортному ринку угоди укладаються на продукцію, яка ще не вироблена і споживатиметься одночасно з її виробництвом.

Зміна обсягів вантажопотоків морських портів залежить від різних факторів: конкуренції з іншими видами транспорту, кон'юнктури внутрішніх та зовнішніх ринків збуту товарів, загальної економічної ситуації в Україні та світі [195].

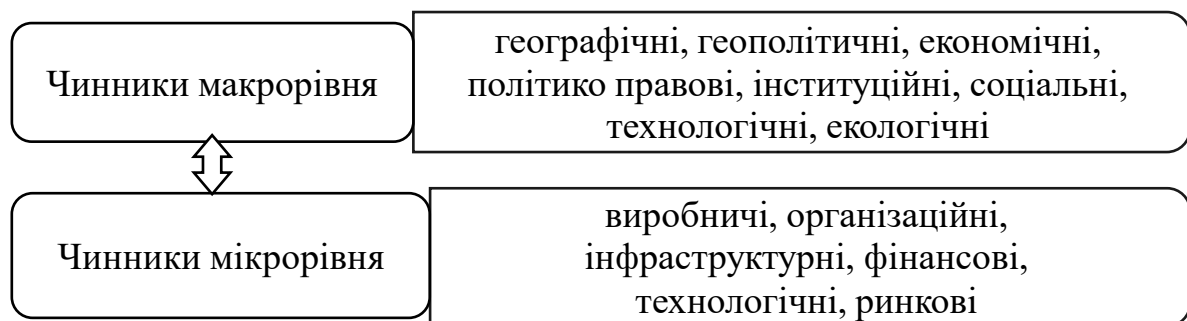
Вивчення економічної літератури показало, що залежно від наукових поглядів автори по-різному визначають систему чинників, які впливають на економічну стійкість підприємств. Згідно з проведеними дослідженням встановлено, що середовище діяльності будь-якого господарюючого суб'єкта ділиться на зовнішні фактори прямого та непрямого впливу та внутрішні чинники, не враховуючи при цьому непомірність складу їх елементів. Так, мікросередовище включає функціональні галузі підприємства, макросередовища прямого впливу – економічних контрагентів, непрямого впливу – фактори впливу з боку держави та суспільства, взаємодія між собою яких може давати як позитивний, так і негативний вплив на стійкість функціонування підприємства [196, 197].

Крім того, процес оцінки факторів впливу ускладнюється проблемою присутності порога чутливості підприємства як відкритої соціально-економічної системи до дії певних факторів. Так, вплив незначної дії може виявитися за межами порога чутливості, тому при виявленні воно може здатися слабким і

нешкідливим, однак накопичення відповідних змін протягом тривалого часу може призвести до корінної трансформації цієї системи і навіть до її загибелі.

Тому для забезпечення сталого функціонування підприємства необхідно деталізувати фактори впливу на його стійкість, які мають складну, розгалужену структуру та безпосередній зв'язок з видом економічної діяльності підприємства [198].

На основі дослідження та аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища українських портів, розроблена структура факторів, що впливають на їх економічну стійкість яка відображена на рисунку 1.



**Рисунок. 1.** Класифікація чинників економічної стійкості  
морського порту

Згідно з наведеною структурою факторів, очевидно, що стійкість морського порту як відкритої динамічної системи знаходиться під постійним впливом зовнішніх та внутрішніх факторів.

Визначення зовнішніх факторів макrorівня, необхідне для забезпечення умов стійкого та ефективного функціонування морського порту. На сьогоднішній день для морських портів є актуальними чинники, що впливають на економічну стійкість морських портів у процесі реалізації міжнародних бізнес-операцій на макrorівні, розглянемо їх детальніше [199, 200].

Географічні чинники. Географічне положення порту, ресурсозабезпеченість регіону, стан ринків збуту та транспортних зв'язків, рівень розвитку інтеграційних процесів у регіоні; територіальна близькість порту до місць виробництва та споживання продукції, що перевозиться; розташування порту на перетині головних морських маршрутів та включеність порту до

міжнародних транспортних коридорів та інші; природно-кліматичні фактори (природні глибини в акваторії морського порту та на підходах до нього, льодова обстановка, природна захищеність підприємства від впливу погодних умов, ризику природних катаклізмів тощо); створіння необхідних умов розвитку міжнародної транспортної інфраструктури.

Геополітичні чинники. Розташування порту (або його споживачів) у районі міжнародних конфліктів, регіоні політичної напруженості та нестабільності; дія міжнародних договорів чи інших норм міжнародного права, які надають преференційні режими, або накладають санаційні заходи щодо діяльності морських портів, зовнішньої торгівлі; членство у міжнародних транспортних організаціях та реалізація міжнародних угод у галузі транспорту.

Політико-правові чинники. Рівень політичної стабільності у країні та регіоні; характер взаємовідносин держав (зокрема, «транзитних»), які впливають на зовнішньо-економічну діяльність; транспортна та торговельна політика країн, спілок, міжнародних асоціацій, що беруть участь у транспортному забезпеченні бізнес-операцій; державне сприяння формування та функціонування ринків транспортних послуг.

Інституціональні чинники. Реалізація заходів державного економічного та комерційно-правового регулювання транспортної діяльності; заходи державного контролю у сфері транспорту, прикордонного, митного, екологічного, санітарно-карантинного, ветеринарного та фітосанітарного контролю; захист та підтримка діяльності транспортних підприємств на зовнішніх ринках [201].

Соціальні чинники. Демографічні зміни та динаміка зайнятості; стан споживчого попиту; соціальна мобільність населення.

Технологічні чинники. Рівень науково-технічного прогресу на окремих видах транспорту; рівень навігаційного обслуговування; рівень розвитку окремих прогресивних транспортно-технологічних систем; регулярність та якість транспортного обслуговування; техніко-експлуатаційні характеристики транспортних засобів, перевантажувальної техніки; транспортна характеристика вантажів, що перевозяться; надійність роботи технічних засобів та безпека руху

транспортних засобів на окремих видах транспорту; контроль над виконанням нормативних вимог експлуатації транспортних засобів; кваліфікація кадрів, які обслуговують транспортну техніку та відповідають за її стан та експлуатацію.

Економічні чинники. Особливості економічної ситуації, її податкової, бюджетної, інвестиційної, антимонопольної та приватизаційної політики; державна система контролю за діяльністю транспортних підприємств та підприємців у галузі міжнародних перевезень та іноземних перевізників на території країн; кон'юнктура ринків сировини, матеріалів, трудових та фінансових ресурсів та ринків засобів виробництва

Екологічні чинники. Природно-кліматичні особливості країн та регіонів, у яких здійснюється транспортне забезпечення зовнішньо-економічної діяльності; ступінь розвитку окремих видів транспорту загального користування, що залежать від географічних особливостей країни, розмірів її території, історичних умов формування транспортної мережі; сезонність перевезень та роботи окремих видів транспорту загального користування; стан метеорологічної обстановки.

Зовнішні фактори макrorівня майже неконтрольовані з боку керівництва підприємства і тому вимагають ретельного аналізу та прогнозування. При цьому морські порти значно залежать від кон'юнктури ринків сировини, матеріалів, трудових та фінансових ресурсів та засобів виробництва. У цьому важливо досліджувати причини можливого «зриву» відносин підприємства з контрагентами задля забезпечення його безперервного стійкого функціонування. Крім того, в даний час спостерігається посилення конкуренції з боку європейських портів, загострення проблем з постачальниками інноваційного обладнання, складність отримання довгострокових кредитів через політичну та економічну нестабільність, що ускладнює забезпечення стійкості морських портів України [194].

При визначенні системи внутрішніх факторів впливу на стійкість морських портів необхідно враховувати його функціональний, структурний та інформаційний опис як відкритої соціально-економічної системи. З іншого боку, на економічну стійкість підприємства впливають, передусім, чинники, які



зумовлюють зростання ефективності функціонування підприємства. Тому відповідно за специфікою діяльності морських портів пропонується розподілити внутрішні фактори на фактори виробничого впливу, технологічні, організаційні, інфраструктурні, фінансові фактори, а також фактори ринкового впливу [191].

**Виробничі фактори.** Обсяг та структура вантажопотоків, темпи зміни вантажообігу, ступінь використання портових потужностей, номенклатура вантажів, резервні потужності; режим виробничої роботи та спеціалізації порту, використання робочого часу; рівномірність вантажопотоків, виконання сезонної або цілорічної навігації та ін.

**Технологічні фактори.** Використовувані технології та застосування інновацій; спектр послуг, який пропонує порт щодо суден, вантажів і пасажирів; номенклатура перевалюваних вантажів та організація логістики перевезень.

**Організаційні фактори.** Структура, кваліфікація, кількісний та якісний склад працівників, продуктивність праці, рух кадрів, організаційна структура, стан менеджменту, методи керування, тощо.

**Інфраструктурні фактори.** Габарити виробничої території та наявність безпосередньо портової інфраструктури, що забезпечує ефективну перевалку вантажів; технічний стан, оснащення, місткість та конструкція складів, внутрішньо-портового транспорту та стан портового господарства; близькість транспортної інфраструктури

**Фінансові фактори.** Питома вага власного капіталу, залучення позикових коштів, обсяг дебіторської та кредиторської заборгованості, якість активів та пасивів, прибутковість, ліквідність, тощо

**Ринкові фактори.** Положення організації на ринку; ділова репутація; ступінь залежності від зовнішніх кредиторів та інвесторів; наявність неплатоспроможних дебіторів; ефективність господарських та фінансових зв'язків.

Виділені групи факторів «взаємодіють та взаємо обумовлюють» одна одну. Дія цих факторів чинить прямий вплив на показники стійкості функціонування морських портів України. При цьому, для ефективного функціонування

підприємств необхідно контролювати вплив чинників окремо, та й у взаємодії і взаємозв'язку.

Стійкість забезпечує неподільну та постійну систему підприємства та реалізує її унікальні технології та процеси: фінансові, виробничі, організаційні. В умовах кризи основним завданням керівників та власників стає збереження ключових стейкхолдерів підприємства. У цьому випадку важливого значення набуває функція організаційної стійкості - стабілізація, стандартизація та відхилення зовнішніх та внутрішніх впливів на підприємство забезпечення його рівномірного, злагодженого функціонування. Так, керівництво має забезпечувати постійні комунікативні взаємозв'язки між усіма функціональними одиницями підприємства для ефективного управління його діяльністю [191].

Очевидно, що вплив кожного фактору на загальний стан економічної стійкості морського порту неоднаковий. Загальноприйнята методика, що дозволяє комплексно та всебічно оцінити економічну стійкість відсутня. Розроблені методики найчастіше стосуються лише фінансової стійкості, не є багатокритеріальними, часто не мають інтегрального показника, та, крім того, не відображають специфіку морського транспорту та не пристосовані до цієї галузі. У дослідженнях зарубіжних вчених проводиться огляд факторів корпоративної стійкості морських портів, пропонується комплексний підхід до його оцінки, розглядаються концепції його розвитку, але всі вони розглядають проблему з суто теоретичних позицій і не пропонують конкретну методику оцінки економічної стійкості морського порту.

Розглядаючи економічну стійкість морського порту як діалектичну категорію, виділимо два напрями аналізу сталого розвитку – перше – статичне (аналізуються конкретні результати діяльності компанії), друге – динамічне – моніторинг показників у часі [200].

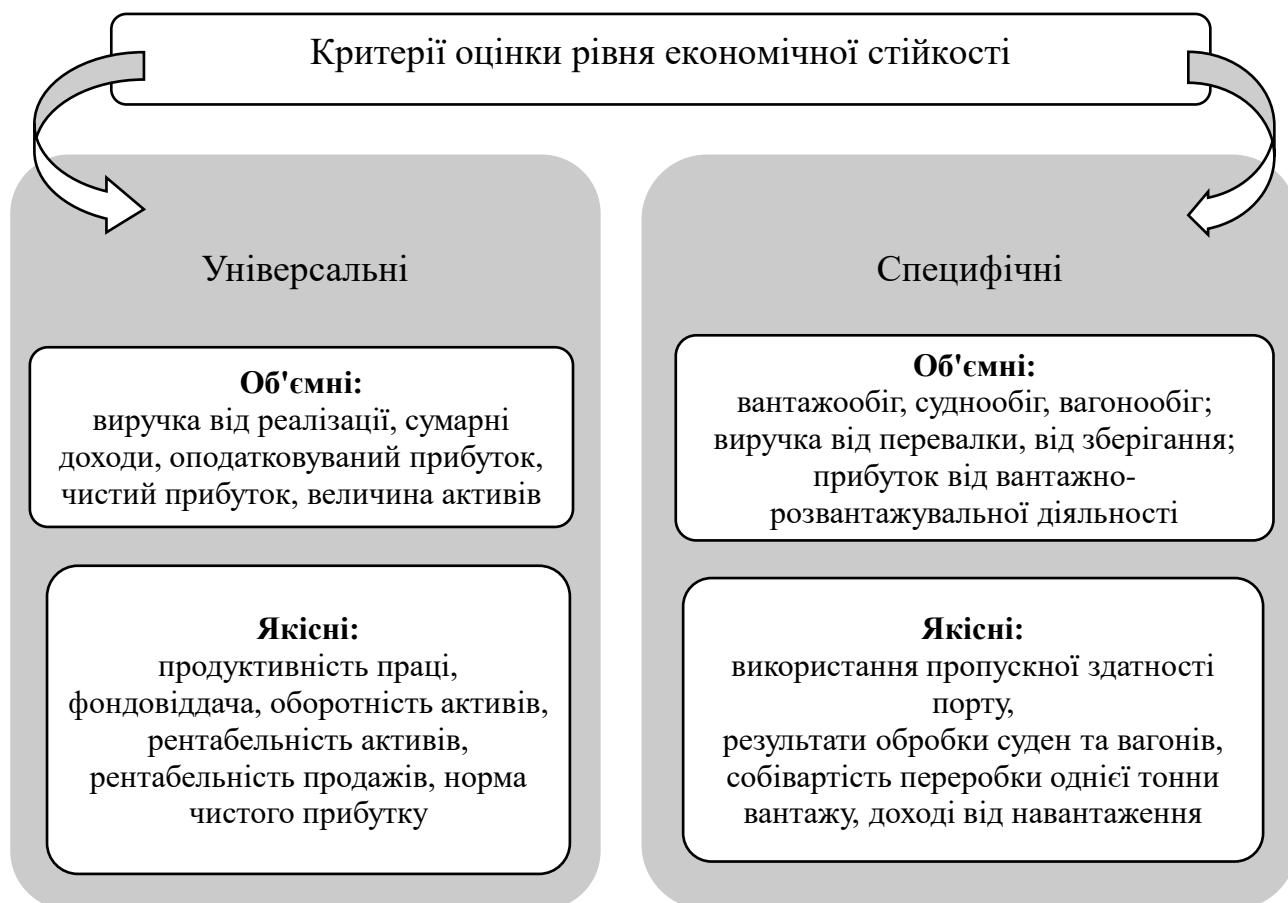
Оцінюючи економічну стійкість морського порту, необхідно розглядати вплив виділених груп факторів у сукупності через систему показників. Для цього слід використовувати як універсальні ключові показники ефективності, так і специфічні. До універсальних показників ефективності транспортних

підприємств відносять: виручку від реалізації, суму доходів, прибуток до відрахування відсотків та податків, рентабельність послуг транспортних компаній, частку доходів від навантаження у загальній сумі доходів транспортного підприємства, продуктивність праці, рентабельність, операційний прибуток, коефіцієнт фондівдачі та інші показники.

Специфічними ключовими показниками ефективності для транспортної компанії можуть бути: обсяг та структура вантажообігу, суднообігу, вагонообігу, показники пропускної спроможності (завантаження портової потужності), результати обробки суден, результати обробки вагонів, збереження вантажів, собівартість переробки однієї тони вантажу.

У цьому як універсальні, так і специфічні показники можуть бути розділені на об'ємні та якісні. Об'ємні показники роботи морського порту визначають та характеризують обсяг виробничої діяльності, розміри вантажообігу порту, його фінансові результати. Якісні показники роботи морського порту відображають ефективність його роботи та значною мірою визначають рівень економічної стійкості порту.

Центральний умовно-натуральний показник роботи морського порту – це вантажообіг, який є основним критерієм для оцінки рівня виробничо-економічного розвитку та застосовується у завданнях планування та оцінки результатів його діяльності. З економічної точки зору він є найважливішим показником, що характеризує розвиток того чи іншого порту, а також масштаби та географію прохідності через нього вантажів [194, 202]. Можливі критерії оцінки рівня економічної стійкості наведено на рисунку 2.



**Рисунок 2.** Можливі критерії оцінки рівня економічної стійкості морського порту

В вантажообіг порту включаються вантажі, завантажені на судна або вивантажені з них. Залежно від виду вантажів у структурі вантажообігу морського порту розрізняють наливні вантажі (сира нафта, нафтопродукти, олії, виноматеріали) і сухі вантажі (лісові вантажі, вугілля, руда, кольорові метали, контейнерні та інші вантажі). Залежно від напрямку вантажопотоків виділяють експортні та імпорتنі вантажі.

Щодо інструментарію оцінки економічної стійкості порту, то тут використовуються традиційні методи економічного аналізу: порівняння, індексний, методи факторного аналізу, кореляції, регресії та ін. Широко використовується метод порівняння на базі динамічних рядів та відносних величин [203].

Підсумовуючи, зазначимо, що неоднозначність інтерпретації показників, що використовуються для оцінки найбільш очевидних та принципово важливих

виробничих операцій морських портів, стає серйозною проблемою не лише при плануванні національної та регіональної транспортної системи, аналізі виробничої діяльності портів та терміналів, а й у оцінці їх економічної стійкості.

Основна проблема полягає у виборі показників та оціночних критеріїв, а також відсутності універсальної методики діагностики стійкості морського порту.

Понятійний апарат, сформований під час розвитку традиційних портів, технологій перевезення та обробки вантажів, має значні недоліки та прогалини. Недостатність та неоднозначність існуючих аналітичних показників призводить до спотворення статистичної звітності на всіх рівнях та до неточності при проведенні економічної оцінки та формуванні висновків. Поява нових технологій обробки вантажів, розвиток транспортно-логістичних систем та формування відносин на міжнародному рівні загострюють цю проблему.

Формування адаптованого механізму оцінки економічної стійкості, універсальної інтерпретації та методів оцінки показників, що стосуються роботи сучасних морських портів, стає актуальним завданням транспортної науки та практики.

## **6.2 Управління виробничо-збутовою діяльністю м'ясопереробних підприємств**

Серед галузей сільського господарства тваринництво є джерелом важливих продуктів харчування для людини: молока, м'яса, яєць, а для промисловості (харчової, легкої фармацевтичної тощо) постачає різні види сировини. Вироблений у тваринництві приріст живої ваги в АПК України сформовано у м'ясопродуктовому підкомплексі, який об'єднує товаровиробників сільськогосподарської (тваринницької) продукції, торгівельні організації та підприємства м'ясопереробної галузі у процесі вирощування худоби та птиці, її переробки та реалізації готової продукції.

Діяльність будь якого підприємства націлена на довгостроковий ефективний розвиток, що забезпечує стійкі конкурентні переваги, зміцнення ринкових позицій, а також максимальне зростання обсягів реалізації продукції та чистого прибутку. Управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства є вагомим інструментом впливу на стійке та ефективне його функціонування. Успішне функціонування м'ясопереробних підприємств значною мірою залежить від швидкості реагування на зміни зовнішнього середовища та обґрунтування оперативних управлінських рішень, оскільки процес закупівлі сировини, виробництва та реалізації продукції з метою отримання прибутку відбувається щоденно. Від правильно налагодженого виробництва та збуту залежить обсяг прибутку підприємства, до максимізації якого прагне кожен учасник ринку.

Основна умова стабілізації економіки України – ефективне функціонування промислових підприємств, яке неможливе без якісного управління виробничою діяльністю. У сучасних умовах забезпечення зростання обсягів виробництва та якості продукції є пріоритетними завданнями суб'єктів господарювання вітчизняної м'ясопереробної галузі. Головне завдання таких підприємств – максимальне задоволення споживчого попиту на м'ясну

продукцію, підвищення результативності виробничої діяльності, забезпечення поступового розвитку галузі.

М'ясопереробна промисловість України включає м'ясне тваринництво та птахівництво, комбікормову промисловість, які тісно пов'язані між собою. Галузь характеризується складною виробничо-організаційною структурою, між окремими елементами якої встановлена чітка взаємозалежність: неможливо збільшити обсяги споживання м'яса та м'ясних продуктів до раціонально обґрунтованого рівня без наявності високопродуктивних м'ясних порід, їх повноцінної відгодівлі, доведення поголів'я до високо вагових кондицій та забезпечення повної переробки живої ваги, ефективно організованої оптової та роздрібною торгівлі [204].

Аграрний сектор є важливою складовою економіки України, від функціонального стану якого в прямій залежності знаходиться продовольча безпека та незалежність держави, розвиток внутрішнього й зовнішнього ринків, а отже, і рівень життя населення.

До основних проблем м'ясопереробної галузі у сучасних умовах відносять: зростання цін на ресурси (корми, ветеринарні препарати, електроенергію) і логістику; необхідність збільшення показників відтворення та збереження тварин; загострення конкуренції на ринку – споживачі віддають перевагу більш дешевому м'ясу птиці; необхідність введення квот на імпорт та посилення контролю якості імпортованого м'яса; низьку купівельну спроможність населення.

Важливим завданням підприємства в умовах функціонування є забезпечення ефективності продажу товарів шляхом формування ефективної системи управління збутовою діяльністю підприємства, що актуалізувало доцільність проведення наукових досліджень, спрямованих на пошук нових оптимальних підходів до визначення сутності та значення понять «збут», «управління збутовою діяльністю», а також формування механізму управління продажами товарів та послуг підприємства.

Кілька тлумачень також має і термін «управління збутом». Одні

дослідники сприймають його як загальне керівництво збутовою діяльністю фірми. Інші під управлінням збутом розуміють планування та щоденне керівництво збутовою діяльністю фірми. Цей термін вони також пояснюють як одну з багатьох функціональних задач підприємства, що здійснюється відповідно до затвердженого плану, що є складовою частиною плану маркетингу та частиною загального плану діяльності підприємства.

Управління розподілом продукції (збутом) означає створення системи товароруху, тобто системи, яка забезпечує доставку продукції до місця продажу (споживання) в точно визначений час, з максимально високим рівнем обслуговування покупців, тобто управлінська діяльність з планування, втілення в життя і контролю за фізичним переміщенням продукції від місця її виробництва до місць продажу з метою задоволення потреб споживачів і з вигодою для виробника [205].

Щодо сутності управління збутовою діяльністю є позиція науковців, яку можна розділити в двох напрямках, а саме: трактування з позиції менеджменту та з позиції маркетингу. Наша думка щодо цього побудована на дослідженнях Філіпа Котлера, який є засновником концепції маркетингового управління (англ. marketing management), що включає «сегментацію, таргетування окремих груп споживачів та позиціонування товару» [206].

Управління збутовою діяльністю визначається як частина концепції маркетингового управління і розглядатися лише з позиції менеджменту чи маркетингу не може, адже містить в собі сутність обох позицій, які не суперечать одна одній, а навпаки – доповнюють. Вагомим для управління збутовою діяльністю підприємств на практиці є уміння використовувати позиції науки про управління та досягнення цілей щодо просування товару на ринок, застосовуючи різноманітні методи, засоби та інструменти.

На нашу думку, управління збутовою діяльністю – це діяльність підприємства, що здійснюється в процесі його функціонування як учасника ринку спрямована на створення ефективного товароруху для задоволення потреб споживачів та підтримування конкурентоспроможності з вигодою для



підприємства [207, с. 167].

За результатами наших наукових пошуків, з'ясували таке: управління збутовою діяльністю – це діяльність, яка не обмежується часовими рамками, передбачає чітку мету (отримання максимальної вигоди), визначає засоби, методи та інструменти здійснення управління збутом, приводить до чіткого запланованого результату та найголовніше це діяльність, яка має усвідомлений характер (тобто втілюється людиною або групою людей).

Поняття «управління збутом», на наш погляд, це вплив суб'єкта підприємницької діяльності на потреби споживачів та їх задоволення за допомогою методів, та інструментів маркетингу (засобів маркетингу) з метою отримання власної вигоди.

Правильна організація управління збутовою політикою і своєчасне запровадження збутової стратегії можуть забезпечити підприємству міцну позицію на ринку й активізувати його ринкову діяльність в умовах конкуренції [208, с. 94].

Пріоритетним завданням підприємств різної форми власності є створення ефективної системи управління збутовою діяльністю, яка б враховувала інтереси регіональних виробників. Вона повинна включати вирішення низки теоретичних і методико-прикладних завдань, пов'язаних з економічним оцінюванням збутової діяльності, проведенням системних досліджень кон'юнктури ринку, створенням кваліфікованого відділу маркетингу та логістики, плануванням стратегії розвитку збутової діяльності, формуванням аналітичного й інформаційного забезпечення [209, с. 90].

Управління збутовою діяльністю в Україні здійснюється на різних рівнях, багаторівневий вплив на збут окремого товару залежить від суб'єкта управління. Суб'єктами управління збутовою діяльністю можуть виступати: держава, в особі центральних органів виконавчої влади, місцеві органи виконавчої влади (обласні та районні державні адміністрації), органи місцевого самоврядування (міські, селищні та сільські ради), на рівні підприємства – керівництво та відділ збуту.

Зазначимо, що управління збутом підприємства може здійснюватися також

на корпоративному рівні – розробляючи систему стратегічних цілей у сфері збуту відповідно до місії підприємства, на бізнес-рівні – аналізуючи позиції підприємства на ринку у сфері збуту, за допомогою аналізу взаємозв'язку з покупцями та функціональному рівні – розробляючи заходи щодо реалізації збутової політики.

Управління збутовою діяльністю підприємства виконується на інституційному, управлінському та технічному рівнях, даний поділ рівнів управління формується на основі функціональних обов'язків різних працівників підприємства та відповідальності за прийняті рішення.

На інституційному рівні визначається місія та цілі організації, що забезпечують довгострокове планування, зв'язки організації із зовнішнім середовищем та напрям розвитку збутової діяльності підприємства. Управлінський рівень забезпечує координацію роботи структурних підрозділів, які супроводжують збутову діяльність суб'єкта господарювання. Рівень технічного забезпечення визначає та займається виконанням щоденних операцій і дії, необхідні для ефективної збутової діяльності підприємства [210].

Визначення рівнів управління збутовою діяльністю дають можливість ширше розглядати дане поняття, адже залежно від рівня на якому здійснюється управління збутовою діяльністю, виконуються різні комбінації функцій управління. В свою чергу функції управління збутовою діяльністю можна розділити та основні та додаткові.

До основних належать: планування, організація, контроль, мотивація; до додаткових – координування, регулювання, облік та аналіз. Виконання функцій управління збутовою діяльністю підприємств взаємопов'язане із фінансовими потоками підприємства, адже забезпечення товароруху необхідними фінансовими, трудовими та матеріальними ресурсами є запорукою успіху підприємства. Кожен рівень управління збутовою діяльністю наділений окремими функціями управління, які можуть ним застосовуватись та характеризуються спеціальним набором завдань, які здійснюються на кожному із наведених рівнів (табл. 1).

Перелік завдань, які здійснюються з метою управління збутовою діяльністю, на різних рівнях управління (державному, регіональному, місцевому та корпоративному) не є вичерпним, адже вони можуть змінюватися в залежності від ситуацій, змін в законодавстві та ряду інших факторів.

**Таблиця 1**

Загальна характеристика управління збутовою діяльністю відповідно до рівнів управління збутом

Рівні управління збутовою діяльністю	Основні завдання суб'єктів управління збутовою діяльністю
1	2
Державний	прийняття нормативно-правових документів з питань підприємницької діяльності, які регулюють управління збутом;
	розроблення програм розвитку та стимулювання виробництва та збуту продукції окремих галузей та регіонів;
	створення різноманітних установ, організацій та об'єднань, які можуть впливати на збутову діяльність;
	здійснення контролю за дотриманням законодавства в тому числі при здійсненні збуту.
Регіональний (обласний)	контроль дотримання законодавства суб'єктами господарювання при здійсненні збутової діяльності (дотримання санітарно-гігієнічних вимог до збуту продовольчих товарів, продаж продукції що потребує сертифікатів якості та відповідності тощо);
	планування та розвиток торговельної мережі;
	створення інфраструктури для торгової мережі (наявність автостоянок, під'їзних шляхів, торговельних площ);
	статистичний контроль результатів виробничо-збутової діяльності та аналіз стану цін в збутових мережах, недопущення порушення антимонопольного законодавства;
	розроблення регіональних програм стимулювання збуту окремих галузей/продуктів;
	стимулювання співпраці між виробниками та посередниками з питань збуту.
Місцевий (локальний)	організація та розвиток торговельної мережі (створення місць для ведення торгівлі, торговельних площ);
	організація та проведення ярмарок, виставок та ін.;
Господарський (корпоративний, рівень суб'єкта господарювання)	прийняття нормативних документів, що регулюють виробничо-збутову діяльність;
	здійснення фінансування проектів з розвитку споживчого ринку (міста, селища та села);
	стимулювання та підтримка місцевого товаровиробника.
Господарський (корпоративний, рівень суб'єкта господарювання)	проведення аналізу виробничо-збутової діяльності по підприємству в цілому і по кожному з каналів розподілу;
	прогнозування загальногосподарської та ринкової кон'юнктури;
	планування обсягів виробництва та збуту продукції підприємства;
	підготовка фінансового кошторису на здійснення збутових операцій;
	вибір і обґрунтування каналів розподілу продукції;
встановлення норм збуту для кожного з посередників;	

1	2
	проведення контролю збутової мережі, що включає періодичне врахування кількості куплених і реалізованих виробів і наявних товарних запасів;
	аналіз витрат обороту по кожному збутовому каналу;
	вивчення виробничо-збутової діяльності конкурентів;
	прогнозування збуту по окремих видах продукції, конкретних замовниках і збутових територіях;
	здійснення обліку операцій зі збуту та аналіз результатів;
	оцінка роботи збутового персоналу;
	розробка форм матеріального заохочення, стимулюючих успішне проведення збутових операцій.

*Джерело:* розроблено автором на основі [210].

Важливість управління збутовою діяльністю підприємства не можливо переоцінити, адже у сфері збуту визначається кінцевий результат, успіх зусиль підприємства, спрямованих на одержання прибутку. Пристосовуючи збутову мережу до потреб споживача, виробник активно впливає на споживача і тим самим одержує перемогу в конкурентній боротьбі, також в період збуту здійснюється вивчення смаків і пріоритетів споживачів [210].

Отже, на наш погляд, при визначенні сутності поняття «управління збутовою діяльністю» обов'язково потрібно поряд з економічним тлумаченням урахувати психологічний аспект даної категорії, оскільки без досягнення зростання продажів продукції та високого рівня задоволеності покупців у формі поліпшення співпраці між виробником та кінцевим споживачем, покращення психологічного клімату в процесі обслуговування клієнтів, збільшення заробітної плати збутового персоналу, створення умов лояльного ставлення до клієнтів неможливо отримати підвищення економічної ефективності при здійсненні збуту продукції підприємства, продуктивності співпраці з посередниками та в кінцевому рахунку рентабельності функціонування підприємства.

Вважаємо, що одним із найважливіших напрямів розгляду поняття «управління збутовою діяльністю» є його багатогранність, оскільки ефективність властива не будь-якій взаємодії, а лише цілеспрямованій, що побудована відповідно до основ менеджменту, маркетингу, логістики, фінансового аналізу

та ін. У зв'язку з цим, на наш погляд, дана категорія характеризує управлінські функції та відображає ступінь досягнення встановлених маркетингових, логістичних та фінансових цілей [210].

Таким чином, управління збутовою діяльністю є складним і багатогранним поняттям і вимагає постійного аналізу й удосконалювання. Поступове збільшення обсягів реалізації вітчизняних виробників зумовлює необхідність формування новітніх дієвих технологій у системах управління збутовою діяльністю.

В сучасних умовах ринкових відносин та активної участі України у світових економічних інтеграційних процесах підвищується роль та значення управління збутовою діяльністю суб'єктів господарювання. Фінансово-господарські умови в Україні, які характеризуються нестабільністю маркетингового середовища, високою інтенсивністю конкуренції, підвищенням вимог покупців до якості товарів зумовлюють потребу в удосконаленні управління збутом на підприємствах.

У зв'язку з цим слід звернути увагу на суб'єкти господарювання із тих галузей, що є пріоритетними для продовольчої безпеки держави. Зокрема, споживання населенням продукції м'ясопереробних підприємств помітно впливає на розвиток харчової промисловості держави та її регіонів. Зважаючи на недостатній рівень споживання населенням м'ясопродуктів, зростає значення збутової діяльності м'ясопереробних підприємств та підвищення ефективності їх діяльності в напрямку просування якісної та конкурентоспроможної продукції на ринок.

Від ефективного збуту значною мірою залежить ринковий успіх підприємства. Збутова діяльність забезпечує підприємство основними грошовими надходженнями, необхідними для його ефективного функціонування, тому кожен виробник зацікавлений у результативному управлінні нею. Саме науково обґрунтована система управління збутом забезпечує високий рівень його ефективності.

Сьогодні перед виробниками стоїть стратегічне завдання, яке полягає не

тільки в отриманні короткочасного прибутку, а й у довгостроковому розвитку підприємства на українському ринку, за рахунок збільшення продажів продукції, збільшення частки ринку та розширення дистрибуції продукції. Сучасна структура збуту підприємства може успішно виконувати покладені на неї стратегічні завдання з продажу продукції лише тоді, коли буде повністю відповідати вимогам споживачів. Підприємства, які хочуть займати провідні позиції на ринку, мають вирішувати першочергове завдання, яке полягає в приверненні та утриманні споживачів [211].

Сучасні наукові дослідження особливостей збуту свідчать, що технології збуту продукції підприємств зазнають змін, потребують адаптації торговельного персоналу до таких змін з метою забезпечення вищої ефективності збуту.

Увага в науковій літературі до проблем ефективного збуту спричинила появу значної кількості визначень самого поняття «збут».

Л. Балабанова трактує поняття «збут» у широкому значенні як процес, який включає організацію складування, підтримки запасів, доробки, транспортування, просування до оптових і роздрібних торговельних посередників, передпродажної підготовки, упакування і реалізації товарів. Мету збуту авторка вбачає в задоволенні потреб споживачів та отриманні бажаного прибутку [212]. Задоволення потреб кінцевих споживачів як основну мету збуту визначають науковці С. Огієнко, М. Гончаренко, С. Нестеренко, І. Кутліна.

М. Гончаренко розглядає збут як діяльність, яка формує інфраструктуру ринку. Основне призначення збуту вбачає в організації продажів і доведенні продукції до кінцевого споживача, головною метою чого є задоволення споживачів краще, ніж це роблять конкуренти, і забезпечення прибутку учасників товарного обміну [213]. Автор звертає увагу на те, що збут є товарним фундаментом обміну та реалізує обіг продукції.

С. Огієнко вважає, що збут є продовженням виробничої діяльності, спрямованим на комерційне завершення маркетингової діяльності підприємства та метою якого є створення додаткової споживчої вартості продукції [214].

В. Нехай зауважує, що «збут» – це економічна категорія, яка включає

заходи з реалізації продукції [215]. На її думку, збут має свої індивідуальні ознаки і є однією з функційних ланок господарської діяльності підприємства. Збут здійснюють на основі використання різних методів маркетингу з метою задоволення потреб споживачів та отримання прибутку підприємством.

Я. Сливка та В. Дерій визначають збут як процес руху продукції підприємства, але, на нашу думку, це дуже звужене трактування, оскільки фізичне переміщення продукції є одним із елементів збуту [216, с. 14].

С. Розумей, І. Ніколаєнко зазначають, що поняття «збут» визначає стратегія підприємства, яка включає стратегічні рішення про вихід на нові ринки збуту, можливості їх охоплення та ефективного функціонування на них [218].

А. Ключник, І. Білозерцева розглядають поняття «збут» у вузькому розумінні як кінцеву операцію, яка виникає у взаємовідносинах продавця і покупця. На їхню думку, збут розпочинається з моменту завершення виробництва продукції і являє собою різноманітну діяльність, за допомогою якої товаровиробник (продавець) спілкується з покупцем. Однак суть цього поняття ширше, тому що взаємовідносини продавця і покупця є одним із заходів збуту [219].

Сьогодні поняття «збут» трансформується від концепції ХХ століття «продаж продуктів та надання послуг» до моделі ХХІ століття, відповідно до якої підприємство в процесі збуту зосереджується на забезпеченні покупців такою продукцією та послугами, які роблять їх більш продуктивними.

Н. Пірсі кваліфікує цю зміну як появу підприємств, які стратегічно орієнтовані на ефективний збут і у яких він інтегрований у стратегію маркетингової політики підприємства, що посилює стратегічне значення збуту для підприємства [220].

На думку Г. Гоголя, збут є двостороннім процесом планування (прогнозування), створення ефективної системи зберігання, розподілу та сортування продукції з метою забезпечення фізичного руху продукції від виробника до кінцевого споживача [221]. Погоджуємось з автором і зазначаємо, що не можна збут розглядати як односторонній вигідний процес. Сучасну

систему збуту потрібно організувати так, щоб вона була орієнтована на споживача. Саме орієнтація на споживача в сучасних умовах є новим рівнем розвитку системи збуту, де необхідно враховувати економічну вигоду для всіх сторін (виробника – споживача).

Схожої думки дотримується О. Сеншин, який, систематизувавши різні наукові підходи до визначення сутності поняття «збут» з позицій логістичного управління, зазначає, що збут варто розглядати не як заключний етап взаємовідносин між продавцем і покупцем. Автор вважає, що «збут» є більш складним процесом, що включає різні операції та заходи, пов'язані зі складуванням, зберіганням, доробкою, транспортуванням та просуванням продукції до торговельних посередників, передпродажну підготовку і безпосередньо продаж продукції з урахуванням місця локалізації виробника та споживача. За такого підходу, збутова діяльність підприємства та її ефективність є результатом узгодження інтересів усіх учасників процесу (виробника, посередників та споживачів) [222].

С. Хрупович стверджує, що збут потрібно розглядати в розрізі логістики підприємства. Автор вважає процес інтеграції маркетингу і логістики можливістю здійснювати ефективне управління збутом на підприємстві, головною метою якого є отримання прибутку та задоволення потреб споживачів [223].

Порівнявши різні точки зору науковців на зміст поняття «збут», ми зробили висновок, що збут розглядають, з одного боку, як просування товару від виробника до споживача, з іншого – як реалізацію чи сукупність дій із задоволення потреб споживачів.

На нашу думку, трактування збуту як технології просування товару на ринок ототожнює збут із маркетингом, що є некоректним. Вважаємо, що збут – це система стійких і стратегічно орієнтованих взаємовигідних взаємовідносин виробника та споживача товару з приводу забезпечення споживача продукцією необхідної кількості, якості і в потрібний час.

Поняття «збут» та «збутова діяльність» мають спільні та відмінні



характеристики. Вважаємо, що основні функційні розбіжності між збутом та збутовою діяльністю полягають у тому, що збутова діяльність має функції аналізу та планування, які непритаманні безпосередньо збуту як процесу передавання прав власності на продукцію від виробника до споживача.

Головне завдання збутової діяльності – прибуткова реалізація продукції підприємства або досягнення соціального ефекту, однак служба збуту підприємства не може вирішувати це завдання, функціонуючи ізольовано. Тому збутова діяльність має бути тісно інтегрована з іншими функційними сферами діяльності підприємства. Ці взаємовідносини можуть бути або лінійними по ієрархічній вертикалі, або лінійно-функційними (наприклад, із співробітниками, які надають послуги або консультації), або горизонтальні (наприклад, із виробництвом).

Особливо варто акцентувати на тому, що взаємодія збуту і виробництва є критично важливою для успіху збутової діяльності. У промислової компанії ці дві сфери діяльності перебувають у тісному взаємозв'язку і взаємозумовленості. Без випуску продукції службі збуту не буде що реалізовувати, а без збуту виробництво не має мети виробництва продукції. Виробничі служби підприємства перетворюють вимоги ринку в продуктивні і рентабельні плани випуску продукції, ураховуючи наявні технічні можливості. При цьому, як правило, перевагу мають довгострокові замовлення, період дії яких визначається за допомогою економічних прогнозів. Для збуту більш бажані короткострокові замовлення, що дозволяють вчасно реагувати на зміну ринкового попиту.

У межах нашого дослідження важливо також розглянути фактори, що впливають на характер та результати збутової діяльності підприємства.

Науковці Н. Чмихало, І. Оккерт, А. Ольховська та Н. Сотнікова класифікують фактори впливу на збутову діяльність м'ясопереробних підприємств за сферою, характером та тривалістю впливу. За сферою впливу виокремлюють зовнішні (на рівні діяльності підприємства, галузі, регіону), базові (визначають організацію системи збуту на макро- та мікроекономічному рівнях та її ефективність), доповнювальні (коригують елементи збутової

системи, підвищують її ефективність) та внутрішні (на рівні підприємства, структурного підрозділу, робочого місця) фактори. За тривалістю впливу їх поділяють на постійні та тимчасові [224].

С. Гаркавенко серед факторів, що впливають на збутову діяльність підприємства, виокремлюють три групи: властивості товару; конкурентоспроможність підприємства; стан ринку та динаміка його розвитку. Аналізуючи властивості товару, які визначають характер його збуту, автор називає такі фактори: відмінність ціни товару від ціни аналогічних товарів конкурентів; взаємозамінність товару іншими товарами-субститутами; непряма користь для покупця; рівень платоспроможного попиту на товар; залежність обсягів та якості товару від необхідного для його виробництва устаткування [225].

Є. Хрупович, Т. Борисова, І. Кадирус та ін., наводять фактори, які визначають організацію збутової діяльності підприємства, зокрема *фактори зовнішнього середовища*: конкуренти; правові акти; платоспроможність покупців; концентрація споживачів та їх територіальне розміщення; характер попиту на продукцію (повсякденний, індивідуальний, сезонний); галузеві особливості (ресурсне забезпечення; зовнішній товарообіг); *фактори внутрішнього середовища*: канали розподілу; фінансові ресурси; обсяг і тип виробництва; права і відповідальність керівників та працівників підприємства; зміст операцій по підготовці продукції до реалізації [226].

Серед різних точок зору науковців на систематизацію факторів, що визначають характер організації та ефективність збутової діяльності підприємства, приймаємо поділ їх на дві групи: зовнішні та внутрішні. Водночас пропонуємо власне наповнення таких груп. До внутрішніх відносимо такі: особливості товару; стратегія розвитку підприємства; система управління збутовою діяльністю; виробничі ресурси підприємства. До зовнішніх – макросередовище; споживачі; конкуренти; посередники. Лише після такої загальної систематизації, на нашу думку, доцільно далі деталізувати кожен фактор.

Отже, порівнявши та критично осмисливши визначення сутності та особливостей категорій «збут», «система збуту» та «збутова діяльність» різних науковців, вважаємо, що ефективна організація підприємством збутової діяльності є не тактичним, а стратегічним завданням його розвитку, потребує розробки та реалізації відповідної стратегії збуту, яка має бути адаптивною до швидкоплинних змін на ринку. Концептуальною метою збуту має бути реалізація довгострокових рішень підприємства щодо підвищення ефективності його діяльності.

Сучасні умови ринкових відносин в Україні характеризуються загостренням боротьби за ринки збуту, зниженням купівельної спроможності населення, падінням результативності діяльності підприємств тощо. За такої ситуації практично кожне підприємство ставить за мету максимально ефективно використовувати власні ресурси, для того, щоб стати більш конкурентоспроможним, зайняти найвигіднішу позицію на ринку, а також отримати максимальний результат від управління збутовою діяльністю підприємства. Зважаючи на те, що в кінцевому результаті саме збут визначає рівень отриманих прибутків, керівники більшості м'ясопереробних підприємств звертають увагу на можливості удосконалення управління збутовою діяльністю.

Однією з найголовніших галузей вітчизняної харчової промисловості є м'ясопереробна, оскільки ступінь її розвитку не тільки визначає рівень продовольчої безпеки країни, впливає на здоров'я та працездатність населення, але й розглядається як потенційне джерело зміцнення позицій України на зовнішніх ринках. В умовах міжнародної інтеграції України на світові ринки особливо актуальним є стабільне виробництво якісної, безпечної, екологічно чистої продукції та сировини для неї.

Для того, щоб здійснювати удосконалення збутової діяльності кожного окремо взятого м'ясопереробного підприємства варто визначити проблемні питання збутової діяльності, а також окреслити особливості роботи галузі, тобто провести комплексну оцінку зовнішнього середовища м'ясопереробних підприємств в контексті управління збутовою діяльністю.

Для цього необхідно провести аналіз ринкового середовища в якому функціонують підприємства.

Ринок, на якому здійснюють свою господарську діяльність м'ясопереробні підприємства, можна визначити цілісною, відкритою організаційно-економічною системою, що розвивається під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища та складається із сукупності підприємств, які беруть участь у виробництві, переробці, зберіганні, транспортуванні та реалізації такої продукції. Для ефективного управління збутовою діяльністю м'ясопереробних підприємств необхідно здійснити аналіз ринкового середовища даної галузі.

Для виявлення проблем збутової діяльності м'ясопереробних підприємств дослідимо ринок м'ясної продукції України, проаналізуємо стан виробничо-збутової діяльності підприємств та спробуємо дати оцінку збуту та просуванню продукції суб'єктів господарювання, що займаються переробкою м'яса та продуктів м'ясних в регіоні.

Сучасна Україна переживає надскладний період за весь час своєї незалежності. Тривалі події на Сході країни та війна з росією, непередбачуваність майбутнього, стрімка девальвація гривні негативно вплинули на економіку загалом і на м'ясопереробну галузь зокрема. Серед основних проблем – нестача якісної сировини, її здорожчання та постійне зниження купівельної спроможності населення. Значну частку сировинної продукції підприємства галузі змушені закуповувати за кордоном. Але девальвація гривні підвищує її ціну, що, у свою чергу, призводить до подорожчання продуктів м'ясопереробки, а зниження доходів і купівельної спроможності населення негативно впливає на продажі [227]. Станом на сьогодні ситуація погіршується бойовими діями на значній території країни, які призводять до загибелі тварин, руйнування багатьох підприємств і порушення логістичних ланцюгів.

Поглиблення економічних перетворень в Україні відбувається на тлі складних динамічних зрушень у зовнішньому середовищі та супроводжується зростанням ризиків і невизначеністю практично в усіх підгалузях. Це призводить

до необхідності пошуку шляхів ефективно здійснювати економічну діяльність у таких нестабільних умовах.

Актуальними проблемами сьогодення виділяються забезпечення населення продовольчими товарами шляхом збільшення виробництва харчовими підприємствами, стабільність постачання продукції, зокрема м'ясної, доступність якісних продуктів для всіх верств населення незалежно від їхнього доходу. Сучасне споживання населенням м'яса та продукції знаходиться на недостатньому рівні, крім того, погіршуються смакові якості та знижується цінність згаданої продукції як продукту харчування [228].

Важливу роль у вирішенні проблем продовольчої безпеки, насиченні ринку якісною та високопоживною м'ясною продукцією, задоволенні потреб населення, максимальному використанні всіх виробничих потужностей м'ясопереробних підприємств відіграє інтенсивний розвиток тваринницької галузі [229].

Важливість і актуальність комплексного дослідження вітчизняного м'ясопродуктового підкомплексу зумовлюють нестабільність соціально-економічної ситуації, слабкий експортний потенціал і повільна модернізація галузі тваринництва [230].

М'ясна промисловість вважається однією з провідних галузей харчової промисловості в Україні. На ефективність роботи м'ясопереробної галузі впливає якісна сировинна база, тому доречним є дослідження динаміки вирощування поголів'я ВРХ, корів, свиней, овець та кіз, птиці в Україні та Хмельницькій області зокрема.

Однією з основних причин зниження ефективності діяльності м'ясопереробних підприємств, особливо в сучасних умовах воєнного стану, стало порушення економічних зв'язків і логістичних ланцюгів між сільськогосподарськими та переробними підприємствами. Як наслідок, відбувається скорочення виробництва м'ясної продукції. На нашу думку, така ситуація потребує поліпшення агропромислової інтеграції агровиробників із переробниками.

М'ясна промисловість гостро відчуває проблеми формування стійкої конкурентної переваги через скорочення поголів'я та продуктивності. Незважаючи на наявність усіх необхідних умов для розвитку м'ясної галузі, динаміка тваринництва та виробництва м'яса має в Україні та Хмельницькій області негативну тенденцію (табл. 2).

Аналіз динаміки поголів'я Хмельницької області з 2017-го по 2022 роки вказує на його поступове зменшення по всіх видах тварин, крім незначного збільшення поголів'я свиней, овець та кіз, птиці (2022 р.). Це зумовлено економічними й соціальними факторами, зокрема, збитковістю виробничої діяльності підприємств, зниженням цін реалізації продукції, тривалістю вирощування окремих тварин (до прикладу, ВРХ).

**Таблиця 2**

Кількість сільськогосподарських тварин на кінець року в усіх категоріях господарств, тис. голів

Види худоби	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. у % 2017 р.
<b>Україна</b>							
Велика рогата худоба	3531	3333	3092	2874	2644	2307	65,3
Свині	6110	6025	5727	5876	5609	4948	81,0
Вівці та кози	1309	1269	1205	1140	1094	941	71,9
Птиця, млн. голів	204,8	211,7	220,5	200,6	202,2	180,5	88,1
<b>Хмельницька область</b>							
Велика рогата худоба	230,5	230,2	221,3	219,4	218,2	219,6	95,3
Свині	332,3	325,9	312,2	324,4	357,4	365,3	109,9
Вівці та кози	27,0	27,3	26,5	33,2	40,3	46	170,4
Птиця	6864,9	7091,6	8157,3	6649,1	6213,3	7213,4	105,1

Джерело: [231, с. 29]

В усіх категоріях господарств відбувається зменшення поголів'я великої рогатої худоби, у тому числі корів, що є характерне для держави в цілому. За підсумками 2022 р. в Хмельницькій області всіма категоріями господарств утримується 219,6 тис. голів великої рогатої худоби, 365,3 тис. – свиней, 46 тис. – овець та кіз та 7213,4 тис. – птиці. Спад поголів'я допущено, в основному, господарствами населення. Основними причинами цього процесу є демографічна ситуація населення, зростання ціни на корми, низький рівень

закупівельних цін на молоко та м'ясо, а також відсутність за останні три роки державної фінансової підтримки особистих селянських господарств. В цілому область за рахунок власних ресурсів забезпечує потреби внутрішнього ринку у тваринницькій продукції.

В Україні є сприятливі природно-кліматичні фактори для виробництва сільськогосподарської продукції. За сучасних умов м'ясопродуктовий підкомплекс у нашій державі та світі є одним з основних виробників важливих білкових продуктів, які відзначаються біологічною повноцінністю для організму людини. Сучасний етап розвитку виробничих відносин у м'ясопродуктовому підкомплексі вимагає розроблення дієвих механізмів і підходів, які б дали можливість підвищити ефективність виробництва, опрацювати і впровадити принципово нову модель функціонування цього сектору з метою стабілізації виробництва, створити сприятливі інвестиційні умови, забезпечити конкурентоспроможність на споживчому ринку, забезпечити населення м'ясною продукцією на рівні раціональних норм споживання [233].

Тривале скорочення поголів'я сільськогосподарських тварин призвело до перерозподілу питомої ваги різних видів сільськогосподарських тварин у загальному обсязі поголів'я. Якщо у 1990 році лідируючі позиції займала велика рогата худоба, то з 2006 року за кількістю тварин на перше місце вийшло свинарство. Однією з причин стрімкого зростання свинарства є характерні для свиней скороспілість та багатоплідність, які дають можливість за короткий період отримати від них значно більше м'яса, ніж від інших сільськогосподарських тварин.

Провідні позиції у галузі тваринництва на сьогодні займає птахівництво. Споживче значення птахівництва визначається у його можливості постачати цінні продукти харчування - м'ясо та яйця.

Як свідчать дані Державної служби статистики України з 1991 року відбувалося значне скорочення поголів'я птахів. Лише у 2001 році кількість свійської птиці в Україні почала поступово збільшуватися. На сьогодні простежується активне відновлення та розвиток галузі, про що свідчить загальна

тенденція до нарощування обсягів поголів'я птиці в Україні та збільшення споживчого попиту на м'ясо птиці [234].

Ситуація у скотарстві залишається вкрай незадовільною. Інвестиційна непривабливість галузі в умовах насичення ринку більш дешевим м'ясом птиці при низькій купівельній спроможності населення змушує виробників поступово відмовлятися від цього виду діяльності. Ускладнює ситуацію і відсутність прозорих механізмів підтримки з боку держави (табл. 3).

Поголів'я великої рогатої худоби в Україні на 1 січня 2023 року в усіх категоріях господарств зменшилося проти відповідного минулорічного періоду на 337 тис. голів, у тому числі в сільськогосподарських підприємствах на 61 тис. голів, у господарствах населення на – 276 тис. голів.

**Таблиця 3**

Динаміка кількості сільськогосподарських тварин за категоріями господарств,  
тис. голів

Сільськогосподарські тварини	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. у % 2017 р.
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Україна</b>							
Сільськогосподарські підприємства							
Велика рогата худоба	1167	1138	1050	1008	1003	942	80,7
Свині	3304	3395	3300	3629	3577	3144	95,2
Вівці та кози	187	182	169	151	168	141	75,4
Птиця, млн. голів	112,5	118,8	127,8	109,7	113,5	101,8	90,5
Господарства населення							
Велика рогата худоба	2364	2195	2042	1866	1641	1365	57,7
Свині	2806	2630	2427	2247	2032	1804	64,3
Вівці та кози	1122	1087	1036	989	926	800	71,3
Птиця, млн. голів	92,3	92,9	92,7	90,9	88,7	78,7	85,3
<b>Хмельницька область</b>							
Сільськогосподарські підприємства							
Велика рогата худоба	68,6	67,5	62,7	61,7	62,7	66,3	96,6
Свині	152,7	163,2	159,8	181,0	226,1	245,0	160,4
Вівці та кози	2,5	2,3	2,0	8,0	14,6	19,8	в 7,9 р.
Птиця	4383,8	4519,2	5502,4	3988,9	3736,0	4907,0	111,9



Продовження табл. 3

1	2	3	4	5	6	7	8
Господарства населення							
Велика рогата худоба	161,9	162,7	158,6	157,7	155,5	153,3	94,7
Свині	179,6	162,7	152,4	143,4	131,3	120,3	67,0
Вівці та кози	24,5	25,0	24,5	25,2	25,7	26,2	106,9
Птиця	2481,1	2572,4	2654,9	2660,2	2477,3	2306,4	93,0

Джерело: [231, с. 29]

Станом на 1 січня 2023 року в господарствах населення зосереджено 59,2 % від загальної кількості поголів'я великої рогатої худоби, а в сільськогосподарських підприємствах лише 40,8 %. У Хмельницькій області питома вага поголів'я худоби в сільськогосподарських підприємствах складала 30,2 %, в господарствах населення 69,8 %. Станом на 1 січня 2023 року, у порівнянні із аналогічним періодом минулого року, у підприємствах усіх категорій України спостерігається негативна тенденція щодо приросту поголів'я великої рогатої худоби в усіх областях країни, за винятком Київської, Тернопільської та Хмельницької областей.

Суттєву значимість у харчуванні людини відіграє продукція м'ясопереробних підприємств, тому згаданій галузі належать вагомні позиції у харчовій промисловості країни. На її розвиток впливають попит і забезпеченість населення продуктами харчування з м'яса. Зважаючи на сучасну нестабільність в економіці країни та кризові явища безпосередньо в м'ясній промисловості, необхідно проаналізувати ринок м'яса та м'ясопродуктів і розглянути основні фактори впливу на економічну ефективність галузевих підприємств. Вихід з ринку м'ясопереробних підприємств або скорочення виробництва погіршує рівень продовольчої безпеки не лише для України, а й для інших країн, оскільки вітчизняне виробництво яловичини та курятини має потужну експортну спрямованість. Відповідно, запобіганню продовольчій кризі сприятиме ефективна діяльність підприємств на ринку м'яса і м'ясопродуктів як виробників однієї з найважливішої харчової продукції.

Збалансованість харчування залежить від обсягу та різноманітності споживання м'ясної продукції, що являє собою одним із основних джерел незамінних амінокислот, заліза й вітамінів групи В. Рекомендована кількість споживання м'яса на одну особу на рік – 80 кг, а мінімальна – 45 кг. За даними Державної служби статистики, обсяг виробництва м'яса за 2017 – 2021 роки наступний (табл. 4).

Внутрішнім резервом розвитку м'ясопродуктового підкомплексу є забезпечення продовольством населення, досягнення продовольчої безпеки країни. Незважаючи на те, що українці традиційно відносяться до націй, які споживають велику кількість м'яса та м'ясної продукції, рівень споживання у значній мірі залежить від рівня доходів населення. Тому реалізація цього аспекту може бути виражена через показники рівня доходів населення та споживання м'яса в розрахунку на 1 особу в рік.

**Таблиця 4**  
Динаміка рівня виробництва та споживання м'яса

Види продукції	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. у % 2017 р.
<b>Україна</b>						
1	2	3	4	5	6	7
М'ясо в забійній вазі, тис. тонн	2318	2355	2492	2478	2438	105,2
у тому числі на одну особу, кг	54,7	55,8	59,5	59,6	59,2	108,2
Яловичина та телятина	363	359	370	345	311	85,7
споживання на душу населення, кг	8,6	8,5	8,8	8,3	7,5	87,2
Свинина	736	703	708	697	724	98,4
споживання на душу населення, кг	17,4	16,7	16,9	16,8	17,6	101,1
М'ясо птиці	1185	1259	1382	1405	1374	115,9
споживання на душу населення, кг	27,9	29,8	33,0	33,8	33,3	119,4
<b>Хмельницька область</b>						
М'ясо в забійній вазі, тис. тонн	64,8	67,1	67,9	61,0	64,1	98,9
у тому числі на одну особу, кг	49,0	50,5	51,5	53,8	53,8	109,8

*Продовження табл. 4*

1	2	3	4	5	6	7
Яловичина та телятина	23,1	23,0	22,4	21,9	20,5	88,7
споживання на душу населення, кг	18,1	18,2	17,9	17,6	16,7	92,3
Свинина	28,8	28,3	26,6	24,1	28,2	97,9
споживання на душу населення, кг	22,6	22,4	21,2	19,4	22,9	101,3
М'ясо птиці	11,8	14,7	17,9	14,0	14,5	122,9
споживання на душу населення, кг	9,3	11,6	14,3	11,3	11,8	126,9

*Джерело: [231, с. 29]*

Протягом 2017-2021 рр. простежується зростання попиту на м'ясну продукцію до 2021 р. Рівень споживання м'яса на рік на одну особу протягом зазначеного періоду був на рівні 51,4-52,6 кг. Відповідно, що складало лише 67 % від раціональної норми споживання.

Як свідчать результати досліджень, протягом досліджуваного періоду в Україні спостерігається зростання виробництва м'яса в розрахунку на одну особу.

Дана обставина викликана, на нашу думку, двома основними чинниками: зростанням обсягів виробництва м'яса в Україні та зниження чисельності населення в Україні, що спостерігається нині.

Виробництво м'яса в Україні збільшувалося останніми роками переважно за рахунок розвитку птахівництва. Зупинення темпів зростання у птахівництві вже цього року вплине на загальне скорочення виробництва м'яса в Україні [235]. Це викликано низкою чинників, зокрема ефективною державною підтримкою щодо забезпеченням відродження птахівництва.

До складу тваринництва України входять скотарство, свинарство, птахівництво, вівчарство, менш поширені кролівництво, рибництво, бджільництво, звірівництво та інші.

Скотарство є найбільш складною та надзвичайно важливою галуззю сільського господарства, яка ґрунтується на розведенні великої рогатої худоби. Головна продукція галузі: м'ясо та молоко. Свинарство забезпечує населення такими продуктами харчування, як м'ясо та сало. Серед сільськогосподарських тварин свині виділяються високим забійним виходом, а свиняче м'ясо відрізняється великим вмістом повноцінного й легкозасвоюваного білка й незамінних амінокислот [236].

Упродовж останніх десятиріч спостерігається значний спад скотарства, свинарства та вівчарства, скорочення виробництва продукції тваринництва і зменшення поголів'я основних видів тварин загалом.

У Хмельницькій області за останні роки спостерігається скорочення виробництва всіх видів м'яса, крім птиці. Зростання на 2,5 % переважно залежить від виробництва курятини, яка забезпечує швидке одержання прибутку завдяки швидкому виробничому циклу. З цієї причини галузь птахівництва інвестиційно привабливіша, ніж скотарство. Важливою сировиною для м'ясопереробної промисловості також виступає свинина, обсяги якої скорочуються менше, ніж яловичина та телятина – на 2,1 і 11,3 % відповідно. Свинина – це традиційний продукт у раціоні українців, що визначається досить коротким циклом виробництва.

Загалом обсяги споживання м'яса на душу населення дещо зросли (на 9,8 %), в основному за рахунок м'яса птиці (на 26,9 %) та свинини (на 1,3%), обсяги споживання яловичини та телятини зменшуються на 7,7%. Показник споживання на одну особу перевищує мінімальну потребу майже на 20 %, але все ж таки недостатній щодо рекомендованої норми 80 кг на 32,7 %.

Виробництво м'яса загалом господарствами усіх категорій має позитивну динаміку, що зумовлено його збільшенням стосовно м'яса птиці, яке компенсує падіння показників щодо інших видів цієї продукції (табл. 5). Велика частка у виробництві м'яса підприємствами України теж належить м'ясу птиці.

**Таблиця 5**

Виробництво м'яса за категоріями господарств, тис. т

Види продукції	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. у % 2017 р.
1	2	3	4	5	6	7
<b>Україна</b>						
Господарства усіх категорій						
М'ясо (в забійній масі)	2318	2355	2492	2478	2438	105,2
в тому числі: яловичина та телятина	363	359	370	345	311	85,7
свинина	736	703	708	697	724	98,4
м'ясо птиці	1185	1259	1382	1405	1374	115,9
Підприємства						
М'ясо (в забійній масі)	1483	1534	1698	1704	1720	116,0
в тому числі: яловичина та телятина	95	88	102	85	78	82,1
свинина	373	360	385	385	432	115,8
м'ясо птиці	1014	1085	1210	1232	1209	119,2
Господарства населення						
М'ясо (в забійній масі)	835	821	794	774	718	86,0
в тому числі: яловичина та телятина	268	271	268	260	233	86,9
свинина	363	343	323	312	292	80,4
м'ясо птиці	171	174	172	173	165	96,5
<b>Хмельницька область</b>						
Господарства усіх категорій						
М'ясо (в забійній масі)	64,8	67,1	67,9	61,0	64,1	98,9
в тому числі: яловичина та телятина	23,1	23,0	22,4	21,9	20,5	88,7
свинина	28,8	28,3	26,6	24,1	28,2	97,9
м'ясо птиці	11,8	14,7	17,9	14,0	14,5	122,9
Підприємства						
М'ясо (в забійній масі)	30,2	32,6	34,9	29,1	33,4	110,6
в тому числі: яловичина та телятина	5,5	5,1	5,2	5,2	4,5	81,8
свинина	15,8	15,7	14,6	12,8	17,4	110,1
м'ясо птиці	8,9	11,8	15,1	11,1	11,5	129,2

Продовження табл. 5

1	2	3	4	5	6	7
Господарства населення						
М'ясо (в забійній масі)	34,6	34,5	33,0	31,9	30,7	88,7
в тому числі: яловичина та телятина	17,6	17,9	17,2	16,7	16,0	90,9
свинина	13,0	12,6	12,0	11,3	10,8	83,1
м'ясо птиці	2,9	2,9	2,8	2,9	3,0	103,4

Джерело: [231, с. 29]

Проте виробництво м'яса господарствами населення упродовж 2017–2021 рр. скоротилося за всіма видами. Відповідно зменшилася частка виробництва м'яса господарствами населення в загальному обсязі: з 36 % у 2017 р. до 29,5 % у 2021 р.

Найбільшу частку виробництва м'яса (1523 тис. т у забійній масі), а саме 62,5 %, забезпечують шість областей: Вінницька (471), Волинська (117), Дніпропетровська (290), Київська (150), Львівська (147) та Черкаська (348).

Важливим фактором економічного розвитку та впливу на виробничий сектор є активізація інноваційних процесів. Для більшості вітчизняних підприємств процеси поліпшення фінансово-економічної діяльності тісно пов'язані з впровадженням нових технологій і вдосконаленням технологічних процесів, які сприяють зниженню собівартості продукції. При цьому важливо отримати не просто якісний продукт, а саме такий, який потрібен і відповідає всім вимогам споживачів.

Тренд здорового харчування все більше стає популярним. Незалежно від віку, статі і рівня доходів, покупці бажають споживати органічні й здорові продукти для поліпшення та підтримки свого здоров'я. Причому сьогодні цей тренд актуальний не тільки для споживача, який хоче бачити на полицях магазинів доступний такий продукт, а й для виробника, який повинен зробити цей товар кращим і з меншою вартістю. М'ясопереробна промисловість характеризується постійними впровадженнями нових видів продукції з удосконаленою рецептурою, що якнайбільше відповідає постійно зростаючим потребам споживачів.

Інноваційна політика підприємств спрямована на розроблення, створення та впровадження у виробництво різних видів ковбасних виробів нових і вдосконалених технологій.

На сучасному етапі конкурентоспроможність фірми забезпечується переважно нарощуванням наявних ресурсів, впровадження нових технологій, інноваційних трансформацій. Ринкове середовище висуває жорсткі вимоги до підвищення ефективності наявних ресурсів та напрямів розбудови і зміцнення ресурсного потенціалу, зниження затрат на виробництво, підвищення якості товарів.

Конкурентне господарювання – це найбільш дієвий механізм відтворення ринкової рівноваги, яка є неможливим нині без оптимального та всебічного використання ресурсного потенціалу підприємства. Отже, потенціал – це сукупність ресурсів і можливостей, які можуть бути використані підприємством для досягнення певних цілей.

Ресурсний потенціал підприємства – це сукупність ресурсів, що є в розпорядженні підприємства, а також спроможність працівників і менеджерів використовувати ресурси з метою виробництва товарів (послуг) та отримання максимального прибутку. Він характеризує не весь запас конкретного ресурсу, а ту його частину, яка залучена у виробництво з урахуванням економічної доцільності та досягнень науково-технічного прогресу і включає в себе не тільки сформовану систему ресурсів, а й нові альтернативні ресурси та їхні джерела.

Ресурсний потенціал з точки зору підприємства як господарюючого суб'єкта є важливим чинником, який впливає на ефективність фінансово-господарської діяльності, підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Під економічною ефективністю регіонального ринку м'яса та м'ясопродуктів будемо розуміти сукупний кінцевий результат діяльності учасників ринку, отриманий на основі планування та раціонального використання обмежених ресурсів, а також своєчасного реагування виробників, підприємств інфраструктури та споживачів на коливання ринкової кон'юнктури та зміни впливу чинників, які її визначають.

Потенціал регіонального ринку м'яса та м'ясопродуктів – це сукупність ресурсних і споживчих можливостей учасників ринку (як виробників, так і споживачів), що можуть бути використані для задоволення потреб населення в даному виді продовольства відповідної якості та в обсягах, не менших за встановлені нормативи при збереженні можливостей розширеного відтворення відповідної бази розвитку з метою забезпечення продовольчої складової безпеки розвитку як у короткостроковій перспективі, так і на віддалений період.

Основою соціально-економічного розвитку будь-якого підприємства є його ресурсний потенціал, кількісні та якісні характеристики відображають впорядковану сукупність ресурсів, що включають фінансові, виробничі, трудові та інформаційні ресурси. Закономірним результатом використання ресурсного потенціалу підприємства є насамперед виробництво продукції високої якості, що дає можливість отримання високої віддачі.

Ресурсний потенціал підприємства слід розглядати з одного боку, як специфічну економічну категорію, що є наслідком взаємодії всіх ресурсів підприємства, не лише наявних, а й прихованих, а з іншого – як економічну основу підприємства, що характеризується системою показників, які відображають не тільки наявні ресурси, а й їхні резерви, які можуть бути використані за визначених умов.

Крім цього, оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом необхідне для забезпечення більш повного й раціонального використання ресурсів підприємства. Важливо охарактеризувати не тільки наявний, але й фактично використовуваний обсяг ресурсів. Тому система показників оцінювання управління ресурсним потенціалом повинна включати показники, що характеризують наявність, склад, стан ресурсів і показники ефективності використання ресурсів.

При оцінюванні ресурсного потенціалу й ефективності використання необхідно чітко уявляти структуру потенціалу, основні характеристики складових елементів, їхнє співвідношення й використання в процесі виробництва. Важливо також зрозуміти місце й роль матеріальних елементів ресурсного потенціалу,



зв'язок їх з іншими компонентами.

Економічну ефективність ринку м'яса та м'ясопродуктів, на нашу думку, адекватно будуть характеризувати такі показники:

- 1) динаміка фондів виробництва і споживання м'яса та м'ясопродуктів;
- 2) споживання м'яса та м'ясопродуктів на душу населення в порівнянні з мінімальними нормами та показниками споживання в розвинутих країнах;
- 3) фінансово-економічні показники роботи підприємств – виробників м'яса та м'ясопродуктів;
- 4) показники ефективності використання наявного в регіоні ресурсного потенціалу.

Специфіка м'ясопереробної промисловості полягає в тому, що обсяги виробництва залежать, як від сировинних ресурсів, так і від чутливості коливань споживчого ринку. Якщо, в цілому, продукти харчування є групою товарів з низькою еластичністю попиту, за ціною (тобто обсяги продаж продовольства суттєво не змінюються зі зміною цін), то попит на м'ясо і м'ясопродукти в цій групі товарів більш еластичний. На практиці це проявляється в зниженні споживання м'ясопродуктів в умовах падіння реальних доходів населення.

Обсяги виробництва м'ясопереробної промисловості знижуються адекватно спаду виробництва продукції тваринництва і зменшенню поголів'я худоби, свиней і сільськогосподарської птиці. У виробництві м'яса в Україні домінує м'ясо свинини, частка якого за останні 6 років залишилася без змін та м'ясо свійської птиці, частка якого за останні 6 років знизилася на 39,1 в.п. (табл. 6).

**Таблиця 6**

**Динаміка виробництва м'яса за видами**

Види продукції	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021 р. у % 2017 р.
<b>Україна</b>							
Яловичина і телятина, свіжі чи охолоджені – туші, напівтуші, четвертини необвалені, тис т	58,5	56,3	55,8	41,5	32,9	...	56,2
Свинина свіжа чи охолоджена – туші, напівтуші (уключаючи оброблені сіллю чи консервантами для тимчасового зберігання), тис.т	228,2	222,7	226,2	225,2	228,2	...	100,0
М'ясо курей, курчат, свіже чи охолоджене – тушки, тис т	319,8	266,9	249,0	226,7	194,7	...	60,9
<b>Хмельницька область</b>							
Яловичина і телятина, свіжі чи охолоджені – туші, напівтуші, четвертини необвалені, т	1295	948	712	к	к	...	–
Свинина свіжа чи охолоджена – туші, напівтуші (уключаючи оброблені сіллю чи консервантами для тимчасового зберігання), т	2491	2572	2321	1866	2585	...	103,8
М'ясо курей, курчат, свіже чи охолоджене – тушки, т	5182	5411	3304	к	к	...	–

к – дані не оприлюднюються з метою забезпечення виконання вимог Закону України "Про державну статистику" щодо конфіденційності статистичної інформації

... – відомості відсутні

*Джерело:* [231, с. 29]

У 2019 році в Хмельницькій області в порівнянні з 2017 роком зменшились обсяги продукції у м'ясній промисловості. За 2019 р. підприємствами області випущено 712 т свіжої чи охолодженої яловичини та телятини, 2321 т свіжої чи охолодженої свинини, 3304 т свіжих чи охолоджених м'яса свійської птиці. Важливість розвитку м'ясопереробної промисловості з погляду насичення ринку продовольчими товарами в значній мірі залежить від виробництва м'яса сільськогосподарськими товаровиробниками.

Кон'юнктура ринку м'яса та м'ясопродуктів формується в результаті взаємодії первинного та похідного попиту, первинної та похідної пропозиції

товарів як від виробників даного виду продукції, котрі працюють в Хмельницькій області, так і за її межами. Для оптимізації процесів щодо управління збутовою діяльністю м'ясопереробних підприємств Хмельницької області, а також регулювання процесів розвитку ринку м'яса та м'ясної продукції у контексті забезпечення продовольчої безпеки регіону, пріоритетним завданням є проведення оцінки потенціалу ринку у розрізі його основних складових, а також аналіз тенденцій розвитку потенціалу ринку, ефективності його використання та ідентифікація причинно-наслідкових комплексів, які їх визначають.

Аналізуючи виробництво продуктів м'ясних, можна говорити про наступні тенденції: вироби ковбасні є основним видом продукції м'ясопереробних підприємств, адже це максимальна кількість продукції вироблена в натуральних одиницях за період 2017 – 2021 рр. Найбільшу кількість серед вироблених ковбасних виробів складають вироби ковбасні та подібні продукти з м'яса, субпродуктів чи крові тварин та подібні вироби і харчові продукти на їхній основі – 3695 т даної продукції вироблено у 2017 році в Хмельницькій області, а також вагому частину у виробництві м'ясних виробів займають продукти готові та консервовані з м'яса чи субпродуктів великої рогатої худоби займають – 913 т у 2017 р.

**Таблиця 7**

**Динаміка виробництва м'ясних продуктів**

Види продукції	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021 р. у % 2017 р.
<b>Україна</b>							
Вироби ковбасні з печінки (ліверні) та подібні вироби і харчові продукти на їхній основі (крім страв готових), тис т	6,0	5,6	5,1	5,2	5,2	...	86,7
Вироби ковбасні та подібні продукти з м'яса, субпродуктів чи крові тварин та подібні вироби і харчові продукти на їхній основі (крім виробів ковбасних з печінки та страв готових), тис т	247,1	247,8	236,6	236,4	240,0	...	97,1

Продовження табл. 7

<b>Хмельницька область</b>							
Вироби ковбасні з печінки (ліверні) та подібні вироби і харчові продукти на їхній основі (крім страв готових), т	106	61	к	к	к	к	—
Вироби ковбасні та подібні продукти з м'яса, субпродуктів чи крові тварин та подібні вироби і харчові продукти на їхній основі (крім виробів ковбасних з печінки та страв готових), т	3695	3794	4017	к	к	к	—

к – дані не оприлюднюються з метою забезпечення виконання вимог Закону України "Про державну статистику" щодо конфіденційності статистичної інформації

... – відомості відсутні

Джерело: [231, с. 29]

З метою аналізу ефективності діяльності м'ясопереробного підприємства було обрано ТЗОВ «Верест» Дунаєвецького району Хмельницької області, яке спеціалізується на переробці м'яса (табл. 8).

Як видно з основних показників виробничо-господарської діяльності ТЗОВ «Верест» обсяг виробництва виробів ковбасних варених, сосисок, сардельки протягом 2020-2022 рр. зріс в 2,2 п.п. Слід відмітити, що найбільше у структурі виробництва ТЗОВ займають ковбасні вироби, м'ясо та субпродукти. Виробництво останніх збільшилось на 49,4 т.

**Таблиця 8**

Динаміка обсягів виробництва продукції ТЗОВ «Верест»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р.	
				(+,-)	у %
Вироби ковбасні варені, сосиски, сардельки, т	3 667,5	5 087,1	8 144,0	4 476,5	в 2,2 р.
Ковбаси напівкопчені, т	259,9	—	—	—	—
Вироби ковбасні з печінки (ліверні) та подібні вироби і харчові продукти на їхній основі (крім страв готових), т	12,2	23,6	129,0	116,8	в 10,6 р.
Продукти готові та консервовані з м'яса чи субпродуктів свійської птиці (крім виробів ковбасних, виробів з печінки та страв готових)	10,8	—	—	—	—

Продовження табл. 8

Яловичина і телятина, свіжі чи охолоджені – туші, напівтуші, чвертини необвалені, т	267,8	133,9	80,9	-186,9	30,2
Свинина свіжа чи охолоджена – туші, напівтуші (уключаючи оброблені сіллю чи консервантами для тимчасового зберігання), т	227,9	373,1	370,5	142,6	162,6
Шкури великої рогатої худоби або тварин родини конячих, цілі, необроблені, шт	963,0	672,0	567,0	-396	58,9
Субпродукти харчові великої рогатої худоби, свиней, овець, кіз, коней, тварин родини конячих інших, свіжі чи охолоджені, т	98,1	126,3	147,5	49,4	150,4
Жир великої рогатої худоби, овець або кіз сирий або топлений, т	31,9	9,4	2,4	-29,5	7,5

Джерело: [237]

Аналіз показників ефективності використання виробничих ресурсів дозволив виявити певні закономірності в діяльності підприємства (табл. 9).

Так, за досліджуваний період спостерігається збільшення фондоозброєності. Найменше значення даного показника було присутнє у 2020 році 103,54 тис. грн. Проте максимальне значення озброєності основними засобами 1 працівника у 2021 році 117,18 тис. грн., що на 13,2 % більше, ніж у 2020 році.

За аналізований період збільшилася ефективність використання основних засобів, проте збільшення фондоозброєності одночасно супроводжувалося збільшенням їх віддачі з 4,665 тис. грн у 2020 році до 8,168 тис. грн. у 2022 році, тобто на 75,1 %.

**Таблиця 9**

Динаміка показників ефективності виробничих ресурсів

Показники	Роки			Темп зростання, %	
	2020	2021	2022	2022 рік до 2020 року	2022 рік до 2021 року
Фондоозброєність	103,54	117,18	113,57	109,7	96,9
Фондовіддача	4,665	5,427	8,168	175,1	150,5
Матеріаловіддача	18,681	19,450	20,0	107,1	102,8

Частка виробничо-технічного потенціалу в складі майна підприємства	0,182	0,154	0,297	163,5	192,7
коефіцієнт співвідношення темпів зростання сукупних витрат підприємства до темпів зростання його сукупних доходів	1,031	0,960	0,992	96,2	103,3
Ефект виробничого левериджу	7,39	5,71	6,92	93,7	121,2

Джерело: [237]

Ефективність використання матеріальних ресурсів протягом 2020-2022 років покращилася. Ця тенденція підтверджується динамікою матеріаловіддачі. Так, у 2022 році порівняно з 2021 роком матеріаловіддача на ТЗОВ «Верест» збільшилася на 2,8% та досягла 20,0 грн.

Частка виробничо-технічного потенціалу в складі майна підприємства зростає. Проте її значення не змогли досягнути навіть 50%, що свідчить про обмежені виробничі можливості підприємства.

У 2020-2022 роках спостерігається поступове зниження коефіцієнта співвідношення темпів зростання сукупних витрат підприємства до темпів зростання його сукупних доходів, що свідчить про незначне підвищення ефективності управління витратним механізмом.

Протягом аналізованого періоду підприємству характерне збільшення виробничого левериджу (виробничого ризику) та підвищення рівня його ефекту. Так, максимальне значення ефекту виробничого левериджу було характерне у 2020 році досягло 7,39, тобто падіння чистої виручки від реалізації продукції на 1% зумовить збільшення збитку на 7,39%. Мінімальне значення цього показника 5,71 було у 2021 році. Це вказує про те, що незначна зміна в обсягах виробництва не призведе до істотної фінансової нестабільності.

Отже, за аналізований період ТЗОВ «Верест» ефективно використовував наявні виробничі ресурси за рахунок стабільної позитивної динаміки матеріаловіддачі, фондівіддачі та значної частки виробничого потенціалу в складі майна.

М'ясопереробна галузь належить до однієї з головних в структурі харчової переробної промисловості і має вагоме значення для забезпечення продовольчої безпеки країни.

Оскільки м'ясопереробна промисловість надзвичайно матеріаломістка, готова продукція має короткий термін зберігання та орієнтується, перш за все, на задоволення споживчих потреб населення, то м'ясопереробні підприємства в переважній більшості розташовуються поблизу сировинної бази та ринків збуту продукції.

Для визначення ефективності управління діяльністю м'ясопродуктового підкомплексу необхідно розглянути його структуру, починаючи з першої складової системи «виробництво м'яса – переробка і реалізація м'ясної продукції», а саме з тваринництва.

Стан тваринництва пов'язаний насамперед з рівнем рентабельності тваринницької продукції, перш за все великої рогатої худоби та свиней. Якщо в 1990 році рентабельність виробництва яловичини становила 20,6%, то протягом останніх п'яти років вона є збитковою.

Аналіз теоретичних та практичних праць вітчизняних науковців з питань розвитку тваринництва в Україні визначає такі основні причини скорочення поголів'я ВРХ: високі витрати на її вирощування, низькі закупівельні ціни, тривалий термін окупності інвестицій.

Також необхідно відзначити, що яловичина в Україні користується меншим попитом, ніж курятина і свинина. Це пов'язано з відсутністю традицій її споживання та високими цінами.

М'ясопереробні підприємства є важливою ланкою в господарському комплексі Хмельниччини, тому виникає потреба в детальному дослідженні стану та ефективності управління ними. Промисловість Хмельницької області займає вагоме місце серед інших напрямів соціально-економічного розвитку регіону. В свою чергу розвиток харчової промисловості, в яку входить виробництво м'ясної продукції в Хмельницької області одна із значних ознак добробуту регіону.

Наявність добре організованої роботи щодо наповнення ринку м'яса сировиною для виробництва продуктів м'ясних є ключовим фактором безперебійного виробництва продукції на м'ясопереробних підприємствах.

Дані щодо надходжень сільськогосподарських тварин на м'ясопереробні підприємства наведено у табл. 10.

В Україні та Хмельницькій області рекордна кількість сільськогосподарських тварин на переробні підприємства надійшла у 2019 р.

Відповідно до наведених даних у 2021 р. на м'ясопереробні підприємства Хмельницької області надійшло всього сільськогосподарських тварин – 6,1 тис. т.

2019 року на м'ясопереробні підприємства надійшло – 1,4 тис. т ВРХ, 3,5 тис. т свиней і 4,1 тис. т птиці.

В Україні 2021 р. серед усієї кількості найбільшу частку становить м'ясо птиці – 77,6 %. Значно меншу частину – м'ясо свиней та великої рогатої худоби – 17,4 та 4,9 % відповідно.

2019 року виробництво ковбасних виробів та м'ясопродуктів зосереджено в основному в п'яти областях: Дніпропетровській, Донецькій, Кіровоградській, Полтавській та Харківській, які дають 72,8 % усього виробництва, або 172,2 тис. т із 236,6 загалом по Україні.

Дослідження середніх цін реалізації тваринництва показало, що найдорожчою є свинина, м'ясо великої рогатої худоби та курки. Найдешевшими є курячі яйця та коров'яче молоко. Ціни на свинину, м'ясо великої рогатої худоби та курячі яйця характеризуються значною волатильністю.

**Таблиця 10**  
Динаміка надходження сільськогосподарських тварин (у живій масі)  
на м'ясопереробні підприємства  
(тис. т)

Показники	Роки				
	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Україна</b>					
Загальне надходження <sup>1</sup>	1717,6	1752,3	1891,5	1778,2	1826,9
Куплено – усього					
у тому числі у					
підприємств	316,6	302,7	300,0	272,7	253,4



Продовження табл. 10

господарств населення	25,2	24,8	21,3	10,0	11,8
Із загального обсягу за видами <sup>1</sup>					
велика рогата худоба	129,2	124,4	120,6	83,6	88,7
свині	329,4	308,5	317,3	303,1	318,0
птиця	1257,4	1317,8	1451,7	1389,4	1418,4
Надійшло на перероблення власно вирощених переробними підприємствами тварин	...	...	...	...	...
Прийнято на давальницьких засадах	...	...	...	...	...
<b>Хмельницька область</b>					
Загальне надходження <sup>1</sup>	8,7	8,7	9,0	8,5	6,1
Куплено – усього	5,1	5,2	к	к	к
у тому числі у					
підприємств	к	к	к	к	к
господарств населення	к	к	к	к	к
Із загального обсягу за видами <sup>1</sup>					
велика рогата худоба	1,5	1,6	1,4	к	к
свині	3,6	3,7	3,5	к	к
птиця	3,6	3,4	4,1	–	–
Надійшло на перероблення власно вирощених переробними підприємствами тварин	3,6	3,5	к	к	к
Прийнято на давальницьких засадах	–	–	–	–	–

<sup>1</sup> З 2010 року – включаючи давальницьку сировину та власно вироблену продукцію переробними підприємствами

... – відомості відсутні

Джерело: [231, с. 29]

За період 2017 – 2022 рр. в Україні зросли середні ціни реалізації сільськогосподарських тварин (у живій масі) підприємствами – на 43,5 %. (табл. 11).

**Таблиця 11**

Динаміка середніх цін реалізації продукції підприємствами, грн/т

Найменування продукції	Роки						2022 р. до 2017 р.	
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	+,-	%
<b>Україна</b>								
Сільськогосподарські тварини (у живій масі)	31838,4	33331,2	32679,8	32490,6	37380,5	45676,7	13838,3	143,5
<b>Хмельницька область</b>								
Сільськогосподарські тварини (у живій масі)	30307,6	34326,2	32557,2	32828,0	35213,7	...	–	–

... – відомості відсутні

Джерело: [231, с. 29]

Основним мотиваційним чинником, який спонукає економічних суб'єктів до виробництва продуктів м'ясопереробки, а не іншого виду продукції, є прибуток. Водночас, вимогою для спрямування необхідних ресурсів, в тому числі інвестиційних, у сфері переробки м'яса є створення необхідних умов для отримання достатнього економічного ефекту. Первинними ж вихідними умовами для виготовлення м'яса та продуктів м'ясних є повноцінне забезпечення переробки сировиною – продукцією тваринництва.

Впродовж тривалого часу в Україні високорентабельним залишався напрям виробництва м'яса свиней, проте з 2019 на 2021 рік цей вид діяльності різко почав втрачати свою позицію. Подібна ситуація з виробництвом м'яса птиці, яка впродовж тривалого часу теж залишалася рентабельною, а з 2019 р. знаходиться серед нерентабельних напрямів тваринництва.

Щодо показників рентабельності виробництва продукції тваринництва Хмельницької області, то тут спостерігається збиткове нерентабельне виробництво усіх видів продукції.

**Таблиця 12**

Рентабельність виробництва м'яса, %

Показники	Роки					Відхилення 2020 р. від 2017 р., (+,-)
	2017	2018	2019	2020	2021	
<b>Україна</b>						
М'ясо ВРХ	3,4	-17,7	-27,1	-24,2	...	-27,6
М'ясо свиней	3,5	6,9	4,7	2,6	...	-0,9
М'ясо овець та кіз	-39,6	-16,6	-39,7	-39,4	...	0,2
М'ясо птиці	7,0	5,7	-3,7	-0,2	...	-7,2
<b>Хмельницька область</b>						
М'ясо ВРХ	-12,2	-19,1	-30,7	-31,2	...	-19
М'ясо свиней	11,2	21,1	5,1	-20,2	...	-31,4
М'ясо овець та кіз	54,8	-7,6	-71,7	-63,9	...	-118,7
М'ясо птиці	-9,4	-8,3	-2,4	-18,5	...	-9,1

... – відомості відсутні

Джерело: [231, с. 29]

Для повного уявлення про результати роботи ТЗОВ «Верест» розглянемо його основні економічні показники. В основі аналізу фінансового стану підприємства лежить дослідження його економічного потенціалу. Він

досліджується за двома аспектами: як сукупність майна, що перебуває у розпорядженні підприємства, та як загальна вартість джерел його фінансування.

Аналіз фінансово-економічних показників підприємства можна побачити в нижче наведеній таблиці 13.

Незважаючи на певні складнощі ведення бізнесу та на вплив негативних чинників, які мають місце в країні впродовж останніх років, підприємство нарощує обсяги реалізації продукції. Підтвердженням є зростання більше ніж удвічі виручки від реалізації продукції у 2022 р. порівняно з 2020 р. Що стосується середньорічної вартості основних засобів, то їх вартість теж – збільшилась на 26,8 %. Середньорічна вартість активів збільшилась на 45 737 тис. грн., власного капіталу – на 24 277 тис. грн. Через збільшення собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) на 206 740 тис. грн., валовий прибуток у звітному році відповідно збільшився на 12 595 тис. грн. І як результат – спостерігається значне збільшення чистого прибутку у звітному році – на 912 тис. грн.

**Таблиця 13**

Аналіз фінансового стану ТЗОВ «Верест»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022р. від 2020 р.	
				±	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	179 206	246 748	397 983	218 777	в 2,2 рази
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	38 415	45 468	48 723	10 308	126,8
Середньорічні залишки обігових коштів, тис. грн.	28 596	44 334	64 358	35 762	в 2,3 рази
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	70 337	93 563	116 074	45 737	165,0
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн.	48 641	58 615	72 918	24 277	149,9
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	162 882	224 459	369 064	206 740	в 2,3 рази
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	16 324	22 289	28 919	12 595	177,2
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	3 698	4 889	4 610	912	124,7
Рентабельність продукції, %	9,1	9,0	7,3	-1,8	-
Рентабельність власного капіталу, %	7,6	8,3	6,3	-1,3	-
Рентабельність активів, %	5,3	5,2	4,0	-1,3	-

Джерело: [237]

Здійснено дослідження основних показників, котрі характеризують особливості та ефективність організації господарсько-економічної діяльності підприємства ТЗОВ «Верест» за період 2020-2022 рр. Результати дослідження представлено у таблиці 14.

Аналізуючи обсяг активів ТЗОВ «Верест», необхідно відмітити приріст показника, зокрема зростання із 78191 тис.грн. у 2020 р. до 123213 тис.грн., при цьому абсолютний приріст показника становив 45022 тис.грн. В структурі активів необхідно відзначити зростання як розміру необоротних, так і приріст оборотних активів підприємства ТЗОВ «Верест».

Зокрема, розмір необоротних активів збільшився на 4974 тис.грн. або на 10,7 %, а приріст оборотних активів становив 40048 тис.грн. або в 2,3 рази. Зростання показника необоротних активів засвідчує оновлення основного капіталу, а оборотних – вказує на зростання виробничо-господарської діяльності підприємства.

**Таблиця 14**

Основні результати фінансово-економічної діяльності ТЗОВ «Верест»  
за період 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Відхилення, тис.грн. (%)		
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2020
Активи / Пасиви, тис. грн.	78191	108935	123213	30744	14278	45022
Необоротні активи, тис. грн.	46368	52091	51342	5723	-749	4974
Оборотні активи, тис. грн.	31823	56844	71871	25021	15027	40048
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	4702	11522	15191	6820	3669	10489
Власний капітал, тис. грн.	51920	65309	80527	13389	15218	28607
Поточні зобов'язання, тис. грн.	11489	43626	42686	32137	-940	31197
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	179206	246748	397983	67542	151235	218777
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	162882	224459	369064	61577	144605	206182

Валовий прибуток, тис.грн.	16324	22289	28919	5965	6630	12595
Чистий прибуток, тис. грн.	3698	4889	4610	1191	-279	912
Чисельність працівників, чол.	381	439	443	58	4	62
Фонд оплати праці, тис.грн.	26518	35653	45165	9135	9512	18647
Продуктивність праці, грн.	411,58	499,29	811,43	87,71	312,14	399,85
Рентабельність активів, %	5,3	5,2	4,0	-0,1	-1,2	-1,3
Рентабельність власного капіталу, %	7,6	8,3	6,3	0,7	-2,0	-1,3
Рентабельність господарської діяльності, %	10,02	9,93	7,84	-0,09	-2,09	-2,18

Джерело: [237]

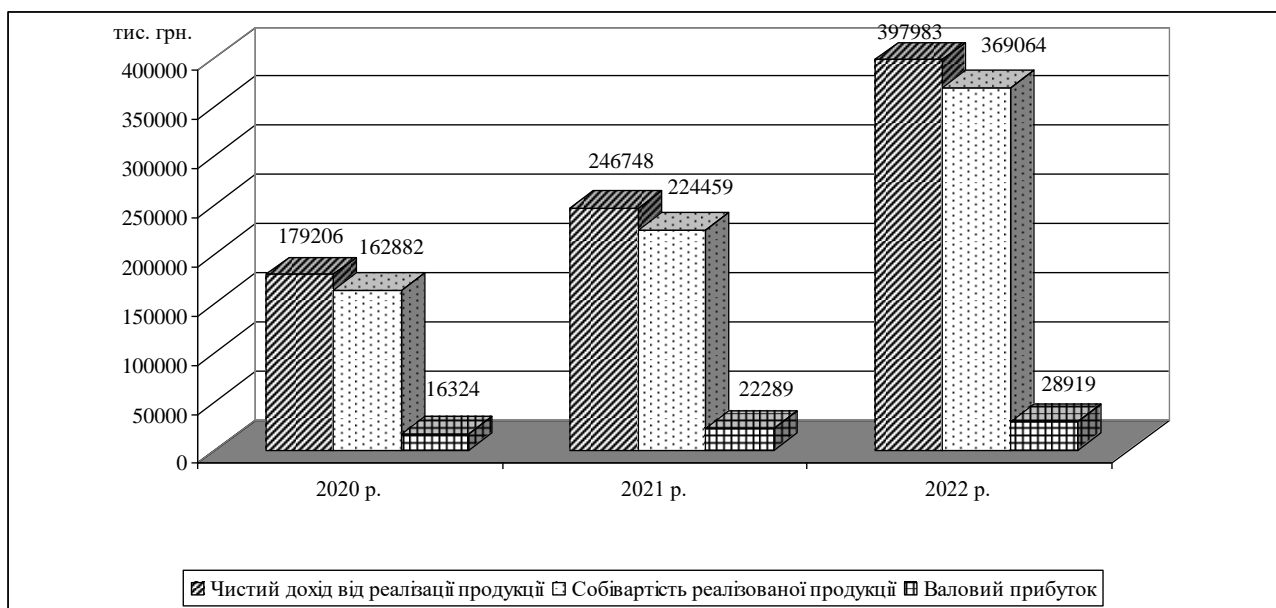
В структурі оборотних активів досліджуваного підприємства необхідно відзначити зростання показника на 40048 тис.грн. або в 2,3 рази, відповідний показник збільшився із 31823 тис.грн. у 2020 році до 71871 тис.грн. у 2022 році. Зростання оборотного капіталу обумовлено приростом дебіторської заборгованості підприємства, відповідне значення показника зросло на 10489 тис.грн., при цьому приріст показника збільшився в 3,2 рази. Приріст показника дебіторської заборгованості засвідчує негативні тенденції зростання боргів перед підприємством, що обумовлено неефективною політикою управління дебіторської заборгованістю.

Позитивним в структурі джерел формування майна є показники власного капіталу, що засвідчує високу фінансову автономію даного підприємства у фінансуванні господарської діяльності. При цьому, показник збільшується на 28607 тис.грн. або на 55,1%.

Поточні зобов'язання даного підприємства значно зросли, зокрема у 2020 р. показник становив 11489 тис.грн., у 2021 р. зріс до 43626 тис.грн., а у 2022 р. збільшився до 42686 тис.грн., в більшості за рахунок зобов'язань за неоплачені товари, роботи та послуги. Зростання показника протягом усього періоду становило 31197 тис.грн., а приріст показника зріс в 3,7 рази.

Здійснюючи дослідження основних фінансових результатів підприємства ТЗОВ «Верест» необхідно вказати на приріст як обсягів чистого доходу від реалізації продукції, так і собівартості реалізації.

Відповідний приріст чистого доходу становив 218777 тис.грн. або зріс в 2,2 рази за весь період, а приріст собівартості складав 206182 тис.грн. або зріс в 2,3 рази. Необхідно відзначити більші темпи приросту обсягів реалізації продукції ніж собівартості реалізації, проте собівартість реалізації продукції є вищою, ніж чистий дохід від реалізації продукції, що вплинуло на валовий прибуток, зокрема у 2020 році значення показника становило 16324 тис.грн., у 2021 році показник складав 22289 тис.грн., у 2022 році значення показника становило 28919 тис.грн. Відповідний приріст показника становив 12595 тис.грн. або 77,2% (рис. 1).



**Рис. 1.** Динаміка основних фінансових результатів ТЗОВ «Верест»

*Джерело:* [237]

Позитивним в реалізації фінансово-господарської діяльності даного підприємства є приріст показника чистого прибутку, відповідне значення показника зросло, зокрема, якщо у 2020 р. він становив – 3698 тис.грн., то у звітному періоді (2022 р.) збільшився до рівня 4610 тис.грн. Протягом усього досліджуваного періоду показник зріс на 912 тис.грн. або на 24,7%.

Зростання чистого прибутку обумовлено приростом обсягів реалізації продукції, а також оптимізацією витрат виробничої та комерційної діяльності даного підприємства.

Зростання даного показника засвідчує ефективність реалізації фінансово-господарської діяльності та підвищення ефективності управлінських рішень в сфері управління фінансами та активами підприємства.

Аналізуючи показник трудової діяльності на підприємства ТЗОВ «Верест», необхідно відмітити зростання кількості працівників підприємства на 62 чол. до 443 працівника.

Поряд із цим збільшився фонд оплати праці на 18647 тис. грн. або на 70,3%, що обумовлено зростанням рівня оплати праці по підприємстві, а також інфляційним чинником, що обумовлює необхідність зростання рівня оплати праці.

Зазначена тенденція вплинула на приріст продуктивності праці, відповідне значення продуктивності праці у 2020 році становило 411,58 тис. грн. на одного працівника до рівня 811,43 тис. грн. на одного працівника у 2022 році. Приріст даного показника засвідчує зростання ефективності використання трудового потенціалу даного підприємства.

В цілому, необхідно відмітити зростання показників чистого доходу від реалізації, валового та чистого прибутку, приріст показника продуктивності праці, що позитивно впливає на результати фінансово-господарської діяльності підприємства.

Негативним є зростання рівня дебіторської заборгованості та поточних зобов'язань підприємства та зниження показників рентабельності у 2020 та 2021 рр.

Однією з найбільших проблем м'ясопереробних підприємств залишається неможливість забезпечити виробництво якісною вітчизняною сировиною, що компенсується імпортною продукцією не завжди належної якості. Нині виробники м'ясної продукції мають недостатній рівень завантаження внаслідок нестачі сировини та скорочення попиту на готову продукцію через зниження

купівельної спроможності споживачів [238]. Доведено прямий зв'язок між доходами населення й споживанням м'яса. Крім того, негативний вплив має підвищення цін на матеріали, що призводить до зростання вартості готової продукції. Сукупність наведених факторів негативно відображається на результативних показниках більшості підприємств [239]. На жаль, зараз все більше спостерігається зниження рентабельності та збільшення кількості збиткових підприємств. Однак, попри зростання витрат і зменшення загального дефіциту ринкового попиту ціни все одно підвищуються.

Рівень розвитку м'ясопереробної галузі харчової промисловості характеризує ступінь продовольчої безпеки України та впливає на здоров'я та працездатність населення [230]. Також це є основою для посилення позицій нашої країни на зовнішньому ринку.

Як зазначалося вище, для м'ясопереробної промисловості Хмельницької області проблемним питанням постало забезпечення підприємств сировиною. Використання імпоротної сировинної продукції сприяє зниженню цін і розширенню асортименту, а державна політика в галузі сільського господарства направлена на захист внутрішнього ринку від недоброчесної конкуренції і створення умов для розвитку галузі тваринництва, проте навіть такі заходи не дозволяють повністю вирішити всі питання. Враховуючи попередній стан і сучасні події, вітчизняна тваринницька галузь не в змозі на достатньому рівні забезпечувати всі потреби переробників. До того ж багато господарств ще мають застарілу матеріально-технічну базу, низький ступінь концентрації та спеціалізації виробництва, скорочують поголів'я худоби тощо. Окупація та руйнування ще більше загострюють наявну проблематику.

Така ситуація в м'ясопереробній галузі вимагає залучення значних інвестицій, використання інновацій і розвитку взаємовигідних зв'язків. Для підвищення ефективності діяльності підприємств цієї галузі, насамперед необхідно поліпшити її сировинну базу, розширити канали збуту продукції, модернізувати технологічну базу тощо.

На сьогодні найбільш проблемним в Україні є ринок яловичини, який



демонструє стійку тенденцію до скорочення виробництва. Це пояснюється тим, що в умовах зменшення купівельної спроможності населення яловичина не є основним видом споживання м'яса. Фактично українці не можуть собі дозволити в достатній кількості купувати всі види червоного м'яса.

Зважаючи на роль оптової торгівлі у забезпеченні збалансованості внутрішнього ринку та управління збутовою діяльністю м'ясопереробних підприємств та успішності зовнішньоторговельної діяльності, варто звернути значну увагу заходам активізації підприємництва у сфері оптових продажів м'яса та продуктів м'ясних, пов'язуючи розвиток оптової торгівля продукцією м'ясопереробних підприємств можливістю удосконалення управління збутовою діяльністю підприємств, зокрема реалізацією заходів щодо налагодження ефективної співпраці місцевих органів влади та приватного сектору, структурною перебудовою галузі та оптимізацією структури посередників оптової ланки за видами, типами, територіальним розміщенням, переорієнтацією інтересів оптового посередника на м'ясопереробного виробника, створенням мережі оптових комплексів на рівні регіону.

**Таблиця 15**

Динаміка оптового продажу м'яса та м'ясних продуктів підприємствами  
оптової торгівлі

Показники	млн. грн.			% до підсумку		
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.
<b>Україна</b>						
Усі товари	2 322 176,9	2 462 558,8	3 153 187,3	100,0	100,0	100,0
М'ясо та м'ясні продукти	40 626,5	41 797,9	50 220,9	1,7	1,7	1,6
<b>Хмельницька область</b>						
Усі товари	18 556,2	20 633,2	24 358,3	100,0	100,0	100,0
М'ясо та м'ясні продукти	35,2	43,8	102,4	0,2	0,2	0,4

Джерело: [231, с. 29]

Товарооборот підприємств оптової торгівлі м'ясом та м'ясопродуктами щороку збільшувався: в Україні у 2021 р. він становив 3 153 187,3 млн грн, що на 28,0 % більше за попередній рік. Загалом же товарооборот підприємств

оптової торгівлі за товарною групою «м'ясо та продукти м'ясні» упродовж досліджуваного періоду зріс з 40 626,5 до 50 220,9 млн грн, або загалом на 23,6 % [231].

Виробництво сировини та її переробка тісно взаємопов'язані. Вкрай важливо узгодити інтереси виробників та переробників для того, щоб ринок був прогнозованим, мав визначену стратегію розвитку, орієнтовану як на збільшення обсягів споживання всередині країни, так і на реалізацію експортного потенціалу м'ясної галузі. Висока ціна на м'ясо, зумовлена значною собівартістю його виробництва, фактично відрізала Україні шлях на зовнішні ринки: наприклад, вітчизняна свинина там неконкурентоспроможна за вартістю – вищою ціна є тільки в Китаї. Наша країна впродовж багатьох років перебуває у десятці найбільших світових імпортерів свинини і знову нарощує обсяги її імпорту, оскільки на внутрішньому ринку штучно створено дефіцит, що провокує постійне зростання цін. З іншого боку, навіть за подорожчання на 48 % напівтуш свиней у ЄС за минулий рік, вироблена там свинина залишається дешевшою, ніж зі свиней, вирощених в Україні [240].

**Таблиця 16**

Динаміка роздрібного продажу м'яса та м'ясних продуктів  
підприємствами роздрібною торгівлі

Показники	одиниця виміру	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. у % 2017 р.
<b>Україна</b>							
М'ясо	тис. тонн	195,8	213,9	186,3	201,1	204,6	104,5
	млн. грн.	12535,7	16513,5	15627,3	17457,4	19442,8	155,1
Продукти м'ясні	тис. тонн	142,2	150,0	187,9	205,8	213,1	149,9
	млн. грн.	13881,5	17359,2	23734,9	26739,1	30588,3	в 2,2 р.
<b>Хмельницька область</b>							
М'ясо	тонн	2678,0	2610,4	2025,3	2137,1	1771,1	66,1
	млн. грн.	188,5	207,1	173,0	179,3	150,8	80,0
Продукти м'ясні	тонн	1601,8	1658,8	2263,4	2528,6	2468,8	154,1
	млн. грн.	156,9	187,7	274,2	313,8	335,6	в 2,1 р.

Джерело: [231, с. 29]

Функціонування ринку м'яса і м'ясної продукції ґрунтується на

формуванні виробничо-економічних взаємовідносин між усіма його учасниками – суб'єктами господарювання: від вирощування тварин до виготовлення готової продукції та її реалізації. Основою забезпечення економічного балансу таких відносин є узгодженість пропозиції та попиту на м'ясну сировину і продукцію її переробки. У цьому контексті виокремлюються дві групи учасників ринку, які формують пропозицію: виробники м'яса та виробники м'ясної продукції (переробники) [241].

Для успішного розвитку галузі необхідно вжити низку заходів на рівні як держави загалом, так і кожного підприємства зокрема. Так, держава має захищати та стимулювати вітчизняного виробника; презентувати продукцію українського виробництва на міжнародних спеціалізованих виставках, семінарах для розширення ринків збуту за межами держави; гармонізувати вітчизняні стандарти безпечності та якості продукції відповідно до міжнародних; активізувати систему контролю за якістю й безпечністю м'ясопродуктів [242].

З метою вивчення діяльності м'ясопереробних підприємств, яка стосується просування товару від виробника до споживача було проведено анкетування керівників та працівників м'ясопереробних підприємств Хмельницької області.

Дослідження виконано шляхом анкетного опитування керівників та працівників, які займаються збутом продукції підприємства. Анкета включає 18 запитань щодо управління збутовою діяльністю досліджуваних суб'єктів. За результатами дослідження 90 % опитаних вважають, що управління збутовою діяльністю є одним із основних чинників успіху підприємства і тільки 10 % не погоджуються із даним твердженням. Важливість значення збутової діяльності для отримання бажаного результату підтримують більшість опитаних.

Основним документом підприємства, відповідно до якого здійснюється збут продукції є стратегія збуту продукції.

Варто зауважити, що 70 % респондентів стверджують, що їхні організації не мають стратегії збуту продукції, а 30% тільки планують її розробити. Здійснюється управління збутовою діяльністю у 100% опитаних суб'єктів підприємницької діяльності, однак, на думку опитаних, належним чином

здійснюється управління збутом у 70%, у 10 % випадках – хаотично, що наводить на висновки про потребу в систематизації даної діяльності, розробивши стратегію збуту, чіткий плановий документ.

Планування діяльності підприємства, дасть можливість спрогнозувати розвиток підприємства. Зростання збуту продукції при збереженні його результативності збільшує дохід підприємства і за умови незмінності витрат, зростатиме прибуток підприємства. Таким чином, додаткові кошти можуть бути направлені на удосконалення діяльності підприємства та його розвиток. На нашу думку, керівництвом підприємства формується загальне бачення роботи суб'єкта господарювання, натомість, працівники зі збуту продукції або відділ збуту повинні дати відповідь на питання в які прогнозовані терміни і за яких умов зможуть бути акумульовані кошти, щоб налагодити активну та результативну роботу в даному напрямку.

Опитування керівників та працівників м'ясопереробних підприємств Хмельницької області показало, що 40% підприємств не планують кількість продукції для збуту, 30% іноді планують кількість товару для збуту. Такі результати наводять на думку про те, що керівництво підприємств здійснює ліберальне управління збутовою діяльністю. Обґрунтовуючи це тим, що середовище функціонування є досить нестабільним, а тому є важко прогнозованим. В іншому варіанті 30 % респондентів стверджують, що планують кількості продукції для збуту, з них 20 % – щомісячно і 10 % – щорічно.

Аналітична інформація щодо стану ринку м'яса та продуктів м'ясних в Хмельницькій області імовірно є недостатньою, адже 40 % респондентів не змогли відповісти на питання: яку позицію на ринку в області підприємство займає за результатами продажу продукції і тільки 30 % опитаних вважають себе сильним конкурентом на ринку.

На основі результатів проведеного анкетування, робимо висновки стосовно функцій управління збутовою діяльністю підприємств та стану управління збутом, а саме:

- такі функції, як організація та контроль збуту виконуються усіма

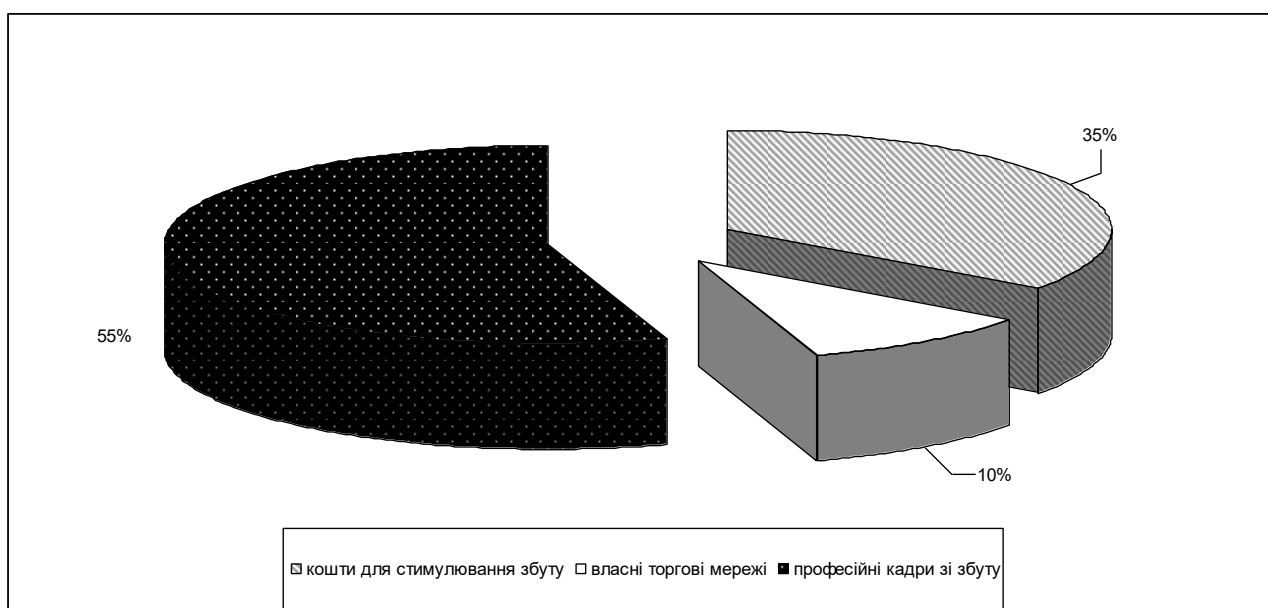
підприємствами, що були опитані;

- 70 % опитаних здійснюють планування, облік та аналіз збуту;
- 50% опитаних здійснюють регулювання та стимулювання збуту

продукції;

- менше половини опитаних займаються координацією та мотивацією реалізації продукції;

- 50% опитаних незадоволені результатами збутової діяльності та 40% іноді задоволені результатами збуту продукції.



**Рис. 2.** Основні потреби м'ясопереробних підприємств для ефективного управління збутом продукції

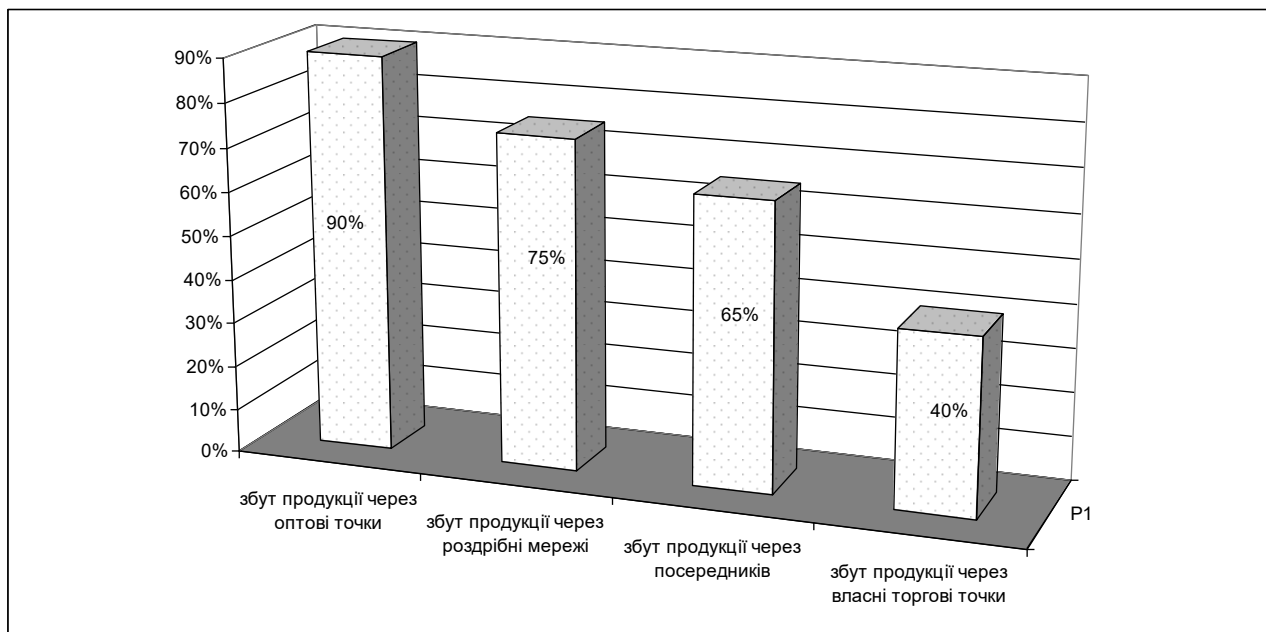
*Джерело: складено автором на основі анкетного опитування*

В управлінні збутом м'ясопереробним підприємствам необхідно приймати рішення щодо вибору каналів збуту. До таких слід віднести формування власної збутової мережі, використання оптово-посередницьких організацій, поєднання продажу через власну збутову мережу й посередницькі організації, що функціонують одночасно.

На рис. 3 зображено канали збуту продукції м'ясопереробних підприємств Хмельницької області.

Результати проведеного анкетного опитування показали, що 40 % опитаних використовують чотири канали збуту, 70 % здійснюють збут через посередників та роздрібні мережі та 90 % - здійснюють збут через оптові точки. Однак, більш цінним є результат щодо кількості збутової продукції через кожен із каналів збуту.

З огляду на сучасний стан економіки наявність ресурсного потенціалу на підприємстві ще не свідчить про ефективність діяльності підприємства. Ефективна діяльність підприємства забезпечується в першу чергу за рахунок якості використання ресурсного потенціалу. Інвестиції в ресурси є формою оптимального капіталу, відомо що їхня якість дає змогу зменшити втрати, підвищити ефективність виробництва.



**Рис. 3.** Канали збуту продукції м'ясопереробних підприємств  
Хмельницької області

*Джерело: складено автором на основі анкетного опитування*

За період становлення та розвитку ринкових відносин в Україні, відбулося багато змін, що стали початком формування нового формату відносин у веденні бізнесу та здійсненні збутової діяльності підприємствами. Перехід ринкової економіки вплинув на інфраструктуру ринку та умови функціонування усіх його складових. Відбулись зміни в ринковій кон'юнктурі, зросла конкуренція,

особливого значення набула політика комунікацій та ін.

Збутова діяльність підприємств-виробників повинна формуватися із врахуванням потреб ринку, а також включати велику кількість завдань, що мінімізуватимуть зміни та ризики, які постійно та стрімко виникають в ринковому середовищі. Таким чином, актуальним залишається питання ефективності управління збутовою діяльністю підприємства, як ключового елемента успіху підприємства на ринку.

Досвід ринкових перетворень в Україні, зокрема м'ясопереробної галузі, виявив широкий спектр проблем, розв'язання яких потребує якісно нових підходів, пов'язаних із існуючим рівнем розвитку інфраструктури ринку, конкурентоспроможності товару, попиту споживачів, фінансово-економічних чинників тощо. Для будь-якого товаровиробника галузі важливого значення набуває проблема ефективності управління збутовою діяльністю.

Та, ефективність управління збутовою діяльністю м'ясопереробних підприємств стає головною передумовою формування конкурентоспроможного потенціалу продукції м'ясопереробних підприємств на внутрішньому і зовнішньому ринках, забезпечення прибутковості діяльності для розв'язання соціальних, технологічних і демографічних проблем в області. Проте оцінювання ефективності збутової діяльності м'ясопереробних підприємств, потребує, насамперед, з'ясування сутності поняття «ефективність».

Ефективність збутової діяльності загалом можна визначити як співвідношення результатів, одержаних від збутової діяльності та витратами на її здійснення. Переважно категорію «ефективність» розглядають з позиції результативності діяльності. Поняття ефективність і результативність взаємопов'язані і свідчать про якість певної діяльності або функціонування певного об'єкта. Проте ототожнювати їх не слід, оскільки вони передбачають різний рівень досягнення результату. При цьому результативність у широкому розумінні можна використовувати для визначення наслідків ефективної або неефективної діяльності.

Ефективною можна назвати тільки ту діяльність, що забезпечує реалізацію поставлених цілей з мінімальними витратами ресурсів, або яка дає змогу отримати

максимальний ефект за наявних ресурсів.

Зокрема, ефект – це уособлення самого результату, що характеризується абсолютними показниками, а ефективність – відносний вимірник результативності на основі порівняння результатів діяльності та зусиль для досягнення їх. Деякі автори дотримуються думки, що ефективність – це відношення ефекту (результату) до витрат. При цьому витратами у традиційному бухгалтерському визнається вибуття активів або збільшення зобов'язань.

Таким чином, під категорією «ефективність» слід розуміти узагальнюючий складник у системі ринкових відносин з приводу одержання найбільшої віддачі від сукупних витрат і найбільшої економії затрат суспільної праці системоутворюючими якої виступають людський капітал і засоби виробництва (земля, основний і оборотний капітал).

Збут продукції є важливим складником діяльності м'ясопереробних підприємств, що забезпечує кінцеві результати, які характеризують ефективність збутової діяльності. Якість та ефективність управління збутовою діяльністю формують такі чинники як науковість методичних розробок визначення параметрів організації й кількісного та якісного оцінювання її функціонування, об'єктивність, створення й використання раціональної системи збутової діяльності та управління нею, визначення рівня організації й ефективності та виявлення результатів її удосконалення, розроблення і впровадження заходів раціональної збутової діяльності.

Таким чином, ефективність управління збутовою діяльністю м'ясопереробних підприємств визначають три групи показників:

- показники організації – оцінка системи маркетингу;
- показники функціонування – оцінка організації роботи зі споживачами;
- результативні показники ефективності системи – оцінка організації збуту.

Перша і друга група показників характеризує організованість та узгодженість елементів системи й показує наскільки вони забезпечують ефективність її функціонування. Третя група показників свідчить про результати діяльності відділу збуту.



Ефективність управління збутовою діяльністю підприємства являє собою уміння здійснювати збут продукції з максимальним результатом, що характеризується не тільки отриманням високого прибутку, а й формуванням позитивного іміджу підприємства, а також налагодження міцних зв'язків із споживачами для задоволення їх потреб.

Забезпечити ефективність управління збутовою діяльністю можливо, шляхом підтримання позитивних змін у кількісних та якісних показниках збутової діяльності підприємства. Оцінка ефективності заходів, що спрямовані на просування товару від виробника до кінцевого споживача дасть можливість налагодити все сторонність збутової діяльності. По-перше, оцінити результати існуючого стану справ у збутовій діяльності кожного окремо взятого підприємства, по-друге, внести необхідні зміни у тих напрямках збутової діяльності підприємства, що є найменш ефективними.

Аналіз системи збуту передбачає визначення ефективності кожного елемента цієї системи, оцінювання діяльності апарату працівників збуту. Аналіз витрат обігу передбачає зіставлення фактичних збутових витрат за кожним каналом збуту і видом витрат із запланованими показниками для того, щоб виявити необґрунтовані витрати, ліквідувати затрати, що виникають у процесі руху товарів і підвищити рентабельність наявної системи збуту. Організація збуту в процесі аналізу відіграє дуже важливу роль, оскільки забезпечує зворотний зв'язок виробництва з ринком, є джерелом інформації про попит та потреби споживачів.

Збутова і виробнича діяльність підприємства здійснюється різними працівниками, а іноді різними відділами підприємства, бувають випадки, коли збутом продукції підприємства-виробника може займатися інша компанія, тому важливою складовою забезпечення ефективності управління збутовою діяльністю є налагодження контакту та взаємного обміну інформацією усіх учасників здійснення збуту продукції.

Умови стабільного розвитку діяльності підприємства формуються під впливом різноманітних факторів. Завдання підприємства полягає в тому, щоб постійно і активно визначати рівень впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на

здійснення господарської діяльності, проводити стратегічне прогнозування імовірності настання тих чи інших проблем чи можливостей, з метою адаптації до середовища існування та впливу на нього.

Стратегічний підхід до здійснення управління особливо актуальний, коли йде мова про управління збутовою діяльністю підприємства, адже не тільки від того скільки виробили продукції залежать результати діяльності підприємства, а в основному від того, як продукція була реалізована. Ринкові умови господарювання, в яких доводиться працювати м'ясопереробним підприємствам України давно змінили фокус із виробництва на збут продукції, визначивши управління збутовою діяльністю ключовою позицією у здійсненні господарської діяльності.

У процесі здійснення господарської діяльності, в умовах конкурентної боротьби, м'ясопереробні підприємства повинні забезпечити баланс між власними можливостями (фінансовою, виробничою і управлінською здатністю) та умовами, які диктує зовнішнє середовище. Дане твердження випливає з того, що підприємство є відкритою системою, а тому одним із пріоритетних його завдань є уміння володіти об'єктивною інформацією про середовище, в якому воно функціонує.

Досвід багатьох підприємств свідчить, що головною проблемою в управлінні збутом є розробка такої системи збуту, яка дійсно працюватиме в реальних виробничих умовах (умовах господарювання), проте така система майже невідворотно потребуватиме змін в культурі ставлення до роботи, а також в ідентифікації працівника із підприємством в якому він працює. Працівники, що займаються збутом продукції так само як й інший персонал м'ясопереробного підприємства повинні працювати на збагачення та покращення іміджу підприємства в якому працюють, розуміючи, що керівництво дбатиме і про їхнє професійне та матеріальне забезпечення.

Розвиток ринкової економіки в Україні нерозривно пов'язаний із розвитком збутової діяльності підприємств різних форм власності та всіх галузей господарювання. М'ясопереробні підприємства в Україні переживають не

найкращі часи і це пов'язано із великою кількістю проблем, що існують як в галузі загалом, так і на підприємствах.

Успіх діяльності підприємств м'ясопереробної галузі України впливає на економіку держави, здоров'я та працездатність населення, доступ до якісних продуктів харчування та формує позитивний імідж держави, що здатна забезпечити внутрішній ринок м'ясом та м'ясною продукцією, а також стати одним із лідерів експорту продукції за кордон.

В умовах інтеграції України до світових ринків особливо актуальним є питання щодо вирішення існуючих проблем та формування стратегії розвитку галузі переробки м'яса на основі визначених напрямків удосконалення, в першу чергу що стосується збутової діяльності.

Управління збутовою діяльністю м'ясопереробних підприємств є складним і багатогранним процесом і вимагає постійного аналізу й удосконалювання. Формування новітніх дієвих технологій у системах управління збутовою діяльністю зумовлене поступовим збільшенням обсягів реалізації продукції вітчизняними виробниками. Тому першочерговим завданням підприємств є створення ефективної системи управління збутовою діяльністю. Організація збутової діяльності повинна бути частиною стратегії управління підприємством і формуватися у процесі складання виробничої програми підприємства.

Напрями удосконалення збутової діяльності м'ясопереробних підприємств варто формувати із врахуванням існуючих проблем в галузі та на підприємствах, з метою вирішення даних проблем або зниження можливості їх впливу на організацію та управління збутовою діяльністю кожного окремо взятого м'ясопереробного підприємства.

Визначивши основні проблемні питання діяльності м'ясопереробних підприємств в Україні (рис. 4), варто звернути увагу на напрями удосконалення збутової продукції даних підприємств.

Одними з найосновніших напрямів удосконалення збутової діяльності м'ясопереробних підприємств є:

1. Стратегізація управління збутовою діяльністю підприємства –

формування чіткої та максимально ефективної стратегії збуту продукції із послідовністю завдань на кожному етапі просування товару від виробника до споживача. На підприємствах нерідко простежуються відхилення від темпів продажу, стратегії. Для виправлення цих недоліків треба більш точно визначити стратегію підприємства, зробити прогнозування обсягу товару, що реалізовуватиметься та визначити частку ринку.

2. Планування розвитку та стимулювання збутового персоналу – дасть можливість визначити пріоритети роботи персоналу, що здійснює збут продукції підприємства.

Підприємству потрібно зменшити витрати на обслуговування відділів, які можна поєднати, а також треба розробити стандарти ефективної праці менеджерів зі збуту. Доцільним буде їх постійне навчання, корпоративні тренінги, підвищення кваліфікації, щорічні екзаменаційні атестації на підприємстві за фаховою діяльністю працівників.

3. Раціоналізація логістичних потоків – формування найоптимальнішого, з позиції «виробник – споживач» логістичного ланцюга, для забезпечення швидкості та якості доставки товару від виробника до кінцевого споживача;

4. Забезпечення ефективності каналів збуту – можливість комбінувати існуючі форми організації збуту продукції, обираючи прямий канал збуту чи скористатися послугами посередників, дати відповідь на питання, що буде максимально ефективне для результатів збуту, можливо тільки після проведення комплексного дослідження потенційної ефективності кожного із можливих каналів збуту.

Також, підприємство повинне створювати цінову політику для трьох основних прошарків населення – вищого, середнього і нижчого класу за доходами. Для кожного класу може бути своя ціна на товар, проте сама продукція повинна бути якісною для будь-якого споживача. При цьому треба розуміти, що більша частка суспільства в Україні відноситься до нижчого класу населення (до 70%), а життєво необхідні потреби в неї найвищі, тому доцільно знаходити резерви зниження питомої собівартості та ціни за рахунок, наприклад, використання

простішої упаковки товару, відсутності традиційної реклами для нужденної частини суспільства. За умови виконання попереднього пункту удосконалення збутової діяльності, підприємство буде мати позитивну суспільну думку і можливість забезпечення без кризового розвитку на довгострокову перспективу.

5. Синергізм компонентів та учасників збутової діяльності – здійснення збуту на основі спільної праці виробників із захисту власних інтересів, виробника з посередниками для економічності збуту, виробника і споживача для удосконалення продукції, сервісу чи обслуговування.

Безпека та якість м'ясної продукції залежить від стратегії виробників, від їх ставлення до цієї проблеми. Тому виробники, якщо вони реалізують стратегію високої якості і забезпечення безпеки м'ясної продукції, впроваджують внутрішній контроль через системи управління ними, а також сертифікуються за ISO. Безпека ринку м'ясної продукції залежить не тільки від відповідальності виробників, забезпечення високоякісною сировиною, сучасною технологією тощо. Багато в чому вона залежить від позиції торгівлі – продавець не повинен купувати продукцію що є: неякісною, без документів або забороненою довільної реалізації. Крім цього торгова мережа повинна продукцію відповідно зберігати, транспортувати. Все це разом зробить ринок м'яса та м'ясних продуктів якісним та безпечним [243].

Український ринок м'ясопереробної продукції, що включає ковбасні вироби, готові м'ясні продукти та консерви, а також м'ясні напівфабрикати, у грошовому виразі складає значну частку у виробництві харчової продукції. Порівняння динаміки виробництва м'ясних виробів та харчової промисловості в цілому дозволяє зробити висновки щодо перспективності розвитку м'ясопереробної підгалузі [246].

Підводячи підсумки, варто зауважити, що удосконалення виробничо-збутової діяльності м'ясопереробних підприємств в Україні, дасть можливість великій кількості учасників даного процесу отримати позитивний результат, а саме: зростуть надходження до державного бюджету, підприємство отримає більший прибуток, посередник і постачальники зможуть збільшити дохід від власної діяльності, покупці отримають якісну, здорову, доступну та безпечну продукцію.



**Рис. 4.** Ключові проблеми збутової діяльності галузі переробки м'яса та м'ясопереробних підприємств в Україні  
*Джерело: складено автором на основі [244, с. 42].*

Традиційні підходи в управлінні виробничо-збутовою діяльністю підприємств на сьогоднішній день не можуть повністю задовольнити потреби ринку, що постійно зростають. Науковці та практики стараються знайти максимально ефективні методи впливу на поведінку споживача, розуміючи, що старими методами цього добитися не легко застосовують передові дослідження та практично перевіряють наукові гіпотези.

Дослідженнями встановлено, що підвищення результативності управління виробничо-збутовою діяльністю м'ясопереробних підприємств можливе за умови зниження впливу проблемних питань, які існують в галузі переробки м'яса та продуктів м'ясних, а саме: зростання цін на ресурси, недосконалість інфраструктури, низький рівень інновацій та рентабельності галузі, низька платоспроможність населення та ін. Не менш важливими є внутрішні проблеми підприємств, що пов'язані із збутовою діяльністю м'ясопереробних підприємств в управлінні, логістиці, персоналі, каналах збуту та посередниках. Проте, визначення і розуміння існуючих проблем дає можливість сформулювати напрями удосконалення збутової діяльності м'ясопереробних підприємств з метою підвищення результативності управління збутовою діяльністю м'ясопереробних підприємств. Для підвищення ефективності функціонування системи управління збутовою діяльністю м'ясопереробних підприємств, посилення відповідальності за результати здійснення збуту обґрунтовано необхідність здійснення постійного моніторингу виконання основних завдань та функцій товароруху.

**SECTION 7. FINANCE, BANKING AND INSURANCE**

DOI: 10.46299/ISG.2024.MONO.ECON.1.7.1

**7.1 Management of receivables of Ukrainian companies in extremely difficult conditions**

In the modern conditions of interaction between business entities, a new stage of development is observed, determined by changes in the market situation, caused by restrictions related to Covid-19 and Russia's military aggression against Ukraine. Debt relations in conditions of intense competition and an unpredictable external environment, in particular in connection with the pandemic and war, have become more difficult. Accounts receivable management is one of the key aspects of the management of modern domestic enterprises.

The presence of the appropriate amount of receivables at the enterprise is a necessary result of its economic activity. Management of this debt and optimization of its volume become one of the most urgent tasks that the company must solve. The growth of settlement operations and economic relations between entities requires the enterprise to have effective tools for managing and controlling the level and structure of receivables.

Domestic business entities act as open systems that facilitate interaction with the external environment. This approach emphasizes that the performance of each subject is determined not only by its own efficiency, but also by the efficiency of the financial and economic activity of its counterparties.

Since timely payment for products and services by buyers is critical, late payment can lead to financial difficulties for the seller's business. This can lead to the formation of receivables on its balance sheet, which in turn limits the financial capabilities of this business entity. Such a situation has a negative impact on capital turnover indicators, reduces the level of liquidity and solvency, and may lead to low performance and significant financial losses in the future.

The relevance and at the same time insufficient scientific development of the theoretical and applied aspects of optimizing the receivables of domestic entities



indicate the need to find and implement optimal forms and methods of managing this asset at domestic enterprises in general.

Therefore, the existing methodological toolkit for assessment, accounting and analysis of receivables of domestic subjects is considered imperfect and requires further development. In other words, it is necessary to study more deeply the theoretical aspects of the formation of the mechanism of management of receivables of entities aimed at improving the quality of management of receivables of domestic economic entities.

The essence of accounts receivable is the financial obligation of the buyer to the supplier, which arises when purchasing goods or services under conditions of deferred payment. The conditions for the occurrence of this obligation are related to various forms of payment, such as deferment, installments or credit agreements, and depend on economic conditions, the agreement and the strategy of the enterprise. Regarding the classification of receivables, it is important to consider not only the time frames of payments, but also the risks associated with the reliability of customers, the characteristics of the industry and the sources of financing. Consideration and clarification of these aspects will contribute to a better understanding and management of accounts receivable.

In our modern conditions, accounts receivable of business entities is becoming more and more common and is recognized as a necessary element to accelerate the process of product sales between various interested parties.

In the implementation of operational activities of most domestic business entities, accounts receivable, or in other words, commodity lending, is a decisive factor in the field of product sales.

In the modern conditions of mutual settlements between economic entities, especially in the conditions of quarantine and military actions (especially in the east of Ukraine), a significant share of receivables and payables is observed on the balance sheets of domestic entities, which is part of their current assets and current liabilities.

According to Bilozertsev V.S.: “the existence of receivables is related to the search for a compromise solution between risk and profitability. And its optimal size

is determined by comparing the profits that the company expects to receive at a certain level of funds invested in receivables with the costs that it will bear for this” [251]. The author notes that the appearance of receivables at the enterprise for the delivered goods is the result of commodity lending. He indicates that the product credit has its own paid basis, and payment for its use can be made in the form of interest or included in the cost of the product. However, in practice, receivables/creditors actually represent a deferral of payment, and the nature of these mutual debt relationships strongly depends on the stability of business relationships between the counterparties - the supplier and the buyer.

Scientist Kovalenko D.I. also notes that “... it should be noted the dynamic nature and variability of receivables as an element of the company’s working capital” [252, p. 66].

Also important from the point of view of accounting for receivables is the opinion of N.V. Solovei, who notes that “...in the accounting of enterprises, a lot of attention is paid to accounting for receivables. The timeliness of taking measures for its repayment and reflection in the financial statements of the enterprise for the reporting period depends on the promptness and correctness of the submitted information about the state of receivables” [253, p.125].

In order to create an effective mechanism for managing receivables, it is necessary to develop a clear and perfect classification of this type of enterprise debt. It is also important to unify the methods of its assessment and documents of primary and secondary accounting. This will provide an opportunity to collect information about settlements with the company's debtors at various levels of detail and generalization. At the same time, it is necessary to develop models of the relationship between the receivables and payables of the enterprise and the corresponding tools, which will allow to quickly and qualitatively identify negative phenomena that affect the quantitative and qualitative changes of the corresponding types of debts of domestic enterprises.

So, the receivables of a business entity, in its essence, is the amount that debtors have before this entity on a certain date. This debt arises as a result of providing funds,

selling other assets, works or services directly to the debtor and is not a financial asset intended for sale.

The interpretation of the term “receivables” by Ukrainian scientists is shown in table 1.

**Table 1**

Interpretation of the concept of “receivables”

No	Author, source	Keywords	Interpretation of the term “receivables”
1.	Blank I.M. [254, p.145]	Financial asset	It is a financial asset that is a contractual right to receive cash or securities from another enterprise is recognized as an asset when the enterprise becomes a party to the contract and, as a result, has the legal right to receive cash
2.	Zyatkovsky I.V. [255]	The main component of credit activity	It is one of the most important components of the enterprise's credit activity, one of the elements for calculating its performance indicators
3.	Makukh T.O. [256, p.84]	Inability of an entity to fulfill monetary obligations to another entity	It is the amount of the inability of the subject of entrepreneurial activity to fulfill monetary obligations to the enterprise after the deadline established by the contract
4.	Bilyk M.D. [257, p.25]	Resources not paid by counterparties in the process of product sales	These are material resources not paid by counterparties or cash withdrawn from enterprises
5.	Taratuta L.V. [258, p.221]	Debt rights of buyers	These are debt rights of buyers

Kuzenko T.B. gives another definition: “...receivables are material resources that have not been paid by counterparties, or cash withdrawn from the circulation of monetary funds” [259, p.126].

Therefore, the company's receivables are a component of its working capital, representing requirements for the return (receipt) of funds in the form of cash, material and other resources from counterparties and other business entities.

The opinion expressed by Rybalko O.M. & Sychova M. B. regarding the solution to the problems of the analysis of receivables in the field of small business is considered

valid: "...at the enterprise it is necessary to carry out comprehensive, effective, systematic control over the state of receivables. Building an effective system for monitoring the movement and timely collection of receivables is necessary to ensure that information is received not only about what happened, but also about deviations that may occur. This is necessary so that regulation can be carried out in a preventive manner" [259, p.166].

Taratut L.V.'s opinion is similar to the previous one, regarding the fact that: "...in the process of managing receivables, the most important thing is the implementation of control, which allows you to find out how efficiently and timely the repayment of receivables is, whether the proposed postponement of payment corresponds to requirements of the market and the state of the enterprise on it" [258, p.222].

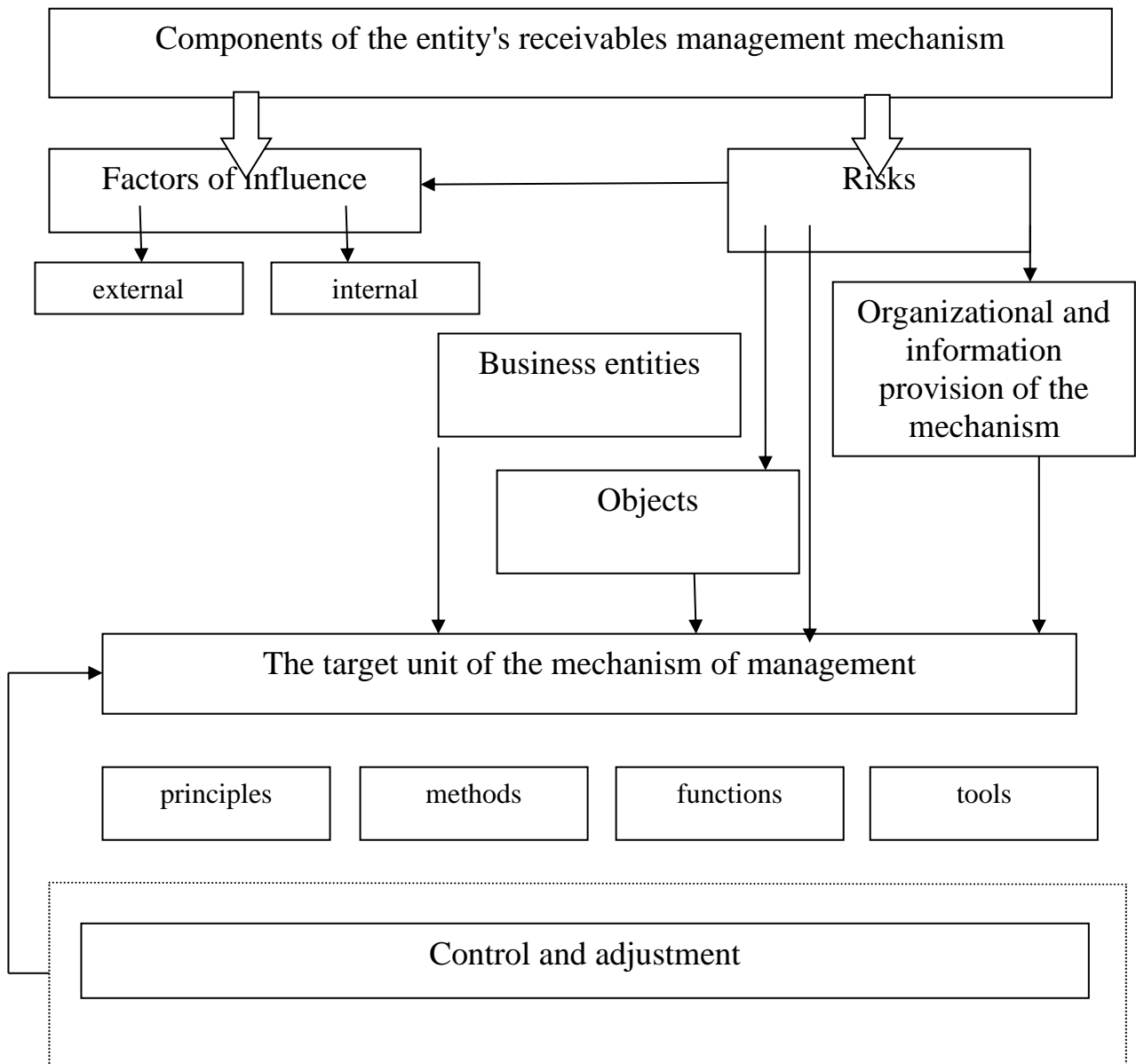
Indeed, the assessment of the "quality" of receivables can be considered from the point of view of potential economic benefit for a specific business entity. The share (amount) of overdue debts in its total amount (in absolute terms) can be used as a key indicator of the quality of the company's receivables. This makes it possible to assess the state of settlements and debt relations between economic entities at different levels.

So, by analyzing various scientific approaches to defining the concept of "quality of management", it is possible to determine the essence of the category "quality of receivables management". This quality is manifested in the ability of the business entity to use innovations - new modern technologies, financial instruments, more advanced forms and methods of influencing counterparties-debtors. These innovations are aimed at effective management of the formation and timely repayment of receivables, ensuring the achievement of strategic goals and objectives at various stages of managing this aspect of business.

It is quite clear that for some business entities, receivables are actually payables for others. Since business entities have obligations to suppliers of goods and services with limited specific time frames, the term of providing such goods and services on credit to other entities - buyers, should not exceed the planned repayment period of their payables.

In today's conditions, the purpose of managing receivables is to regulate and

coordinate the interests of the business entity and its counterparties, as well as to ensure financial stability and solvency in the long term. On the other hand, the management of receivables can be defined as a flexible mechanism of constant search for the most effective interactions with the external economic environment and the ability to achieve maximum success in the market through control over the financial flows of the business entity. The receivables management mechanism is shown in Figure 1.



**Figure 1.** Mechanism of management of receivables of the enterprise

So, the proposed structure of the entity's receivables management mechanism (Fig. 1.1) contains certain components that are designed to ensure the necessary profit for the entity. This is achieved through the implementation of an appropriate credit policy, which contributes to the growth of the volume of products sold, as well as

balancing the amount of debt and creating conditions for its timely return.

The mechanism for implementing the receivables management strategy of a business entity will be effective if the entity successfully uses all its components.

In the conditions of modern market transformations and complex conditions, enterprises find it necessary to focus their efforts not only on preventing internal and external threats, but also on maximizing the use of opportunities in order to ensure the realization of their own strategic economic interests.

Taking into account the goal of achieving reliable results in the field of management of receivables of a business entity, it is recommended to systematically analyze and determine key internal and external factors that affect the formation, movement and collection of receivables.

Therefore, the identification of the effectiveness of the management of receivables of a business entity, regardless of its industry and nature of activity, is determined by taking into account various factors that affect the effectiveness of its functioning. These factors can be classified according to their origin into external and internal.

External factors are factors that influence the mechanism of management of receivables of a business entity. These factors include the state's economic condition, the inflation rate, the state budget deficit, the monetary policy of the National Bank of Ukraine, the peculiarities of fiscal policy, the availability of credit resources on the market, the development of the financial market, the characteristics of the industry, including market saturation with products and the presence of competition. Taking into account these factors is important for the successful management of receivables and ensuring the financial stability of the business entity.

Internal factors are those that directly relate to the subject's economic activity. Among them, one can single out general aspects covering organizational and economic support, as well as financial and personnel aspects.

General aspects of management of receivables include the organizational and legal structure, the implementation of foreign economic activity, the effectiveness of price, tax and marketing policies, the duration of the production cycle, the availability

of an information system for intra-company planning and management.

Financial aspects include various aspects of financial activities such as working capital management, financial stability, lending and other financial aspects that may affect accounts receivable.

Personnel aspects include aspects of personnel management, including qualifications, motivation, personnel development and other aspects that may affect the efficiency of operations and, accordingly, receivables.

The effectiveness of management of receivables of a business entity is determined by a number of financial factors, such as business reputation, business efficiency, liquidity, financial stability, credit policy, capital structure, financial planning, organizational aspects and use of technology. These factors interact to determine the overall context for optimizing accounts receivable management strategies and ensuring the stability of the company's financial condition.

Indeed, the appearance of debt in a business entity already depends on the existence of risks associated with conducting operations and settlements between various business participants. This type of risk can include operational, production, financial, investment, market, unforeseen competition risks, choosing an unreliable counterparty from a financial point of view, customs risks, implementation risks, credit risks, raiding risks, intentional bankruptcy and other similar circumstances.

It is important to emphasize that taking risks into account in the process of implementing this policy as an important component of the mechanism is a reliable way to protect the interests of the business entity from possible non-payments. This becomes an important prerequisite for making relevant high-quality and optimal decisions in this situation.

In turn, high-quality information support of the enterprise's receivables management mechanism will allow working with complete and up-to-date information on the volume, state and structure of receivables. Summary reporting will provide information in the form and volume necessary for a comprehensive analysis.

In general, an effective mechanism for managing the entity's receivables is implemented thanks to systematic monitoring of reliable and timely information on the

dynamics of the volume of receivables, its optimization by volume and various types.

The importance of the effective functioning of the entity's receivables management mechanism is recognized according to principles that include: dynamism, completeness, balance, reliability, efficiency, continuity. All these principles are of crucial importance for the creation of an effective mechanism for managing receivables of a business entity.

The modern mechanism for managing the receivables of a business entity is based on the use of a set of methods for reducing overdue (or doubtful) receivables, in particular:

- psychological methods - reminders by phone or fax, use of mass media or dissemination of information among suppliers (common to both counterparties), which in turn threatens the debtor with a loss of image in the future;

- economic methods - fines (penalty, penalty), pledge of property, suspension of supply and others;

- legal methods – complaints, claim work, pre-trial rewriting, filing a lawsuit in the commercial court, etc.;

- alternative tools – debt restructuring, offsetting of claims, repayment of receivables by offsetting payments to the budget.

Various tools are used in the receivables management mechanism, such as the clearing process, factoring, bill accounting, forfeiture, outsourcing, collateral, giving discounts to counterparties, debt restructuring, etc. These tools are aimed at optimizing the management of mutual settlements and reducing risks.

The final and no less important component of the receivables management mechanism is control and corrective actions, which include making appropriate changes to the receivables management process. This aspect ultimately affects the financial stability of the enterprise, as it allows making the necessary adjustments in a timely manner.

Through control, it is possible to assess the effectiveness and timeliness of the company's receivables repayment process in a timely manner. Also, the control makes it possible to find out to what extent the proposed payment deferral terms meet the



modern requirements of the market and the positioning of the investigated enterprise in its segment.

Systematizing the views of domestic scientists, such as Kuzenko T.B. [259], it is possible to single out and characterize the main stages of the formation of a mechanism for managing receivables of a domestic business entity:

1) the introduction of a specialist – manager (or several financial managers) to the structure of the financial service of the business entity – for the management of receivables;

2) monitoring (permanent) of the business entity's receivables;

3) assessment of the entity's receivables in previous periods;

4) development of a tactical plan for managing this debt;

5) determination of the minimum allowable value of the portfolio of receivables based on the projected volume of product sales by the business entity;

6) formation of effective credit policy principles regarding debtors of the economic entity and credit terms, taking into account the differentiation of customers, buyers of products according to the level of their creditworthiness;

7) choice of debt repayment (return) forms;

8) use by the business entity of modern forms of refinancing the debtor;

9) construction of effective control systems by the enterprise for the movement and timely return of receivables, i.e. implementation of an effective and efficient system of controlling receivables.

Therefore, in modern conditions, it would be appropriate to consider the possibility of including a specialist manager in the structure of the financial management service (financial service), who would be responsible for direct control over the volume, state and structure of the receivables of this business entity. This could be an effective step for enterprises operating in the conditions of the non-payment crisis, especially considering their unstable economic situation in today's environment. Especially in conditions of war.

According to the authors [261], the debt management of the enterprise involves the development of a plan-schedule for working with debtors regarding debt collection,

which is based on the debt inventory, its ranking by terms, security and reliability of return (Table 2).

**Table 2**

Plan-schedule of work with debtors regarding debt collection

<b>Type of work</b>	<b>The content of the work</b>
Drawing up a list of debtors	Systematization, arrangement of debtors by the amount of debt, terms, financial status.
Drawing up a schedule of work with debtors	A plan of daily activities, namely negotiations, letters, contracts, reconciliations.
Coordination of debt repayment actions	Debt repayment schedules, namely analysis of balance sheets, information about the debtor's debtors.
Independent debt repayment actions	Payment of debt by promissory note, factoring, etc.

For the most significant debtors (legal entities), it is recommended to develop an individual selection of debt repayment measures (Table 3) [261].

**Table 3**

Individual selection of measures for repayment of receivables

<b>Event</b>	<b>Content</b>
Phone reminder	Daily or 2-3 times a week.
Written reminder at the official level	The letter states the need to agree on a debt repayment schedule by the set deadline.
Coordination of repayment schedules	The schedule as a proposal complements the agreement of the parties with an indication of sanctions for non-fulfillment.
Obtaining information about the debtor's debtors	Together with the debtor, the possibility of offsetting is determined.

The effectiveness of control depends primarily on the level of interest of the owners, the degree of understanding of the role, place and importance of the performance of control functions by managers at the highest levels of the enterprise's management. Control is of essential importance in identifying and mobilizing existing reserves, contributes to increasing the efficiency and quality of work. Properly organized control should not only detect deficiencies and violations, but also prevent

them, as well as contribute to their timely elimination [262].

Thus, management of receivables of domestic economic entities becomes an urgent need in modern conditions. This is especially aggravated by tough conditions of competition, the need for quick decision-making regarding the provision of commodity loans, the low level of solvency and business activity of most domestic counterparties, as well as the limited amount of financial resources. This process is complex and multifaceted, requiring close cooperation of all divisions of the business entity and comprehensive consideration of a wide range of factors that affect its financial and economic activity.

## **7.2 Характеристики та аналітичні реалії учасників професійної діяльності різних видів її здійснення на ринках капіталу**

Становлення фондового ринку є особливим етапом у розвитку кожної країни і є важливою частиною фінансово-економічної системи країни. Вигідною системою, за допомогою якої юридичні та фізичні особи можуть вільно розміщувати кошти з метою отримання доходу, тобто перетворювати свої заощадження на капітал є такий сегмент фінансового ринку, як фондовий ринок. Саме фондовий ринок задовольняє фінансові потреби суб'єктів господарювання щодо розширення їх господарської діяльності. Крім того, фондовий ринок об'єктивно створює механізм ефективного використання фінансових ресурсів, адже розміщення інструментів фондового ринку базується на вільному виборі об'єктів інвестування з певним рівнем майнової захищеності. Згідно закону України "Про ринки капіталу та організовані товарні ринки" фондовий ринок прирівнюється до ринку цінних паперів та визначається, як сукупність учасників фондового ринку та правовідносин між ними щодо емісії (видачі), обігу, виконання зобов'язань, викупу та обліку цінних паперів (у тому числі деривативних цінних паперів) [263].

Дотримання зазначених принципів є обов'язковим у функціонування як фондового ринку загалом, так і окремих його учасників. Зауважимо, що учасниками фондового ринку є: емітенти (у тому числі іноземні) або особи, які випустили неемісійні цінні папери; особи, які надають забезпечення; інвестори у фінансові інструменти, які набули права власності на цінні папери; адміністратори; професійні учасники ринків капіталу (фондового ринку, ринку похідних фінансових інструментів та грошового ринку); особи, які провадять діяльність на ринках капіталу та організованих товарних ринках; об'єднання професійних учасників фондового ринку.

Отже, серед учасників фондового ринку чільне місце займають учасники, які провадять професійну діяльність на цьому ринку (професійні учасники

ринків капіталу (фондового ринку, ринку похідних фінансових інструментів та грошового ринку) та об'єднання професійних учасників фондового ринку. Професійним учасником фондового ринку є юридична особа, яка провадить професійну діяльність на фондовому ринку в організаційно-правовій формі акціонерного товариства, товариства з обмеженою відповідальністю або товариства з додатковою відповідальністю, вид якої визначено законом. Крім того, статус професійного учасника ринку цінних паперів має центральний депозитарій цінних паперів. Професійних учасників фондового ринку розподіляють за певними типами: професійні учасники фондового ринку - підприємства, що становлять суспільний інтерес, відповідно до Закону України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні"; професійні учасники фондового ринку - системно важливі професійні учасники, діяльність яких впливає на стабільність функціонування ринків капіталу, в т.ч. фондового ринку; інші професійні учасники.

Отже, до системно важливих професійних учасників фондового ринку відносяться такі учасники:

1) материнські установи:

- професійні учасники ринків капіталу, дочірньою компанією яких є професійний учасник ринків капіталу, кредитна установа, фінансова компанія або підприємство, що надає додаткові послуги, та які не є дочірньою компанією іншого професійного учасника ринків капіталу, кредитної установи, фінансового холдингу компанії (фінансова компанія, більшість або всі дочірні компанії якої складають професійні учасники ринків капіталу та організованих товарних ринків, кредитні установи або фінансові компанії та яка не є змішаним фінансовим холдингом) або змішаного фінансового холдингу;

- професійний учасник ринків капіталу, який прямо або опосередковано володіє часткою у розмірі, що перевищує 20% капіталу (прав голосу) професійного учасника ринків капіталу, кредитної установи, фінансової компанії або підприємства, що надає додаткові послуги, та який не є дочірньою компанією

іншого професійного учасника ринків капіталу, кредитної установи, фінансового холдингу компанії або змішаного фінансового холдингу;

2) материнські фінансові холдинги, фінансові холдинги, які не є дочірньою компанією професійного учасника фондового ринку, кредитної установи, фінансового холдингу компанії або змішаного фінансового холдингу;

3) змішані материнські фінансові холдинги - це материнські компанії (крім кредитних установ, професійних учасників ринків капіталу та організованих товарних ринків, страховиків (перестраховиків), страхових (перестрахових) брокерів), яка разом з дочірніми компаніями, щонайменше однією з яких є кредитна установа, професійний учасник ринків капіталу та організованих товарних ринків або страховик (перестраховик), страховий (перестраховий) брокер, утворює фінансовий конгломерат);

4) професійні учасники ринків капіталу, неплатоспроможність або збої в діяльності яких можуть становити системний ризик для функціонування ринків капіталу [263].

Професійні учасники фондового ринку мають такі обов'язки: дотримуватися пруденційних нормативів та інших показників і вимог (перелік, розмір та методика розрахунку яких встановлюються НКЦПФР), що обмежують ризик операцій, пов'язаних з безпосереднім провадженням професійної діяльності на підставі ліцензії (пруденційні нормативи та інші показники і вимоги встановлюються для кожного виду професійної діяльності на фондовому ринку); подавати до НКЦПФР результати розрахунку показників, що підтверджують відповідність виду професійної діяльності встановленим пруденційним нормативам, у відповідні строки та у визначеному порядку. Крім того, посадові особи професійних учасників фондового ринку повинні мати бездоганну ділову репутацію, професійну компетентність, відповідні знання, навички та досвід, а також відповідати іншим вимогам, встановленим НКЦПФР.

Об'єднання професійних учасників фондового ринку можуть включати учасників, які провадять різні види професійної діяльності на фондовому ринку.

Умовами для прийняття рішення про реєстрацію об'єднання професійних учасників фондового ринку є відповідність об'єднання таким вимогам:

- до складу професійного об'єднання учасників фондового ринку має входити не менше 35% учасників цього ринку за кожним видом професійної діяльності;
- розробка та оприлюднення правил і стандартів професійної діяльності на фондовому ринку, які є обов'язковими для всіх членів об'єднання;
- об'єднання має бути неприбутковою організацією відповідно до Податкового кодексу;
- володіння активами у розмірі не менше 600 тис. грн для забезпечення статутної діяльності об'єднання [264].

Об'єднання професійних учасників фондового ринку можуть набувати статусу саморегульованих організацій за окремими видами професійної діяльності на ринку цінних паперів (СРО), що створюються відповідно до законодавства України з метою захисту інтересів своїх членів. При чому, одне об'єднання учасників ринку цінних паперів може набути статус СРО за кількома видами професійної діяльності на фондовому ринку. Завданнями СРО фондового ринку є забезпечення ефективної діяльності професійних учасників ринку, які є її членами, розробка та затвердження правил і стандартів професійної поведінки та здійснення відповідних видів професійної діяльності. Отже, на ринках капіталу, в т.ч. й на фондовому ринку здійснюються такі види професійної діяльності: діяльність з торгівлі фінансовими інструментами; діяльність з організації торгівлі фінансовими інструментами; клірингова діяльність; депозитарна діяльність; діяльність з управління активами інституційних інвесторів; діяльність з адміністрування недержавних пенсійних фондів [265].

Діяльність з торгівлі цінними паперами деталізується у таких її підвидах:

- субброкерська діяльність, діяльність інвестиційної компанії, яка приймає від клієнтів доручення на укладення деривативних контрактів та здійснює операції з фінансовими інструментами за рахунок клієнта і надає

відповідні доручення для виконання іншим інвестиційним компаніям, які здійснюють брокерську діяльність;

- брокерська діяльність, це діяльність інвестиційної компанії з укладання деривативних контрактів та здійснення операцій з фінансовими інструментами від імені та за рахунок клієнтів або ж від свого імені, однак за рахунок клієнтів;

- дилерська діяльність, діяльність інвестиційної компанії з укладання деривативних договорів та здійснення операцій з фінансовими інструментами від свого імені та за свій рахунок;

- діяльність з управління портфелем фінансових інструментів, діяльність інвестиційної компанії з управління портфелями фінансових інструментів, що складаються з одного або декількох фінансових інструментів, в інтересах клієнтів;

- інвестиційне консультування, діяльність інвестиційної компанії з надання індивідуальних рекомендацій клієнтам на вимогу клієнтів або за ініціативою самої інвестиційної компанії щодо розрахунків за деривативними контрактами, договорами про заміну сторін за деривативними контрактами, а також щодо операцій з фінансовими інструментами та валютними курсами;

- андеррайтинг та/або діяльність з розміщення з наданням гарантії, діяльність, що здійснюється інвестиційною компанією від свого імені та/або від імені емітента чи особи, яка розміщує цінні папери, за винагороду відповідно до умов договору про андеррайтинг;

- діяльність з розміщення без надання гарантії, діяльність, яку здійснюють інвестиційні компанії від імені емітентів або осіб, що пропонують цінні папери, відповідно до положень договору про розміщення, за яким інвестиційна компанія, діючи від імені емітента або оферента, зобов'язується на умовах та в строки, визначені проспектом цінних паперів організувати розміщення заздалегідь обумовленого обсягу цінних паперів емітента або оферента.

Професійна діяльність з організації торгівлі фінансовими інструментами включає такі види діяльності:

- діяльність з організації торгівлі цінними паперами на регульованому



фондовому ринку;

- діяльність з організації укладення деривативних контрактів на регульованому ринку деривативних контрактів;

- діяльність з організації торгівлі інструментами грошового ринку на регульованому грошовому ринку;

- діяльність з організації торгівлі цінними паперами на фондовому БТМ (багатосторонній торговельний майданчик є багатосторонньою системою, що управляється оператором багатостороннього торговельного майданчика і у встановленому НКЦПФР порядку та згідно з визначеними таким оператором БТМ недискреційними правилами забезпечує взаємодію третіх сторін щодо купівлі-продажу фінансових інструментів (укладання деривативних контрактів), результатом чого є договори (контракти));

- діяльність з організації укладення деривативних контрактів на БТМ деривативних контрактів;

- діяльність з організації торгівлі облігаціями на ОТМ облігацій (ОТМ - організований торговельний майданчик, що є багатосторонньою система, яка не є регульованим ринком або БТМ, управляється оператором ОТМ та відповідно до дискреційних правил такого оператора ОТМ забезпечує взаємодію третіх сторін щодо купівлі-продажу фінансових інструментів (укладання деривативних контрактів), результатом чого є відповідні договори (контракти)); діяльність з організації укладення деривативних контрактів на ОТМ деривативних контрактів [263].

Наступний вид професійної діяльності, що провадиться на фондовому ринку – клірингова діяльність, яка спрямована на встановлення взаємних зобов'язань (збір, звірка, коригування інформації щодо операцій з цінними паперами та підготовка бухгалтерських документів за такими операціями) та їх залік шляхом поставки та проведення розрахунків за цінними паперами. Згідно Закону України «Про ринки капіталу та неорганізовані товарні ринки», клірингова діяльність поділяється на такі види:

- клірингову діяльність з визначення зобов'язань, тобто діяльність щодо здійснення клірингу, а також здійснення розрахунків у системі клірингового обліку та/або організація проведення розрахунків, у тому числі шляхом підготовки документів (інформації) для проведення розрахунків та їх направлення відповідним установам, що проводять розрахунки;

- клірингову діяльність центрального контрагента, тобто діяльність клірингової установи зі здійснення клірингу, здійснення розрахунків у системі клірингового обліку та/або організації проведення розрахунків, у тому числі шляхом підготовки документів (інформації) для проведення розрахунків та їх направлення відповідним установам, що проводять розрахунки, а також набуття взаємних прав та обов'язків сторін під час або після укладання (вчинення): деривативних контрактів; правочинів щодо фінансових інструментів; правочинів щодо інших, активів, допущених до торгів на організованих ринках [263].

Депозитарна діяльність - діяльність професійних учасників депозитарної системи України та НБУ з надання послуг із зберігання та обліку цінних паперів, обліку та обслуговування набуття, припинення і переходу прав на цінні папери, прав на цінні папери та обмежень прав на цінні папери на рахунках у цінних паперах депозитарних установ, емітентів, депозитаріїв-кореспондентів, осіб, що провадять клірингову діяльність, депонентів, номінальних утримувачів, а також надання інших послуг [266].

Виділяють такі види депозитарної діяльності: депозитарної діяльності депозитарної установи; діяльності із зберігання активів інститутів спільного інвестування; діяльності із зберігання активів пенсійних фондів.

Діяльність з управління активами інституційних інвесторів є професійною діяльністю, що провадиться учасником фондового ринку - компанією з управління активами - від свого імені або на підставі відповідного договору з інституційним інвестором за винагороду, або учасником фондового ринку - іншою фінансовою установою - на підставі договору з емітентом іпотечних облігацій. Така професійна діяльність може бути двох видів: діяльність з управління активами; діяльність з управління іпотечним покриттям.

Діяльність з адміністрування недержавних пенсійних фондів є професійною діяльністю учасника фондового ринку, а саме компанії з управління активами недержавного пенсійного фонду, яка здійснює діяльність за винагороду від свого імені та на підставі відповідного договору з недержавним пенсійним фондом.

Таким чином, можна відмітити, що професійна діяльність на фондовому ринку є багатовидовою. Варто відмітити, що за даними НКЦПФР, станом на 01.01.2023 р. загальна кількість професійних учасників ринків капіталу, які мали чинні ліцензії на провадження професійної діяльності на фондовому ринку - діяльність з торгівлі фінансовими інструментами, становила

174 юридичні особи, з яких мали:

170 - ліцензій на провадження брокерської діяльності;

170 - ліцензій на провадження субброкерської діяльності;

132 - ліцензії на провадження дилерська діяльність;

34 - ліцензій на провадження діяльності з розміщення без надання гарантії;

16 - ліцензій на провадження діяльності з управління портфелем фінансових інструментів;

1 - ліцензія на провадження діяльності з управління іпотечним покриттям;

1 – ліцензія на провадження такого виду професійної діяльності, як інвестиційне консультування;

0 – ліцензій на провадження такого виду професійної діяльності, як андеррайтингу та/або діяльності з розміщення з наданням гарантії [265].

Станом на 31.12.2022 року ліцензії на провадження професійної діяльності:

- пов'язаної з організацією торгівлі фінансовими інструментами, в рамках якої передбачені такі види діяльності, як: діяльність з організації торгівлі цінними паперами на регульованому фондовому ринку; діяльність з організації укладення деривативів на регульованому ринку деривативів, діяльність з організації торгівлі цінними паперами на фондовому БТМ; діяльність з організації укладення деривативних контрактів на БТМ, мали 4 оператори

організованих ринків капіталу, а саме: ПАТ «Фондова біржа «Перспектива»; АТ «Фондова біржа «ПФТС»; ПрАТ «Українська міжбанківська валютна біржа»; АТ «Українська біржа»;

- депозитарної діяльності мали 160 юридичних осіб;
- клірингової діяльності з визначення зобов'язань мали 8 юридичних осіб;
- з управління активами інституційних інвесторів (діяльність з управління активами) мав 301 професійний учасник;
- з управління майном для фінансування об'єктів будівництва та/або здійснення операцій з нерухомістю мали 37 управителів;
- з адміністрування недержавних пенсійних фондів здійснювало 20 адміністраторів недержавних пенсійних фондів.

За 2019-2022 рр. загальна кількість професійних учасників ринків капіталу, які мали чинні ліцензії на провадження професійної діяльності на фондовому ринку з року в рік зменшувалась (у 2019 р. вона зменшилась на 36 професійних учасників; у 2020 р – на 10; у 2021 р. – на 37, а у 2022 р. ще на 28 учасників). Відмітимо, що майже за всіма видами професійної діяльності на фондовому ринку спостерігається зменшення кількості професійних учасників, які мають ліцензії на їх провадження. Виключенням є такий вид професійної діяльності, як клірингова діяльність визначення зобов'язань, кількість ліцензійованих професійних учасників ринку за якою в останні два роки зростала (у 2021 році їх кількість зросла на 6 професійних учасників, а у 2022 році зростання було ще на 1 учасника). Найбільша кількість ліцензій відзначається за таким видом професійної діяльності, як діяльність з управління активами інституційних інвесторів (діяльність з управління активами).

Таким чином, дослідження видів професійної діяльності на фондовому ринку та аналіз їх кількісного представлення дозволили відмітити спадну динаміку кількості професійних учасників фондового ринку, яка першочергово була зумовлена посиленням стандартів ліцензування та регулювання різних видів професійної діяльності.

## **7.3 Шляхи збалансування банківської ліквідності у кризових умовах**

### **7.3.1.1 Економічна сутність ліквідності банку та фактори впливу на неї**

Ліквідність банків має важливе значення як для банківських установ, так і для фінансової системи країни. Належне управління нею, розробка ефективної та гнучкої системи менеджменту активів та пасивів є ключем до фінансової стабільності та стійкості комерційних банків. Управління ліквідністю як одна з основних фінансових характеристик комерційних банків потребує впровадження сучасних методів. Із огляду на те, що банківські установи є основою системи грошово-кредитних відносин, необхідно постійно вдосконалювати систему управління ліквідністю, яка враховуватиме поточні реалії та вимоги. В умовах повномасштабної війни українські банки зіштовхнулися із проблемою надлишкової ліквідності, що потребує нових унікальних підходів до її вирішення на мікро- та макрорівнях. У реаліях часу управління ліквідністю має бути найвищим пріоритетом у діяльності будь-якого банку.

Стійкий та надійний банківський сектор є двигуном соціально-економічного розвитку, створюючи сприятливі умови для ефективного розподілу фінансових ресурсів, підтримуючи інвестиційні процеси, формуючи платоспроможний попит на внутрішніх ринках і сприяючи підвищенню рівня життя громадян. Передумовою надійності та ефективності банківського сектору є забезпечення належного рівня ліквідності. Це може бути досягнуто за допомогою заходів монетарної політики, що проводиться центральним банком, а також у процесі управління активами та пасивами у кожній окремій установі.

Визначення категорії «ліквідність банку» у сучасних наукових працях та на практиці часто не збігаються. Слід почати з того, що дане поняття походить від латинського слова «liquidus», тобто рідкий або текучий. З погляду економіки йдеться про ступінь легкості продажу чи заміни матеріальних цінностей та інших активів грошовими коштами [273]. Проте деякі науковці вважають, що у банківській сфері термін «ліквідність» походить від слова «ліквідітет»,

введеного у ХІХ ст. німецькими економістами. Його трактували як сукупність банківських активів, які можна легко реалізувати на грошовому ринку з отриманням готівки для виконання поточних зобов'язань [274].

Розглянемо кілька підходів до визначення терміну «ліквідність банку».

На думку В. Стельмаха та В. Міщенко, під цим поняттям розуміють «здатність банку своєчасно виконувати свої зобов'язання» [298]. Йдеться про здатність установи швидко акумулювати грошові кошти із різних джерел задля своєчасного виконання зобов'язань.

Визначення, запропоноване Т. Новіковою, О. Антоненком та О. Бауліною, акцентує увагу на «спроможності банком забезпечувати своєчасне виконання своїх грошових зобов'язань, завдяки збалансованості між строками та сумами погашення розміщених активів і строками та сумами виконання зобов'язань, а також строками та сумами інших джерел і напрямів їх використання» [284].

За цим же підходом розглядає ліквідність і О. Фусман: «здатність, не порушуючи внутрішніх та зовнішніх регулятивних вимог, виконувати усі зобов'язання у повному обсязі у необхідній валюті та у відповідний строк за рахунок структури балансу, а також спроможність фінансувати зростання кредитно-інвестиційного портфеля, зокрема завдяки запозиченням» [302].

Узагальнюючи думки попередніх авторів, можна навести визначення О. Дзюблюка, який трактує ліквідність банку як «здатність банку своєчасно і в повному обсязі виконувати взяті на себе балансові та позабалансові зобов'язання та своєчасно і в повному обсязі забезпечити можливі потреби платоспроможних клієнтів у кредитних коштах за умови збереження постійної позитивної маржі між середньою вартістю наданих та залучених коштів» [272].

Із аналітичної точки зору розглядають банківську ліквідність М. Литвинюк та В. Демиденко. На їхню думку, це — «базовий показник захищеності клієнтів у ситуаціях, коли банк зобов'язаний погасити свої заборгованості у найкоротший термін» [281].

У чинному банківському законодавстві поняття ліквідності розглядається як «здатність банку забезпечити своєчасне виконання своїх грошових

зобов'язань, що визначається збалансованістю між строками та сумами погашення розміщених активів і строками й сумами виконання зобов'язань банку, а також строками та сумами інших джерел і напрямів використання коштів (видача кредитів та інші витрати)» [292].

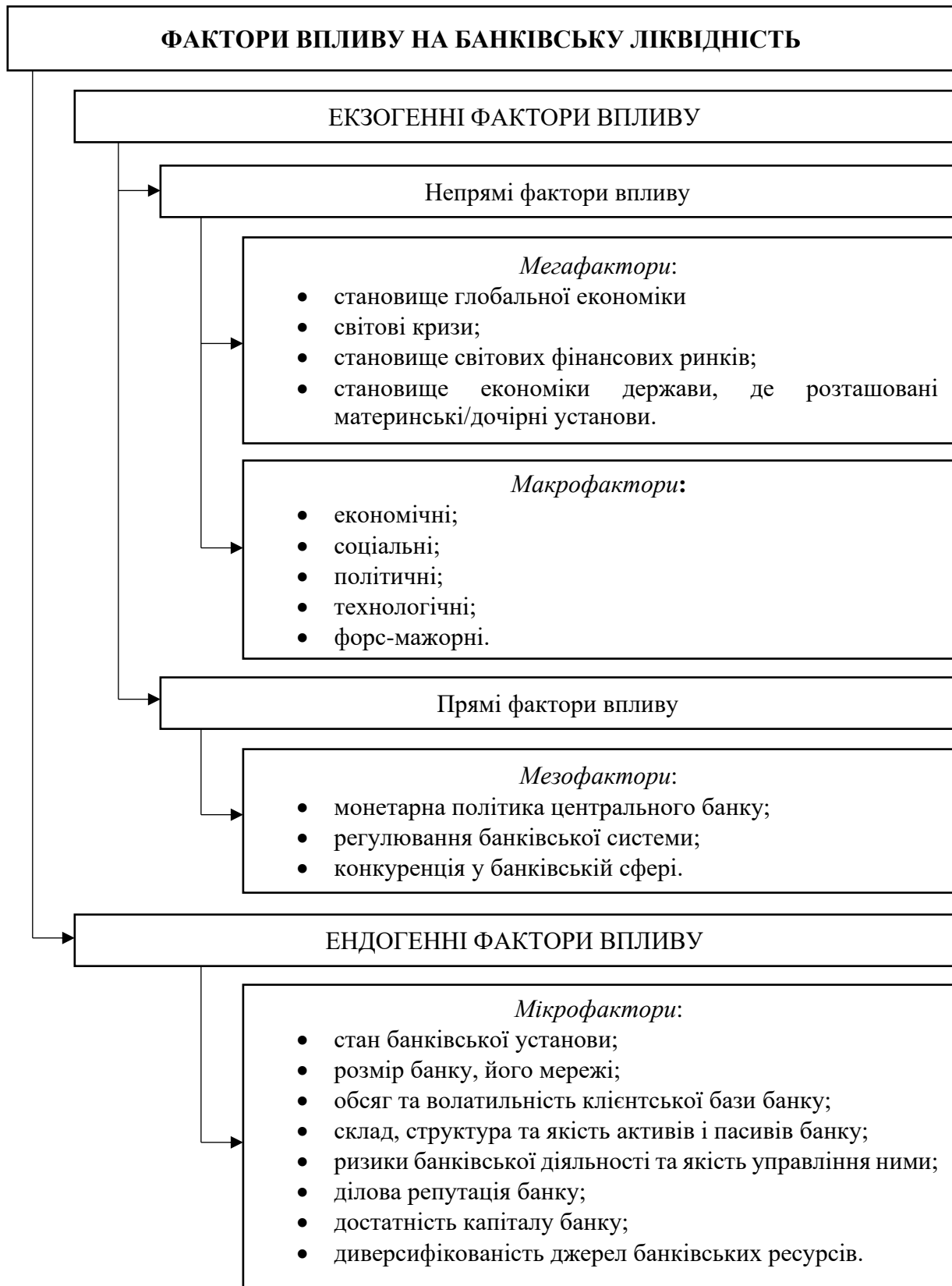
Отже, дослідження теоретичних напрацювань дає змогу виокремити такі основні підходи до тлумачення «ліквідності банку»:

- спроможність банку вчасно виконувати свої зобов'язання;
- показник співвідношення активів та зобов'язань установи;
- можливість трансформації активів у платіжні засоби [277].

На основі вищезазначеного можна вивести загальне визначення: ліквідність банку — це його здатність швидко і з мінімальними втратами трансформувати активи у грошові кошти, а також акумулювати їх з інших джерел із метою своєчасного і повного погашення зобов'язань перед контрагентами. Слід зазначити, що ліквідність банку є збірною категорією та складається із кількох взаємопов'язаних понять, адже визначає «ліквідність банківської системи» та залежить від «ліквідності балансу», що формується на основі «ліквідності активів та пасивів».

Одним із основних завдань управління ліквідністю банку є оцінка факторів, які можуть впливати на її рівень. Банк має бути в змозі не лише вирішувати проблеми з ліквідністю, але й здійснювати стратегічне управління нею на випередження, базуючись на ретельному аналізі всіх факторів, що впливають на спроможність установи виконувати зобов'язання та задовольняти попит на кредити.

На рис. 1 систематизовано чинники впливу на ліквідність банку за джерелами виникнення.



**Рис. 1. Фактори, що впливають на ліквідність банку\***

\*Джерело: побудовано автором

Отже, всі фактори, які впливають на рівень ліквідності банку, розподілено на ендогенні (внутрішні) та екзогенні (зовнішні).



Мегафактори відображають загальний стан світової економіки. Останнім часом їм приділяється особлива увага. Численні турбулентності у глобальному фінансовому середовищі та стан світової економіки призводять до проблем із ліквідністю. Зокрема, вагомим чинником може бути обмеженість зовнішніх джерел фінансування для банків через законодавчі ліміти.

На ліквідність банку впливає також стан материнської компанії, яка може періодично підтримувати його ліквідність, а також дочірніх структур самого банку, оскільки їх проблеми змушують вкладати у них додаткові ресурси, що зменшує ліквідність головної установи.

Макрофактори містять економічні, соціальні, політичні та технологічні чинники впливу. Загальний стан та розвиток економіки країни мають значний вплив на ліквідність банків. Нестабільність економіки держави може призвести до недовіри клієнтів та контрагентів до банківської системи, що здатне спричинити відтік коштів із банків та погіршити якість їхніх кредитних портфелів. Нерівномірний регіональний розвиток економіки вимагає прогнозування грошових потоків залежно від розташування банківських підрозділів. Політична ситуація також може вплинути на банківську систему і ліквідність, наприклад, щодо посилення вимог до банків або ж збільшення податкового навантаження.

Соціальні чинники полягають в урахуванні середніх доходів, витрат, заощаджень населення тощо. Ці фактори визначають бажання та здатність громадян користуватись банківськими послугами і можуть впливати на пропозицію ліквідних коштів.

Технологічні фактори пов'язані із інформаційною інфраструктурою та комунікаційними мережами. Високий рівень їх розвитку дозволяє банку оперативно реагувати на зміни, оцінювати ризики та розробляти заходи для їх зменшення. Удосконалення комунікаційних мереж сприяє покращенню співпраці між банками та різними групами цільової громадськості, що опосередковано підвищує ефективність управління ліквідністю [267].

Мезофактори відображають вплив державної політики на банківську систему країни. Один із найсуттєвіших чинників у цій групі — це політика центрального банку, яка реалізується через систему державного нагляду та регулювання банківської діяльності. Зокрема, центральний банк встановлює та контролює обов'язкові нормативи ліквідності для банків, надає кредити, впливає на міжбанківський ринок, встановлюючи обов'язкові резерви для банків, регулюючи загальну грошову масу, рівень інфляції та стан валютного ринку.

Стабільність банківської системи залежить від ліквідності кожної окремої установи. Неліквідність одного банку не обов'язково призводить до проблем у всій системі, але може спричинити «ефект доміно». За цих умов вплив на банківську ліквідність може чинити міжбанківський ринок, який сприяє оперативному перерозподілу вільних грошових коштів між установами для забезпечення загальної ліквідності.

Мікрофактори стосуються конкретного банку, на які він може впливати, тому управління ними є важливою частиною банківського менеджменту. Тому, крім зовнішніх факторів, на ліквідність банку впливають і внутрішні чинники. Можливості банку щодо залучення коштів громадян та інвесторів залежать від його репутації, фінансового стану та кількості клієнтів тощо. Ці чинники впливають на якість та структуру активів та пасивів банку [296].

Для збільшення клієнтської бази банку необхідними є кваліфікація та досвід його персоналу, оскільки це впливає на якість наданих банківських послуг і підвищує репутацію установи. Рівень кваліфікації персоналу визначається їх навичками та знаннями, що визначає можливість банку успішно впроваджувати банківську політику.

Ефективність банку та його конкурентоспроможність значною мірою залежать від компетентності банківських працівників у прийнятті рішень щодо управління ліквідністю установи. Якість банківського менеджменту визначається професіоналізмом при прийнятті рішень, які стосуються окремих операцій, а також при структуруванні балансу за строками і валютами. Також важливо, як банк реагує на невідповідності, які можуть виникнути між активами

та зобов'язаннями, тобто вибір найбільш оптимальних джерел погашення зобов'язань банку, що лежить у сфері відповідальності управлінців.

Добра репутація банку сприяє зміцненню лояльності клієнтів та кредиторів навіть у несприятливих ситуаціях, коли банк може залучати кошти за низькими відсотковими ставками.

Якість активів оцінюється за трьома критеріями: ліквідність, прибутковість та надійність. Головне завдання банку полягає у тому, щоби постійно їх збалансовувати. Важливим фактором, що впливає на ліквідність банку, є якість його ресурсної бази, яка проявляється у її стабільності. Чим більше стабільних ресурсів, тим більша ліквідність банку, оскільки це полегшує прогнозованість та керованість операціями установи.

Збалансованість активів і пасивів за сумами та строками має важливе значення для забезпечення ліквідності банку. Вона практично виключає можливість виникнення кризи ліквідності, оскільки зобов'язання банку будуть забезпечені наявними ресурсами, а узгодженість активів і пасивів за строками гарантує своєчасне виконання зобов'язань без продажу активів із втратами. Чим вище ця узгодженість, тим більш збалансованою є політика, що проводиться банком, і тим вища його ліквідність, а також фінансова стійкість [295].

Насамкінець, важливо зауважити, що для забезпечення своєї стабільності кожен банк повинен мати впевненість, що у будь-який момент він зможе задовольнити потреби своїх кредиторів і позичальників. Це досягається через збалансованість активів і пасивів, а також через відповідність строків повернення кредитів і строків закінчення депозитів. Для залучення коштів на рахунки та задоволення нових кредитних заявок клієнтів банк повинен мати бездоганну репутацію перед своїми потенційними контрагентами. Тому для банку важливо бути ліквідним, оскільки репутацію заробити вкрай складно. Це підкреслює важливість ліквідності та необхідність ефективного управління нею для забезпечення стабільного функціонування та розвитку банку.

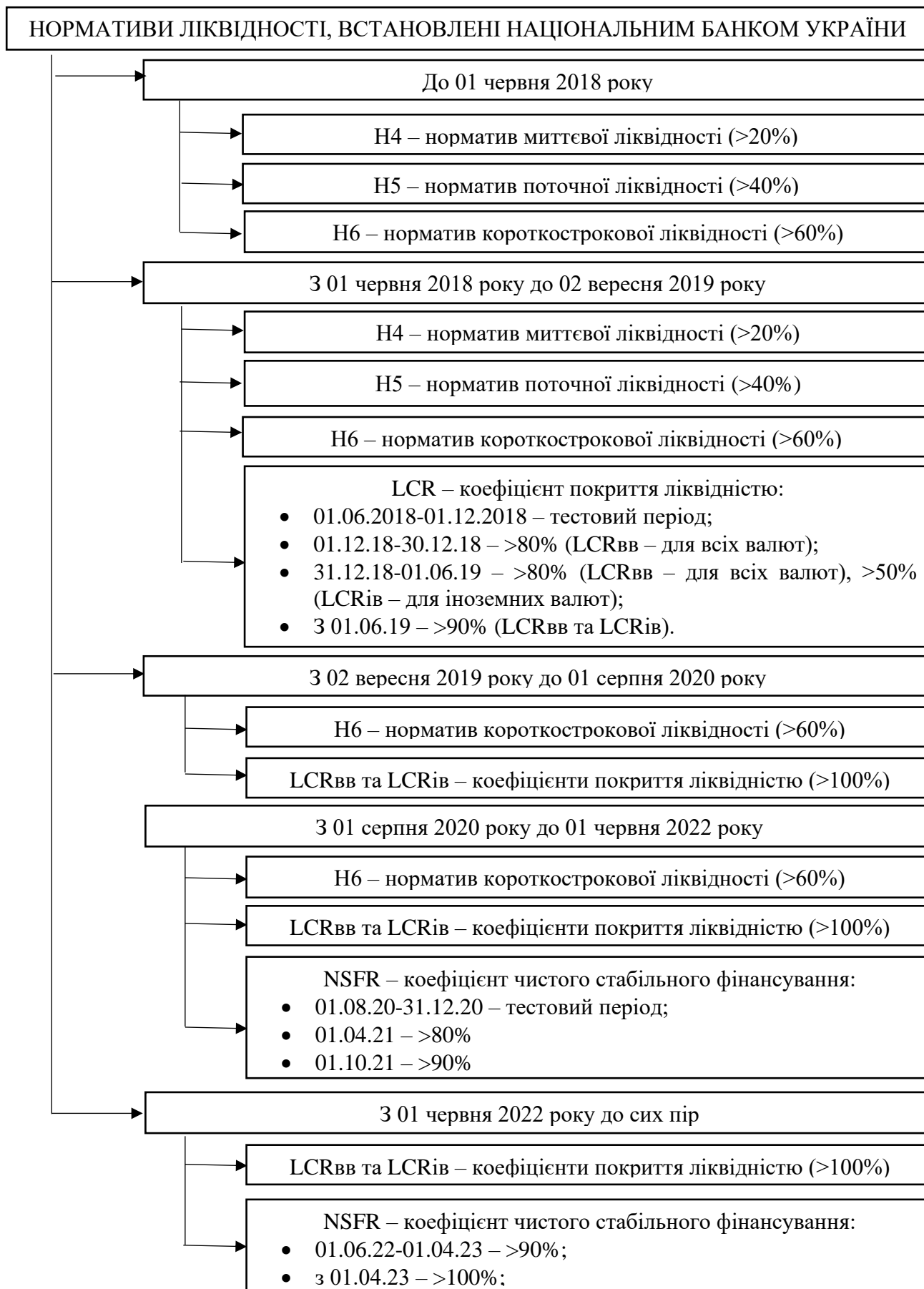
### **7.3.1.2 Регулювання ліквідності банків: вітчизняні вимоги та європейські стандарти**

Забезпечення ефективного та своєчасного управління ризиком ліквідності є важливою передумовою для відновлення та підтримки довіри до банківської системи країни. Це питання знаходиться у сфері відповідальності міжнародних та національних регуляторів банківського сектору. Особлива увага йому приділяється у контексті глобальних фінансових криз останніх десятиліть. Так, під час кризи ліквідність майже негайно «витікає» і може не відновлюватися протягом тривалого періоду. Вирішення цих проблем важливе для оцінки та регулювання банківської ліквідності, оскільки значна частка коштів у структурі ресурсів банку — це кошти вкладників.

Через затяжні наслідки криз та нестабільний стан банківської системи Національний банк України останніми роками вживає ряд заходів для запобігання банкрутствам, пов'язаним з економічними стресами та політичною нестабільністю в країні. Згідно із рекомендаціями Базельського комітету, угодами про асоціацію з ЄС та планами Нацбанку щодо впровадження законодавства ЄС в Україні, останніми роками почалася реалізація нового етапу управління ризиком банківської ліквідності. Цей етап ґрунтується на нормативах Директив ЄС і передбачає підвищення стійкості вітчизняних банків до короткострокових і довгострокових шоків ліквідності.

Задля регулювання ліквідності банків відповідно до поточної ситуації на грошовому ринку, Національний банк України використовує різні інструменти, як-от: рефінансування, операції репо, операції з борговими зобов'язаннями, з державними облігаціями України тощо. Однак головним методом контролю за ліквідністю банківської системи є встановлення однойменних економічних нормативів та контроль за їх дотриманням у всіх банках без винятку.

Представлення хронології подій, пов'язаних із переходом до нових нормативів ліквідності, подано на рис. 2.



**Рис. 2. Хронологія реформування нормативів ліквідності в Україні\***

\*Джерело: [288]

Унаслідок співпраці з міжнародними експертами, залученими через технічну допомогу Світового банку та представниками банківської громадськості України, НБУ впровадив два нових стандарти ліквідності: LCR та NSFR.

LCR, також відомий як коефіцієнт покриття ліквідністю, вже діє у 45-ти країнах світу і є одним із нормативів, створених як реакція на фінансову кризу 2008 року. Цей коефіцієнт є складовою частиною рекомендацій Базеля III.

В Україні впровадження цих нормативів розпочалося у 2019 році, коли Постановою Правління НБУ №102 від 01.08.2019 року було внесено зміни до Інструкції про регулювання діяльності банків в Україні № 368. Так, рішенням Нацбанку було виключено зі складу економічних показників нормативи миттєвої (H4) та поточної ліквідності (H5) та введено LCR [290].

Коефіцієнт LCR встановлює мінімальний рівень доступної ліквідності для забезпечення покриття очікуваного відтоку коштів із банку протягом 30 днів, враховуючи потенційні стрес-сценарії. Значний відтік коштів зазвичай відбувається у банківській системі в умовах криз. Відповідно до європейських стандартів коефіцієнт LCR для банків встановлено на рівні 100 %. Це означає, що банк повинен мати належний рівень ліквідності для забезпечення можливості покриття відтоку коштів протягом місяця [292]. Основними мотивами впровадження цього показника є визнання Національним банком України необхідності вдосконалення системи управління ризиками ліквідності у банках, підвищення ефективності регуляторних вимог, впровадження визнаних підходів до оцінки ліквідності, зрозумілих для міжнародних інвесторів, а також виконання зобов'язання впровадити законодавство ЄС.

Із метою підтримки фінансової стабільності банківської системи Правління НБУ ввело ще один показник пруденційного нагляду для вітчизняних банків — коефіцієнт чистого стабільного фінансування, або NSFR. Цей показник відображає рівень наявної довгострокової ліквідності у банку. Основна мета NSFR полягає у зменшенні системного ризику для фінансової стабільності, який виникає внаслідок короткострокового фінансування банків.

NSFR встановлює мінімальний рівень ліквідності банку на один рік. Згідно з європейськими стандартами і рекомендаціями Базельського комітету, мінімальне значення NSFR для банків має становити щонайменше 100 %. Цей показник спрямовано на вирівнювання активів та пасивів банків за строками їх погашення й покликано мотивувати банки залучати строкові вклади та зменшити залежність від короткострокових ресурсів і нестабільних джерел фінансування [294].

Отже, нові стандарти ліквідності, передбачені Базелем III, більшою мірою, ніж нормативи, встановлені Нацбанком у 2001 році, спрямовано на забезпечення фінансової стійкості як окремих установ, так і всієї банківської системи. Це обумовлено тим, що підходи до оцінки ліквідності банків, визначені Базельським комітетом, зосереджено на тому, що ліквідність розглядається як постійний процес, потік, а не лише як наявний резерв. Це дозволяє передбачати та аналізувати ризики, враховуючи майбутні надходження та потреби у ліквідних коштах, що зі свого боку сприяє фінансовій стабільності банків шляхом попередження і мінімізації ризику ліквідності.

Процес адаптації українських банків до оновлених вимог щодо рівня ліквідності має містити низку заходів. Зокрема, необхідно:

- дотримуватися нових нормативів;
- оцінити вплив індикаторів ліквідності на прибутковість та операції банку;
- розробити стратегію збалансування активів банку за ступенем ліквідності;
- диференціювати відсоткові ставки за депозитами різного строку із метою впливу на їх структуру;
- покращити депозитну політику банку щодо заохочення клієнтів до довгострокового вкладення коштів;
- пристосувати стратегію управління ліквідністю до нових стандартів;
- визначити інструменти для оцінки ризику ліквідності та методи його мінімізації;
- прогнозувати вхідні та вихідні грошові потоки [280].

Введення та дотримання світових стандартів ліквідності сприятиме зближенню національного банківського регулювання та нагляду з європейським, підвищенню конкурентоспроможності та привабливості вітчизняних банків для іноземних інвесторів, удосконаленню системи управління ліквідністю в окремих установах та підвищенню ефективності роботи банківської системи України.

Ліквідність банків та банківської системи не є постійною величиною, а має динаміку, що гарантує вчасне виконання усіх поточних зобов'язань і забезпечує належну кількість ресурсів для нормального розвитку економіки. Ця динаміка визначається змінами у банківській системі та низкою характерних ознак. До прикладу, з-поміж ознак зменшення ліквідності банків можна визначити такі, як: скорочення грошових коштів на кореспондентських рахунках, зростання попиту на кредити рефінансування, збільшення ресурсної залежності від обсягів міжбанківського кредитування та зменшення наявності готівки у касах банків. Ознаками збільшення ліквідності банків вважають, зокрема: збільшення сум грошових коштів на коррахунках, зниження попиту на операції рефінансування, зниження впливу міжбанківського кредитування на ресурсну базу та зменшення відсоткових ставок на ринку грошей і кредитів [281].

Управління ліквідністю полягає у забезпеченні безперебійності оплати поточних платежів банку, в аналізі та оцінці минулої діяльності банку, виборі найбільш ймовірних сценаріїв подій, оцінці ліквідної позиції банку з урахуванням альтернативних розвитку подій, розробці управлінських рішень, спрямованих на зменшення ризику виникнення дефіциту ліквідної позиції та мінімізацію витрат. Ключовим елементом успішного управління банківською ліквідністю банку є належна оцінка, яка передбачає такі кроки: загальний аналіз і оцінку функціонування комерційних банків, оцінку показників ліквідності, аналіз ліквідності активів банку, оцінку ресурсної бази банківських установ щодо ліквідності та аналіз потреби банку у ліквідних коштах.

Очевидно, збереження ліквідності банку є складним та важливим завданням. У світовій практиці розроблено методи управління ліквідністю, які стали необхідною частиною загального банківського управління. Ці методи



передбачають управління через активи, пасиви та збалансоване управління ліквідністю. Кожен метод дієвий за певних умов роботи банків, тому характеризується перевагами та недоліками (табл. 1.1).

**Таблиця 1**

**Методи управління ліквідністю комерційних банків\***

Назва методу	Зміст	Переваги	Недоліки	Умови для застосування
Трансформація активів	нагромадження високоліквідних активів із метою забезпечення потреб банку	наявність достатньої поточної ліквідності навіть у кризові періоди	нагромадження активів із низькою дохідністю	– нестабільність грошового ринку; – імовірність фінансових криз; – нестача ліквідних коштів
Запозичення коштів	запозичення грошових коштів для покриття потреб банку	– запозичення здійснюються у разі попиту на грошові кошти; – уникнення нагромадження активів із низькою дохідністю	– ризики нестачі ліквідності у періоди дефіциту ресурсів на грошовому ринку; – реалізація відсоткового ризику	– доступ до джерел фінансування всередині держави та за її межами; – наявність надійних джерел для запозичення коштів
Збалансоване управління ліквідністю	частину попиту задовольняють за рахунок нагромадження високоліквідних активів, іншу частину — на основі запозичення коштів	можливість вибору найвигіднішого поєднання різних джерел поповнення ресурсів залежно від економічних умов	необхідність здійснення постійної аналітичної роботи	– збалансований стан грошового ринку; – наявність джерел запозичення коштів у разі виникнення попиту на них

\*Джерело: складено на основі [305]

Українські банки застосовують усі три підходи у різних комбінаціях. Чимало установ віддають перевагу компромісному методу до управління ліквідністю через високі витрати і значні ризики, які супроводжують стратегії трансформації активів та запозичення. Отже, більшість банків вибирають збалансоване управління ліквідністю. Воно надає можливість керувати ризиками ліквідності шляхом узгодження рішень щодо джерел залучення та розміщення

коштів із урахуванням їх обсягів та строків для забезпечення прибутковості банківських операцій. Проте, деякі банки, хоч і в невеликій кількості, досі використовують автономні методи управління.

Вибір конкретного методу управління ліквідністю залежить від різних факторів, як-от стан національної економіки, міжнародних ринків позикових коштів, рівень розвиненості ринків активів, нормативна база, зовнішнє середовище та інші фактори. Однак, важливо зауважити, що із розвитком фінансових ринків теорія повної збалансованості активів і пасивів для підтримання ліквідності втратила актуальність. Банки тепер можуть залучати ліквідні кошти на ринку, що зменшує ризик незбалансованої ліквідності. Так, у багатьох розвинених країнах Європи банки надають перевагу методу запозичення коштів. Проте, не всі банки в Україні мають однаковий доступ до таких джерел ліквідності, особливо у періоди фінансової нестабільності. Тому це може вимагати перегляду та коригування методів управління ліквідністю. Важливо мати чітке розуміння сутності управління банківською ліквідністю, її різновидів і чинників, що впливають на неї. Це допоможе банкам уникнути проблем із виконанням своїх фінансових зобов'язань й удосконалити розподіл обов'язків у менеджменті [305].

Згідно із наведеними характеристиками методів управління ліквідністю у комерційних банках оптимізація цього процесу вимагає використання комплексу методів, який має враховувати унікальність кожної установи. Ця унікальність визначається різними факторами, як-от: розмір банку, форма власності, клієнтська база, контрагенти, джерела фінансування та цілі використання коштів, а також якість корпоративного управління у банку.

### **7.3.1.3 Оцінка та особливості регулювання ліквідності банківської системи України на тлі війни**

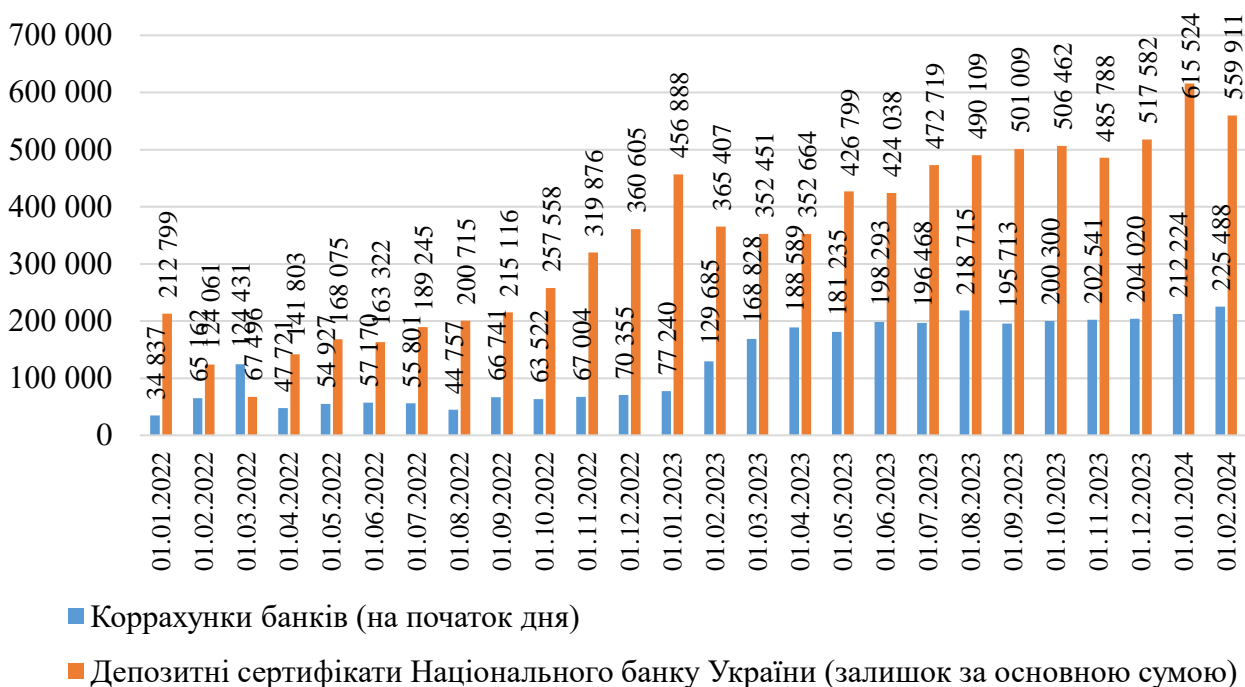
Фінансову стійкість банківської системи тісно пов'язано із капіталізацією, ліквідністю, прибутковістю й ризиковістю банківської діяльності. Нині ці аспекти набувають особливого значення. Питання підтримки ліквідності виникло у період пандемії, коли українські банки продемонстрували свою

здатність працювати із прибутком. Саме великий запас ліквідності забезпечив нормальне функціонування банківської системи на сучасному етапі.

Однак нині банки зіткнулися із новим викликом: намагаючись збільшити свою ліквідність, вони залучають значні суми грошей на свої рахунки, що призводить до зменшення їх доходів і, зрештою, може призвести до неплатоспроможності.

Після протидії численним кризам і шокам на початку 2022 року Україна вступила у нову фазу випробувань — повномасштабну війну з РФ. Військові операції охопили значну частину території країни, що призвело до мільярдних збитків для економіки та призупинення розвитку. Крім фізичного руйнування промислових об'єктів, критичної і соціальної інфраструктур, відтоку людського капіталу та припинення інвестування, війна практично анулювала успіхи України в економіці і фінансовому секторі, яких було досягнуто впродовж попередніх років, а саме — стримування інфляції, збільшення інвестиційного потенціалу, досягнення у роботі банківської системи. До прикладу, 2021 рік банківський сектор завершив із рекордним прибутком у 77,5 млрд. грн. Через це монетарна політика Національного банку України поступово пом'якшувалася, що забезпечило сприятливе середовище для функціонування банків та стимулювання економічного зростання в країні. Однак війна внесла свої корективи: українська економіка втратила третину свого потенціалу, а загальні збитки для економіки оцінюються у 600 млрд. дол. США [276, 289]. До того ж через складність ситуації МВФ вирішив не надавати прогнози щодо економіки країни до 2027 року [277].

Усі зазначені проблеми частково могли би вирішитися через використання надлишкової банківської ліквідності задля фінансування економіки. Однак за період війни Національний банк та Міністерство фінансів не змогли досягти згоди і розробити ефективний механізм для перерозподілу значних вільних ресурсів банків. Отже, проблема надмірної ліквідності у банківській системі України вимагає глибокого аналізу її походження та визначення способів вирішення (рис. 3).



**Рис. 3. Стан ліквідності банків України у 2022–2024 рр., млн. грн.\***

\*Джерело: побудовано на основі [298]

Незважаючи на складну економічну ситуацію, спричинену війною, обсяги зайвої ліквідності у банках постійно зростають. Якщо влітку 2022 року вони становили від 200 до 250 млрд. грн., то восени перейшли рубіж у 300 млрд. грн., а з 2023 року стрімко піднялися до понад 0,5 трлн. грн. й нині продовжують зростати. Ситуація, що склалася, є парадоксальною, адже рівень ліквідності у банках покращується, незважаючи на те, що самі банки зменшили свої прибутки і стали стикатися з втратами внаслідок деяких проблемних кредитів. Крім того, банки продовжують утримувати вільні кошти на коррахунках у Нацбанку замість того, аби використовувати їх для фінансування держави в умовах рекордного дефіциту бюджету та надання підтримки підприємствам та населенню для відновлення пошкодженого майна [287]. Вкрай необхідно дослідити корені цієї проблеми та з'ясувати, чому українські банки виявляють пасивність у видачі кредитів для розвитку економіки та підтримці бюджету через купівлю облігацій внутрішньої державної позики (ОВДП).

У сучасних умовах, коли тривають постійні економічні кризи в Україні, фінансовий ринок майже не корелює з економічними тенденціями. Фактично

протягом багатьох років українська фінансова система втратила свою роль обслуговуючого сектору економіки і не лише не сприяла її активному розвитку, але частково навіть гальмувала його. Аналіз банківської сфери впродовж довоєнних років показує, що політична та економічна нестабільність, зростання інфляції, пандемія та інші чинники мали помітний негативний вплив на ринок. Такі обставини змусили банки більше зосереджуватися на підтримці власної фінансової стійкості, а не на активному кредитуванні, що відбилось на розвитку і банківського сектора, і економіки загалом [268].

Отже, можемо зазначити основну тенденцію у діяльності українських банків, що полягає у скороченні кредитування та збільшенні інвестицій у цінні папери. Ця тенденція почалася ще після виходу з банківської кризи 2014–2015 років через такі фактори:

- значні обсяги накопиченої короткострокової ліквідності через збільшення коштів на рахунках клієнтів. Ця динаміка пояснюється зростанням безготівкових платежів під час пандемії, збільшенням соціальних виплат під час війни та відстроченого попиту з боку корпоративних клієнтів;
- рекордна підтримка банків із боку НБУ на початку війни;
- збереження високого рівня дохідності від інвестицій у депозитні сертифікати центробанку;
- високий рівень кредитного ризику при видачі позик господарюючим суб'єктам та населенню [282].

Зазначені фактори пояснюють причини відсутності активного кредитування клієнтів банками та їх упередження щодо інвестування ресурсів у державні цінні папери. Банки розглядають це як метод зменшення потенційних ризиків, уникаючи високоризикового кредитування. Тому, зважаючи на високий рівень інфляції (а, відповідно, й облікової ставки), банки продовжують утримувати свої ресурси у депозитних сертифікатах Національного банку України. Викладені фактори визначають сучасну тенденцію у банківській системі України, що характеризується постійним нарощуванням надмірної

ліквідності, яке супроводжується не лише зменшенням кредитування економіки, але й обмеженням їх участі у фінансуванні державного бюджету [282].

Із метою подолання наслідків профіциту ліквідності банків НБУ та Мінфін розпочали розробку низки заходів. Так, на початку 2023 року Національний банк України збільшив нормативи обов'язкового резервування для банків.

У цьому контексті зауважимо, що рушійною силою для підтримання ліквідності у банківській системі є зміна поведінки вкладників під впливом нових обставин. За даними Національного банку України, впродовж 2022 року обсяги банківських вкладів у гривні збільшилися на 20 %, що становить майже 200 млрд. грн. Зокрема, вклади населення зросли на третину. Однак, увесь цей приріст сформовано завдяки збільшенню вкладів, які клієнти можуть знімати за вимогою, що потенційно збільшує ризики ліквідності для окремих банків. Відтак, аби змінити структуру вкладів у бік підвищення строковості, ставки для таких заощаджень мають бути вищими [270].

Із метою стимулювання зростання відсоткових ставок за строковими банківським депозитами НБУ використовує такий монетарний інструмент як розмір обов'язкових резервів. Протягом останніх років обов'язкові резерви залишалися майже незмінними, а у 2023 р. цей інструмент був переглянутий кілька разів. Крайні зміни було внесено у вересні 2023 року (табл. 2).

Підвищення нормативів обов'язкового резервування банків за коштами на поточних рахунках клієнтів передусім сприятиме зменшенню надмірної ліквідності у банківській системі, яку переважно сконцентровано на цих рахунках. НБУ передбачає, що зменшення обсягу вільних коштів у банківській системі стимулюватиме банки до подальшого підвищення ставок за строковими гривневими депозитами [300].

Таблиця 2

**Нормативи формування банками обов'язкових резервів у 2014-2023 рр., у %**

Дата	Кошти вкладів (депозити) юридичних і фізичних осіб на вимогу та кошти на поточних рахунках				Строкові кошти і вклади (депозити) юридичних і фізичних осіб							
	Національна валюта		Іноземна валюта		Національна валюта				Іноземна валюта			
	Юр. особи	Фіз. особи	Юр. особи	Фіз. особи	Короткострокові вклади		Довгострокові вклади		Короткострокові вклади		Довгострокові вклади	
					Юр. особи	Фіз. особи	Юр. особи	Фіз. особи	Юр. особи	Фіз. особи	Юр. особи	Фіз. особи
з 31.12.2014	6,5				3							
з 10.03.2020	0		10		0				10			
з 11.01.2023	5		15		0				10			
з 11.02.2023	10		20		0				10			
з 11.03.2023	10	20	20	10	0				10			
з 11.05.2023	10	20	20	20	0	20	0		10	30	10	
з 11.09.2023	10	20	20	20	10	20	10	0	20	30	20	10

\*Джерело: складено на основі [286]

Важливим інструментом регулювання рівня банківської ліквідності є встановлення НБУ відповідних нормативів, дотримання яких є обов'язковим для всіх комерційних банків України. До 2019 року для оцінки ліквідності банківської системи використовувалися нормативи миттєвої (Н4), поточної (Н5) та короткострокової ліквідності (Н6). Останніми роками, впроваджуючи вимоги Базеля III, у банківську практику було введено коефіцієнт покриття ліквідністю (LCR), який розраховується як у всіх валютах, так і в іноземній валюті окремо. Це призвело до того, що НБУ скасував нормативи Н4 та Н5. А при впровадженні у березні 2022 року коефіцієнту NSFR припинив діяти показник Н6 [292].

Аналіз динамки показників ліквідності подано у табл. 3.

**Таблиця 3**

**Динаміка показників ліквідності банківської системи України**

Показники	01.01. 2022	01.04. 2022	01.07. 2022	01.10. 2022	01.01. 2023	01.04. 2023	01.07. 2023	01.10. 2023	01.01. 2024
Кількість діючих банків	71	69	68	67	67	65	65	64	63
LCR <sub>ВВ</sub> , %	464,06	н/д	748,56	104,73	1516,19	1350,08	1911,45	2755,01	2606,73
LCR <sub>ів</sub> , %	381,11	н/д	911,69	620,44	868,82	911,13	1026,36	941,20	810,39
NSFR, %	222,23	н/д	194,23	197,02	238,06	254,00	303,76	310,58	370,60

\*Джерело: складено на основі [298]

Протягом розглянутого періоду ліквідність банків залишалась на досить високому рівні, й усі ключові показники демонстрували виразну тенденцію до зростання. Коефіцієнт покриття ліквідністю за всіма валютами (LCR<sub>ВВ</sub>) збільшився ушестеро, а показник за іноземними валютами (LCR<sub>ів</sub>) — у 2,5 рази; найвищого значення він досяг у липні 2023 року — 1026,36 %. Аналізуючи динаміку коефіцієнта чистого стабільного фінансування (NSFR) у банківській системі протягом цього періоду, ми також відзначаємо його зростання, хоча з меншою інтенсивністю. На початок січня 2024 року цей показник у середньому по сектору становив 370,60 %. Усі ці нормативи перевищують оптимальний рівень, який має бути не менше 100 %, що вчергове підкреслює значний надлишковий рівень ліквідності банківської сфери.



Зрозуміло, що високий рівень короткострокової ліквідності був важливим фактором, який на початку війни дозволив банківській системі функціонувати стабільно зі збереженням великої частини свого капіталу. Зростання ліквідності відбулося завдяки емісійному фінансуванню державного бюджету та міжнародній фінансовій підтримці. Однак наразі однією з ключових проблем є профіцит ліквідних коштів, тож Національний банк України, зокрема, планує зменшити його за рахунок впровадження нових вимог до обов'язкового резервування, що сприятиме росту депозитів із довшим строком [271].

На основі результатів аналізу стану ліквідності банків України і виявлених проблем у її регулюванні, а також з урахуванням світового досвіду у цій галузі, вважаємо, що задля оптимізації рівня ліквідності у банківській системі України та стимулювання банків до активнішого кредитування економіки, регуляторам, зокрема Національному банку та Міністерству фінансів, слід удосконалювати свої методи та інструменти регулювання, враховуючи обмеження, з якими стикаються банки при управлінні ліквідністю.

#### **7.3.1.4 Удосконалення концепцій управління ліквідністю банків на макро- та мікрорівнях**

Управління ліквідністю відіграє важливу роль у загальному банківському менеджменті, і його актуальність особливо зростає в умовах невизначеності та кризових періодів. Проблема належного управління ліквідністю стала особливо актуальною із початком повномасштабної війни, оскільки виникла необхідність ефективної координації управлінських рішень комерційних банків та банківської системи загалом. Це важливо через той факт, що попередні кризи ліквідності, як на локальному, так і на глобальному рівнях, вкрай негативно позначилися на стабільності банківської сфери і, зрештою, на економічному зростанні країни через відповідні трансмісійні ефекти. Тому розробка концептуальних принципів управління ліквідністю окремих установ та всього банківського сектору є актуальним завданням у сучасних умовах в Україні.

За нинішньої соціально-економічної та воєнно-політичної ситуації банківська діяльність вимагає підвищеної уваги з боку керівництва установ і

наглядних органів. Поєднання ретельно обґрунтованих управлінських рішень на рівні окремого банку і на рівні регулятора може значно посилити здатність впоратися з кризовими ситуаціями і створити додаткові запаси міцності [269]. Ця концепція управління ліквідністю також підтримується дослідженнями вітчизняних та іноземних науковців і практиків. Вивчення даної проблематики дозволило сформулювати розуміння ліквідності як об'єкта управління, що охоплює як мікрорівень, так і макрорівень.

На мікрорівні ліквідність визначається як можливість банку швидко та без додаткових витрат виконувати свої зобов'язання зі збереженням стійкості та забезпеченням безперервної діяльності. На макрорівні ліквідність визначається як можливість виконувати боргові зобов'язання перед вкладниками, кредиторами та засновниками банків, а також як можливість активно залучати кошти від населення та господарюючих суб'єктів і здійснювати кредитно-інвестиційну діяльність [303].

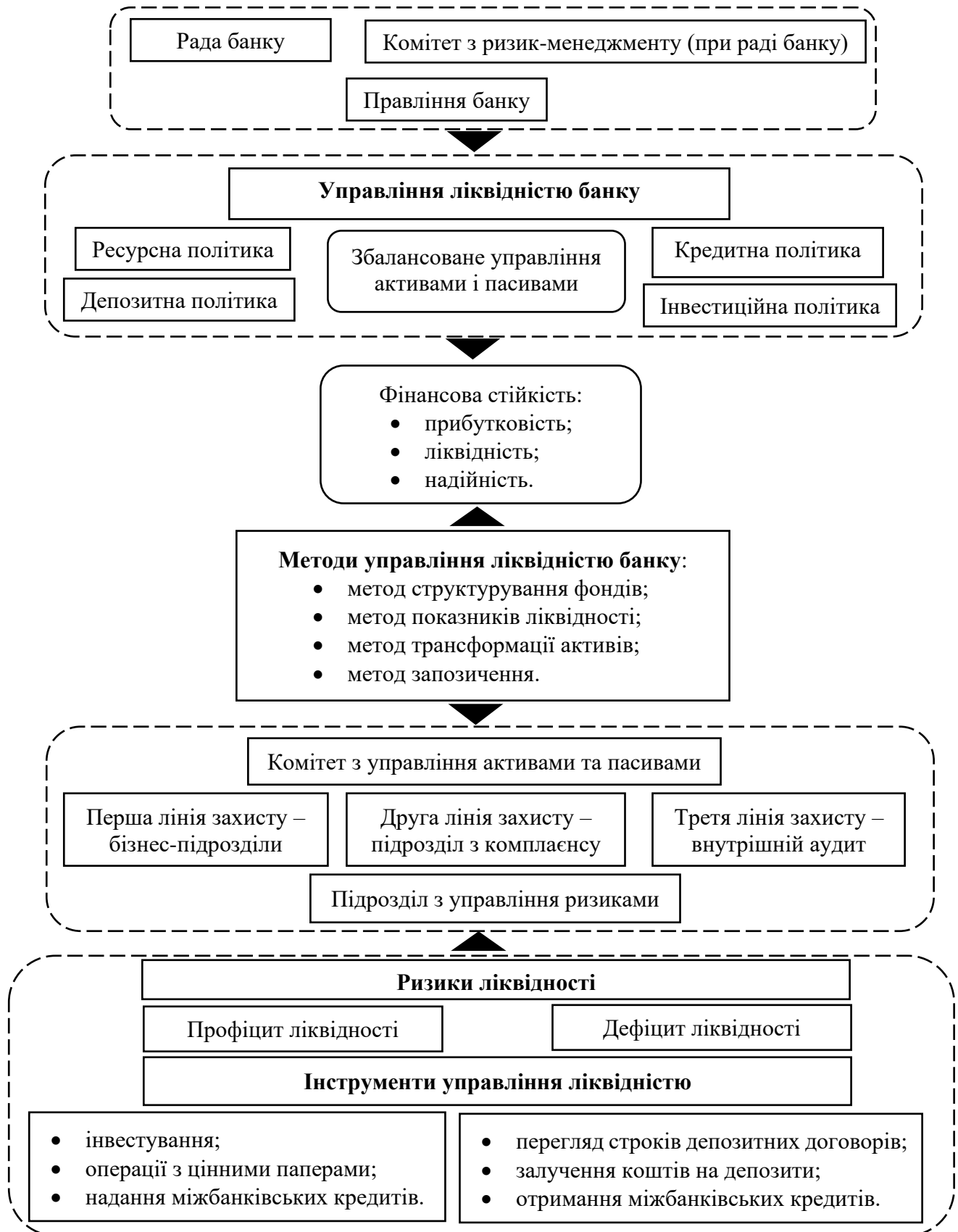
Безперебійна робота більшості банків із початку війни значною мірою визначається ефективним управлінням ліквідністю на рівні вітчизняної банківської системи. Проте, проблема незбалансованості грошових потоків залишається на часі, навіть, не зважаючи на значні державні виплати на рахунки населення і збереження довіри вкладників. Ця проблема полягає у тому, що значна частина нових коштів, що надходять до банківського сектору, залишається на поточних рахунках у державних банках. Це підтримує загальний рівень ліквідності української банківської системи на задовільному рівні, однак призводить до певних ризиків для недержавних банків. Наприклад, на кінець 2022 року спостерігалось зменшення частки депозитів фізичних осіб, що погіршувало загальну структуру фінансування банків. Хоча це не створює негайних проблем із ліквідністю через особливості розвитку кризи ліквідності, але може підвищити фінансові ризики для окремих установ. Для деяких банків згадана проблема структури депозитів не є настільки гострою завдяки ретельній політиці управління ліквідністю з боку НБУ. Відтак, Нацбанк спонукав банки

підвищити привабливість депозитів із довгостроковим терміном дії, збільшивши ставки на такі вклади та оновивши асортимент депозитних продуктів.

Однак, як засвідчило аналітичне дослідження, такі дії регулятора значною мірою не вплинули на структуру банківських активів та зобов'язань. Зокрема, суттєвий запас поточної ліквідності в банках залишився й на початку 2023 року. Це змусило Національний банк України підняти нормативи резервування для поточних рахунків, аби заохотити банки подовжувати строки своїх зобов'язань із метою зменшення надлишкової ліквідності у банківській системі.

Отже, на даний момент ліквідність банківської системи України залишається на задовільному рівні, і ризик ліквідності є незначним. Але слід враховувати, що наявність зазначених негативних чинників може створити передумови для можливих ризиків у довгостроковій перспективі, особливо у разі збереження або погіршення загальнодержавної ситуації. Тому, на нашу думку, слід розглядати можливість розширення існуючих наукових підходів до управління ліквідністю, враховуючи ті методи та інструменти, які продемонстрували свою ефективність під час попередніх криз.

Управління ліквідністю банку грає важливу роль у забезпеченні його безперервної діяльності. Тобто на рівні окремої установи (мікрорівні), цей процес передбачає оцінку її ліквідності за обраний період та формування і реалізацію обґрунтованої ресурсної та кредитно-інвестиційної політик. Під системою управління ліквідністю банку розуміють «сукупність стратегій, політик, методик, процедур, інструментів та функцій, що реалізовані у взаємодії, та впливають на грошові потоки із метою забезпечення їх збалансованості, задоволення попиту та реалізації надлишку ліквідності» [279]. Зазначене визначення можна візуалізувати на структурно-логічній схемі управління банківською ліквідністю банку, подану на рис. 4.



**Рис. 4. Концепція управління банківською ліквідністю на мікрорівні\***

*\*Джерело: побудовано автором на основі [272]*

Процес управління ліквідністю на рівні банку можна представити у вигляді алгоритму, який складається із восьми етапів:

- 1) постановка мети, завдань організації і реалізації управління ліквідністю;
- 2) розробка політики і процедур організації процесу управління ліквідністю;
- 3) розробка плану фінансування в кризових ситуаціях;
- 4) підбір комбінації методів/інструментів управління ліквідністю банку;
- 5) оцінка фактичного рівня ліквідності та ризику ліквідності банку;
- 6) планування цільових показників ліквідності та ризик-апетиту;
- 7) застосування інструментів управління ліквідністю;
- 8) моніторинг і контроль показників ліквідності [272].

Основною ідеєю при управлінні ліквідністю на мікрорівні є врахування трьох основних аспектів: ліквідність, надійність та прибутковість. Взаємозв'язок цих елементів становить фундамент для досягнення фінансової стабільності банку. Зазвичай більшість дослідників визначають мету управління ліквідністю на мікрорівні як «забезпечення збалансованого рівня ліквідності з урахуванням ризик-апетиту та мінімізації витрат» [272]. Для її досягнення виокремлюють низку завдань управління ліквідністю на мікрорівні:

- створення ефективного нормативно-правового забезпечення;
- впровадження науково обґрунтованих методів управління ліквідністю;
- впровадження системи індикаторів «раннього реагування» на кризи;
- підбір кваліфікованого персоналу для управління ліквідністю;
- створення відповідної культури та практик у сфері управління ризиками.

Згідно з визначеними цілями та завданнями, банки мають розробити та схвалити нормативні документи, які допоможуть формалізувати процес управління банківською ліквідністю за нормальних та кризових умов. Зазвичай такі документи (політика, методика, інструкція тощо) містять у собі повний алгоритм дій з управління ліквідністю, який враховує такі аспекти:

- мету, завдання та принципи управління ліквідністю;
- організаційну структуру, розподіл повноважень та способів взаємодії;
- перелік показників ліквідності, інструментів для її аналізу;

- порядок забезпечення інформаційними ресурсами та обміну інформацією між учасниками процесу управління ліквідністю;
- порядок складання та перевірки достовірності фінансової звітності [305].

Необхідність впорядкування напрямів банківської діяльності на основі формування та впровадження внутрішніх документів, які регламентують порядок роботи банку, неодноразово доведено на практиці. Однак, у більшості установ відсутній документ, який би визначав засади та політику управління ліквідністю. Зазвичай деякі аспекти цього питання розкриваються у внутрішньобанківському положенні щодо загального ризик-менеджменту. Це призводить до зниження якості управління ліквідністю банку, адже весь процес обмежується управлінням ризиками.

У процесі управління ліквідністю менеджмент має брати до уваги можливості банку в ІТ-сфері, економіко-математичному моделювання та статистичному аналізі, а також оцінювати кваліфікацію персоналу для проведення складних аналітичних операцій. Як було вказано раніше, вибір методів та інструментів управління ліквідністю, а також показників для оцінки, має бути системним і комплексним для забезпечення всебічного аналізу та планування ліквідності банку.

Необхідною частиною процесу управління ліквідністю є контроль та моніторинг її рівня, а також управлінських рішень, пов'язаних із цими питаннями. Після виявлення відхилень від цільових показників ліквідності комітет із управління активами і пасивами та відділ ризик-менеджменту вживають відповідних заходів для коригування дефіциту або надлишку ліквідності, використовуючи всі наявні повноваження і, за необхідності, впроваджують плани фінансування у кризових ситуаціях у межах плану відновлення діяльності.

Ефективне управління ліквідністю на рівні окремого банку може забезпечити безперебійну роботу цього банку, проте в умовах, коли фінансову систему побудовано навколо банківської сфери, існує значна загроза системним ризикам ліквідності для всіх установ. Управлінням ліквідністю на макрорівні

мають займатися регулятори фінансового сектору з метою забезпечення фінансової стабільності системи загалом. Центральний банк відіграє основну роль в управлінні ліквідністю на макрорівні через контроль за дотриманням регуляторних вимог щодо ліквідності та забезпечення рівноваги у банківській системі за рахунок проведення операцій з підтримки ліквідності (рис. 5).



**Рис. 5. Концепція управління банківською ліквідністю на макрорівні\***

\*Джерело: побудовано на основі [272]

Макрорівень характеризується низкою суттєвих відмінностей, що відрізняють його від мікрорівня. До них, зокрема, належать: наявність ієрархії, зв'язок та координація між цілями, можливість появи нових цілей тощо.

Отже, на рівні банківської системи цілі управління ліквідністю відповідають цілям грошово-кредитної політики та поділяються на стратегічні, оперативні й тактичні. Формування цілей відбувається на основі визначення тенденцій розвитку банківської сфери, фінансового ринку та економіки країни.

Відтак, стратегічними цілями можуть бути: забезпечення оптимального рівня ліквідності у банківському секторі, ефективного виконання банками функцій фінансових посередників, підтримка та кредитування реального сектору економіки з використанням ліквідних ресурсів банків.

Тактичні цілі стосуються дотримання банками обов'язкових нормативів ліквідності та резервування, а також формування нормативно-правового забезпечення управління ліквідністю банківської системи.

У якості оперативних цілей можна вказати такі, як: утримання позитивного сальдо на кореспондентських рахунках банків у НБУ та забезпечення дієвості інструментів управління ліквідністю банківського сектору економіки [278].

Із урахуванням цілей управління ліквідністю, важливо приділити увагу принципам, які з часом стали більш обґрунтованими:

- інтегрованість: управління ліквідністю банківської системи пов'язане з монетарною і регуляторною політикою центрального банку;
- динамічність: рішення щодо управління ліквідністю мають бути гнучкими та адаптивними до змінних умов, екзогенних і ендогенних факторів;
- комплексність: управління ліквідністю має розглядатися як складна функціональна система, що впливає на монетарну політику;
- варіативність: гнучкість та адаптивність стратегій управління ліквідністю важливі для забезпечення стабільності та ефективності банківської системи в умовах змін;
- стратегічність: рішення щодо ліквідності мають слугувати досягненню довгострокових цілей і стратегії розвитку банківської системи;



- синергічність: управління ліквідністю має розглядатися як частина загальної системи менеджменту, узгоджуючи взаємовплив між різними аспектами;
- біхевіоральність: розгляд поведінкових аспектів управління ліквідністю, враховуючи вплив психологічних чинників на прийняття рішень;
- керованість: розробка дієвих стратегій, політик і процедур, встановлення метрик і показників ліквідності, а також визначення відповідальності та механізмів контролю для забезпечення ефективного управління ліквідністю та реагування на зміни у ринкових умовах та ризиках [279].

Загалом, на своєму рівні центральний банк має створювати належні умови для ефективного управління ліквідністю на рівні окремих комерційних банків, включно з такими аспектами:

- встановлення регуляторних вимог та нагляд за їх дотриманням;
- упровадження відповідальності за порушення регуляторних вимог;
- забезпечення розуміння банками впливу їх дій на ліквідність банківської системи;
- поширення обізнаності про ефективні практики управління ліквідністю, включно зі стимулюванням обміну інформацією між установами.

#### **7.3.1.5 Шляхи оптимізації роботи банківського сектору в умовах профіциту ліквідності**

Надлишковий рівень ліквідності комерційних банків створює системні ризики для макроекономіки, зокрема, через подальше зростання інфляції та девальвації національної грошової одиниці.

У перші дні війни чимало вітчизняних комерційних банків заручилися фінансовою підтримкою Національного банку України, отримуючи значні суми рефінансування. Це було необхідним кроком для збереження їх фінансової стійкості та задоволення запитів клієнтів. Завдяки цим заходам вдалося уникнути серйозних фінансових проблем і відтоку коштів із банківської сфери. Відтоді ситуація з наявністю вільних коштів у банках не просто відновилася до довоєнного рівня, але й значно перевищила попередні показники. Навіть за складних умов в економіці, спричинених війною, обсяги надлишкової

ліквідності у кредитних установах продовжують зростати. Зокрема, за підсумками 2022 року українські банки нагромадили рекордні суми вільних коштів на своїх рахунках в НБУ — понад 400 млрд. грн. Проте ці кошти залишаються у банківській системі і не використовуються для фінансування бюджетного дефіциту або ж кредитування бізнесу та громадян.

Ситуація, що склалася, характеризується своєрідним парадоксом: навіть якщо банки вклали би більшу частину вільних коштів у державні облигації або надали кредити населенню та підприємствам, загальна кількість вільної ліквідності у системі не зменшилася б. Дана теза впливає з особливостей функціонування банківської сфери. Відтак, банківська система в Україні має два рівні. Нижчий рівень містить комерційні банки, в яких населення та господарюючі суб'єкти мають рахунки, беруть кредити та здійснюють грошові перекази. Вищий рівень обслуговує НБУ, в якому зберігають свої кошти комерційні банки. Гроші у цій системі мають подвійне використання. На нижньому рівні вони належать клієнтам банків та є банківськими зобов'язаннями перед ними. На верхньому рівні кошти, що залишаються після кредитування та інвестування, банки розміщують на депозитних рахунках центробанку, що призводить до зобов'язань НБУ перед ними. Отже, ті самі кошти одночасно є зобов'язаннями банків перед клієнтами за їхніми рахунками й зобов'язаннями НБУ за депозитами банків [268].

Зауважимо, що розміщення коштів у Нацбанку здійснюється через оформлення банкам депозитних сертифікатів. Депозитні сертифікати представляють собою фінансові інструменти, які використовуються банками для тимчасового розміщення вільних коштів в НБУ на вкладних рахунках. Цей механізм грає важливу роль у регулюванні ліквідності банківської системи центральним банком. Розмір відсоткової ставки за депозитними сертифікатами розраховується за формулою: облікова ставка НБУ мінус 2 %.

У довоєнні часи банки вкладали кошти у депозитні сертифікати за залишковим принципом (після надання кредитів та здійснення інвестицій), аби отримувати хоча б мінімальний дохід на них. Із позиції центрального банку

депозитні сертифікати є важливим інструментом для виведення надлишку грошей з економіки із метою утримання інфляції, тобто відбувається так звана «стерилізація грошей». Однак, у період війни монетарні інструменти Національного банку України не працюють належним чином, особливо після стрімкого підвищення облікової ставки до 25 % у червні 2022 року.

За ситуації, що склалася, банки значною мірою обмежені в активних операціях через високі ризики кредитування в умовах економічної нестабільності, а також низькі відсоткові ставки за державними цінними паперами (ОВДП). Тобто виникає парадоксальна ситуація, коли ставка за операціями зі стерилізації коштів є вищою, ніж за державними борговими інструментами. Це означає, що за таких умов банкам вигідніше вкладати гроші у депозитні сертифікати зі ставкою 23 % порівняно зі ставками за державними облігаціями, які є на 5–10 % нижчими.

Слід зауважити, що до повномасштабної війни банки були активними покупцями державних облігацій. У їх портфелях зосередилося понад пів трильйона гривень в ОВДП. Однак, із часом обсяги їхніх інвестицій у державні цінні папери значно зменшилися. Оскільки Міністерство фінансів не має наміру підвищувати ставки за облігаціями, банки відмовляються вкладати у них кошти.

Низькі ставки за ОВДП лише частково пояснюють, чому банки мають надмірну ліквідність. Іншим чинником стала емісія грошей Національним банком України. Зокрема, у перші місяці війни для підтримки держави та фінансування видатків бюджету НБУ надрукував понад 350 млрд. грн. Зрештою, емітована гривня опинилася на депозитних рахунках банків у НБУ. Це пояснюється тим, що уряд витратив кошти на виплату зарплат бюджетникам і військовим. Переважна частина цих грошей залишилася на банківських рахунках клієнтів (поточних та депозитних). Натомість банки, маючи у наявності такі кошти, вкладали їх у депозитні сертифікати. По-перше, це вигідно та менш ризиковано, ніж надавати кредити. По-друге, банки обмежені у розміщенні таких грошей, оскільки вони мають бути готові у будь-який момент повернути їх

власникам. Тому банки інвестують їх у надкороткі інструменти, такі-от як депозитні сертифікати НБУ [268].

Проведений аналіз засвідчив, що у 2022 році відбулося суттєве збільшення обсягів коштів населення та бізнесу у банках. Проте це сталося завдяки зростанню балансів на поточних рахунках на 200 млрд. грн. із одночасним зменшенням обсягів строкових депозитів. Поточні рахунки та депозити на вимогу мають особливу рису: клієнт банку може у будь-який момент зняти гроші або витратити їх на покупки товарів і послуг. Це означає, що банки повинні мати гроші, так би мовити, «під рукою» для забезпечення таких операцій. Тому вони й віддають перевагу щодо вкладення цих ресурсів у депозитні сертифікати НБУ. Водночас банки мають інший варіант використання цих коштів, інвестуючи їх, наприклад, в ОВДП. Однак, як ми визначили вище, основна проблема полягає в обсягах доходів: банкам не вигідно вкладатися в інструменти з нижчою ставкою, якщо на ринку доступні вищі.

Зважаючи на дворівневу структуру банківської системи та подвійну природу грошей, позбутися надмірної ліквідності банків є вкрай непросто. Тобто, навіть якщо банки одночасно переведуть усі гроші з депозитних сертифікатів в ОВДП, це майже не вплине на загальний рівень ліквідності. Адже, коли банки купують ОВДП, уряд переважно витрачає ці кошти на соціальні виплати, які знову повертаються у банківську систему. Тому виникає запитання: чому банки так не роблять, якщо після вкладення у державні облігації їх загальний рівень ліквідності все одно не зміниться? Насамперед, це обумовлено необхідністю мати постійний доступ до коштів, аби не втратити запас ліквідності та не спровокувати проблеми із розрахунками клієнтів і порушити довіру до банківської системи. До того ж, при загальному незмінному рівні ліквідності у системі, вона може змінитися у конкретному банку. До прикладу, один банк перевів гроші з депозитних сертифікатів у ОВДП. Міністерством фінансів отримані кошти витрачено на заробітні плати бюджетникам. Однак, рахунки останніх знаходяться в іншому банку, який, зі свого боку, вкладе ці гроші у депозитні сертифікати НБУ. Дійсно, загальний рівень ліквідності банківського

сектору буде на тому ж рівні, проте перший банк втратить доступ до цих коштів та похитне свій фінансовий стан.

Зазначимо, що саме різниця у доходності між депозитними сертифікатами та ОВДП є однією з ключових причин, чому банки не інвестують тимчасово вільні кошти у державні боргові інструменти.

За ситуації, що склалася у 2022 році, чимало фахівців зверталися до Національного банку України із пропозицією щодо зниження облікової ставки з метою підштовхнути банки активніше інвестувати кошти у державні облігації. Однак з позиції регулятора такий крок може поставити під питання його здатність впливати на ціни та стримувати інфляцію. Обраний режим інфляційного таргетування не давав змогу Нацбанку знижувати облікову ставку за умов зростаючої інфляції протягом 2022-го – першої половини 2023 років. Окрім того, високі ставки за депозитними сертифікатами є важливим джерелом доходів для банківської системи, яка починає відчувати втрати через війну. За оцінками експертів, обсяги непрацюючих кредитів зростуть мінімум на 20 %. Тому вкладення банків у депозитні сертифікати НБУ нині є стабільним джерелом банківських доходів [268].

Однак, слід зауважити, що депозитні сертифікати характеризуються низкою ризиків, які можуть стати відчутними у майбутньому. Наразі вони дозволяють вилучати гроші з обігу, певним чином стримуючи інфляцію. Але ця ситуація може змінитися після закінчення війни, коли населення та підприємства почнуть активніше витрачати гроші, відновиться кредитування. Тоді кошти, вкладені у депозитні сертифікати НБУ, повернуться в обіг та можуть спровокувати суттєве збільшення грошової маси та розкручування інфляційної спіралі. Одним зі способів зменшення цього ризику у майбутньому є перехід коштів клієнтів із рахунків на вимогу у строкові вклади вже нині. Це змусить банки шукати інші напрями розміщенні таких залучених ресурсів (до прикладу, інвестувати у відновлення економіки). Це питання лежить у площині не стільки окремих банків, скільки уряду та центробанку. Кредитні установи мають мотивувати громадян вкладати гроші на строкові рахунки. Інакше сьогоднішня

надлишкова ліквідність банківської системи може завдати суттєвої шкоди економіці України у післявоєнний період [268].

За вирішення цієї проблеми НБУ взявся на початку 2023 року. Задля спонукання банків залучати більше коштів на строкові депозити введено нові норми обов'язкового резервування для банків. Як відомо, обов'язкові резерви є «одним із традиційних інструментів грошово-кредитної політики, за допомогою якого Національний банк визначає, який відсоток від обсягу залучених депозитів та інших зобов'язань банки мають резервувати на своєму кореспондентському рахунку у НБУ» [286]. Потреба у зміні норм виникла через проблеми з монетарною трансмісією, яку визначають як «процес послідовної передачі імпульсів монетарної політики центрального банку на макроекономічні змінні» [301]. Так, упродовж останнього року більшість банків не реагувала на рішення регулятора щодо підвищення облікової ставки з 10 до 25 % у червні 2022 р., адже очікувалося, що банки відповідним чином підвищать свої власні ставки за кредитами та депозитами. Однак, це зробили одиниці. Результат вже відомий: кошти на поточних рахунках склали понад 70 % ресурсів банків. Зауважимо, що Нацбанк неодноразово відчував проблеми з реагуванням банків на його рішення. Проте, у 2022 році ця проблема набула серйозних масштабів. Саме тому доповненням до зміни облікової ставки стало введення нових підвищених норм обов'язкових резервів із метою регулювання профіциту ліквідності у банківській системі. За попередніми розрахунками, близько 200 млрд. грн. банки будуть змушені зарезервувати, вивівши їх із депозитних сертифікатів. У підсумку банки почнуть отримувати менше доходів, що спонукатиме їх шукати інші можливості для розміщення коштів [297]. Крім того, банкам буде більш вигідно заохочувати населення відкривати строкові депозити, адже за їх поточними рахунками та вкладками на вимогу НБУ встановив норму резервування 20 % від обсягу таких коштів. Отже, підвищення норм обов'язкового резервування передусім є інструментом для контролю над профіцитом ліквідності.

За оцінками НБУ такий захід сприятиме зменшенню надмірної ліквідності у банківській системі та мотивує банки до більш активної конкурентної боротьби

за залучення строкових вкладів від клієнтів. Крім того, з метою підтримки інвестування в урядові облігації банки отримали можливість покривати до 50 % обов'язкових резервів за допомогою придбання облігацій внутрішньої державної позики. Така ініціатива підштовхне банки брати активну участь у торгах на ринку ОВДП, допоможе уникнути емісійного фінансування дефіциту бюджету та виведе частину вільної ліквідності з банківської системи [287].

На рис. 6 систематизовано кроки НБУ щодо боротьби із профіцитом ліквідності у банківському секторі.



**Рис. 6. Заходи НБУ для підвищення ефективності монетарної політики в умовах значного профіциту ліквідності комерційних банків України\***

*\*Джерело: побудовано на основі [293]*

Зауважимо, що крім заходів, пов'язаних із оновленням норм резервування, протягом 2023 року регулятор прийняв рішення щодо зниження облікової ставки до 15 % [283]. На нашу думку, такий крок ще більше підсилить боротьбу із надлишковою ліквідністю банків, адже зниження ключової ставки центробанку вплине й на дохідність його депозитних сертифікатів, які стануть не таким привабливим інструментом інвестування для банків, як раніше.

Робота банківської системи країни за час війни привернула особливу увагу уряду. Економіка нашої країни зазнала безпрецедентного скорочення. Водночас банківські установи значно покращили свій фінансовий стан й, передусім, через вищезазначені обставини. Українські банки отримали чимало вигід всупереч загальному погіршенню економічної ситуації, однак вони не призвели до якісних поліпшень у функціонуванні сектору.

У вересні 2023 року у Верховній раді України було зареєстровано законопроект із пропозицією тимчасово підвищити ставку податку на прибуток для банків. Ці зміни затверджено 8 грудня 2023 року із набуттям чинності Закону України № 3474-IX від 21.11.2023 «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо особливостей оподаткування банків та інших платників податків». Отже, відповідно до нововведень ставку податку на прибуток для банків підвищили із 18 % до 25 %. Ця норма набула чинності з 1 січня 2024 року і буде застосована у банках при обчислення відповідного податку у 2024 році. Додатково визначено особливу підвищену ставку податку на прибуток для 2023 року — 50 %, що застосовуватиметься ретроспективно [291].

Такий податок у світовій практиці більш відомий під назвою «податок на непередбачуваний прибуток» («windfall tax»). Він неодноразово впроваджувався у різні часи у США та країнах ЄС та застосовувався до компаній, які користувалися економічними вигодами внаслідок незалежних від них зовнішніх обставин [304]. На наш погляд, введення цього податку для вітчизняних банків може бути цілком виправданим, враховуючи наявність низки економічних і юридичних підстав і, зрештою, з позиції соціальної відповідальності. Збільшення податку на прибуток може стати фінансовим стимулом для банків активніше



інвестувати в економіку, зберігати гроші громадян та позбавитися від надмірної ліквідності.

Отже, сьогодення поставило чимало нових викликів перед банківською системою, які за даних обставин можна подолати тільки об'єднавши зусилля уряду, центрального банку й самих банківських установ.

## **7.4 Особливості обслуговування клієнтів банківського сектору України в умовах цифрової трансформації фінансових технологій**

Зміни, що відбуваються у фінансовій сфері в світі в останні десятиліття, послідовно формують нову фінансову реальність, для якої характерні:

- 1) зміна погляду на гроші як предмет фінансових відносин,
- 2) поява нових учасників та зміна мотивації та поведінки традиційних учасників фінансових відносин;
- 3) зміна способів здійснення фінансових взаємодій.

Формування нової фінансової реальності відбувається під сильним впливом цифрових технологій. Банки, будучи традиційними професійними суб'єктами фінансової сфери, приділяють велику увагу отриманню вигоди з нових технологій.

Мегатренди, що посилюють вплив цифрових технологій на банківський сектор та прискорюють темпи їх впровадження наступні:

- глобалізація, яка надає клієнтам банків більше широкий вибір, оскільки глобальне банківське обслуговування стає безпроблемним;
- технологічна конвергенція, що сприяє більш широкому впровадженню інновацій у банківській сфері та у видах бізнесу, що доповнюють банківську діяльність.

Цифрова трансформація як найвищий рівень використання цифрових технологій породжує у банківському секторі такі ефекти:

- високий ступінь стандартизації, оскільки інтеграція фінансових функцій із технологічними системами, базується на стандартизованих процесах та даних;
- високий рівень автоматизації, оскільки нові технологічні інструменти забезпечують автоматизацію більшості послуг та процесів.

Також варто зазначити, що цифровий банкінг найпопулярніший серед мешканців великих міст. Це можна пояснити тим, що у великих містах

інформаційні технології застосовуються частіше і раніше у банківському секторі, ніж у селах.

Проблеми нового часу в Україні, обтяжені впливом спочатку пандемії коронавірусу, потім повномасштабними військовими діями на території України загострюють необхідність активізації в використанні цифрових фінансових технологій банківського обслуговування. Драйвером прискореного переведення банківських клієнтів з офлайн обслуговування до цифрового формату багато в чому послужив період пандемії коронакризи. Саме в цей час надзвичайно швидкими темпами почали удосконалюватись цифрові платформи та модернізуватись сервіси, на базі яких банки надають клієнтам можливість віддаленого доступу до фінансових продуктів та послуг практично з будь-якої точки світу у будь-який час доби. Поштовхом до створення та переходу до використання нововведень, у тому числі цифрових, зазвичай є кризові ситуації, а точніше – пошук способів їх вирішення. Україна останнім часом регулярно знаходиться в ситуаціях економічної невизначеності і тому банкам необхідно постійно здійснювати пошук і розробку модернізованих інструментів та каналів з надання власних послуг і комунікації з клієнтами.

Останніми роками вітчизняні науковці акцентують увагу на впровадження в банки інноваційних продуктів для корпоративних та індивідуальних клієнтів. Так О.І. Чкан та А.С. Чкан стверджують, що забезпечення отримання максимальної кількості послуг для клієнтів банку в будь-який час може дати електронний банкінг, який є найбільш перспективною інновацією для світової банківської системи [306]. Л.В. Кох [307], В. Орловський [308], Н.О. Кушнір [309] та ще ряд науковців також вважають, що розвиток нових інформаційних технологій пропонує інноваційні рішення для банківського бізнесу, а це дозволяє значно збільшити ефективність роботи фінансової організації та підвищити якість послуг, які надаються клієнтам, що стимулює появу певних нововведень в наборі пропонованих банківських продуктів та послуг [309, с. 35]. Н. Панченко, В. Балацька, С. Татяніна [310] підкреслюють, що найбільш позитивний вплив на якість обслуговування клієнтів здійснює розвиток новітніх банківських

технологій в умовах воєнного стану і розглядають особливості їх використання банками України в сучасних умовах.

Науковці П. Віблій та М. Кондратюк [311] підкреслюють, що перебіг активних воєнних дій за останні два роки має неабиякий вплив на економіку України і ускладнює багато процесів. Та це не становить критичної загрози для роботи банківського сектора завдяки розвитку фінансових технологій. Діджиталізація банків дає можливість оформляти кредити онлайн, створювати онлайн транзакції, оплачувати комунальні послуги з дому через мобільний додаток тощо. О. Копилова, Ю. Пічугіна і К. Гончар [312] також вважають, що впровадження банками діджитал-технологій та гнучкість у трансформації, оптимізації і адаптації традиційних бізнес-процесів банків до нової реальності ведення бізнесу допомогли банкам в умовах сучасного надзвичайно несприятливого політично-військового та економічного середовища вижити та отримувати прибуток. При цьому автори наполягають, що в умовах діджиталізації банківського сектору виникають нові ризики, пов'язані з технологічним розвитком і тільки гнучкість щодо врахування потреб клієнтів і діджитал-технологій дозволить банкам отримати максимальний ефект і мінімізувати вплив потенційних ризиків.

Р. Мірошник та І. Кухта [313] провели дослідження переваг послуг онлайн-банкінгу, які надають найбільші банки України, визначили проблеми цифровізації українських банків, дійшли до висновку, що тільки продовження розвитку у сфері діджиталізації дасть змогу банкам успішно конкурувати на ринку та забезпечити зростання своїх прибутків та підвищення задоволеності клієнтів.

Авторами С. Реверчук та О. Творидло виконано прогнозування розвитку банківського сектору та надано рекомендації щодо покращення нормативно-інституційної бази регулювання банківської системи України в умовах цифрових змін [314].

Щодо банківського обслуговування бізнесу, то в умовах повномасштабних військових дій на території України у суб'єктів господарювання виникла низка важливих проблем:

- втрата частки команд підприємств, які рятуючи сім'ї, роз'їхались по різних географічних локаціях;
- обмежений доступ до документації та обладнання;
- відсутність можливості фізичного відвідування банку;
- обмеженість здійснення експортно-імпортних операцій, призупинення міжнародних контрактів.

Перелічені фактори та ряд деяких інших причин створили передумови фінансових викликів для банків, які необхідно було вирішувати тільки віддаленим банківським обслуговуванням та індивідуальним підходом до розв'язання клієнтських запитів. Більшість банків взяли на себе ризики в короткий час впровадити інноваційні рішення які планувались до впровадження роками і врятували клієнтський бізнес. Це стало можливим в зв'язку з тим, що задовго до початку 2022 року НБУ та Міністерство цифрової трансформації активно впроваджували цифровізацію банківської системи України, в результаті стали доступними банкам та їх клієнтам онлайн-послуги світового рівня.

Додаткові можливості для інтенсифікації відносин із клієнтами за рахунок використання цифрових технологій – це інтегральний, багатофункціональний та мобільний види банкінгу. Перший забезпечує клієнту більшу прозорість – він може отримати ту ж інформацію, яка доступна і банківському консультанту. Ключовою перевагою багатофункціонального банківського обслуговування є можливість використання різних інструментів – таких, як комп'ютери, телефони. Аналогічно мобільний банкінг здебільшого пов'язаний із можливостями отримання банківських послуг за допомогою мобільних пристроїв без обмежень за часом та місцем.

Вже не один десяток років в світі класичні фінансово-кредитні установи перетворюються на високотехнологічні платформи, які здатні створювати нові алгоритми прибутку, з використанням штучного інтелекту та інших технологій.

Згодом такі високотехнологічні платформи зможуть керувати людськими ресурсами та капіталом як єдиним набором можливостей. На міжнародному рівні у фінансово-банківській сфері відбувається перехід до дистанційної взаємодії клієнтів та банківських службовців. Найбільш ефективні цифрові технології, що застосовуються у світовій фінансово-банківській сфері, представлені у табл. 1.

Таблиця 1

Цифрові технології, що застосовуються у фінансово-банківській сфері

№ з\п	Технологія	Характеристика
1	RegTech	технологія для виконання вимог регуляторів
2	Мобільні технології	мобільні програми для планшетів, телефонів та ноутбуків
3	Application Programming Interface	інтерфейс програмування додатку
4	Big Data	технологія Великих даних
5	Big Five	штучний інтелект, який замінює співробітників банку в найбільш ресурсомістких операціях
6	Internet of Things, IoT	інтернет речей, що використовується для збирання та аналізу інформації в банківській сфері
7	Machine Learning	роботизація та машинне навчання
8	Біометрія	використовується банками для ідентифікації клієнтів онлайн, як правило, за голосом та фотографії
9	Блокчейн	технологія розподіленого реєстру
10	Відкриті інтерфейси	надають доступ до ліцензійних програм

Джерело: розроблено автором за [306 – 314]

Розглядаючи наведені цифрові технології зауважимо, що, наприклад, застосування технології Big Five у банківській сфері (штучний інтелект, що створює психологічний тип особистості на основі зібраних даних), здатне принести до 50 млн. доларів чистого прибутку за рік. Застосування штучного інтелекту під час аналізу даних дозволяє уникнути багатьох ризиків під час укладання угод, оскільки враховує такі показники клієнтів, як сумлінність, законослухняність, старанність, емоційна стійкість, надійність. При цьому

застосування технологій штучного інтелекту, нейронних мереж та інших інновацій не відкидає діяльності працівників банку, а лише її оптимізує. Згідно з прогнозом експертів, застосування штучного інтелекту у фінансово-банківській сфері до 2030 року може дати додатковий дохід у розмірі 300 млрд. доларів. Штучний інтелект призвів до кардинальних змін у банківській сфері. Особливо революційною є боротьба з шахрайською діяльністю, яка є основною загрозою для клієнтів банку.

Цифрова технологія RegTech виконує вимоги державних регуляторів про ідентифікацію клієнта за біометричними та іншими характеристиками, про протидію шахрайським діям, про автоматизацію звітності та комплаєнс-контроль. Технологія машинного навчання (Machine Learning) – створення алгоритмічного коду, який створюється машиною за мінімальної участі людини на основі аналізу однотипних дій. За допомогою цієї технології зручно працювати з великим обсягом даних тощо.

Великі дані (Big Data) – напрямок, пов'язаний з обробкою та зберіганням великого обсягу інформації, з яким дуже важко працювати за допомогою звичайних програмних пристроїв і неможливо проаналізувати з допомогою людської праці. Оскільки банківський сектор є одним із самих клієнтоорієнтованих, то можна сказати, що ця сфера найбільше зацікавлена у застосуванні даної технології, оскільки банки щодня отримують величезний обсяг інформації, та в більшості випадків ці отримані дані хаотичні та неструктуровані, і саме тому банки з великим бажанням прагнуть ефективно використовувати великі дані, щоб мінімізувати ризики та оперативно вести боротьбу з шахрайством.

Головною метою роботи з Big Data є те, що людство має навчитися видобувати великі маси інформації, аналізувати та спрямовувати їх за допомогою різних програмних інструментів. На думку багатьох експертів, технологія BIG DATA у банківській сфері вирішує три види завдань, таких як:

- 1.Зберігає та керує великим обсягом відомостей та інформації, з чим не справляються звичайні бази даних;

2. Організує змішану та хаотичну інформацію, в якій міститься безліч тексту, зображень, відео та інших даних;

3. Формує аналітичні звіти, а також впроваджує прогностичні моделі.

Значна цінність технології BIG DATA у тому, що вона дозволяє зберігати великі обсяги різної інформації, обробляти та ефективно керувати нею, відповідно до поставлених завдань.

В Україні за останнє десятиріччя спостерігається плавна і закономірна цифрова еволюція. Банківська система поступово запроваджує цифровізацію своєї сфери, для клієнта вже стало звичним відмова банку від фізичного відділення, персоналізація, застосування чат-ботів для операцій з клієнтом. Цифровізація принесла значні переваги як для банківської системи України, так і для кожного банку та його клієнтам. Для банків – це перш за все зменшення фізичних відділень.

У звіті консалтингової компанії McKinsey «Найкраще з обох світів: баланс цифрових та фізичних каналів» аналітики вказали, що у розвинених країнах банки закрили 9% своїх відділень у 2021 році – це найбільша кількість за п'ять років, оскільки вони переглянули існуючі підходи до продажу та обслуговування. Закриття відділень викликане як пандемією, так і змінами у поведінці споживачів – прискорений перехід на цифрові канали при зниженні попиту послуги у фізичних каналах [315].

В табл. 2 наведена динаміка кількості банківських відділень в цілому по системі та по п'яти банках з найбільшою розгалуженістю установ з початку 2008 по кінець 2023 року. З табл. 2 видно, що станом на початок 2008 року було відкрито 21089 банківських відділень. При цьому 11656 з них припадало на 5 банків, наведених в таблиці. Станом на початок 2024 року банківських установ по системі скоротилось в 4 рази, їх налічується 5138 відділень. Найбільше зменшили свої відділення такі банки як Правекс Банк (в 14 разів), Ощадбанк (в 5 разів), Укрсиббанк (в 3,5 разів).



Таблиця 2

Кількість банківських відділень з 2008 по 2024 рік, станом на початок року

Банки	2008	2011	2014	2017	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ощадбанк	6136	5996	5529	3648	2630	2327	1837	1602	1182	1182
ПриватБанк	2768	3182	3246	2240	2021	1928	1717	1497	1210	1132
Райффайзен банк	1186	967	828	510	503	496	396	392	350	332
Укрсиббанк	1005	731	578	378	300	284	272	251	233	223
Правекс Банк	561	438	261	97	50	45	45	45	43	40
Разом по банківській системі	21089	19449	19290	10316	8509	8002	7134	6685	5336	5138

Джерело: розроблено автором за даними [315]

Банки зменшуючи кількість фізичних відділень здійснюють перехід до концепції «фізичних відділень майбутнього», які обслуговують клієнтів у новому форматі, де акцент зроблений на цифрових технологіях та консультаціях. На сьогодні майже щомісячно ринок фінансових технологій пропонує нові фінансові рішення з удосконалення досвіду банків зі своїми клієнтами. У зв'язку з існуючою конкуренцією, банки прагнуть використовувати в своїй роботі новітні технології з ціллю збереження існуючих клієнтів та залучення нових, в тому числі і корпоративних.

Станом на початок 2024 року на рахунках в банківській системі України зберігалось 1321,9 млрд. грн. коштів суб'єктів господарювання, що на 28,6% більше залишків коштів на початок 2023 року. (табл. 3). Як видно з табл. 3, 70% коштів суб'єктів господарювання на рахунках банків (936,2 млрд. грн.) припадає на національну валюту, з них 75% – це кошти на вимогу. Зауважимо, що 74% коштів корпоративних клієнтів зосереджено в 10 із 63 діючих в 2023 році банків. До десятки банків за обсягом гривневих залишків бізнесу (кошти на вимогу та строкові депозити) станом на початок 2024 року входять ПриватБанк (105,8 млрд грн), Укрексімбанк (99,1 млрд грн), Укргазбанк (88,9 млрд грн), Ощадбанк (85,3 млрд грн), Райффайзен Банк (66,1 млрд грн), ПУМБ (63,0 млрд грн), Креді Агріколь Банк (48,0 млрд грн), Сітібанк (41,4 млрд грн), Укрсиббанк (39,7 млрд

грн) та ОТП Банк (35,1 млрд грн). Тобто до лідерів потрапили чотири з п'яти державних банків, один – із приватним українським капіталом та п'ять «дочок» іноземних банківських груп.

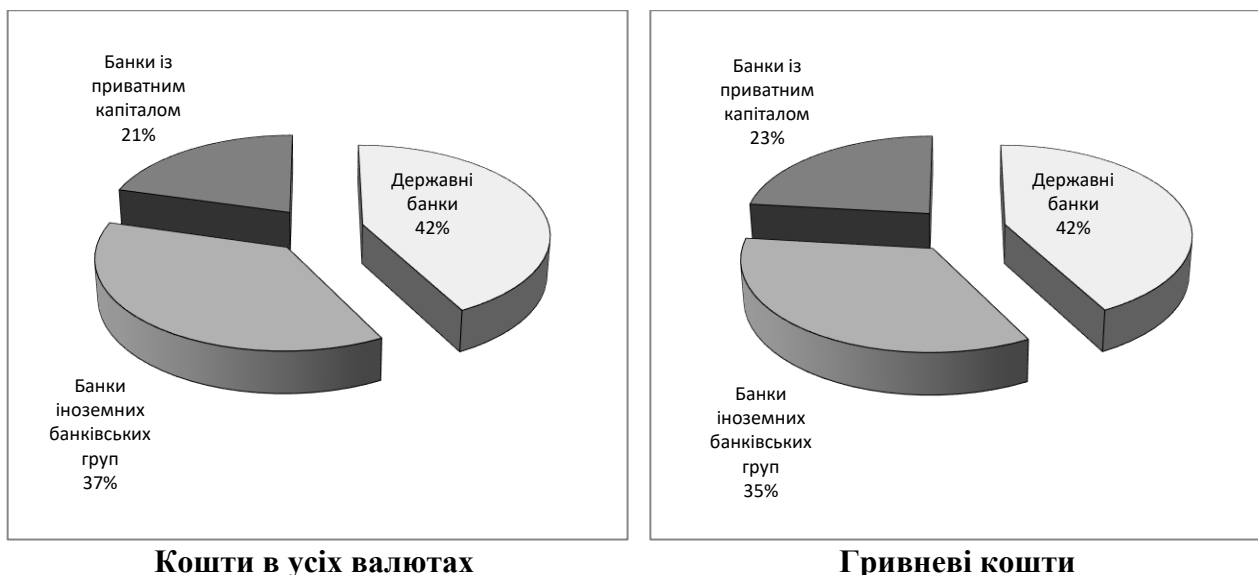
Таблиця 3

Кошти корпоративних клієнтів на рахунках банків станом на 31.12.2023 року, млн. грн.

№	Банк	Кошти на рахунках банку			Зміна (+,-) до 2022 року		
		Всього	В національній валюті		Всього	В національній валюті	
			всього	У тому числі на вимогу		всього	У тому числі на вимогу
1	ПриватБанк	157329,3	105795,8	104371,8	+27001,9	+22948,4	+24264,8
2	Укрексімбанк	149635,8	99094,7	65892,8	+57411,2	+45057,4	+25933,4
3	Укргазбанк	119651,3	88911,6	63699,1	+40023,3	+33151,1	+24666,7
4	Ощадбанк	108892,8	85272,6	70900,7	+46477,3	+31575,8	+23886,9
5	Райффайзен Банк	98108,1	66066,6	54071,3	+12509,8	+11186,6	+2635,9
6	ПУМБ	78827,9	63044,8	42423,4	+26708,7	+26029,7	+12067,9
7	Укрсиббанк	77296,7	39722,7	28328,5	+20369,7	+15261,3	+3867,1
8	Креді Агріколь Банк	72179,3	47994,6	23528,6	+23285,6	+16522,4	-8445,5
9	СІТІ БАНК	56125,2	41432,8	40754,5	+11357,1	+12754,0	+11895,7
10	ОТП Банк	55872,9	35207,5	30872,3	+3381,8	+4915,2	+2643,0
Разом по банківській системі		1321896,6	936157,0	705260,1	+379183,1	+310924,9	+192896,4

Джерело: розроблено автором за [316]

Отже, найбільшою довірою у корпоративних клієнтів користуються державні банки та банки іноземних банківських груп (рис. 1).



**Кошти в усіх валютах** **Гривневі кошти**  
Рис. 1. Структура залишків коштів корпоративних клієнтів на рахунках банків України на кінець 2023 року  
Джерело: розроблено автором за даними [315]

Половина гривневих коштів корпоративних клієнтів припадала на 10 провідних банків (рис. 2). Найбільший приріст гривневих коштів в відсотках до попереднього року отримали наступні банки: Укрексімбанк (+45,5%), ПУМБ (+41,3%), Укрсиббанк (+38,4%), Укргазбанк (+37,3%), Ощадбанк (+37,0%). Як стверджують експерти, конкурувати за клієнтів банки намагаються покращенням якості та цифровізацією обслуговування, а також розробкою інноваційних рішень для здійснення безготівкових платежів [318].

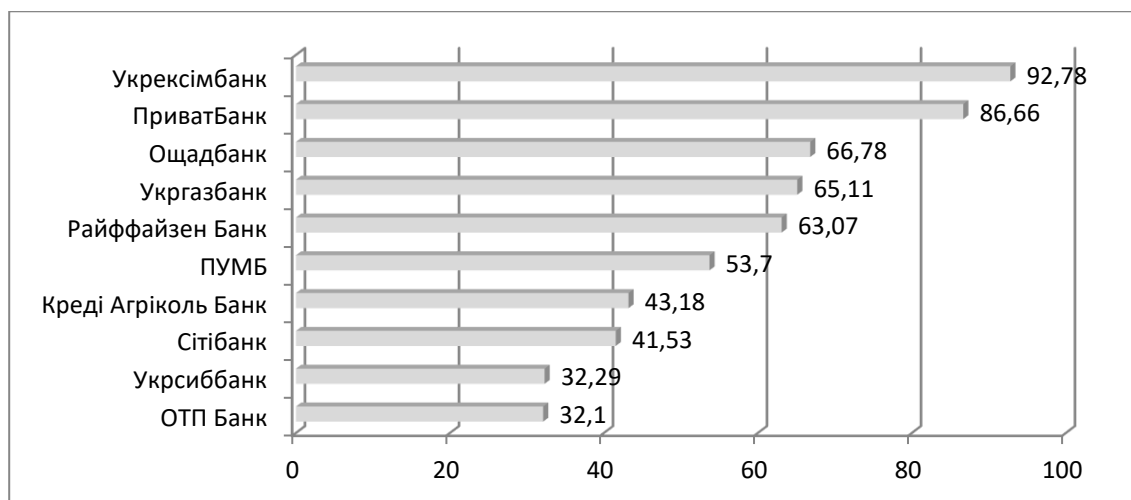


Рис. 2. ТОП – 10 банків за обсягом гривневих залишків бізнесу на кінець 2023 року  
Джерело: розроблено автором за даними [315]

В 2023 році на вибір клієнтом банку для зберігання коштів не впливали ставки за депозитами тому що вони були майже ідентичні в цілому по банківській системі. Вартість обслуговування в ключових гравців банківського ринку також відрізнялась несуттєво. Банки в основному повернулися до тарифної політики, яка була в довоєнний період та скасували майже усі пільги. Це змушувало банки в боротьбі за клієнта фокусуватися на якості обслуговування і цифровізації продуктів та послуг.

На сьогоднішній день банківські продукти та пропозиції будуються на розвитку інтернет-банкінгу та мобільного додатка (фактично той же інтернет-банкінг лише доступ до нього здійснюється через мобільний додаток).

Одною з традиційних банківських послуг для корпоративних клієнтів є кредитування. Тривалий час із початку повномасштабного вторгнення майже всі нові кредити надавалися за підтримки державних програм. Як видно з рис. 3, на державні банки припадає 46% наданих на кінець 2023 року кредитів.

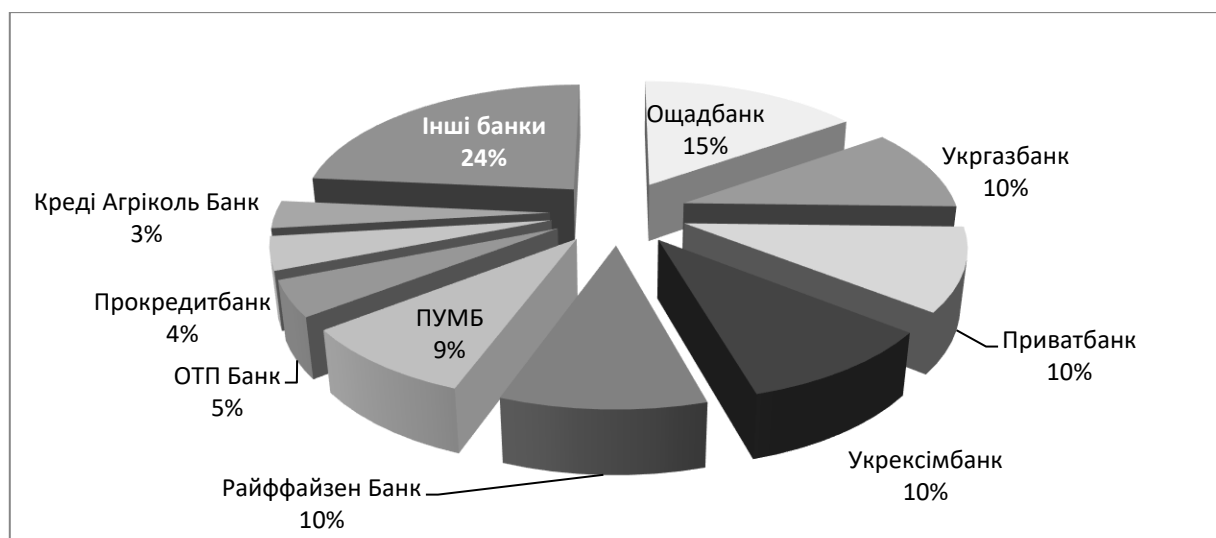


Рис. 3. Частка банків за обсягом гривневих кредитів корпоративних клієнтів станом на кінець 2023 року, %

Джерело: розроблено автором за [318]

Державна програма “Доступні кредити 5-7-9%” залишається основним рушієм бізнес-кредитування 2023 року. Програма відіграла ключову роль у підтриманні кредитування бізнесу в найскладніший період повномасштабного вторгнення. Доступ до неї був максимально широким. Запорукою успіху

програми «5-7-9%» банкіри називають її гнучкість і трансформації у відповідь на виклики часу [317].

З 24 лютого 2022 року до грудня 2023 року банками за програмою «5-7-9%» було укладено близько 42 тисяч договорів на суму понад 167 млрд грн. Розподіл кредитних договорів за програмою у розрізі цілей кредитування представлений на рис. 4.

Водночас останніми місяцями відновлюється несубсидоване кредитування. Гривневі кредитні портфелі нарощували, зокрема, банки, що не є активними учасниками державних програм. В 2023 році значно активізувалось кредитування малого, середнього бізнесу та фізичних осіб-підприємців. Активне кредитування невеликого бізнесу знижує концентрацію банківських балансів та зменшує ризики.

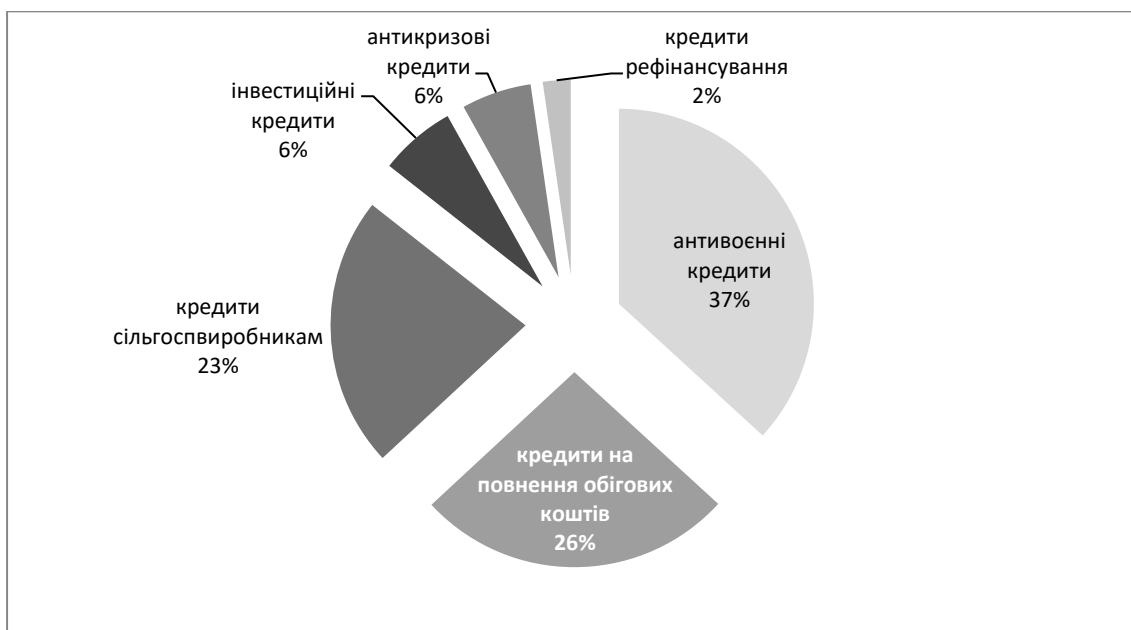


Рис. 4. Розподіл кредитних договорів за державною програмою «5-7-9%» у розрізі цілей кредитування

Джерело: розроблено автором за [318]

На рис. 5 наведено умови за якими надавали позики в минулому році найбільш активні банки, які здійснювали кредитування даного сегменту корпоративного сектору.

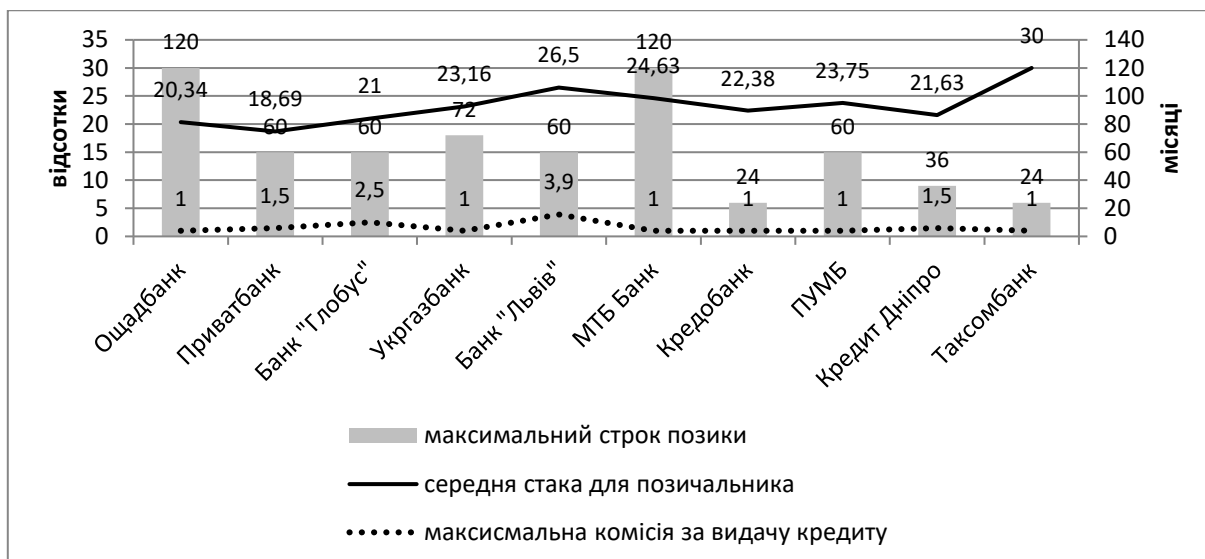


Рис. 5. Найбільш активні банки з кредитування МСБ та ФОП в 2023 році  
Джерело: розроблено автором за [316]

Під час повномасштабної війни альтернативою класичному кредитуванню дедалі частіше ставав лізинг. У середині 2023 року такі послуги надавали до двох десятків гравців ринку: з лютого 2022-го частина з них або зовсім зупинила, або суттєво скоротила фінансування в рамках фінансового лізингу, але у 2023 році більшість відновила свої програми. На рис. 6 можна ознайомитись з банками та банківськими групами, які наростили свій лізинговий портфель на протязі 2023 року.

В вітчизняних банках діджиталізацією охоплено кредитування як корпоративного сектору, так і роздрібного. Цифровізація кредитування дозволяє розширити доступ до фінансових послуг: скорочуючи операційні витрати, вона робить економічно вигідним надання невеликих позик. Розширення доступу до фінансових послуг відбувається також за рахунок підвищення фінансової та цифрової грамотності споживачів, завдяки чому вони можуть раціональніше управляти своїми боргами.

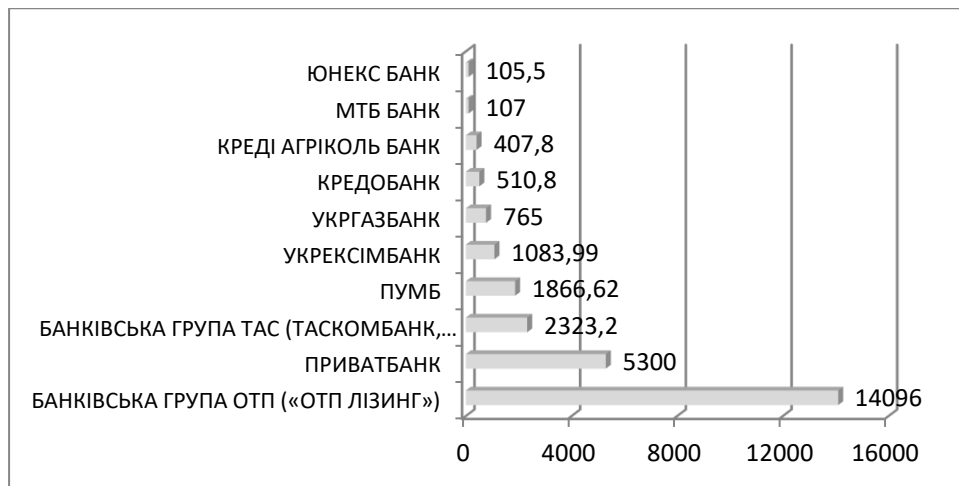


Рис. 6. Обсяг лізингового портфеля ряду банків станом на 31.12.2023 року, млрд. грн.

Джерело: розроблено автором за [318]

Аналізуючи стан кредитування фізичних осіб за період воєнного часу за даними НБУ (табл. 4) спостерігаємо наступні тенденції.

Станом на кінець грудня 2023 року банками України було надано фізичним особам кредитів на суму 162,1 млрд. грн., що на 68,1 млрд. грн. менше обсягу позик, наданих на початок 2022 року. Як показують дані табл. 1, станом на кінець грудня 2023 року на 5 банків банківського сектору припадало 76,8% усіх наданих кредитів, на перші три – 64,7%. При чому концентрація ринку здійснилась на протязі двох воєнних років.

Таблиця 7

Кредитування банками України фізичних осіб станом на кінець періоду

Банки	Грудень 2021 р		Грудень 2022 р.		Грудень 2023 р.	
	Млн. грн.	В% до підсумку	Млн. грн.	В% до підсумку	Млн. грн.	В% до підсумку
АТ КБ «Приватбанк»	51655,3	25,8	43222	32,2	60660,9	37,4
АТ «Універсал Банк»	23726,1	11,9	17585,8	13,1	29880,1	18,4
АТ «Ощадбанк»	13620,5	6,8	11474,6	8,5	14407,4	8,9
АТ «ПУМБ»	19623,2	9,8	9891,3	7,4	9996,9	6,2
АТ «СЕНС БАНК»	24329,3	12,2	13199,6	9,8	9517,2	5,9
По банківській системі	200197,2	100,0	134263	100,0	162066,8	100,0

Джерело: розроблено автором за [316]

При падінні обсягів кредитування в цілому по банківській системі в 2022 році на 33%, досліджувані банки також знизили темпи надання кредитів домашнім господарствам, але меншими ніж увесь банківський сектор (рис. 7).

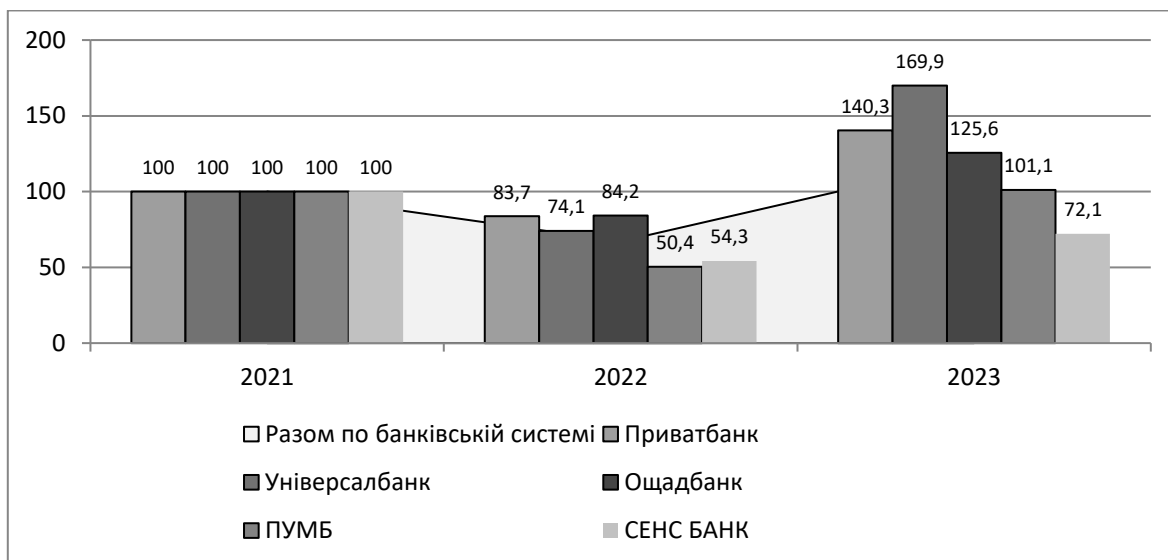


Рис. 7. Темпи росту кредитування фізичних осіб банками України  
Джерело: розроблено автором за [316]

Щодо 2023 року банківська система наростила обсяги кредитування фізичних осіб на 20%, але станом на 31 грудня 2023 року так і не досягла довоєнних об'ємів. Зауважимо, що АТ КБ «Приватбанк», АТ «Універсал банк» та АТ «Ощадбанк» перевищили обсяги наданих кредитів домашнім господарствам станом на 01.01.2022 року. Сталося це по-перше, в зв'язку з довірою населення до даних банків, а по-друге, в зв'язку з тим, що вони використали самі новітні цифрові технології для кредитування клієнтів.

Через мобільні додатки «Приват 24» та «Ощад 24/7» АТ КБ «Приватбанк» та АТ «Ощадбанк» надають кредити фізичним особам за запитом, оформленим онлайн на сайті банку, рішення про надання кредиту клієнти також отримують віддалено. У разі позитивно рішення кредит спрямовується на кредитну картку отримувача. Списання відсотків та суми наданого кредиту теж здійснюється автоматично при наявності коштів на картці.

АТ «Універсал банк» на основі ліцензії відкрив необанк – «Монобанк», який є найбільш відомим небанком в Україні. За своєю сутністю небанки є



модернізованими фінансовими установами, що працюють виключно в мережі Інтернет та переважно через мобільні застосунки та пропонують цифрові банківські рішення. Вони представляють нову модель цифрового банкінгу [319, с. 135]. Монобанк пропонує лише цифрові продукти, основними з яких є кредитування фізичних осіб та залучення їх коштів в депозити, також АТ «Універсал банк» має найвищі темпи приросту наданих кредитів за 2023 рік.

Однак у цієї моделі є свої мінуси: обсяг роботи, покладеної на банк, стає в рази більше і необхідний персонал, який має навички роботи за умов цифрової економіки. Тому найважливішим завданням подібних установ стає відповідне навчання співробітників технологіям та здійснення своєї діяльності онлайн.

Підсумовуючи, важливо відзначити, що цифровізація роздрібного кредитування – потужний інструмент для розвитку банківського сектора, що дозволяє збільшити конкуренцію та вдосконалити пропозицію для кінцевого споживача, знизити ряд витрат та отримати додатковий прибуток для банків за рахунок нових каналів залучення.

Для підвищення своєї конкурентоспроможності у 2023 році більшість банків суттєво оновили інтернет-банкінг для корпоративних клієнтів та індивідуальних клієнтів. В табл. 5. наведені мобільні додатки основних банків, що обслуговують на сучасному етапі корпоративних клієнтів.

Цифрові технології дедалі більше стають сьогодні стандартом та кидають виклик традиційним бізнес-моделям у банківському секторі. Сьогодні клієнти відчують прискорене цифрове життя, яке підтримується швидким проникненням в Інтернет, зростанням популярності смартфонів та розширенням доступу до різних мереж. Зростаюча поширеність технологічних компаній, що пропонують банківські послуги, призвела до зростання тиску на традиційні банки для модернізації їх основної діяльності. Банки намагаються протистояти цим проблемам, співпрацюючи з фінансовими технологічними фірмами (fintechs) у різних формах.

Мобільні додатки провідних банків України

Банк	Додаток	Банк	Додаток
ПриватБанк	Приват 24 для бізнесу	ПУМБ	Digital Business
Ощадбанк	CorpLight	Креді Агріколь Банк	CORPEX
Райффайзен Банк	Raiffeisen Business Online	Сітібанк	CitiBusiness
Укресімбанк	iFOBS EXIM	Укрсиббанк	UKRSIB business
Укргазбанк	ЕКО БУМ 24/7	ОТП Банк	ОТПбізнес

Джерело: сформовано автором

Прискоренню розвитку Інтернет-банкінгу сприяла прийнята ЄС директива про платіжні послуги PSD2 (Revised Directive on Payment Services), що дозволила різко знизити вартість платіжних сервісів кінцевого споживача. Вона ініціювала створення двох видів сервісів: посередників з проведення платежів між споживачем та джерелом фінансування та агрегатів фінансової інформації (AISP), які накопичують інформацію про наявні рахунки клієнта у всіх банках. Провайдерами сервісів з управління рахунками клієнтів є банки, зобов'язані з їх згоди надати всю наявну інформацію фінансовим посередникам без укладання спеціального договору.

Через мобільні додатки банки надають такий спектр послуг корпоративному клієнту: виписка, платежі в національній валюті та шаблони платежів, валютно-обмінні операції, рахунки та довідки, електронна звітність, податки, інвойсинг, досьє ділової репутації, зарплатні та інші виплати, бізнес-картки, кредити й депозити, електронний підпис та інші.

Онлайн-банкінг насамперед фокусується на грошових переказах, оплаті рахунків, дистанційних депозитах та базовому онлайн-управлінні рахунками. Синонімами до цього поняття є «віртуальний банкінг», «інтернет-банкінг» та «електронний банкінг». Цифровий банкінг являє собою оцифрування кожної програми та виду діяльності, здійснюваної фінансовими установами та їх клієнтурою.

До переваг оцифрування даних належать:

- зростання кількості безготівкових операцій та умов для їх здійснення (наприклад, велика кількість банкоматів) сприяє суттєвій економії коштів та для клієнтської бази, і для самих банківських установ;
- цифрова аналітика, доступна банкам, дозволяє підходити до питань прийняття рішень ефективніше;
- зростання клієнтської бази, пов'язане з тим, що взаємодія з банком стає зручнішою;
- скорочення кількості помилок, допущених через людський фактор;
- зниження потреби у великих сумах готівкою;
- скорочення відмінностей в обслуговуванні клієнтів у містах та сільській місцевості;
- зменшення загрози створення та розповсюдження фальшивої валюти (за рахунок збільшення обсягу безготівкових операцій).

Цифровізація може допомогти банкам скоротити витрати та оптимізувати обслуговування клієнтів. Незважаючи на те, що впровадження ІТ-рішень є, як правило, дорогим, а нові цифрові банківські інструменти не завжди добре сприймаються клієнтами, розробка чіткого бачення цифровізації, ймовірно, дозволить банкам подолати проблеми, що виникають.

До недоліків оцифрування у банківській сфері можна віднести:

- значне зниження потреби у людському ресурсі у зв'язку з широким застосуванням різних програм автоматизації;
- скорочення кількості банківських відділень, що тягне за собою скорочення робочих місць та ускладнює взаємодію з банком споживачів послуг із категорії «50+», які не відчують комфорт при роботі з цифровими каналами;
- вразливість більшості банківських установ по відношенню до кібератак.

У майбутньому на клієнтів, ймовірно, чекають банківські системи із власною формою штучного інтелекту, а деякі інструменти для взаємодії з клієнтами з його використанням (наприклад, чат-боти) вже впроваджено.

Фахівці зазначають, що цифровізація банків в даний час знаходиться в стадії діалогової комерції (з 2017 року), яка змінила епоху онлайн- та мобільного

банкінгу (2012-2017 рр.) [320]. Початком періоду діалогової комерції послужив розвиток діалогового штучного інтелекту та зростання кількості мобільних додатків.

Діалогова комерція – ця стратегія електронної комерції, спрямована на спілкування з клієнтами шляхом обміну повідомленнями за допомогою діалогових технологій штучного інтелекту та живого чату, щоб допомогти покупцям знайти те, що вони шукають, і спростити процес покупки. Однією з галузей діалогової комерції є діалоговий банкінг, також що має назву "чат-банкінг" [321].

Звіт PriceWaterhouseCoopers (міжнародна мережа компаній, що пропонують послуги в галузі консалтингу та аудиту) «Зміна банківської справи зі штучним інтелектом» показав, що чат-боти входять до трійки найпопулярніших додатків, які інвестують банківські установи [322, с. 50].

Група компаній Keupova, яка здійснює моніторинг та аналіз цифрових фінансових послуг для споживачів та малого бізнесу, включаючи банківську справу, виділяє чотири варіанти автоматизованої комунікації банку та клієнта:

- чат-боти із запрограмованими відповідями;
- чат-боти з двостороннім листуванням у чаті;
- текстовий чат в реальному часі;
- віртуальні помічники за допомогою штучного інтелекту або обробки природної мови.

Найпопулярнішою цифровою підтримкою, надається 90% банками, є чати із запрограмованими відповідями та чати з двостороннім обміном повідомленнями. Більше половини з них (53%) надають допомогу у чаті із запрограмованими відповідями, ще 24 % забезпечують двосторонній обмін повідомленнями в чат-ботах для користувачів, що пройшли аутентифікацію. Все частіше з'являються віртуальні помічники з обробкою природної мови, здатні розуміти різні способи, якими клієнти ставлять запитання. Проте, менш ніж 20% проаналізованих компанією Keupova Group банків пропонують віртуальних помічників, заснованих на штучному інтелекті та прогнозній аналітиці [323].

В інформаційних джерелах, вивчених у рамках цього дослідження, найчастіше кращими визнають віртуальних помічників Erica від Bank of America та Smart Assistant від US Bank. Штучний інтелект має потенціал для зміни організацій у величезних масштабах - від появи віртуальних фінансових помічників до комп'ютеризованого кредитного скорингу та прогнозного аналізу.

З погляду клієнтів машинне навчання сприяє ефективному покращенню досвіду застосування банківських продуктів, що допомагає швидко і результативно вирішувати виникаючі питання, і поряд зі штучним інтелектом у найближчому майбутньому дозволить банкам визначати спектр проблем споживачів послуг і справлятися з ними дуже оперативно та без значних фінансових витрат. Це приведе до трансформації банківської галузі, а разом з нею клієнтського досвіду взаємодії з тією або іншою розробкою. Банківські установи повинні регулярно відстежувати появу нових технологічних можливостей та оперативно впроваджувати їх для безперервного розвитку бізнесу.

Останніми трендами та інноваціями в галузі FinTech, які в 2024 році є темою дискусій можна вважати наступні:

1. Open Banking та APIs: концепт відкритого банкінгу. Передбачається, що банки можуть надавати доступ до фінансових даних своїх клієнтів третім організаціям для створення нових фінансових продуктів та послуг.

Враховуючи зростаючі виклики та проблеми фінансового ринку в умовах нерівного доступу до вигод від нових інтернет технологій, виникає необхідність використання альтернативних і більше адаптованих систем, що відповідають запитам ринку. Одна з таких систем отримала назву «Відкритий банк» – Open banking. Досліджуючи досвід функціонування системи Open Banking за кордоном, можна відзначити, що система є досить популярною та набирає все більше оборотів щодо свого використання.

Отже, Open banking – це система, в рамках якої банки відкривають свої інтерфейси програмування додатків (API), даючи можливості стороннім компаніям отримати доступ до фінансової інформації (клієнтської бази даних),

необхідної для розробки нових додатків і послуг, що в кінцевому підсумку надає власникам рахунків ширші фінансові можливості [324].

В основу концепції Open Banking входять Open Data та Open API, де Open Data – то принципи відкритого доступу до даних, API (application programming interface) – програмний інтерфейс з набору готових функцій або структур, що надаються програмами, сервісами або операційною системою. Мета – покращення обслуговування клієнтів. Відкритий банкінг базується на відкритих API.

За останні десять років відкритий банкінг перетворився на одну з основоположних міжнародних економічних концепцій. В основу формування системи відкритого банкінгу, динаміка якого визначається різними рушійними силами, лягли головним чином зобов'язання юридичного характеру, а також ініціативи, що розвиваються під впливом ринкових факторів.

Що стосується Європейського союзу (ЄС), то зелене світло відкритого банкінгу в Європі дала Директива про платіжні послуги 2015/2366/ЄУ (ДПУ-2). ДПУ-2 наділила сторонніх постачальників послуг правом виступати операторами доступу до інформації по рахунках користувачів (ОДІСП) та операторами ініціювання платежів (ОП). ОДІСП дозволяють клієнтам отримати всебічну інформацію про свої банківські рахунки, що обслуговуються в режимі онлайн, за допомогою унікальних зовнішніх інтерфейсів, а ОП надають своїм клієнтам доступ до функціональних можливостей, пов'язаних з ініціюванням платежів, без необхідності прямого залучення послуг онлайн-банкінгу або використання кредитних чи дебетових карт.

Відповідно до Угоди про асоціацію між ЄС та Україною остання взяла на себе зобов'язання щодо виконання як ДПУ-2, так і та Директиви ЄС 2009/110/EU (Директиви про електронні кошти). З цією метою у лютому 2021 року було прийнято постанову про набрання чинності Закону України «Про платіжні послуги». За інформацією, отриманою від експертів Національного банку України, ухвалення цього Закону забезпечить виконання європейських

стандартів відкритого банкінгу. В Україні відкритий банкінг повинен розпочати свою роботу до 1 серпня 2025 року.

Прагнучі підтримати розвиток фінансових технологій, у 2020 році Національний банк України розробив п'ятирічну стратегію розвитку сектору фінансових технологій. Її основною метою є формування нормативних рамок, політики та процедур, які стимулювали б зростання фінансово-технологічного сектору, включаючи програми прискореного розвитку компаній галузі та укладання міжнародних угод. У серпні 2023 року НБУ затверджено Концепцію відкритого банкінгу, в якій визначаються напрями розвитку, дорожня карта та ключові вимоги до впровадження в Україні відкритого банкінгу.

Вітчизняна концепція Open Banking передбачає запровадження центрального технологічного оператора платіжних послуг (так званого HUB). HUB виконуватиме різні операційні, інформаційні та технологічні функції, пов'язані з наданням платіжних сервісів, що значно спростить підключення банків, платіжних провайдерів та інших учасників до системи обміну даними [325].

При наявності суттєвих переваг, що сприяють впровадженню відкритого банкінгу по всьому світі, існує ряд ризиків, які необхідно враховувати при його подальшому запровадженні. Переваги та ризики Open banking представлені на рис. 8. Повсюдне впровадження Open banking дозволить створювати нові продукти для фінансового ринку, що призведе до збільшення кількості нових банківських сервісів та скорочення часу виведення їх на ринок. Для тих банків, які хочуть підготуватися до посилення конкуренції, пов'язаної із зростанням пропозиції банківських послуг з боку зарубіжних та вітчизняних технологічних компаній завдяки технології Open banking, найкращим рішенням є розробка персоналізованих цифрових рішень. Першим кроком на цьому шляху має стати партнерська взаємодія з організаціями фінансового та нефінансового сектору та новий погляд на складові банківської екосистеми загалом.

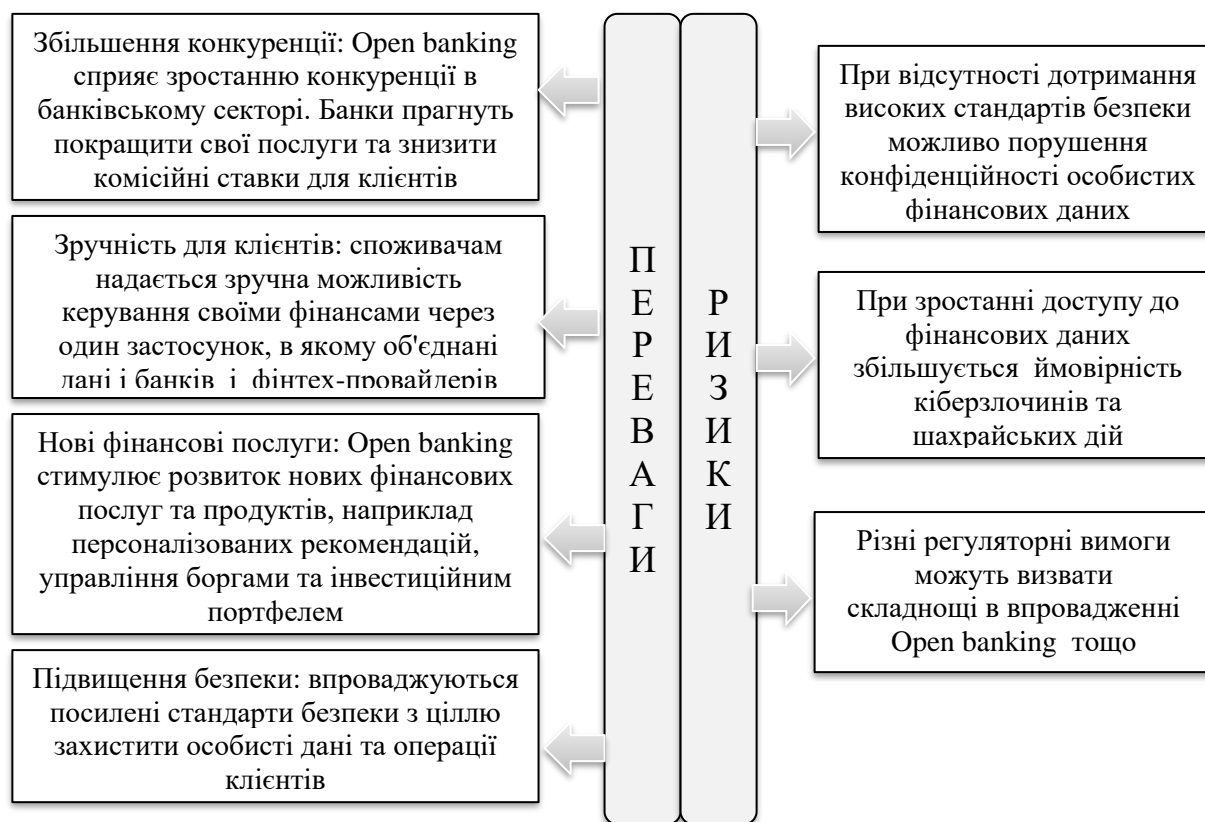


Рис. 8. Переваги та ризики впровадження відкритого банкінгу

*Джерело:* розроблено автором за [326]

Усі фінансові інститути, незалежно від розміру, можуть отримати значну користь з накопичених масивів даних про клієнтів. Шляхом успіху є здатність застосувати ці знання так, щоб покращити якість цифрових сервісів – як уже сьогодні роблять великі світові та українські технологічні компанії, а з недавнього моменту і банки в рамках екосистемного підходу, що підвищують якість клієнтського досвіду в процесі здійснення покупок, спілкування, пошуку та здійснення платежів.

У найближчому майбутньому надалі зростатиме роль хмарних технологій у фінансовому сектор. Адже, понад 70% банківських клієнтів щодня використовують мобільні додатки й очікують, що їх транзакції будуть оброблені ментально та з найвищим рівнем безпеки для своїх транзакцій відповідно до норм щодо боротьби з відмиванням грошей і шахрайством [326].



Майбутнє відкритого банкінгу стоїть за продуктивною конкуренцією між провайдерами послуг, безпечним обміном даними та наданням клієнтам все більшої кількості можливостей по управлінню фінансами.

2. Гіперперсоналізація: врахування більш поширених даних ніж при традиційній персоналізації, використання такого спектру факторів, як: реальний час, психологія та контекстуальна інформація. Основний інструмент - Big Data та технології для надання індивідуальних послуг кожному клієнту.

3. Конфіденційність даних, безпека та запобігання шахрайству: відкритий банкіг та гіперперсоналізація потребують відповідні заходи захисту великих обсягів особистих даних клієнтів з ціллю недопущення фінансових злочинів.

4. Регуляторні зміни і нові схеми платежів: впровадження глобального стандарту платіжних повідомлень ISO 20022. Впровадження стандарту надасть змогу транзакціям платежів мати більш структурований і зрозумілий об'єм даних для аналізу та подальшої персоналізації, якими банки оперуватимуть для створення гіперперсоналізованих рішень.

Для ефективного існування на світовому ринку українському банківському сектору необхідно також вдосконалювати систему міжнародних розрахунків, спираючись на сучасні тенденції, використовуючи сучасніші інформаційні технології.

На наш погляд, для банків необхідно здійснити перехід на повний електронний документообіг при проведенні міжнародних розрахунків, в першу чергу акредитивами. Крім цього необхідно налагодити уніфіковану та замкнуту систему, всередині якої учасники акредитивної угоди можуть обмінюватися документами для проведення їх перевірки на відповідність умовам акредитива та подальшим обміном платіжними документами. Прикладом такої системи може бути вже функціонуюча система TSU (trade service utility) SWIFT. Як альтернативний варіант можлива побудова системи на базі сучасної технології Blockchain.

Подання даних у систему TSU та їх автоматичне зіставлення можливі завдяки міжнародному стандарту фінансових повідомлень ISO 20022 [327],

покладеному в основу TSU. Усі торгові дані надсилаються до TSU у структурованому вигляді згідно з стандартом ISO 20022. В даний час дана система ще не набула поширення серед банків України. В процесі розробки TSU SWIFT було розроблено інноваційний інструмент для здійснення зовнішньоторговельних розрахунків – банківське платіжне зобов'язання (БПЗ).

БПЗ – це засноване на зіставленні даних щодо фінансових відносин між контрагентами зобов'язання, що відповідає попиту клієнтів на сучасний, раціональний та безпечний засіб розрахунку в рамках операцій торгового фінансування, що позиціонується як посередницький банківський інструмент, схожий на документарний акредитив і операції платежу на відкритому рахунку. При цьому БПЗ не розглядається як заміна документарного акредитива, а пропонує експортерам та імпортерам більш гнучкий та спрощений інструмент, позбавлений недоліків, які притаманні документарному акредитиву [328, с. 58].

БПЗ як інструмент торговельного фінансування характеризується чотирма ключовими поняттями: засіб платежу, фінансування, інформація, зниження ризику. Як засіб платежу БПЗ забезпечує оплату за товар на користь продавця. З одного боку, продавці отримують гарантії оплати в строк відповідно до умов оплати, у той же час покупці можуть контролювати здійснення платежу та оптимізувати свої банківські кредитні лінії. Порівняно з іншими документарними операціями, для БПЗ, очікується поліпшення якості розрахунку та збільшення швидкості їх здійснення для експортерів.

Як джерело фінансування БПЗ має аналогічну сутність з документарним акредитивом, це виражається в схожості обліку даних операцій, а також у кредитному характері зобов'язання. БПЗ служить інструментом фінансування як продавця, і покупця. Продавці можуть отримати вигоду від використання БПЗ як розрахункового механізму за рахунок надання продавцеві можливості отримати від банку кошти за поставлений товар як до моменту відвантаження, так і до моменту відвантаження при надання до банку доручення на закупівлю (purchase order) або рахунку-фактури (інвойсу), в той час як покупці можуть домовитися про відстрочений платіж банку на підставі угоди щодо БПЗ.

Проведення операції БПЗ ґрунтується на двох аспектах (рис. 9).



Рис. 9. Аспекти на яких ґрунтуються банківські платіжні зобов'язання  
Джерело: розроблено автором за [328]

Враховуючи необхідність надання невеликої кількості інформації, що запитується банками та можливості прискореного обміну документами, учасники розрахунків можуть очікувати меншу кількість розбіжностей у наданій документації та прискорення процесу розрахунків. На рис. 10 представлено порівняння документарного акредитива та БПЗ, з якого стає зрозуміло, за рахунок чого буде прискорено процес розрахунків.

Отже, через свою електронну природу, БПЗ сприятиме проведенню безпечної, ефективною транзакції, усуваючи деякі труднощі, невизначеності, присутні під час проведення угоди з урахуванням документарного акредитива. БПЗ може бути інструментом фінансування, зручного і вигідного як продавцю, і покупцю.

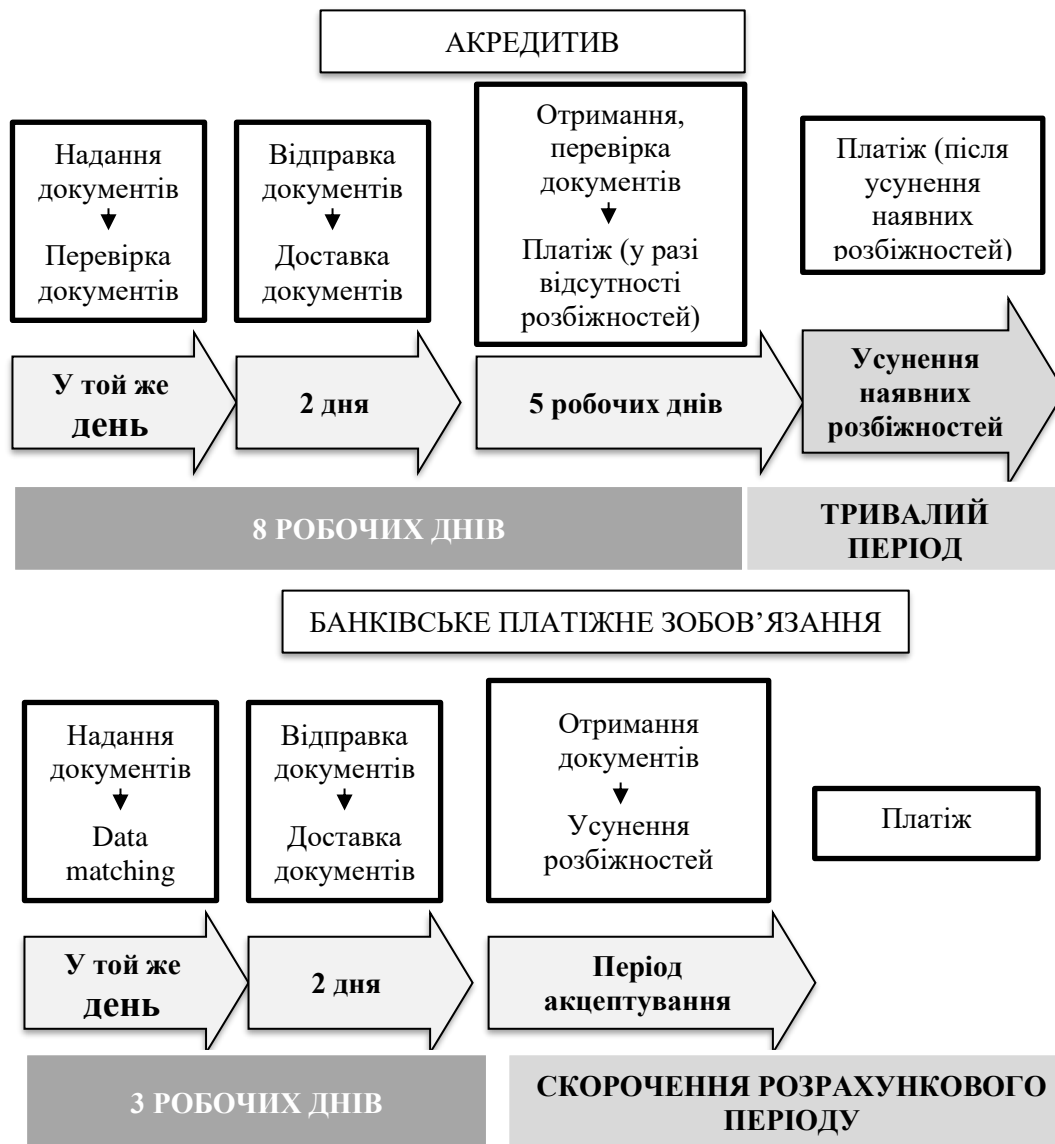


Рис. 10. Порівняння тривалості розрахунків за допомогою БПЗ і розрахунків за допомогою акредитива

Джерело: розроблено автором за [328]

Переваги продавця при використанні БПЗ полягають у наступному: прискорення руху грошових потоків, підвищення ліквідності та якості активів за допомогою скорочення періоду оборотності дебіторської заборгованості на 50% – 65%; зниження операційних витрат через проведення операцій в електронному вигляді; зниження комісії банку за транзакцію до 50%, а також виключення комісії, що стягується за перевірку документів у ручному режимі.

Вигоди покупця: підвищення оборотності за лініями, відкритими в банку; низька сума комісії за видачу зобов'язання, в залежності від терміну дії

зобов'язання можливе зниження комісії за видачу до 60%; зниження або скасування стягнення суми комісії за виявлення розбіжностей щодо документів; можливість отримувати від постачальника знижки на товар, що поставляється.

Як було викладено раніше, окрім БПЗ існує перспектива вдосконалення документарного акредитива за допомогою проведення процесу розрахунків та перевірки умов з акредитива за допомогою технології блокчейн. Блокчейн є розподіленою обліковою книгою записів про події у цифровому світі.

Використання технології блокчейн у сфері міжнаціональних платежів та розрахунків дедалі набувають популярності, оскільки вони дозволяють здійснювати грошові перекази по всьому світу швидко та легко уникаючи дорогих банківських послуг та конвертації валют [329].

Говорячи про можливі сфери застосування блокчейну у структурі єдиної платіжної системи можна виділити такі елементи: транскордонні перекази; акредитивні розрахунки; клірингові платежі; синдиковані кредити; фінансування за рахунком-фактурою та платежі за відкритим рахунком; електронні банківські гарантії.

Схема розрахунків за акредитивом з використанням технології блокчейн вказана на рис. 11.

Як приклад розглянемо угоду, розрахунок за якою буде здійснено за допомогою покритого акредитива. Покупець переводить в обслуговуючий банк узгоджену з продавцем угоду з дорученням перевести кошти на рахунок продавця. Останній отримає гроші лише після виконання умов акредитива.

Відкриття та виконання акредитива проводиться в системі Ethereum. Відкриття та виконання акредитива були оформлені у вигляді транзакції на реквізити продавця та покупця, сума транзакції, дата відкриття та закриття договору були записані до блокчейну. Для реалізації знадобилося два «розумні» договори: для відкриття акредитива та для закриття. При використанні двох «розумних» контрактів, пов'язаних один з одним, знижується ймовірність появи помилок у кодї, що дозволяє захистити інтереси учасників угоди та збільшити її прозорість.

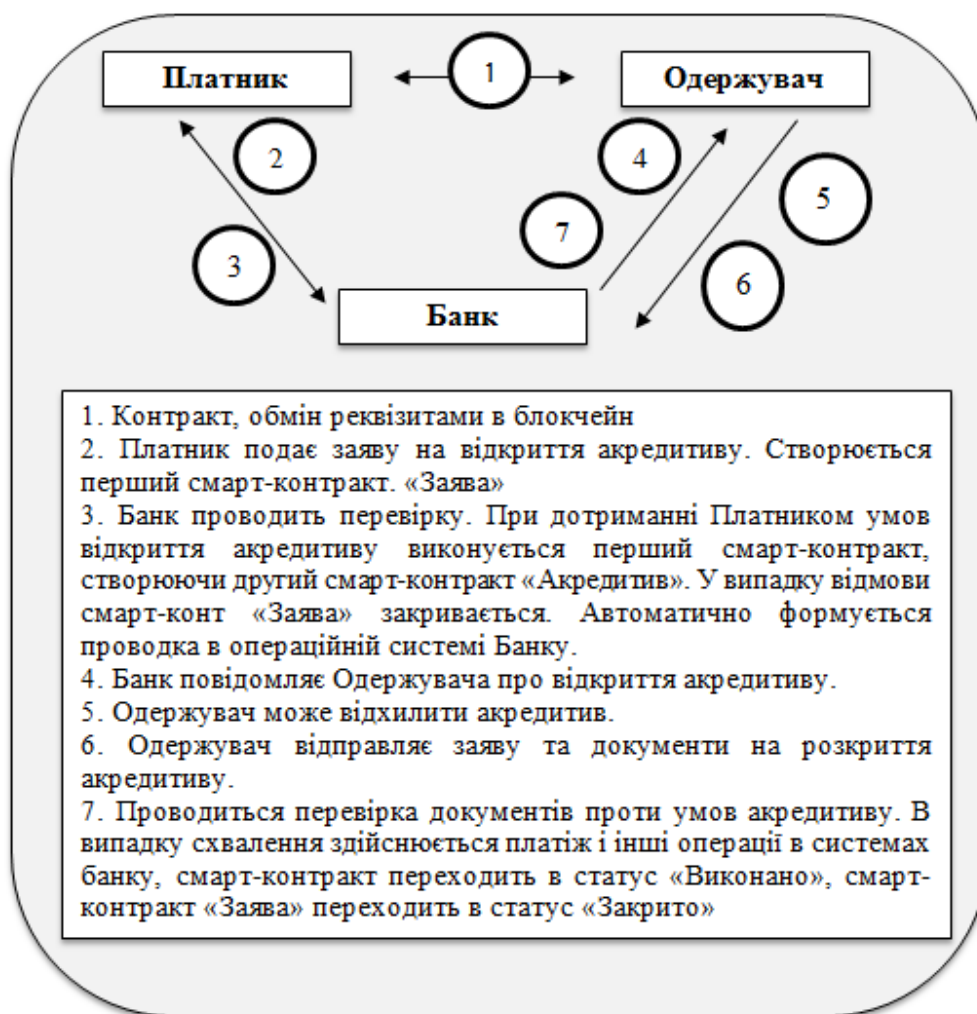


Рис. 11. Основні етапи здійснення розрахунків за акредитивом з використанням технології блокчейн

Джерело: розроблено автором за [329]

Блокчейн фіксує кожен етап угоди: заявку на акредитив, розгляд заявки у банку, відкриття акредитива, переведення грошей на рахунок покриття, отримання документів про постачання, платіж продавцю, розкриття акредитива. В результаті процес скорочується з десяти днів до чотирьох годин.

Також, за допомогою технології блокчейн можливе вдосконалення розрахунків за допомогою рахунків ескроу.

Підсумовуючи, варто відзначити, що блокчейн технології мають очевидні переваги: високий рівень захищеності від хакерських атак і прозорість при проведення операцій. Також, як згадувалося раніше, дана технологія здатна прискорити та здешевити процес розрахунків, а також підвищити інтенсивність праці.

Отже, діджиталізація фінансового сектору, а саме міжнародних розрахунків, є важливою складовою частиною економічного розвитку більшості країн світу й може стати інституційним базисом сталого зростання бізнесу.

Таким чином, інтеграція цифрових технологій у банківську галузь призведе до ряду позитивних економічних і соціальних ефектів, серед яких підвищення доступності фінансових послуг, підвищення ефективності бізнес-процесів і значний внесок у загальне економічне зростання [330].

Виходячи з вищенаведеного, можна зробити висновок, що для масового залучення клієнтів потрібно не лише розробити цікавий та якісний продукт, але й забезпечити комфортний та безперервний процес користування ім. Утримати споживача за умов сильної конкуренції особливо складно, оскільки сектор банківських послуг дуже широкий і сервіс різних банків щодо надання своїх продуктів стає ідентичним. Крім того, з'явилася можливість одночасного оформлення кількох продуктів без фізичної присутності при цьому клієнта. Стає актуальною потребою створення індивідуальних, характерних тільки для конкретного банку технологій та методик, розроблених з використанням високоефективних цифрових ресурсів.

Впровадження банківських цифрових платформ спрямовано на появу нових переваг для клієнтів і створення власної екосистеми. Поява сервісів, орієнтованих на малий бізнес (наприклад, онлайн-бухгалтерії, оперативного обліку, автоматичного прогнозування прибутку), які зможуть до нього входити, дозволить набагато краще та точніше враховувати потреби споживачів.

Ймовірно, що не лише ступінь цифровізації, а й те, наскільки фінансові організації «приймають» її стратегічно та використовують її можливості на ринку, має вирішальне значення задля досягнення конкурентної переваги. Приділяючи особливу увагу інноваціям та ініціативності, банки активніше шукатимуть нові можливості на ринку та будуть використовувати їх швидше.

Таким чином, банки зможуть краще освоювати нові сегменти ринку і залучати нових клієнтів, а також надавати інноваційні рішення та продукти вже існуючим. Крім того, орієнтація на інновації робить банки гнучкішими до мінливих

вимогам клієнтів, ресурси, що з'являються дозволяють їх топ-менеджерам бути більш обізнаними та ефективно вивчати нові цифрові можливості ринку та оцінювати пов'язані із нею ризики.

Дослідження Базельського комітету з банківського нагляду з аналізу впливу фінтеху на банківську діяльність (у тому числі трансформації банківських ризиків) ключовими ризиками, пов'язаними з розвитком цифрових технологій, визначає стратегічний ризик, операційний ризик, кіберризик, комплаєнс-ризик [331].

До них можна додати ризик непередбаченого розкриття інформації; ризик помилок; ризик шахрайства; ризик переривання операцій; ризик неефективного планування; ризики, пов'язані з діями клієнтів.

Аналіз літератури та практичного досвіду різних організацій дозволив виявити кілька основних областей керування цифровими ризиками.

По-перше, банки прагнуть уникати порушень, оскільки вони можуть призвести до крадіжки великої кількості записів про клієнтів, фінансових збитків внаслідок крадіжки активів клієнтів та банку, переривання бізнесу та шкоди для репутації. Порушення можуть спричинити повідомлення правоохоронних органів, банківських регуляторів та клієнтів. В деяких випадках порушення також можуть призвести до судових розглядів, пов'язаних з порушенням договірних зобов'язань щодо безпеки, а також нормативних штрафів та санкцій.

Інформаційні технології та кібербезпека продовжують залишатися важливими пріоритетом наглядових органів у банках будь-якого розміру.

Таким чином, адекватність управління кібербезпекою кожного банку підлягає регулярній перевірці з боку регулюючих органів. Органи банківського регулювання очікують, що керівництво швидко виправить будь-які виявлені недоліки перевірки.

Забезпечення кібербезпеки банківського сектору є досить складним завданням для органів законодавчої влади і безпосередньо для органів управління установою чи організацією. Існує багато стандартів, норм і правових положень, пов'язаних з інформаційною безпекою та кібербезпекою фінансового сектору, зокрема, банківського, які час від часу змінюються, а нові нормативні акти



регулярно з'являються [332].

Друга серйозна проблема банків – це управління даними та конфіденційність. Ці побоювання збігаються з побоюваннями щодо кібератак. Правила конфіденційності вимагають, щоб банки зберігали конфіденційну інформацію про клієнтів, кібератаки часто призводять до порушень конфіденційності. Ці теми створюють проблеми для багатьох галузей, включаючи банківську справу. Установи повинні проводити інвентаризацію своїх систем та репозиторіїв даних, повинні створювати та підтримувати бізнес-процеси для взаємодії з приватними особами, щоб отримати дозволи на збирання та використання їх конфіденційної інформації, повідомляти, як інформація використовується, та повідомляти їх, якщо і коли інформацію було порушено. Ці проблеми необхідно вирішити на постійній основі, включаючи оновлення оцінок ризиків та заходи щодо управління ризиками при використанні передових методів управління ризиками.

Третій ризик – це ризик автоматизації процесів. Банки знають ризик автоматизації процесів як операційний ризик – як правило, ризик помилок та шахрайства, пов'язаних з людьми, процесами та технологіями, включаючи стихійні лиха. Ризик автоматизації виникає щоразу, коли вводиться новий чи змінюється продукт, послуга, дія, процес або система, засновані на технології, або коли діяльність, пов'язана з технологією, що передається на аутсорсинг третій стороні. Якщо операційні ризики, пов'язані з автоматизацією процесів, не будуть ретельно ідентифіковані та не усунені, банк може зазнати непередбачених збитків, репутаційні збитки та потенційну невдачу.

Для ефективного управління ризиками, пов'язаними з автоматизацією процесів, банки повинні заздалегідь фіксувати ділові операції, які можуть бути новими або такими, що змінюються, і інтегрувати їх у життєвий цикл управління ризиками банку. Управління цим ризиком розглядається банківськими регуляторами як найкраща практика управління операційним ризиком.

Щоб утримувати рівні банківських ризиків у допустимих межах, необхідно здійснювати виявлення їх компонентів, аналізувати причини їх виникнення

зазначених компонентів, визначати заходи на ці джерела та контролювати результати такої дії.

Таким чином, аналіз зарубіжного досвіду показав, що основним напрямом цифровізації банківських комунікацій є організація цілодобового реагування на запит клієнта за допомогою технологій діалогового банкінгу (чат-боти, віртуальні помічники). Важливими критеріями оцінки ефективності автоматизації банківських комунікацій є оперативність, доступність, наявність зворотного зв'язку та гарантія безпеки персональних даних.

Отже, впровадження цифрових технологій веде до створення нових бізнес-моделей та розвитку відкритої екосистеми, в яку будуть залучені всі ринки та споживачі. Важливо підкреслити, що цифрова трансформація - це не технологічна стратегія, а бізнес-стратегія, що дозволяє бізнесу швидше (в ідеалі, з випередженням) реагувати на потреби ринку. Відкрита екосистема функціонує як єдина платформа для різних категорій учасників – постачальників та споживачів послуг. Екосистеми спочатку виникли як системи надання товарів, а вже потім – платежів та переказів, а нині забезпечують комбінацію нефінансових та фінансових послуг.

Формування відкритих екосистем небезпідставно сприймається як альтернатива банківському бізнесу у його сучасному варіанті. Основна мета цифрової трансформації у банківському секторі – підвищення якості обслуговування клієнтів за рахунок підвищення клієнтоорієнтованості. Однак клієнтоорієнтованість має на увазі відкритість, що неминуче веде до розмивання банківського бізнесу. Щоб вбудуватися у відкриту екосистему, банкам необхідний стратегічний підхід до цифрової трансформації.

Таким чином, прагнучі стати фінансовою технологічною корпорацією, банки повинні відповідати набору критеріїв: надавати комплексний набір послуг у межах своєї екосистеми; підвищувати прозорість інформації, здатної усунути посередництво на ринку; постійно вдосконалювати старі технології та впроваджувати нові.

## SECTION 8. INNOVATIVE ECONOMY

DOI: 10.46299/ISG.2024.MONO.ECON.1.8.1

### 8.1 Artificial intelligence as a catalyst of intellectual capital in digital economy

In the modern world, intellectual capital and artificial intelligence are key concepts that determine technological and economic development. Combining these two areas opens new perspectives and opportunities for business, science and society. Further research into their relationship can reveal the deep mechanisms underlying innovative progress and competitiveness. In particular, studying the influence of intellectual capital on the development and implementation of artificial intelligence can help understand and optimise knowledge management strategies and innovative activities.

This study aims to provide a systematic analysis of the relationship between intellectual capital and the development of artificial intelligence, as well as to identify key factors influencing this process. The research aims to reveal the complex interactions between human intelligence, accumulated knowledge, technological achievements and innovation processes that form the modern technological paradigm.

The object of research is the processes of formation, accumulation, use and commercialization of intellectual capital in the context of the development and introduction of artificial intelligence. The study of these processes will allow a better understanding of the functioning mechanisms of innovation systems and provide a basis for further improvement of knowledge and innovation management strategies in the conditions of rapid digitalization of the technological environment.

Intellectual capital is a set of invisible assets that form the company's competitive advantage and society as a whole. It includes knowledge, skills, ideas, patents, technologies, experiences, databases, and relationships that are of great importance to the development and effectiveness of business and society. Intellectual capital is becoming more and more important in the modern economy, where changes occur at an incredible speed [333]. Digital transformation is a key catalyst for using and

developing intellectual capital. The introduction of digital technologies, such as accounting systems, cloud solutions, Big Data, IoT, artificial intelligence and technologies derived from it, increase the amount of knowledge and facilitate access to it [334]. This enables faster dissemination of information and promotes the development of new ideas and innovations. Table 1 provides a comparative analysis of the concept of intellectual capital and its role in the traditional approach to business before and after innovation and examines the advantages and challenges associated with these approaches.

**Table 1.**

Analysis of approaches to understanding intellectual capital: comparative analysis of traditional and innovative approaches

<b>The concept of intellectual capital</b>	<b>Traditional approach (before the advent of AI)</b>	<b>Innovations in the world (after the introduction of AI)</b>	<b>Advantages</b>	<b>Challenges</b>
Evaluation of intellectual capital [335]	Focused on intellectual property and patents	Capturing knowledge, learning and innovation through increased data processing and analytics	Increasing accuracy in estimating the value of intellectual capital	Overestimation/underestimation
Knowledge Management [336]	An organic process of accumulating knowledge and experience	Automated processing, storage and retrieval of knowledge through AI and analytics	Increasing the efficiency and speed of searching for the necessary information	Loss of context or data corruption
Creativity and innovation [338]	Focused on intuition and experience, a more manual process	Generating new ideas and innovations through big data analysis and AI insights	Strengthening of innovative activity and speed of development of new products	Loss of originality or data overload
Impact on business processes [337]	Gradual business development and optimization of processes based on experience	Automation and optimization of business processes through the introduction of intelligent systems	Increasing business productivity and efficiency	Dependence on technology and loss of flexibility
Personnel development	Traditional methods of learning and knowledge development	Personalized learning and development using AI and analytics	Increasing the level of staff competence	Increased training costs and loss of employees

*Compiled by the authors based on sources [335-338].*

Artificial intelligence opens up new opportunities for the development of intellectual capital, using advanced technologies to improve productivity, innovation and strategic planning. AI can automate routine tasks, allowing workers to focus on more complex and creative tasks, increasing their value as intellectual capital.

By analyzing large amounts of user data, artificial intelligence systems can create unique recommendations and offers that meet each customer's individual needs. This contributes to the increase of consumer loyalty and the competitiveness of companies [339].

In addition, AI can be used to improve the effectiveness of training and development, which is an important aspect of intellectual capital development. AI can provide personalized learning programs that help employees develop the skills they need to succeed in today's business environment. This not only increases the value of employees as intellectual capital, but also helps organizations remain competitive in a dynamic business environment.

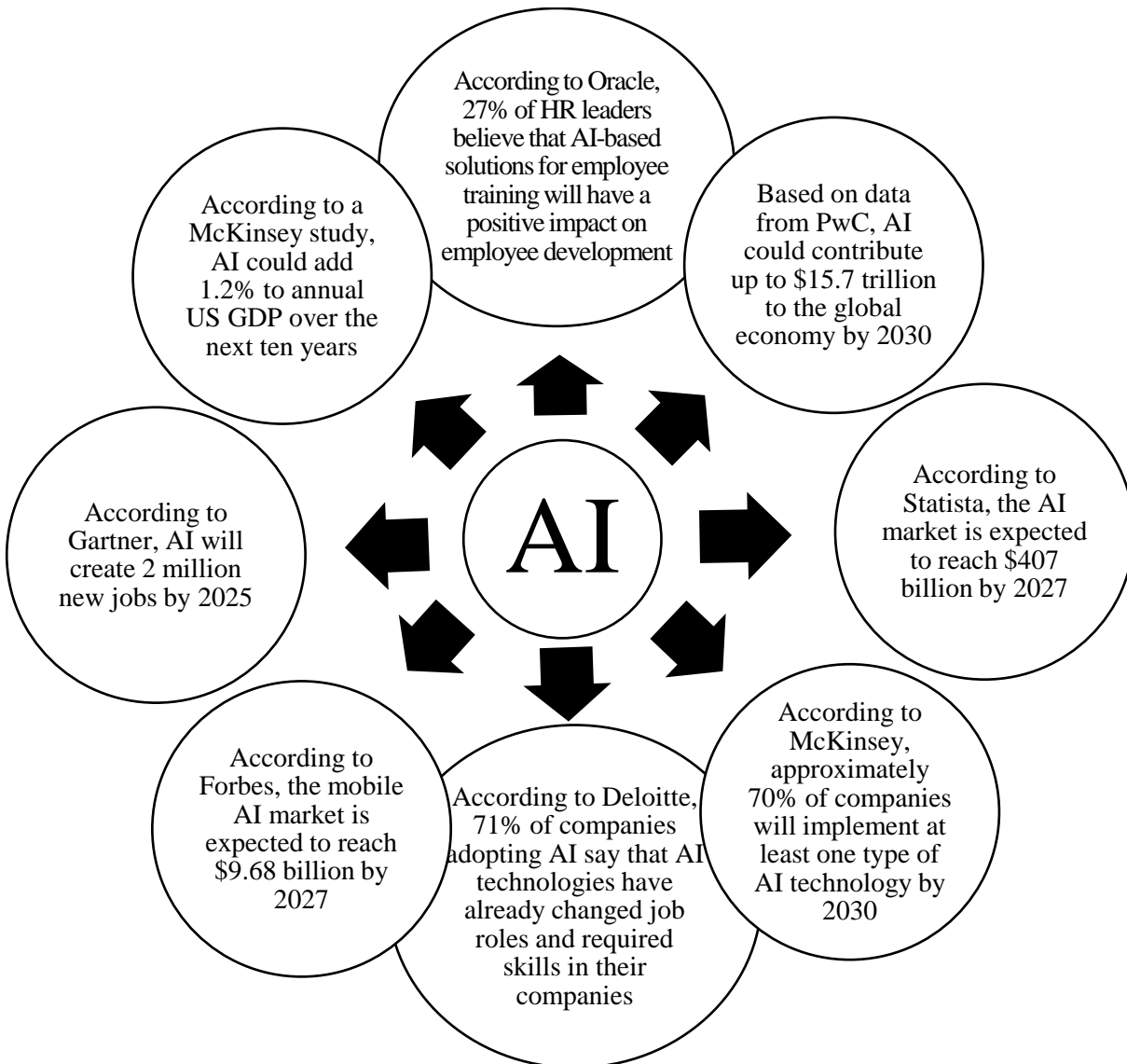
Another example is the improvement of production and management processes. Artificial intelligence systems can analyze production data to identify effective optimization methods, avoid malfunctions, and improve product quality. This allows businesses to reduce costs and increase productivity.

Intellectual capital and artificial intelligence are two important components that interact to create innovation and move society forward. Balanced use of these resources allows for the achievement of not only economic success but also promotes the development of innovative ideas that have the potential to change the world for the better.

All this will affect the development of new sectors of the economy and contribute to changes in people's lifestyles. Some companies already have results from the implementation of AI in their business, and they also talk about forecasts for the future, taking into account the implementation of this innovation (Fig. 1).

The most high-quality and vivid example of introducing artificial intelligence into various spheres of social life is the use of chatbots. These interactive software solutions, capable of interacting with users in the form of text messages, are becoming increasingly common in various fields of activity, from customer service to education and health.

They can perform a variety of tasks, from answering questions to solving complex problems. The use of chatbots in business ensures the maximum speed of answers to customer questions and improves the level of service, thus ensuring increased sales.



**Figure 1.** The effect of introducing artificial intelligence into business

*(compiled by authors based on sources [340-343])*

Artificial intelligence, in turn, allows chatbots to analyze data, make predictions, and even learn based on user interaction. This allows enterprises to maintain a personalized approach to each client, which in turn contributes to increasing the level of customer satisfaction and increasing brand loyalty. The use of chatbots and artificial intelligence also helps businesses collect large amounts of data about their customers, their preferences and behavior. This information becomes valuable intellectual capital

that can be used to improve marketing strategies, develop new products and services, and improve the efficiency of interaction with customers.

The growing competition in business and the rapid pace of technological development force enterprises to actively use chatbots and artificial intelligence to maintain their competitiveness. Using these innovative tools helps automate processes and reduce costs and allows you to create new opportunities for business development and increased profits. Companies can combine different technologies to achieve their business goals depending on the specific business scenario, requirements, and strategic goals. Based on this, the authors created a classification of chatbots by application areas, shown in Table 2, to facilitate the choice for companies.

**Table 2.**  
Classification of chatbots by scope of application

Scope of application	Examples of chatbots	Features
Customer service	1. MyKAI; 2. Eno; 3. GYANT.	Typically used to handle simple customer inquiries such as checking balances or tracking orders
IT	1. GitHub bot; 2. Stack Overflow bot; 3. Jenkins bot.	Can help with automating the writing of chat code, tracking errors in it, answering technical questions or even managing development processes
Education	1. Smodin; 2. Juli; 3. Duolingo.	It can help with studying, doing homework or even writing or translating texts
Health	1. Ada; 2. OneRemission; 3. Babylon Health.	May provide medical advice based on symptoms reported by the user
Electronic commerce	1. eBay ShopBot; 2. SnapTravel; 3. Sephora.	It can help users find products, compare prices and even make purchases
Tourism	1. Zendesk; 2. Botsonic; 3. Yellow.ai.	Can help with booking hotels, flights and other services
Banking	1. Erica; 2. Cleo; 3. Plum.	Can help with money transfers and other banking transactions, as well as 24/7 banking support and help to save money
Marketing	1. Drift; 2. ManyChat; 3. MobileMonkey.	Can help with lead generation, marketing campaign automation, advertising mailings, logo creation, and other tasks
HR and Recruitment	1. Mya; 2. Job Pal; 3. Wade and Wendy.	Can help with the hiring process by answering candidate questions and automating resume reception
Entertainment	1. And Chill; 2. Mitsuku; 3. Trivia Blast.	Entertainment chatbots can help with movie selection (And Chill), chat and play games (Mitsuku), and conduct quizzes (Trivia Blast)

*Compiled by the authors based on sources [344-369].*

With this in mind, it can be argued that the chatbot market is already quite diverse and able to adapt to companies' needs. With the rapid development of technology and the constant improvement of software, chatbots are becoming more adaptive and effective. This process leads to companies' intellectual capital growth, as they gain access to new opportunities to interact with customers. The development of the chatbot market takes place at different levels, from the improvement of artificial intelligence algorithms to the creation of innovative user interfaces. Thus, the development of chatbots reflects the dynamic nature of modern business, where innovation and technology play a key role in achieving success.

### **Summary and conclusions.**

Hence, chatbots play an important role in all industries, helping to solve various tasks, from customer service to personnel management. The artificial intelligence built into these systems makes them effective tools for automating routine tasks, increasing productivity, and improving customer satisfaction. Such solutions are a component of the enterprise's intellectual capital, which is a key resource for ensuring stability in the market.

The correct use of chatbots in the relevant fields of activity can significantly increase the company's potential for innovation and development, strengthening its position as a modern and technology-oriented business. The introduction of chatbots in various fields of application is not only a strategic step in improving business processes, but also an investment in increasing intellectual capital, which contributes to the stability and success of the enterprise. This approach contributes to the development of competitive advantages and allows the company to adapt to changes in market requirements and consumer needs.

Considering the impact of chatbots and artificial intelligence on business and intellectual capital, we can conclude that they have an impressive role in accelerating the economy's digitalisation process. The implementation of such innovative technologies contributes to the faster development and modernization of various sectors of the economy, stimulating the digital transformation of business. This trend is driven not only by the desire for efficiency and automation, but also by the ever-



growing importance of artificial intelligence technologies as a strategic resource for business development in the world of innovation.

**Acknowledgement**

The research is prepared within the scientific research project “Fundamental grounds for Ukraine's transition to a digital economy based on the implementation of Industries 3.0; 4.0; 5.0” (No. 0124U000576).

## SECTION 9. INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

DOI: 10.46299/ISG.2024.MONO.ECON.1.9.1

### **9.1 The association agreement between Ukraine and the EU: projected consequences for Ukraine's foreign trade**

The Association Agreement between Ukraine and the EU is conventionally divided into two parts - political and economic. The political part includes Sections 1 – general principles; 2 – political dialogue and reforms, political association, cooperation and convergence in the field of foreign policy and security; 3 – justice, freedom and security; 7 – institutional, general and final provisions. Three of the remaining seven Chapters belong to the field of economics: Chapter 4 – trade and trade-related issues; Chapter 5 – economic and sectoral cooperation; Chapter 6 - financial cooperation and anti-fraud provisions [370].

It is the economic part of the Agreement that is worked out in detail and is the most important in deepening the integration cooperation between Ukraine and the EU, as it is intended to give the Ukrainian economy new opportunities for growth and development.

It should be emphasized once again that the integration between Ukraine and the EU is formed according to the model of an asymmetric deep and comprehensive free trade zone. Accordingly, from the author's point of view, all changes entailed by the implementation of the Agreement can be divided into five key directions: 1) formation of FTA with goods; 2) expansion of trade in services; 3) regulation of trade in intellectual property rights; 4) regulation of energy trade and cooperation in the field of energy; 5) harmonization of Ukrainian legislation in accordance with EU legal norms.

The purpose of signing the Agreement was declared to be the establishment of FTA with goods during a transition period of a maximum of 10 years, starting from the date of entry into force of the Agreement (Chapter 4, Chapter 1, Article 25). The list of measures and measures aimed at the formation of this zone is given in the table. 1.

Table 1

The main measures taken for the implementation by the parties of the Association Agreement between Ukraine and the EU with the aim of creating a zone of free trade in goods

Measures	Reference in the text of the Agreement
Each party shall reduce or abolish import duties	Section 4, Chapter 1, Art. 29
The application of export duties, fees and measures is prohibited	Section 4, Chapter 1, Art. 31
It is prohibited to subsidize the export of agricultural goods	Section 1, Chapter 1, Art. 32
The parties mutually grant the national regime	Section 4, Chapter 1, Art. 34
Measures limiting the export and import of goods	Section 4, Chapter 1, Art. 35
The parties strive to simplify customs requirements and formalities as much as possible	Section 4, Chapter 5, Art. 76
It is prohibited to introduce administrative customs payments equivalent to duties and fees	Section 4, Chapter 5, Art. 84

Source: compiled from materials [370]

Analyzing the table. 1, we can conclude that one of the most important results of the entry into force of the Agreement should be the abolition of import duties, which theoretically allows Ukrainian goods to enter European markets on more favorable terms. Consolidation of the application of the national regime contributes to this. However, taking into account the main items of Ukrainian exports to the EU, in fact, Ukraine does not have any significant opportunities to expand its presence on European markets.

For a number of EU agricultural products, "import quotas" have been established, i.e. the maximum size of duty-free imports. According to experts, no more than 10% of Ukrainian corn exports, 25% of confectionery products, 40% of juices, 50% of wheat, etc. fall under these quotas. 40 product items are protected by such a measure in the EU, while in Ukraine only three are protected - pork, poultry meat and sugar. Therefore, it is not the physical volumes of exports that are potentially growing, but the profits of some Ukrainian agricultural exporters. As for Ukrainian raw material exports (ores, coal, wood, etc.), at the time of signing the Agreement, import duties were not applied to most of these commodity items. This also applies to the products of the metallurgical complex.

Close attention of the public was also drawn to the ban on subsidizing the export of agricultural goods. However, within the framework of Ukraine's membership in the WTO, "de-euro" export subsidies are also a prohibited form of protection for national producers. On the other hand, WTO experts from the first years of the country's membership in the organization spoke about the fact that Ukraine uses the so-called "distorting internal support." For example, the country applies special provisions of the VAT regime, accumulation of VAT for the purchase of material and technical resources for agricultural production, subsidies using VAT for milk, cattle, pigs and poultry. WTO experts also have questions about subsidizing the production of grape products and the economic validity of the established regulated price for sugar produced from sugar beets (the latter is actually a matter of interpreting the conditions for adjusting regulated prices due to excessive inflation). Thus, the Agreement does not impose stricter conditions than Ukraine has undertaken to comply with under the WTO.

Chapter 2 of Chapter 4 of the Agreement regulates the establishment of measures to protect the internal market. The Agreement very clearly spells out the cases in which such measures are allowed, as well as the process of conducting relevant investigations and the terms of validity of these measures. A separate part regulates the possibilities of introducing protective measures on the Ukrainian passenger car market regarding goods originating from the EU.

The Agreement also raises the issue of expanding trade in services. Regarding subsidiaries, branches and representative offices of legal entities of both parties, the application of the national regime, or the regime of the most favored nation, if it is better, is established (Chapter 4, Chapter 6, Ar. 88). Art. 93 of this chapter declares the inadmissibility of restrictions on the number of service providers, the total value of transactions, the total volume of services and the total number of operations. At the same time, it should be emphasized that the list of types of services to which the national regime is provided is strictly limited to the following list: legal services; local research work; accounting services; technical testing and analysis services; tax consulting services; maintenance within the framework of concluded contracts; services in the field of architecture and urban planning, landscape design; management

consulting services; engineering services; environmental services; computer services; tourist services; research services; entertainment services; advertising services; translation services [370].

As can be seen, the national regime is not granted, for example, to providers of transport services, e-commerce services, communication services, educational services, etc. Providers of other types of services are only guaranteed non-discriminatory working conditions in the parties' markets.

In Chapter 9, Section 4 of the Agreement, which regulates trade in intellectual property rights, emphasis is placed on the methods of protection of these rights, its terms, and the procedure for court proceedings. Such detailed conditions are prescribed for each individual type of intellectual property objects, which is undoubtedly due to the fact that Ukraine is traditionally included in the list of countries where intellectual property rights are violated most often. The provisions of this section affect the formation of the relevant Ukrainian legislation and contribute to increasing the effectiveness of the protection of intellectual property rights in the country [370].

The issues of trade in energy products and cooperation in the field of energy have become one of the most deeply worked out within the framework of the Agreement. They are reflected in Chapter 11, Section 4 and Chapter 1, Section 5, respectively. According to the definition given in Art. 268, energy goods within the framework of the Agreement mean goods of 3 groups: 2711 – natural gas, 2716 – electricity and 2709 – crude oil.

Art. 269, 270 and 271 of the Agreement contain a number of key conditions regarding the pricing of energy products. First, the market mechanism of price formation, based on the ratio of supply and demand, is established. Secondly, the non-application of any restrictive and prohibitive measures, including and of a fiscal nature, which are reflected in the increase in the price of an exported energy product compared to the price of a similar product in the domestic market. It is also prohibited to apply tariffs on energy products in mutual trade. It should be noted that within the framework of the Agreement, the application of "regulated prices" is allowed if it corresponds to the common interests of the parties. However, no specific explanations are given in this regard.

With regard to transit and transportation, the parties welcome the simplification of the relevant procedures (Art. 272, 273). There is also an obligation to adapt legislation to the Treaty on the Establishment of the Energy Community of 2005. Moreover, Art. 278 enshrines the priority nature of the provisions of this Treaty over the provisions of the Agreement and EU law [370].

The signing of the Treaty was one of the first serious attempts by the EU countries to regulate the energy sphere of the countries of Southeast Europe and the Black Sea region. The declared purpose of the existence of this Community is declared to be the introduction of the EU's internal energy policy to create a legally binding legal system. Thus, the Agreement is the next link in the integration of the energy markets of Ukraine and the EU.

Art. 276 of the Agreement enshrines the obligation not to interrupt or reduce the transit and transportation of energy goods in case of disputes between the parties or with third parties. This point is one of the key requirements of the EU, which ensure the maximum possible energy security.

Mutual cooperation in the field of energy between Ukraine and the EU includes a number of areas reflected in Art. 338 of the Agreement. The most important of them, from the author's point of view, are:

- 1) "modernization and gradual integration of the electricity system of Ukraine into the European electricity network, creation of a new energy infrastructure with the aim of diversifying energy suppliers";
- 2) "reforms based on EU rules and standards in order to develop competitive, transparent and non-discriminatory energy markets";
- 3) "promotion of energy efficiency and energy saving in accordance with EU standards";
- 4) "activation and strengthening of long-term stability and security of trade in energy products, their exploration, extraction, purification, production, storage, transportation, transit, transfer, distribution and sale";
- 5) "promoting mutual investment in the field of energy and establishing an attractive stable investment climate";

6) "development and support of renewable energy";

7) "scientific and technical cooperation and exchange of information for the purpose of development and improvement of technologies in the field of energy production, its transportation and final consumption." In addition, Arti. 339 of the Agreement declares the need for reforms in the coal industry [370].

Thus, we can say that in the future, with the entry into force of the Agreement, Ukraine has a lot of work to do to change legislation and carry out reforms that should bring the country's energy sector closer to European standards. One of the most important potential benefits for Ukraine may be the possibility of solving the problem of extremely high physical and moral wear and tear of the main assets of its gas transportation system (GTS). According to estimates for 2009, more than 70% of the total length of gas pipelines and about 80% of gas pumping compressor stations have been in operation for more than 20 years, the technical condition of most gas storage facilities did not meet the requirements for their operation. 85% of the main equipment, 62% of wells and 84% of special machines and mechanisms at the time of the state inventory had exhausted half of their resource. All this is reflected in the low efficiency of the GTS, large associated losses during transportation and a high probability of accidents during operation [371].

In this regard, the areas of cooperation stated in the Agreement, such as the modernization of the GTS and the promotion of investment in the energy sector, are of particular importance. It should be noted that the signed text of the Agreement gives exact EU guarantees regarding the level of prices, prompt resolution of transit problems and other issues at the level of mutual obligations of the parties. On the other hand, under this Agreement, Ukraine receives only a promise to cooperate in the areas of improving the operation of its energy markets and the necessary modernization of the GTS. It is obvious that obtaining benefits in the field of energy from the entry into force of the Agreement for Ukraine is still very controversial, but the rigidity of the conditions for further mutual trade in energy products with the EU is becoming certain.

One of the most costly directions for Ukraine will most likely be the harmonization of the country's legislation in accordance with EU legal norms. The

most important in this regard are the implementation in the country of the vault of European technical standards as national ones (Chapter 4, Chapter 3, Art. 56) and the maximum convergence of legislation on sanitary and phytosanitary measures (Chapter 4, Chapter 4, Art. 64). However, within the framework of the Agreement, the convergence of legislation was declared in other areas as well - public procurement (Chapter 4, Chapter 8, Art. 153), competition (Chapter 4, Chapter 10, Art. 256), statistical accounting (Chapter 5, Chapter 5, Art. 356) , environmental protection (Chapter 5, Chapter 6, Article 363), transport (Chapter 5, Chapter 7, Art. 368), electronic communication (Chapter 5, Chapter 14, Art. 394), consumer rights protection (Chapter 5, Chapter 20, Art. 417) [370].

It is the introduction of European technical standards as national ones that causes the greatest concern among Ukrainian manufacturers. There are many enterprises operating in the country that do not work for export and supply their products exclusively to the domestic market. However, with the entry into force of European standards, all manufacturers, without exception, will have to either implement them in production, or end their business activities due to the non-compliance of their products with the necessary quality indicators. As already mentioned, since November 1, 2014, Ukrainian goods have been granted preferential access to European markets.

The main advantage of the partial entry into force of the Agreement for Ukraine was obtaining trade preferences on the markets of EU countries (almost 95% of EU tariffs on industrial products and more than 80% on agricultural products were abolished) while maintaining its customs duties on European goods. However, the expected explosive growth of Ukrainian exports to EU countries did not happen.

The Ukrainian official authorities viewed the signing of the Agreement as an intermediate stage on the way to full EU membership. However, in a situation of economic and political instability, the issue of Ukraine's accession to the EU was questioned even after the bloc's last expansion in 2004. At that time, it was stated that "the geographical expansion of the EU should be limited in order to allow the European Union to integrate "deeply" by implementing internal reforms." In addition, many experts noted that Ukraine can get all the benefits it is interested in by being a neighbor



or by joining the FTA with the EU, without joining the union itself and without transferring national powers to joint state bodies.

Finally, on June 23, 2022, the European Parliament adopted a resolution in support of Ukraine's EU candidate status. On June 23, 2022, the Council of the European Union granted Ukraine the status of a candidate for joining the European Union. In this regard, speaking about the prospects of further cooperation of Ukraine with the EU countries already in the candidate status, it is interesting to analyze the scenarios of Ukraine's development depending on the state of external conditions and the development of the institutional environment, developed by experts of the World Economic Forum (WEF) back in 2014.

The essence of these development scenarios and the necessary conditions for their implementation are presented in the table. 2.

As can be seen from the table. 2, WEF experts believe that energy and/or agriculture can become promising branches of Ukraine's development. At the same time, the development of industry will take place much more slowly.

Currently, taking into account the significant financial problems of Ukraine, the current state of the economy and the conduct of military operations on its territory, the implementation of the Agreement in the short term will undoubtedly face a whole set of problems.

Table 2

Prerequisites and consequences of the implementation of scenarios of long-term economic development of Ukraine according to the study of the World Economic Forum

Scenarios	Prerequisites for implementation	Consequences
"Starting a virtuous cycle"	- high demand for raw materials; - improvement of public administration	- high level of energy development; - movement towards energy independence; - inflow of investments; - influx of new technologies; - development of small and medium enterprises; - development of agriculture; - stability in the development of the national economy.

"Lost in stagnation"	- high energy prices; - the global demand for metals is at a minimum level due to excess production capacity.	- growing budget deficit; - demographic decline; - increasing indebtedness in order to pay off old debts; - production problems at state-owned enterprises; - crisis of the pension system.
"Back to the future"	- high energy prices; - preservation of excess production capacity against the background of the recovery of global economic growth.	- agriculture becomes a strategic industry; - the influx of investments into agriculture contributes to its modernization; - small and medium-sized enterprises are developing poorly; - economic growth occurs and, instead, the inequality of the population's incomes increases.

Source: [372]

As for the possible consequences of the expansion of economic cooperation with the EU for the economy of Ukraine since the entry into force of the economic part of the Agreement and now in the status of a candidate for EU membership, it will first of all affect the volume of foreign trade in goods of Ukraine.

To assess these potential changes, we will build appropriate gravity models. The advantage of using this econometric method in our case is the possibility of including a dummy variable in the model, which will allow us to assess the impact on exports and imports of the presence or absence of preferences in the country's trade relations with its main partners [373].

Y. Tinbergen's model, proposed by him in 1962, is considered classic and has the following form:

$$E_{ij} = \alpha_0 \text{GDP}_i \alpha_1 \text{GDP}_j \alpha_2 \text{DIS}_{ij} \alpha_3 , \quad (1)$$

where  $E_{ij}$  is the volume of exports from country  $i$  to country  $j$ , UAH. unit;  $\alpha_0$  – free term, constant;  $\text{GDP}_i$  - GDP of country  $i$ , money. unit;  $\alpha_1$ ,  $\alpha_2$ ,  $\alpha_3$  – indicators showing that the factors and the resulting feature do not necessarily have to be directly proportional;  $\text{GDP}_j$  - GDP of country  $j$ , money. unit;  $\text{DIS}_{ij}$  is the distance between country  $i$  and country  $j$ , km [374].

H. Linneman's model has a more general appearance, since it is assumed that trade is affected not only by the GDP of countries and the distance between them, but also by a number of other factors that can be expressed either quantitatively or by introducing dummy variables into the model.

Thus, the model we will use in the future is expressed by formula (2):

$$E_{ij} = \alpha_0 \text{GDP}_i \alpha_1 \text{GDP}_j \alpha_2 \text{POP}_i \alpha_3 \text{POP}_j \alpha_4 \text{DIS}_{ij} \alpha_5 \text{PREF}_{ij} \alpha_6, \quad (2)$$

where  $\text{POP}_i$  is the number of population and persons;  $\text{POP}_j$  - population of country  $j$ , persons;  $\text{PREF}_{ij}$  – trade preferences between countries; if there are no preferences,  $\text{PREF}_{ij}=0$ , if there are preferences, then  $\text{PREF}_{ij}=1$ .

In accordance with generally accepted practice, for the convenience of calculations, let's convert formula (2) from multiplicative form to additive form by logarithmization:

$$\ln E_{ij} = \ln \alpha_0 + \alpha_1 \ln \text{GDP}_i + \alpha_2 \ln \text{GDP}_j + \alpha_3 \ln \text{POP}_i + \alpha_4 \ln \text{POP}_j + \alpha_5 \ln \text{DIS}_{ij} + \alpha_6 \text{PREF}_{ij} \quad (3)$$

Based on formula (3), let's take Ukraine as the country and build gravity models of export  $\ln E_{ij}$  and import  $\ln I_{ij}$ . At the same time, we will take into account the following conditions:

1) the model includes data on 28 EU countries (including data on Great Britain for the entire study period), other trade partner countries, the share of which in the total export/import of Ukraine exceeds 1% on average. Such a geographic sample covers 83.2% of total exports and 88% of total imports in 2021;

2) the models are centered on Ukraine, i.e. they do not take into account the mutual trade flows of the partner countries of Ukraine;

3) observation period: 2016-2021 (6 years). 2016 is taken as the reference point - the entry into force of the economic part of the Agreement; it is assumed that in general for the selected period of 2016-2021. a predominantly growing trend is characteristic;

4) as an indicator of the distance between countries, according to the generally accepted methodology, the distance in a straight line between the capitals of the states is used [373];

5) the construction of models is carried out on panel data using the cross-platform software package for econometric analysis "Gretl".

Data from official sources were used to build gravity models of export and import [375-376].

First, let's build the  $\ln E_{ij}$  model using the least squares method. The calculated values for the  $\ln E_{ij}$  model are presented in the table. 3.

Table 3

Estimated values for the  $\ln E_{ij}$  model

	Coefficient	Statistical error	T-statistic	P-value	
const	-15,5163	19,1440	-0,8105	0,4182	
$\ln GDP_i$	1,26636	0,301987	4,193	3,50e-05	***
$\ln GDP_j$	-0,0170775	0,0490998	-0,3478	0,7282	
$\ln POP_i$	3,27308	5,16927	0,6332	0,5270	
$\ln POP_j$	0,845033	0,506735	1668	3,31e-046	***
$\ln DIS_{ij}$	-1,12310	0,0855893	-13,12	3,46e-032	***
PREF	0,473008	0,148110	3,197	0,0015	***

Source: calculated by the authors

Testing the built model for heteroscedasticity revealed its presence. Let's construct the  $\ln E_{ij}$  model with correction for heteroskedasticity.

The corresponding calculated values are presented in the table. 4.

Table 4

Estimated values for the  $\ln E_{ij}$  model (adjusted for heteroskedasticity)

	Coefficient	Statistical error	T-statistic	P-value	
const	-28,4829	7,49768	-3,799	0,0002	***
$\ln GDP_i$	1,03928	0,143477	7,244	2,88e-012	***
$\ln GDP_j$	0,0275788	0,0320855	0,8595	0,3906	
$\ln POP_i$	7,40247	2,09035	3,541	0,0005	***
$\ln POP_j$	0,807673	0,0452601	17,85	6,35e-051	***
$\ln DIS_{ij}$	-1,19408	0,0429411	-27,81	4,11e-090	***
PREF	0,384008	0,0892662	4,302	2,21e-05	***

Source: calculated by the authors

According to the table 4, the coefficient for lnGDPj is not statistically significant, which characterizes the weak influence of the partner country's GDP on changes in the volume of Ukrainian exports. This factor should be excluded from the model. The final calculated values for the lnEij model are presented in the table. 5.

Table 5

Estimated values for the lnEij model (with the lnGDPj factor excluded)

	Coefficient	Statistical error	T-statistic	P-value	
const	-32,1361	8,70955	-3,690	0,0003	***
lnGDPi	1,14529	0,159741	7,170	4,58e-012	***
lnPOPi	7,93456	2,42455	3,273	0,0012	***
lnPOPj	0,834262	0,0252691	33,02	5,81e-109	***
lnDISij	-1,11391	0,0514258	-21,66	2,31e-09	***
PREF	0,493313	0,0788635	6,255	1,17e-09	***

Source: calculated by the authors

The coefficient of determination of this model is 80%. Thus, the mathematical description of the gravity model of Ukraine's export lnEij has the following form:

$$\ln E_{ij} = -37.61 + 1.08 \ln GDP_i + 8.21 \ln POP_i + 0.24 \ln POP_j - 1.49 \ln DIS_{ij} + 0.52 \text{PREF}_{ij} \quad (4)$$

The calculated values for the lnIij model are presented in the table. 6.

Table 6

Estimated values for the lnIij model (constructed using the least squares method)

	Coefficient	Statistical error	T-statistic	P-value	
const	-37,6101	13,5639	-2,773	0,0059	***
lnGDPi	1,08062	0,243583	4,436	1,27e-05	***
lnGDPj	0,774496	0,0440364	17,59	1,24e-048	***
lnPOPi	8,21289	3,76938	2,179	0,0301	**
lnPOPj	0,237496	0,0449972	5,278	2,45e-07	***
lnDISij	-1,49250	0,0634621	-23,52	3,75e-071	***
PREF	0,515056	0,136848	3,764	00,0002	***

Source: calculated by the authors

Testing the built model for heteroskedasticity also revealed its presence. Let's construct the  $\ln I_{ij}$  model with correction for heteroskedasticity. The corresponding calculated values are presented in the table. 7.

Table 7

Estimated values for the  $\ln I_{ij}$  model (adjusted for heteroskedasticity)

	Коефіцієнт	Статистична похибка	T-статистика	P-значення	
const	-30,4465	12,9733	-2,347	0,0196	**
$\ln GDP_i$	1,20883	0,202351	5,974	6,29e-09	***
$\ln GDP_j$	0,636505	0,0439567	14,48	9,78e-037	***
$\ln POP_i$	6,16820	5,48616	1,769	0,778	*
$\ln POP_j$	0,333916	0,0470008	7,104	8.19e-012	***
$\ln DIS_{ij}$	-1,41545	0,0616361	-22,97	4,20e-069	***
PREF	-0,420996	0,150632	2,795	0,0055	***

Source: calculated by the authors

The coefficient of determination of this model is 86%. Thus, the mathematical description of the gravity model of the import of Ukraine  $\ln I_{ij}$  has the following form:

$$\ln I_{ij} = -30.45 + 1.21 \ln GDP_i + 0.63 \ln GDP_j + 6.17 \ln POP_i + 0.33 \ln POP_j - 1.42 \ln DIS_{ij} + 0.42 \text{PREF}_{ij} \quad (5)$$

Note that due to the high unpredictability of current trends, even without taking into account the military operations on the territory of Ukraine, forecasting is possible only in the short term and is very conditional. However, as a result of calculations based on models (4) and (5) built by the authors, the following forecasts were obtained for possible volumes of foreign trade of Ukraine with selected countries for 2022:

1) the drop in exports to the main partner countries of Ukraine compared to 2016 will be 13.3%;

2) the drop in imports from the main partner countries of Ukraine compared to 2016 will be 8%;

3) the growth of Ukrainian exports to EU countries compared to 2016 will be 2.8%;

4) the growth of imports from EU countries compared to 2016 will be 30.4%.

Based on the calculations, several important conclusions can be drawn. First, in general, it is already obvious that the volume of Ukrainian foreign trade (especially exports) will fall in 2022. Secondly, the growth of foreign trade volumes of Ukraine with EU countries (especially imports) is predicted. At the same time, the opportunities to expand Ukraine's exports are quite limited. The regime of preferences in Ukraine-EU relations is still valid, but the effect achieved by the opening of European markets for Ukrainian goods was completely neutralized by the colossal decline of the country's economy. There is a threat of a sharp increase in imports, but from a practical point of view, this is unlikely to happen, since the gravity model does not take into account the factor of reducing the solvency of the Ukrainian population. Even if there will be a significant increase in the number of goods of European production, due to the sharp devaluation of the national currency, their prices will increase significantly. The population of Ukraine does not have sufficient funds to purchase not only expensive goods, but also middle-class goods [377]. After all, in the short- and medium-term perspective, European manufacturers will have little interest in a large increase in export volumes to Ukraine.

Cooperation between Ukraine and the EU is asymmetric due to the fact that the partners differ not only in size and level of economic development, but also in what role they play for each other. Therefore, theoretically, Ukraine should receive relatively more advantages than EU countries [378].

In general, from the author's point of view, we can talk about inflated expectations from the implementation of the Agreement, which are often based on outdated forecasts and do not take into account the economic and socio-political state of the economy, and even more so the conduct of military operations. On the one hand, by 2022 there was a theoretical possibility of transferring some European production to Ukraine due to relatively low labor costs. On the other hand, European manufacturers are generally not interested in expanding production in the face of shrinking demand. In addition, there are high risks of non-return of invested investments. There are other factors. It is difficult for Ukrainian manufacturers to switch to European standards of product quality, which requires significant financial

costs. Most enterprises require almost complete modernization of production and training of personnel to work with new technologies.

Potentially, the Agreement expands the possibilities of access of enterprises to European loans. However, many manufacturers are on the verge of bankruptcy and, accordingly, are high-risk, so they are unlikely to be able to apply for European loans at all, not to mention the impossibility of receiving any credit benefits. At the same time, the produced products are unlikely to be in demand in European markets due to their relatively low competitiveness. Competitiveness can be increased only by modernizing production, which is practically impossible due to the financial incapacity of many enterprises. Therefore, the country's exports are increasingly skewed toward trade in goods with a low degree of processing.

In the near future, most likely, the volume of foreign trade in services will also decrease. Since a significant share in the structure of this trade is occupied by goods-related services, a decrease in the volume of foreign trade in goods will lead to a predictable decline in trade in services. Prospects for the expansion of trade in transport services seem unlikely due to the decline in the importance of Ukraine as a transit country.

Thus, the analysis of the dynamics of Ukraine's foreign trade allows us to conclude that the implementation of the Agreement has not led and in the near future is unlikely to lead to an improvement in business conditions for Ukraine, over the past 6 years, the prerequisites for the growth of the Ukrainian economy and the improvement of the standard of living of its population have not yet been created. And the current economic and military-political situation has significantly worsened the country's chances of obtaining benefits from integration with the EU within the framework of the Association Agreement.



## **9.2 Зовнішньоекономічна діяльність в сучасних військових умовах як фактор розвитку зовнішньої політики**

Війна в Україні, зміна міжнародного порядку, економічні санкції – все це має значний вплив на зовнішньоекономічну діяльність країн світу що, в свою чергу, формує їх зовнішню політику. З одного боку, війна в Україні руйнує економічні зв'язки, призводить до санкцій і торгових обмежень, а також створює ризики для інвестицій. Міністерство економіки України оцінює падіння ВВП у 2022 році на 30%, що спричинено війною [379]. В 2023 році зростання економіки очікується на рівні 5,5% [380]. З іншого боку, вона стимулює розвиток нових галузей економіки, таких як оборонно-промисловий комплекс. Це, в свою чергу, призводить до створення нових робочих місць і стимулювання економічного зростання.

Пошук балансу між оборонними потребами та іншими сферами життя стає ключовим завданням для забезпечення стійкого розвитку України. Військові конфлікти є фактором переорієнтації зовнішньої торгівлі та зміни зовнішньої політики. В цих умовах країни шукатимуть нових торгових партнерів та ринків збуту продукції та послуг. Дослідженням даної тематики займалось багато вітчизняних вчених, зокрема О. Процевят, Р. Скриньковський С. Цюх та ін., які приділяли увагу сучасним тенденціям розвитку зовнішньоекономічної діяльності в військових умовах [381]; О. Воронова, С. Скрипник та ін., які досліджували проблему регулювання в військових умовах зовнішньоекономічної діяльності в частині встановлення балансу між максимізацією доходів бюджету та збереженням на світовому ринку конкурентоспроможності держави [382]; Г. Гайдай, В. Лебедченко, М. Матвеев та ін., які приділяли увагу особливостям митного оформлення експортно-імпортних операцій, валютному контролю зовнішньоекономічної діяльності [383].

Зовнішньоекономічна діяльність відіграє надзвичайно важливу роль у системі зовнішньої політики України. Її вплив на економіку, інтеграцію до світового господарства, міжнародні відносини та геополітичне становище країни настільки великий, що його важко переоцінити. ЗЕД є одним із ключових пріоритетів зовнішньої політики України. Важливим елементом зовнішньої політики є підтримка держави експортно-імпортних операцій.

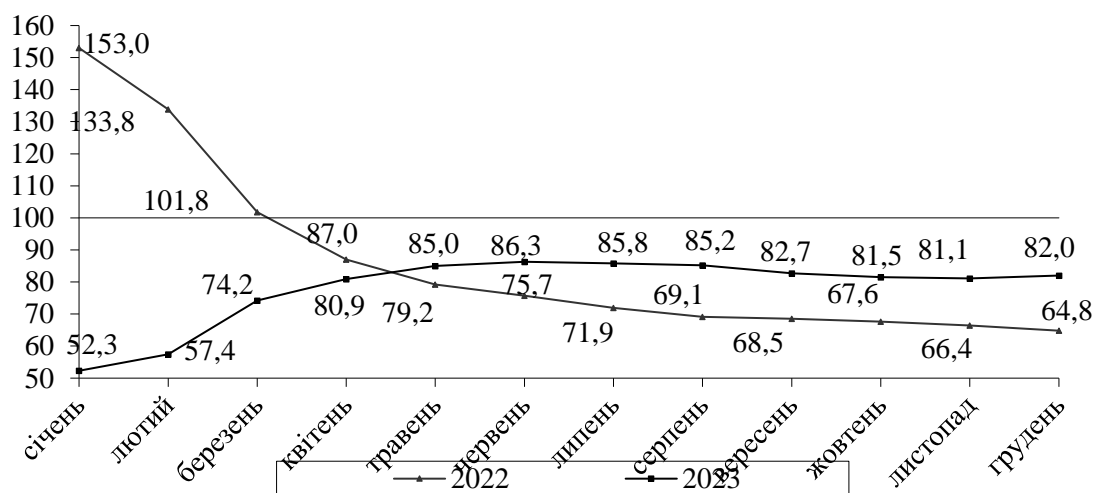
Під *експортом* товарів розуміють продаж товарів українськими суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності іноземним суб'єктам господарської діяльності з вивезенням або без вивезення цих товарів через митний кордон України, включаючи реекспорт товарів [384]. Тобто, експорт українських товарів та послуг дозволяє залучати іноземну валюту, яка необхідна для фінансування імпорту критично важливих товарів, підтримки курсу гривні та забезпечення потреб Збройних Сил України.

Міжнародна економічна діяльність сприяє інтеграції України до світового господарства її вплив на цей процес проявляється в декількох аспектах: доступ до нових ринків (експортно-імпортна діяльність дає можливість українським підприємствам експортувати свою продукцію та послуги на нові ринки), пошук партнерів (знаходити партнерів за кордоном для співпраці) та стимулювання інновацій (щоб бути конкурентоспроможними на світових ринках, українські підприємства змушені постійно вдосконалювати свою продукцію та послуги).

Щодо впливу зміцнення міжнародних відносин можна зазначити, що економічна співпраця може допомогти Україні отримати підтримку з боку інших країн у вирішенні політичних та економічних проблем і реагуванні на зовнішні загрози. Стосовно геополітичного становища країни можна підкреслити зміцнення позицій України в міжнародних організаціях та на світових ринках стає можливим завдяки активній економічній співпраці з іншими країнами. Зовнішньоекономічна діяльність – це шлях до виживання та стійкого майбутнього України, який допоможе країні у війні, відновленні та розвитку. Впровадження міжнародної економічної діяльності потребуватиме спільних зусиль влади, бізнесу та громадянського суспільства.

З початком війни найбільше постраждали експортно-орієнтовані галузі, такі як металургія, хімічна промисловість та аграрний сектор. Також війна призвела до втрати традиційних ринків збуту для українських товарів та була вимушена переорієнтуватися на нові ринки збуту через блокування портів та руйнування інфраструктури. Так, за даними [380], вітчизняна економіка орієнтувалась на експорт. Наприклад, в 2021 році експорт в ВВП становив біля 40% або приблизно 68 млрд. дол. США., в 2022 році – 44,2 млрд. дол. США. Російська агресія проти України суттєво вплинула на зовнішньоекономічну діяльність.

Руйнування інфраструктури, втрата традиційних ринків збуту, зростання бюрократії та інші фактори призвели до значного зниження обсягів експорту та імпорту [381, с. 4, с. 5]. Проаналізуємо темпи зростання або зниження експорту товарів України в 2022–2023 роках (рис. 1).

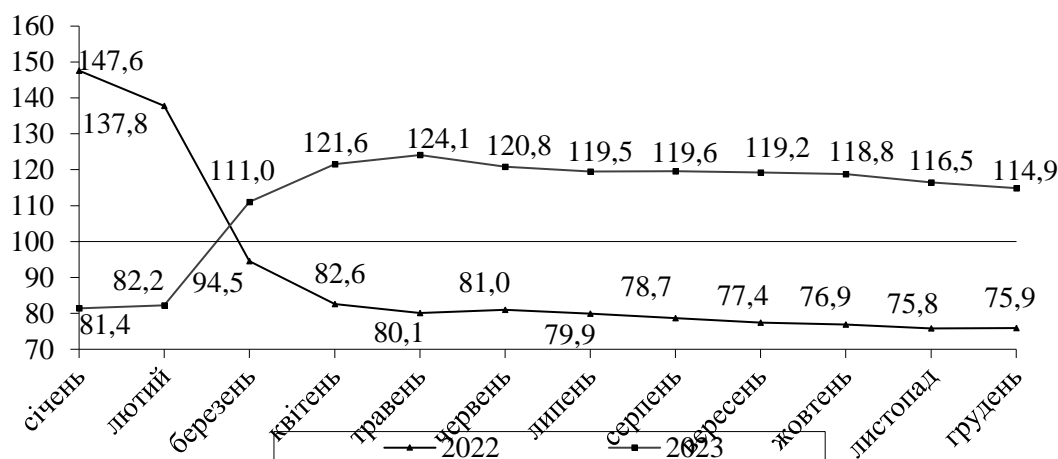


**Рисунок 1.** Темпи зростання (зниження) експорту товарів в 2022–2023 роках за місяцями, %

*Джерело:* взято авторами із [385].

За даними Державної служби статистики, наведеними на рис. 1, експорт товарів з України за 2023 рік скоротився на 18,7% у порівнянні з 2022 роком. Найбільше падіння спостерігалось у перші місяці війни, коли воно сягало 50–70%. У другій половині 2023 року експорт почав поступово відновлюватися, але не досяг довоєнного рівня, зокрема за рахунок законодавчого регулювання експортно-імпоротної діяльності [386, 387, 388]. Так, темп падіння експорту в

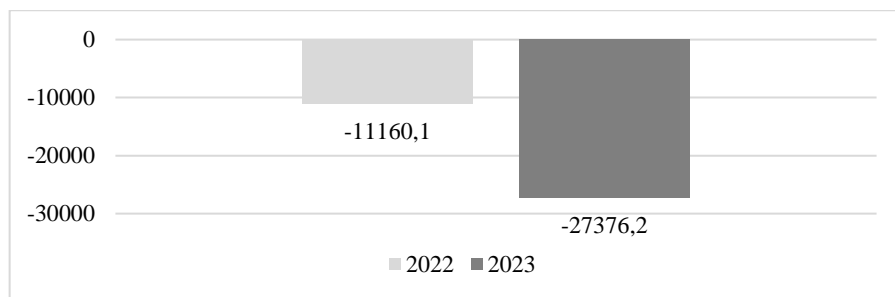
грудні 2023 року порівняно із листопадом 2023 року становив 82%, тоді як, за відповідний період 2022 року – 64,8%. Натомість імпорт товарів в Україну за 2023 рік збільшився на 19,6% у порівнянні з 2022 роком (рис. 2). Це пов'язано з низкою факторів, таких як зростання цін на енергоресурси, необхідність імпортувати товари, виробництво яких в Україні було зупинено через війну, а також збільшенням попиту на деякі товари, такі як продукти харчування та медикаменти. З рис. 2 видно, що в 2022 році були зафіксовані темпи зниження імпорту товарів, наприклад, в грудні 2022 році порівняно із листопадом 2022 року на 75,9%. В 2023 році були зафіксовані темпи зростання імпорту товарів, наприклад, в грудні 2023 році порівняно із листопадом 2023 року на 114,9%.



**Рисунок 2.** Темпи зростання (зниження) імпорту товарів в 2022–2023 роках за місяцями, %

*Джерело:* взято авторами із [385].

Загалом, зовнішньоторговий оборот України товарами за 2023 рік скоротився на 1,1% у порівнянні з 2022 роком. Це свідчить про те, що війна негативно вплинула на зовнішню торгівлю країни, але українській економіці вдалося частково відновити втрати. Розрахуємо за даними [385] сальдо торговельного балансу України в 2022–2023 роках на рис. 3.



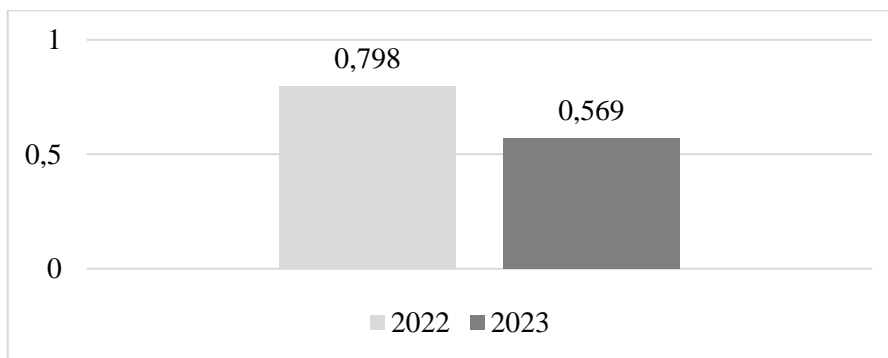
**Рисунок 3.** Сальдо торговельного балансу України в 2022–2023 роках,  
млн. дол. США

*Джерело:* розраховано авторами за [385].

Дані наведені на рис. 3 показують, що сальдо торговельного балансу в 2022–2023 роках було від’ємним. Так, в 2022 році воно становило 11,16 млрд. дол. США, а в 2023 році воно зросло на 145,25 % та становило 27,37 млрд. дол. США. У 2022 році експорт склав 44,13 млрд. доларів США, а імпорт – 55,3 млрд. доларів США. Це означає, що країна витратила на імпорт товарів більше, ніж заробила на експорті, що призвело до торгового дефіциту в 11160,1 млн. доларів США. У 2023 році ситуація змінилася. Імпорт зріс до 63,6 млрд. доларів США, а експорт зменшився до 36,2 млрд. доларів США. Це призвело до збільшення торгового дефіциту до 27376,2 млн. доларів США.

Загалом, протягом 2022–2023 років експорт зменшився на 7949,4 млн. доларів США, а імпорт збільшився на 8266,7 млн. доларів. Це призвело до збільшення торгового дефіциту. Розрахуємо наступний показник – коефіцієнт покриття експортом імпорту (рис. 4).

Дані, які наведені на рис. 4 свідчать про те, що Україна стала більше імпортувати товарів, але менше експортувати, що й призвело до збільшення торгового дефіциту.



**Рисунок 4.** Коефіцієнт покриття експортом імпорту

*Джерело:* розраховано авторами за [385].

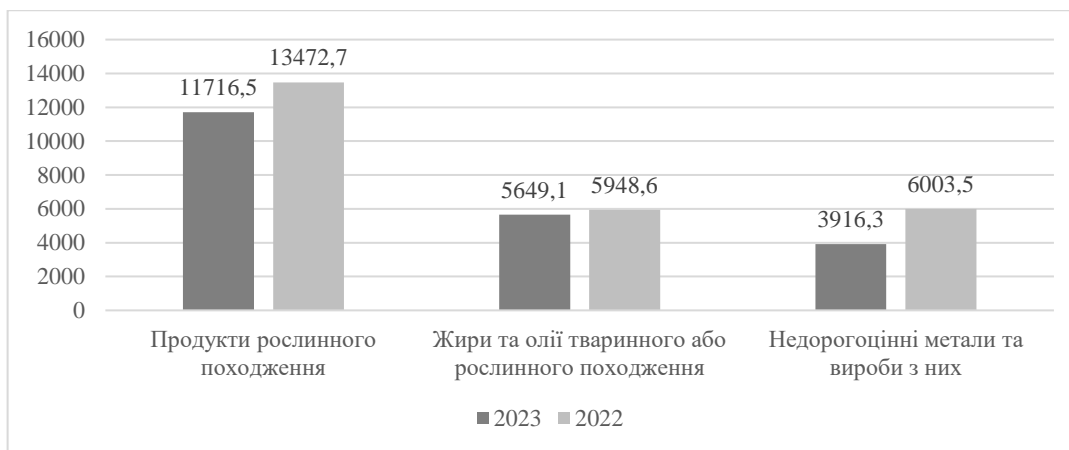
Коефіцієнт покриття експортом імпорту в 2023 році знизився на 28,7% порівняно із 2022 роком. Проблеми з логістикою, такі як нестача контейнерів та перебої роботі в роботі портів, обмежили можливості експорту та призвели до цього дефіциту. Проаналізуємо частку експорту окремих груп товарів у загальній структурі експорту в 2023 році (рис. 5).



**Рисунок 5.** Частка експорту окремих груп товарів у загальній структурі експорту у 2023 році, %

*Джерело:* розраховано авторами за [385].

З рис. 5 видно, що найбільшу питому вагу товарів, які експортується в загальній структурі експорту в 2023 році займали продукти рослинного походження – 32,4%. Оскільки лише 3 групи товарів мають частку більше 10 %, тому розглянемо експорт цих товарів у 2022–2023 роках (рис. 6).

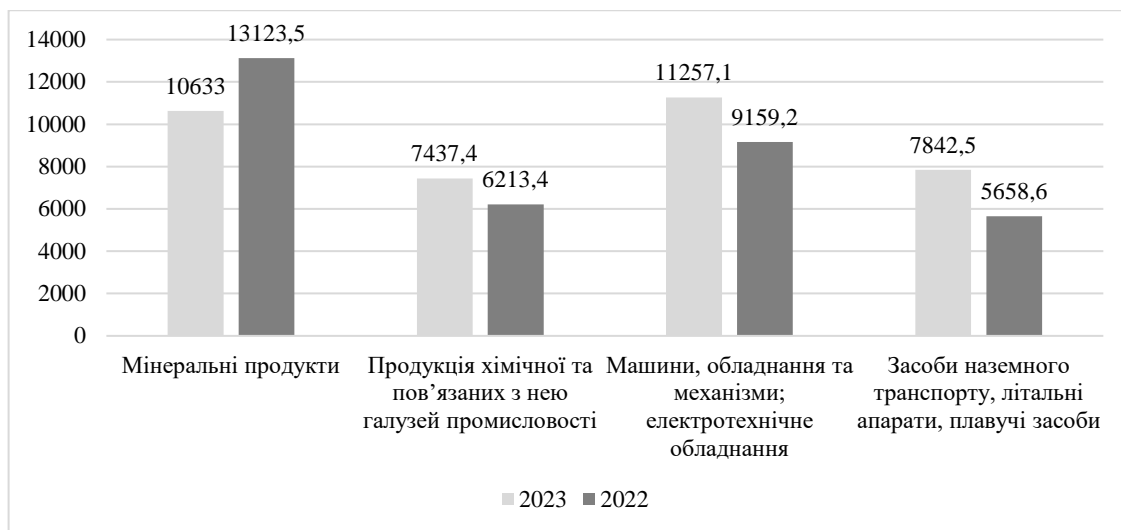


**Рисунок 6.** Експорт груп товарів, часта яких у загальному експорті складає більше 10%, млн. дол. США

*Джерело:* розраховано авторами за [385].

У 2023 році експорт продуктів рослинного походження з України зазнав спаду на 13,2% порівняно з 2022 роком. Обсяг експорту 2023 року, як видно з рис. 6, склав 11716,5 млн. дол. США, проти 13472,7 млн. дол. США у 2022 році. Експорт жирів та олій тваринного або рослинного походження також зазнав спаду у 2023 році. Зниження склало 5% (з 5948,6 млн. дол. США у 2022 році до 5649,1 млн. дол. США у 2023 році). Найбільш значне зниження експорту спостерігається у недорогих металах та виробах з них. У 2023 році експорт цих товарів з України склав 3916,3 млн. дол. США, що на 35,3% менше, ніж у 2022 році (6003,5 млн. дол. США). Експорт товарів з України зазнав значного падіння у 2023 році. Ця тенденція спостерігається в усіх проаналізованих категоріях: продуктах рослинного походження, жирах та оліях, а також недорогоцінних металах та виробах з них. Основною причиною зниження експорту вважається війна в Україні, яка порушила виробництво, ланцюги постачання та логістику.

На рис. 7 представлена інформація щодо імпорту товарів у 2022–2023 роках за видами товарів, часта яких у загальному імпорті складає більше 10% .



**Рисунок 7.** Імпорт товарів у 2022–2023 роках за видами товарів, частина яких у загальному імпорті складає більше 10%, млн. дол. США

*Джерело:* розраховано авторами за [385].

На основі даних, зображених на рисунку 7, можна зробити наступні висновки. Імпорт мінеральних продуктів зменшився приблизно на 18,9% в 2023 році порівняно з 2022 роком. Це вказує на зменшення залежності від імпорту цих товарів, збільшення внутрішнього виробництва або ж зміну структури економіки, що веде до зменшення потреби в імпортних мінеральних продуктах. Продукція хімічної та пов'язаних з нею галузей промисловості показала зростання приблизно на 19,7% в 2023 році порівняно з 2022 роком. Що свідчить про збільшення попиту на ці товари, зростання їх імпорту внаслідок збільшення потреб сільського господарства.

Імпорт машин, обладнання та механізмів, електротехнічного обладнання збільшився приблизно на 22,9% в 2023 році порівняно з 2022 роком. Це свідчить про зростання інвестицій в ці сектори, впровадження нових технологій та відсутність необхідних технологій для виробництва сучасного обладнання для власного виробництва машин. Імпорт засобів наземного транспорту, літальних апаратів, плавучих засобів збільшився приблизно на 38,6% в 2023 році порівняно з 2022 роком. Це вказує на зростання попиту на транспортні засоби внаслідок зростання рівня життя населення або розвиток транспортної інфраструктури та збільшення обсягів перевезень.



Таким чином, військовий конфлікт з Росією мав значний вплив на українську зовнішньоекономічну діяльність та зовнішню політику України. По-перше, війна спричинила руйнування інфраструктури, втрату ринків для експорту, зменшення виробництва та експорту. По-друге, війна також привела до відкриття нових шляхів для розвитку зовнішньоекономічної діяльності та зовнішньої політики. Проаналізовані тенденції зовнішньоекономічної діяльності за 2022–2023 роки в умовах війни, дали можливість узагальнити основні напрями розвитку внутрішньої і зовнішньої політики України. Враховуючи концепцію меркантилізму, то Україні варто підтримувати власних виробників та експортерів продукції з високою доданою вартістю. Необхідно зменшувати експорт товарів з низькою доданою вартістю, зокрема шляхом збільшення товарів із високим ступенем переробки. Особливо варто акцентувати увагу на розвиток хімічної галузі в Україні та видобутку газу і нафти. Це забезпечить Україну власними енергетичними ресурсами та дозволить експортувати їх з метою отримання більшого обсягу валютної виручки.

Окремим акцентом в розвитку зовнішньоекономічної діяльності як фактору зовнішньої політики є виробництво складного та сучасного обладнання, що дозволить забезпечити окремі галузі високотехнологічним обладнанням та скоротити імпорт машин та електротехніки. Важливим є розвиток транспортної сфери України, зокрема в напрямку забезпечення підтримки української автомобільної промисловості, що дозволить Україні виробляти для власних потреб легкові автомобілі, вантажні автомобілі, сільськогосподарську та інші види техніки, громадського транспорту тощо. Це є запорукою зниження рівня залежності від імпорту та зростання експорту високотехнологічних видів транспорту тощо.

### **9.3 Виклики та перспективи розвитку авіаційного сектору ЄС у контексті «зеленої» угоди**

Безпека є ключовим елементом культури в авіаційному секторі, і це зобов'язання відображається на всіх рівнях. Набір переконань, цінностей і правил, як формальних, так і негласних, щодо авіаційної безпеки поділяється всіма зацікавленими сторонами та вважається необхідною передумовою для успішного та ефективного бізнесу. Європейська зелена угода означає, що ці ж принципи тепер необхідно застосовувати до стратегічного питання захисту навколишнього середовища, щоб забезпечити довгострокову життєздатність галузі.

Особливо це стосується зміни клімату, де рішення та дії, вжиті в цьому десятилітті, будуть вирішальними з точки зору виконання зобов'язань Паризької угоди та пом'якшення кліматичних впливів протягом століття. Завдання декарбонізації економіки є важким, особливо для авіаційного сектору, і координація на міжнародному рівні має вирішальне значення для вирішення цієї глобальної проблеми.

Авіаційний сектор має використовувати свою креативність і здатність до інновацій, а також діяти як лідер у пошуку рішень для вирішення екологічних проблем, а не розглядатися як перешкода для досягнення цих цілей. Однак, проблема величезна і вимагає скорочення викидів парникових газів, пов'язаних із транспортом, на 90% до 2050 р. Потрібно різко скоротити викиди вуглекислого газу, зменшити вплив шкідливого шуму, покращити якість місцевого повітря та вирішити проблему інших викидів, не пов'язаних із CO<sub>2</sub>, які сприяють зміні клімату. Вирішення цих нагальних проблем зараз і пом'якшення майбутніх ризиків є в особистих інтересах сектора.

Питанням розвитку авіаційного сектору ЄС присвячували свої праці як вітчизняні, так і зарубіжні науковці, зокрема: Д. Беззубова, М. Буроменського, Б. Гавела, Г. Геррері, Г. Гетейна, Д. Кіру, Ю. Левенець, Р. Лукаса, Б. Мартіна, В.

Муравйової, О. Радченко, О. Радчук, О. Сурілової, Л. Тимченка, О. Філіпенко, Ю. Шаповал, Т. Шинкаренко, Б. Ченга та ін. Проте перспективи розвитку авіаційного сектору ЄС в контексті «зеленої» угоди є неоднозначними, тому потребують більш глибокого дослідження.

Значення авіаційного транспорту в світовій економіці постійно зростає, чому сприяє як технологічний розвиток і новітні розробки в авіаційній галузі, так і глобалізація і все тісніші ділові та культурні зв'язки між різними країнами світу.

Система повітряного транспорту охоплює понад 1300 авіакомпаній та понад 40 тисяч цивільних аеропортів. Практично всі країни світу беруть участь у системі міжнародного повітряного сполучення. Експерти зазначають, що світовий повітряний транспорт є одним із найдинамічніших секторів світової економіки, середньорічні темпи зростання якого зазвичай у два рази вищі, ніж в інших секторах економіки. Але під впливом глобальної пандемічної кризи відбулося падіння розвитку світового ринку авіаційних послуг.

Авіаційна сфера має вплив на розвиток світової економіки, сприяючи посиленню ділової активності, прискоренню протікання бізнес-процесів. Міжнародна організація цивільної авіації (ІКАО) підрахувала, що кожні 100 дол. США, витрачені на повітряний транспорт, приносять, в підсумку, вигоду для економіки на 325 дол. США. А кожні 100 додаткових робочих місць в цивільній авіації сприяють появі в різних секторах економіки 610 нових робочих місць за широкою номенклатурою професій. Прямий внесок світової авіації в загальносвітовий ВВП становить близько 664 млрд. дол. США. Згідно з прогнозами ряду експертів, до 2030 р. внесок авіації в світовій ВВП має перевищити позначку в 1 трлн. дол. США [435].

Авіаційний транспорт позитивно впливає на розвиток туристичного бізнесу та міжнародної торгівлі. Сьогодні більше 52 % міжнародних туристичних подорожей здійснюються саме повітряним транспортом. Розвинена авіаційна галузь сприяє підвищенню інвестиційної привабливості країни і розширенню можливостей для діяльності на її території міжнародних компаній.

Авіаційний транспорт забезпечує надзвичайно швидку доставку цінних та швидкопсувних товарів до місця призначення, чим зумовлюється його широке використання великими провідними міжнародними логістичними компаніями.

Авіаційному транспорту на сьогодні притаманні наступні світові тенденції:

- висока технологічна складність транспортних засобів та ергономічність, розвиток інтелектуальних транспортних систем, застосування інформаційних та електронних технологій, засобів супутникової навігації;
- підвищення рівня безпеки авіаційного транспорту, посилення заходів захисту авіації від актів незаконного втручання;
- розвиток мультимодальних транспортних технологій та інфраструктурних комплексів під різні види транспорту, інтероперабельність;
- глобалізація трансконтинентальних авіаційних перевезень в рамках потужних світових альянсів;
- зростання ролі дешевих («лоу-кост») авіаперевезень для прямих міжрегіональних сполучень;
- підвищення доступності авіаперевезень для населення, розвиток міжнародного авіатуризму, міграція трудових ресурсів у більш віддалені регіони світу [396].

Глобалізація транспортної діяльності викликала суперечливі явища й процеси, спричинені поступовим стиранням кордонів ринків, посиленням залежності національних економік від зовнішніх шоків, ризиків тощо. Тому у сучасних умовах розвитку міжнародних економічних відносин зумовлених глобалізацією постає питання стосовно сутності, ролі та функцій держави у регулюванні ринку транспортних послуг. Варто зауважити, що, з одного боку, перевезення вантажів і пасажирів є самостійною сферою надання комерційних послуг на світовому ринку, а з іншого – це ключова посередницька ланка, необхідна для забезпечення купівлю-продаж товарів і надання послуг. Тому у світовій практиці регулювання транспортних перевезень має важливе значення для ефективності міжнародної торгівлі, а також для розвитку економічно

вигідних маршрутів перевезень, окремих регіонів, країн і світового господарства в цілому [413].

Важливу роль у регулюванні авіатранспортних міжнародних перевезень відіграють спеціалізовані міжнародні організації. До таких організацій можна віднести Міжнародну організацію цивільної авіації (ІКАО) та Міжнародну асоціацію повітряного транспорту (ІАТА).

Міжнародна організація цивільної авіації ((ІКАО), *англ. International Civil Aviation Organization, ICAO*)) – заснована відповідно до Чиказької конвенції про цивільну авіацію 1944 р., є спеціалізованою установою ООН, що займається організацією і координацією міжнародного співробітництва держав у всіх аспектах діяльності цивільної авіації. Учасниками ІКАО є 192 країни [434, 435].

Мета ІКАО полягає у задоволенні потреб населення в безпечному, регулярному, ефективному і економічному міжнародному повітряному транспорті та забезпеченні безпечного і планомірного зростання міжнародної цивільної авіації в усьому світі. Вона заохочує конструювання і експлуатацію літаків в мирних цілях, а також створення і розвиток авіаліній, аеропортів і навігаційного обладнання. Для виконання цих цілей і завдань ІКАО:

- приймає міжнародні стандарти та рекомендації, що застосовуються до конструкцій і характеристик літаків і здебільшого їх обладнання, що регламентують роботу пілотів, льотних екіпажів, авіадиспетчерів і співробітників наземних служб і служб технічного обслуговування, а також вимог безпеки і порядку роботи міжнародних аеропортів;
- розробляє правила візуального пілотування і пілотування за приладами, а також аеронавігаційні карти, які використовуються в міжнародній навігації;
- вживає заходів щодо мінімізації впливу авіації на навколишнє середовище за рахунок скорочення викидів і обмеження рівня шуму літаків;
- полегшує рух літаків, пасажирів, екіпажів, багажу, вантажів і поштових відправлень через кордони за рахунок стандартизації митних, імміграційних, санітарних правил та інших формальностей [434, 435].

В ході невинного виконання своєї місії з підтримки та удосконалення глобальної авіатранспортної мережі, яка відповідає потребам соціального та економічного розвитку, забезпечує потреби глобального бізнесу і пасажирів, а також визнаючи очевидну необхідність у діях, спрямованих на задоволення прогнозованого збільшення попиту на світові повітряні перевезення до 2050 р. без негативних наслідків для безпеки, ефективності та переваг авіатранспортної системи або для навколишнього середовища, ІКАО встановила п'ять всеосяжних стратегічних цілей:

- безпека польотів – передбачає підвищення рівня безпеки польотів у цивільній авіації в усьому світі. Дана стратегічна ціль в основному має відношення до потенціалу держав в області нормативів нагляду;

- аеронавігаційний потенціал та ефективність – передбачає збільшення потенціалу й ефективності глобальної авіаційної системи цивільної авіації. Хоча у функціональному та організаційному відношенні ця стратегічна ціль взаємопов'язана з безпекою польотів, вона в основному стосується модернізації аеронавігаційної й аеродромної інфраструктури та розробки нових правил з метою оптимізації характеристик авіаційної системи;

- авіаційна безпека і спрощення формальностей – передбачає підвищення рівня авіаційної безпеки цивільної авіації в усьому світі. Дана стратегічна ціль відображає необхідність в тому, щоб ІКАО відіграла провідну роль в питаннях авіаційної безпеки, спрощення формальностей і суміжних питаннях прикордонного контролю;

- економічний розвиток повітряного транспорту – передбачає сприяння розвитку надійної і економічно життєздатної системи цивільної авіації. Дана стратегічна ціль відображає необхідність в тому, щоб ІКАО відіграла провідну роль в гармонізації нормативно-правової бази повітряного транспорту з упором на економічну політику і допоміжну діяльність;

- охорона навколишнього середовища – передбачає зведення до мінімуму несприятливий вплив діяльності цивільної авіації на навколишнє середовище. Дана стратегічна ціль підкреслює провідну роль ІКАО у всій діяльності, що

пов'язана із впливом авіації на навколишнє середовище, і узгоджується з політикою і практикою ІКАО та ООН в області охорони навколишнього середовища [436].

Однією важливою міжнародною неурядовою організацією, що регулює цивільну авіацію є Міжнародна асоціація повітряного транспорту ((IATA), *англ. International Air Transport Association (IATA)*) – міжнародна організація, що встановлює правила і процедури для авіаперевізників, сприяє підвищенню безпеки авіасполучення і рівня сервісного обслуговування пасажирів [437, 439].

Роль IATA полягає в координації діяльності авіакомпаній, що здійснюють перевезення на міжнародних і внутрішніх маршрутах, встановлення стандартів і правил безпеки авіаційного сполучення. Основними напрямками діяльності IATA виступають: безпека, навколишнє середовище, питання інфраструктури, паливна політика, стратегічне партнерство, оподаткування.

Основна мета IATA – допомога авіакомпаніям у вирішенні таких питань: ціноутворення (міжнародні тарифи); регулювання міжнародних перевезень; юридичні та технічні питання; навчання персоналу; авіаційна медицина. Проте вона також бере участь у розробці міжнародних стандартів спільно з ІКАО [437, 439].

До функцій Міжнародної асоціації повітряного транспорту можна віднести наступні:

- забезпечення формування справедливих тарифів на авіаперевезення;
- забезпечення ефективного розвитку авіаційної галузі;
- допомога промисловості для досягнення адекватного рівня рентабельності, за рахунок оптимізації доходів, мінімізуючи витрати на паливо, збори та оподаткування;
- розроблення правил і процедур, що регулюють авіаперевезення;
- сприяння підвищенню безпеки перельотів і якості послуг;
- покращення економічних та екологічних стандартів для зниження викидів від повітряного транспорту в атмосферу [437].

Сьогодні акредитація IATA – це визнання компанії як надійного та

перевіреного партнера, який відповідає всім вимогам асоціації. До них відносяться наявність необхідних сертифікатів, тривалий час на ринку та кваліфікований персонал із сертифікатами IATA. Все це дозволяє компанії безпосередньо оформляти всі квитки на всі рейси авіакомпаній по всьому світу.

Офіс IATA було створено в Україні у 2005 році, і того ж року в Україні було запроваджено BSP (Billing and Settlement Plan) - систему, яка спрощує процес оформлення квитків, реєстрації та виставлення рахунків між акредитованими агентами IATA. Зараз перевагами BSP Україна користуються 58 авіакомпаній та 253 акредитовані агентства.

Уже понад 70 років IATA розробляє глобальні комерційні стандарти, на яких будується авіатранспортна індустрія. Мета IATA - допомогти авіакомпаніям спростити процеси і збільшити зручність для пасажирів, одночасно знижуючи витрати і підвищуючи ефективність [437, 439].

IATA допомагає авіакомпаніям працювати безпечно, надійно, ефективно і економічно відповідно до чітко встановлених правил. Професійна підтримка надається всім зацікавленим сторонам галузі з широким спектром продуктів і експертних послуг.

IATA підтримує міжнародну перспективу і надає унікальний глобальний голос від імені своїх членів. Маючи більше 60 офісів по всьому світу, IATA підтримує відносини з урядами та іншими зацікавленими сторонами в галузі по всьому світу, виступаючи від імені своїх членів за ключовими галузевих питань.

З 57 засновників в 1945 році IATA тепер представляє 290 авіакомпаній в 120 країнах. Проводячи 82% світового повітряного руху, членами IATA є провідні в світі пасажирські і вантажні авіакомпанії [437, 439].

Члени IATA діляться на дві категорії: дійсні та асоційовані. Дійсним членом може стати будь-яка комерційна авіакомпанія, що здійснює регулярні міжнародні повітряні перевезення під прапором держави, яка має право на членство в ICAO. Авіакомпанії, що здійснюють регулярні внутрішні перевезення, можуть вступати в IATA в якості асоційованих членів. Асоційовані члени мають право дорадчого голосу.



Дійсні та асоційовані члени ІАТА зобов'язані своєчасно сплачувати щорічні членські внески. Їх розмір залежить від обсягів участі авіапідприємства в міжнародних повітряних сполученнях. Сума внеску визначається в доларах США. Розмір основних річних внесків встановлює Виконавчий комітет пропорційно обсягом виконаних в минулому році міжнародних перевезень (у тонно- кілометрах).

Вищим керівним органом ІАТА є Генеральна асамблея, яка скликається щорічно. У перервах між щорічними ГА керівництво організацією здійснює Виконавчий комітет, який обирається Генеральною асамблеєю і складається з 21 члена. У розпорядженні Виконавчого комітету є п'ять постійних підкомітетів: фінансовий, юридичний, повітряного транспорту, технічний і медичний [439].

Нова глобальна реальність економічного розвитку істотно змінила правила гри на авіаринку. Відкриття кордонів і мінімізація бар'єрів між економіками відкрили доступ до нових ринків, ресурсів і можливостей в цілому, спонукаючи компанії підвищувати швидкість і ефективність прийняття рішень в умовах зростання конкуренції. Забезпечення стабільності та сталого розвитку є актуальним питанням для авіаційного сектору, який є основою системи повітряного транспорту та в свою чергу вважається важливою ланкою світової економіки. Європейська аеронавігаційна галузь є дуже динамічною та конкурентоспроможною, але за останні десять років у її структурі та управлінні відбулися значні зміни.

У сучасних умовах глобалізації основних процесів суспільної та економічної життєдіяльності людства можливість швидкого пересування людей та вантажів на далекі відстані в різні, включаючи найбільш важкодоступні, місця світу робить транспортний ринок авіаційних перевезень країн ЄС. У розвитку авіаційного сектору ЄС можна виділити наступні етапи (рис. 1).

Перший період – «Період реалізації зобов'язань Римського договору» (1950–1970 рр.) характеризується як сприятливий період для розвитку процесів інтеграції у Західній Європі. Відповідно, Римський договір почали називати «Договором про заснування Європейської Спільноти» [397]. За цим договором

пропонувалося створення спільного ринку товарів, послуг, капіталів і робочої сили, заснованого на митному союзі. Тому учасники «спільного ринку» зобов'язалися провадити спільну політику в галузі транспорту, сприяти стандартизації процедур вироблення та прийняття узгоджених рішень. У цей час з'являються перші правові акти щодо гармонізації умов конкуренції у сфері транспорту; зроблено початкові кроки в організації транспортного ринку на рівні Європейської економічної спільноти; затверджено програму дій під назвою «Master Plan» (1985р.), серед основних цілей якої стало створення вільного ринку на період до 1992 р., лібералізація усіх видів перевезень, спрощення митних формальностей та митного контролю, підвищення рівня безпеки транспорту [394].

Другий період – «Період розширення та поглиблення співпраці між державами-членами Євросоюзу» (80-ті роки минулого століття). Цей період фахівцями і науковцями відзначено як етап активного розвитку правової бази та лібералізації повітряного транспорту.

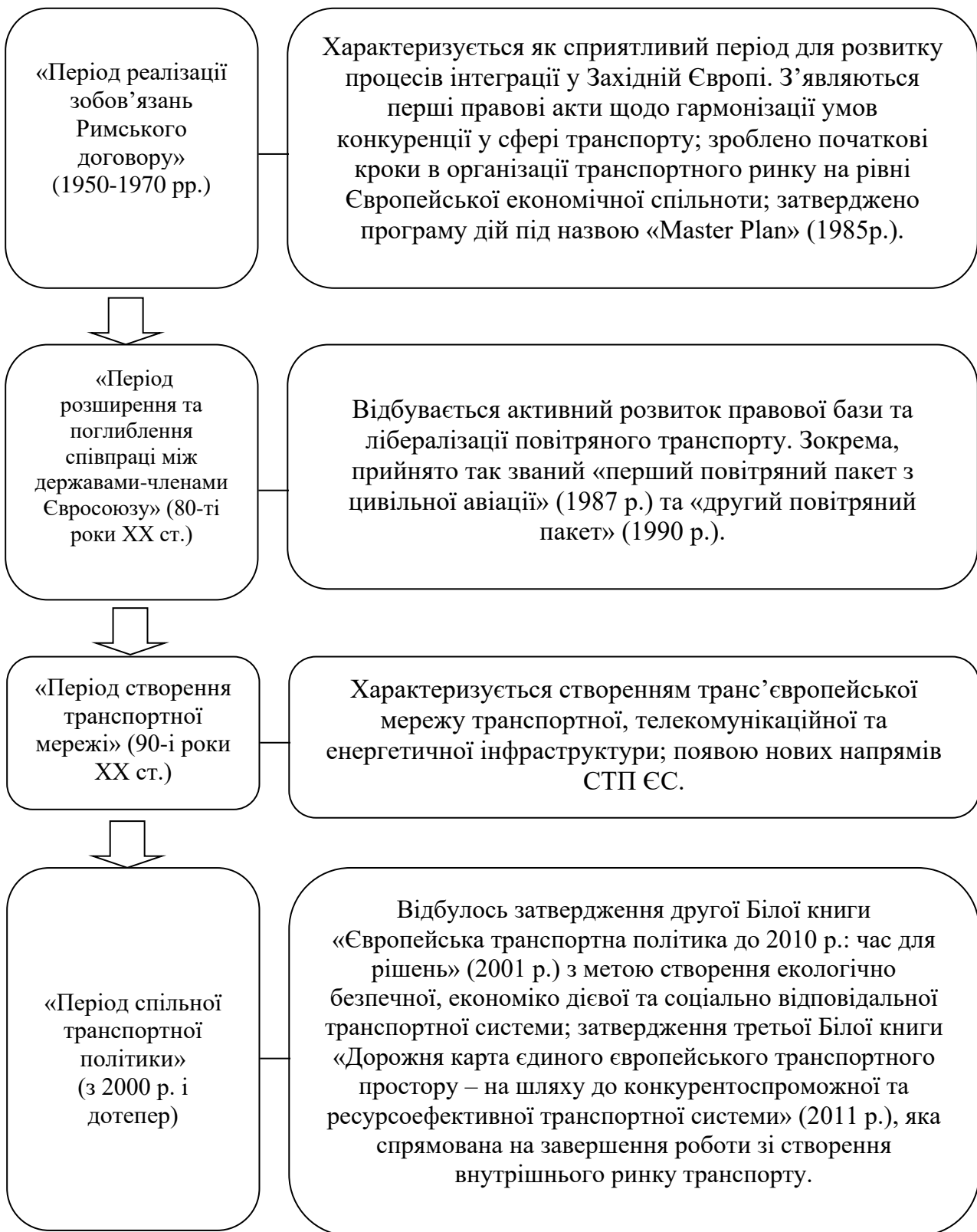


Рисунок 1.1 - Етапи розвитку авіаційного сектору ЄС\*

\*Побудовано авторами за даними [395]

Зокрема, прийнято так званий «перший повітряний пакет з цивільної авіації» (1987 р.) [398]. Цей пакет складався з чотирьох правових актів: Директива Ради № 87/601 щодо фіксування повітряних зборів для регулярних рейсів у межах Євросоюзу; Директива Ради № 87/602, що дозволяє авіалініям обмінюватись пасажиропотоком та сприяє доступу нових авіаліній до ринку авіаперевезень; Регламенти Ради № 3975/87 та № 3976/87, які встановлюють правила конкуренції на повітряному транспорті та забезпечують винятки із заборон для певних категорій угод, таких як спільне планування та координація потоків пасажирів [394].

Втім цей пакет стосувався лише маршрутів між державами-членами. Невирішеними залишалися питання польотів до третіх країн. Тому у червні 1990 р. було прийнято «другий повітряний пакет», що складався з: Регламенту Ради № 2342/90 щодо зборів за регулярні послуги авіаційним транспортом; Регламенту Ради № 2343/90 стосовно доступу авіаперевізників до регулярних перевезень у межах маршрутів Співтовариства та щодо взаємного обміну пасажиропотоком між перевізниками на регулярних повітряних рейсах між державами-членами; Регламенту Ради № 2344/90, положення якого спрямовано на посилення правил конкуренції серед певних категорій угод та узгодження практики в повітряному секторі [398].

Час показав, що як Перший, так і Другий повітряні пакети не змогли вирішити нагальні проблеми і потреби у сфері повітряного транспорту, оскільки документи, які до них входили, стосувалися лише регулярних пасажирських польотів, не враховуючи питання чартерних рейсів (нерегулярних перельотів за замовленням туроператора) і фрахтових перевезень (вантажних) [394].

Провідною ідеєю спільної транспортної політики у 80-х рр.. минулого століття стало формування єдиної європейської транспортної системи наземного, водного і повітряного транспорту. Успіхи спостерігалися у повітряному транспорті завдяки введенню численних реформ та відповідно запровадженню системних змін [394].

Третій період – «Період створення транспортної мережі» (90-і роки минулого століття) характеризується:

– введенням до тексту Маастрихтського договору окремого розділу щодо транспорту, яким унормовано гарантії економічного і соціального розвитку країн-учасниць та створено транс'європейську мережу транспортної, телекомунікаційної та енергетичної інфраструктури [394];

– початком формування транс'європейської транспортної мережі (далі – TEN-T). Політичним поштовхом до її створення стали засідання саміту Європейської Ради в Единбурзі (1992 р.) та Копенгагені (1993 р.) [394];

– появою нових напрямів СТП ЄС (спільного транспортного простору ЄС), зафіксованих у Посланні Європейської Комісії «Спільна транспортна політика – стала мобільність: перспективи на майбутнє» (1998 р.), – підвищення конкурентоспроможності транспорту та ефективності перевезень; розвиток транс'європейських мереж; запровадження інтегрованих транспортних систем та транспортної логістики; поліпшення умов праці транспортників та якості транспортних послуг; гарантування безпеки на всіх видах транспорту; охорона довкілля [394, 399].

Отже, СТП ЄС цього періоду ґрунтується на програмах, регламентах, планах дій та директивах ЄС, метою яких є створення спільної транспортної мережі.

Особливе значення для розвитку транспортних перевезень мають пропозиції, що містяться у Білій книзі ЄС [394].

У першій Білій книзі «Про розвиток загальної транспортної політики» (1992 р.) закладено підвалини єдиної транспортної політики і визначено перспективи розвитку транспортного ринку, розширення TEN-T та заходи щодо поліпшення її безпеки [400]. Унікальність цього документа полягає також у тому, що у ньому вперше зосереджено увагу на необхідності запровадження моделі «стійкої мобільності». Співпраця за цією моделлю передбачала переміщення товарів і послуг на єдиному ринку та водночас усунення внутрішніх перешкод,

інтеграцію національних ринків. Усі окреслені у цій Книзі цілі щодо повітряного транспорту були вчасно досягнуті [394].

Прийняття наступних книг – Білої книги «Європейська транспортна політика на 2010 р.: час вирішувати» та Білої книги про майбутнє транспорту на період до 2050 р. під назвою «Дорожня карта єдиного європейського транспортного простору – на шляху до конкурентоспроможної та ресурсоефективної транспортної системи» припало на четвертий періоди розвитку ЄС [401, 402].

Четвертий період – «Період спільної транспортної політики» (з 2000 р. і дотепер) розпочався із затвердження другої Білої книги «Європейська транспортна політика до 2010 р.: час для рішень» (2001 р.) [401]. Її нагальність була зумовлена стрімким зростанням обсягу перевезень, що призвело до перевантаження транспортної системи, зокрема, у сфері повітряного транспорту. З метою створення екологічно безпечної, економіко дієвої та соціально відповідальної транспортної системи Європейська Комісія запропонувала пакет із 60 заходів. Всі ці заходи було спрямовано на забезпечення інтегрованого ринку за напрямками: об'єднання всіх видів транспорту; підтримка конкуренції та її розвиток; усунення перешкод у реалізації заходів; залучення приватних інвесторів – суб'єктів транспортної сфери; захист отримувачів транспортних послуг; управління та прискорення глобалізацією транспорту [394].

Третя Біла книга «Дорожня карта єдиного європейського транспортного простору – на шляху до конкурентоспроможної та ресурсоефективної транспортної системи» (2011 р.) спрямована на завершення роботи зі створення внутрішнього ринку транспорту та передбачає 40 ініціатив, які планується здійснити до 2050 р. З її прийняттям пов'язаний відлік нового етапу розвитку ринку повітряних послуг [394, 402].

На виконання поставлених у Білій книзі завдань передбачено створення Єдиного Європейського транспортного простору, заснованого на:

– поєднанні інтегрованих і взаємодоповнюючих 15 національних мереж – інформаційної, транспортної, енергетичної, транс'європейської тощо – у єдину європейську мережу;

– створенні єдиного транспортного документа в електронній формі (електронної накладної) для забезпечення реалізації концепцій «єдиного вікна» та «неперервної адміністративної крамниці»;

– налагодженні взаємодії різних видів транспорту шляхом запровадження «інтелігентної» транспортної системи та введення наземної і повітряної інфраструктури;

– введенні багатонаціональних і мультимодальних операторів країн-членів ЄС тощо [394].

Повітряний транспорт робить ключовий внесок у європейську економіку, маючи понад 100 регулярних авіакомпаній, мережу з понад 400 аеропортів та 60 постачальників аеронавігаційних послуг. В авіаційному секторі безпосередньо працює 1,4-2 млн людей і прямо чи опосередковано підтримує 4,7-5,5 млн робочих місць. Авіація безпосередньо вносить більше ніж 110 млрд., євро до європейського ВВП. Пов'язуючи людей та регіони, повітряний транспорт відіграє життєво важливу роль в інтеграції та конкурентоспроможності Європи, а також у її взаємодії зі світом. Це багато в чому пов'язано із створенням єдиного ринку авіації [418]. Характеристика внутрішнього ринку повітряного транспорту ЄС представлена на рис. 2.

Таким чином, у розвитку авіаційного транспорту ЄС можна виділити 4 етапи, останній з яких – завершення роботи зі створення внутрішнього ринку транспорту та виконання 40 ініціатив до 2050 р.

Стрімкий розвиток науково-технічного прогресу, з одного боку, сприяє економічному зростанню та підвищенню рівня життя, а з іншого – призводить до значних екологічних збитків унаслідок зростання техногенного навантаження на навколишнє природне середовище (НПС).

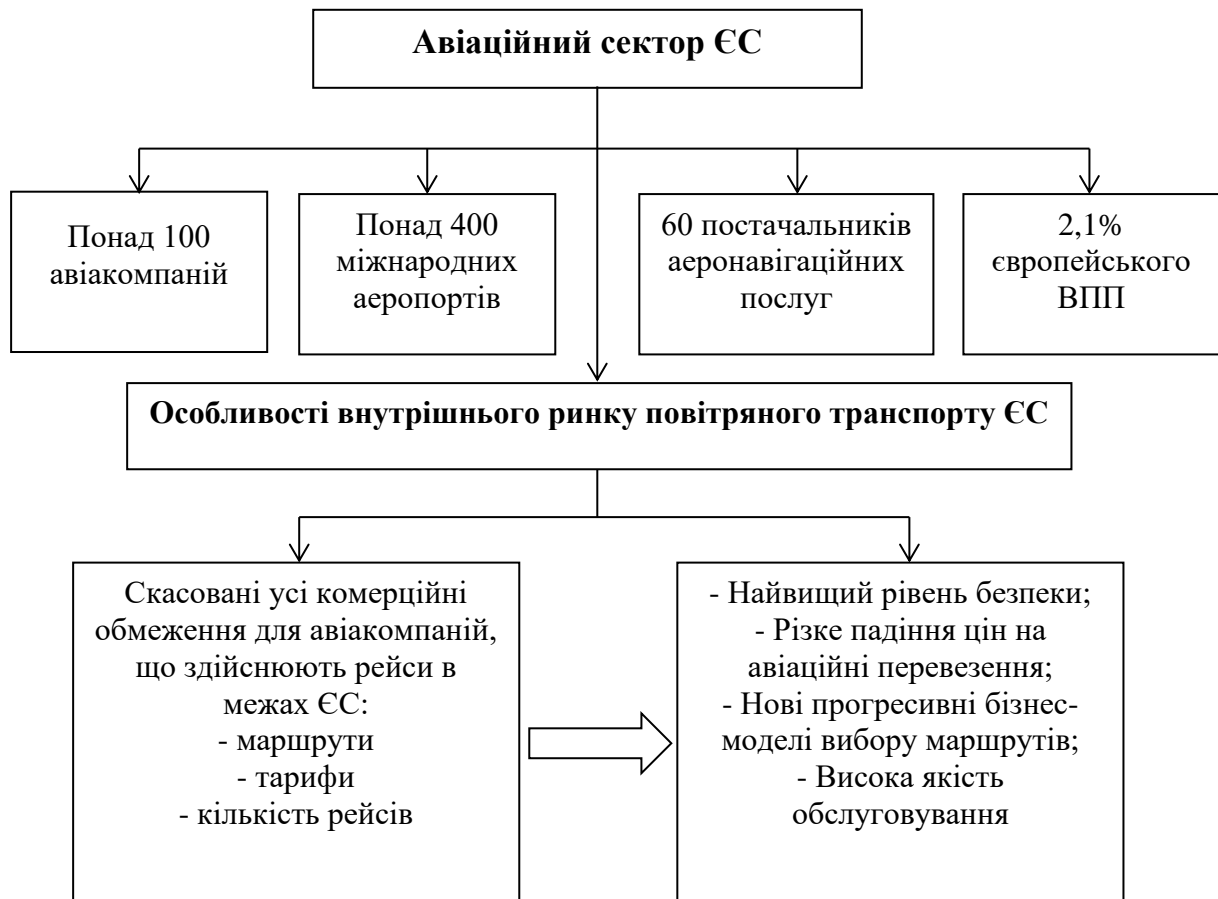


Рисунок 2 - Характеристика внутрішнього ринку авіаційного сектору ЄС\*

\*Побудовано авторами за даними [418]

Стан довкілля визначають як стан глобальної екологічної кризи. Визначальним для людства нині є формування екологічної свідомості, культури та цілісного екологічного світогляду. Екологічна освіта стає базовим знанням, необхідним для усіх технічних спеціальностей, зокрема транспортної.

Сучасним світовим трендом є пріоритет і першочергова увага до екологічних аспектів у вирішенні будь-яких соціально-економічних проблем [395].

Вирішення екологічних проблем людства сьогодні є основним завданням у контексті Концепції сталого розвитку. Ідея «сталого розвитку» (sustainable development) виникла, як шлях подолання ситуації, що загрожує людству загибеллю. Термін «сталий розвиток» набув поширення після публікації доповіді



Інтернаціональної комісії з надзвичайних ситуацій (НС) і розвитку, підготованої для ООН у 1987 р. Згідно з дослідженнями Ради з вивчення продуктивних сил України Національної академії наук України (РВПС України НАН України) сталий розвиток – це процес гармонізування продуктивних сил, забезпечення гарантованого задоволення нагальних потреб усіх членів суспільства за умови збереження та поетапного відновлення цілісності природного довкілля, створення можливостей для рівноваги між її потенціалом і вимогами людей усіх поколінь.

Стрімкий розвиток авіаційного транспорту та зростання його ролі в житті людини не могло не вплинути на навколишнє середовище. Очевидно, що авіаційний транспорт розвивається швидкими темпами. Світові темпи приросту нальоту літаків цивільної авіації в періоди, не займані економічною кризою, становлять за різними оцінками 5-10 % на рік. Це значно вищі темпи розвитку, ніж інших видів транспорту, енергетики, а також багатьох інших галузей економіки. Відповідно, щороку зростає частка цивільної авіації в забрудненні навколишнього середовища [395].

У авіатранспортних процесах, включно з польотами та обслуговуванням літаків, функціонуванням аеропортів і роботою авіаремонтних підприємств, мають місце різні види забруднень довкілля, зокрема (рис. 3):

- хімічне забруднення різноманітними речовинами відбувається внаслідок викидів вихлопних газів літаків під час роботи авіаремонтних підприємств і аеропортів;
- механічне забруднення атмосфери спричиняють вітри, що дують на великих пустинних просторах аеродромів;
- сильне акустичне (шумове) забруднення навколишнього середовища, яке відбувається під час зльоту, польоту та посадки повітряних суден;
- до електромагнітне забруднення, до якого призводить робота радіолокаційного та радіотехнічного обладнання цивільної авіації;
- свій внесок, хоча й порівняно незначний, авіатранспортні процеси вносять і в теплове забруднення довкілля;

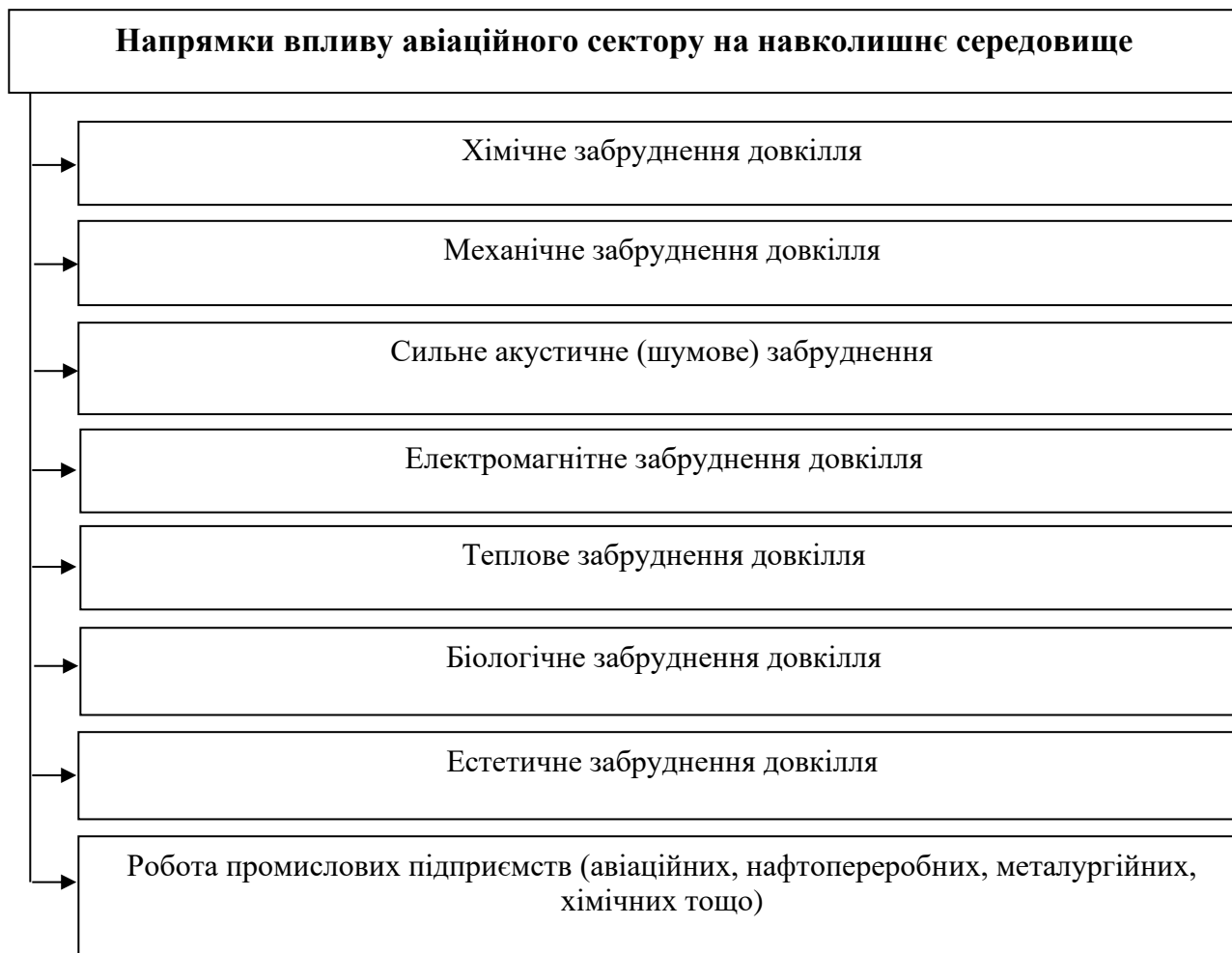


Рисунок 3 - Напрямки впливу авіаційного сектору на навколишнє середовище\*

\*Побудовано авторами за даними [395]

• авіаперевезення пасажирів, функціонування аеропортів можуть призводити до біологічного забруднення навколишнього середовища, поширення інфекційних хвороб і епідемій;

• проблему естетичного забруднення довкілля необхідно враховувати впродовж будівництва аеропортів, особливо в разі їх спорудження в місцях, мало займаних діяльністю людини [395].

Розглядаючи проблему забруднення навколишнього середовища внаслідок авіатранспортних процесів, необхідно враховувати галузеву специфіку цивільної

авіації. Дана проблема особливо актуальна для великих аеропортів з інтенсивним повітряним рухом [395].

Від хімічного, електромагнітного та шумового забруднень навколишнього середовища потерпають, зазвичай, не тільки пасажери, екіпажі та працівники аеропортів, а й населення прилеглих до аеропортів районів.

Цивільній авіації належить також значна роль у забрудненні верхньої тропосфери та стратосфери, тобто високих шарів атмосфери, які до розвитку повітряного транспорту не зазнавали прямих антропогенних впливів. Забруднення цих шарів атмосфери загрожує глобальними кліматичними та екологічними ефектами, несприятливими для людини і біосфери [395].

Внесок цивільної авіації в забруднення довкілля не обмежується забрудненнями протягом авіатранспортних процесів. Цивільна авіація не могла б існувати та розвиватися без роботи промислових підприємств (авіаційних, нафтопереробних, металургійних, хімічних і т. ін.). Кожне із цих підприємств робить свій внесок у забруднення навколишнього середовища.

Особливість викидів шкідливих речовин під час експлуатації авіаційного транспорту – це висота (як відомо, сучасні літаки літають на висоті 8-13 км). Результатом цього є різноманітні зміни складу атмосфери як безпосередньо, так і непрямо. Безпосередній вплив – це емісія вуглекислого газу, оксидів азоту (NO<sub>x</sub>), водяної пари, незгорілих вуглеводнів (бензол, пропан, етан, ацетилен, метан та ін.), сульфатних часток і сажі. Непрямий вплив – це утворення озону (O<sub>3</sub>) в результаті ланцюга хімічних реакцій, схожих на утворення смогу. У нижньому шарі атмосфери озон – шкідлива речовина, що сприяє глобальному потеплінню [395].

Один літак під час перельоту на 1000 км споживає стільки само кисню, скільки й одна людина протягом року, виділяючи відповідну кількість оксидів водню. Реактивний лайнер під час перельоту з Америки до Європи за 8 год споживає 35 т кисню. Таку кількість виробляють за той самий час приблизно 25 тис. га лісу. Літаки, що летять на великій висоті, скидають оксиди азоту безпосередньо в нижні шари атмосфери, де вони вступають у реакції, які

призводять до руйнування озонового екрана планети, що захищає її від ультрафіолетового випромінювання [395].

Вихлопні гази двигунів літаків сприяють утворенню озонових дір. У верхню та нижню стратосфери скидають величезну кількість водяної пари. Щодоби в ці шари атмосфери скидають від 10 до 30 т водяної пари. Оксиди азоту вступають у реакцію з озоном стратосфери, що призводить до руйнування цього шару, що захищає біосферу від жорсткого ультрафіолетового сонячного випромінювання.

Своєю чергою, збільшення вологовмісту повітряних мас сприяє появі хмар, а в приземному шарі за низьких негативних температур – виникненню туману (смогу). Скинута з двигуна літака водяна пара під впливом турбулентного обміну змішується з навколишнім повітрям, що призводить за низьких температур і високої вологості до конденсації та сублімації водяної пари. За наявності шарів інверсій об'єм водяної пари, що піднімається, розтікається, сприяючи утворенню великої пелени із хмар шароподібної форми. Спочатку хмарний слід має ширину кількисот метрів, але, розтікаючись, збільшується до кількох кілометрів. Тобто, водяна пара, яку скидають у атмосферу, може збільшувати кількість пір'ястих хмар і їх вертикальну потужність [395].

Така зміна пір'ястих хмар відбувається, зазвичай, під час інтенсивних польотів, що призводить до зміни традиційного режиму сонячної радіації. Тобто збільшення кількості пір'ястих хмар призводить до зростання температури повітря.

Забруднення нижньої стратосфери вище за тропопаузу (висоти більш як 9-11 км) впливає на фізико-хімічний склад стратосферного повітря. Частинки, скинуті на висоті 14 км, перебувають у стратосфері близько одного місяця, а на висоті 22 км – до двох років. Це призводить до зменшення густини атмосферного озону та відповідно впливає на погодні умови та клімат Землі, викликає стихійні лиха. Витончення озонового шару є також негативним фактором для екології тваринного та рослинного світів, здоров'я людини [395].

З екологічного погляду сучасний аеропорт (аеродром) можна розглядати ще й як комплекс випромінювання електромагнітної енергії, що чинить шкідливий вплив на навколишнє середовище та людину. До джерел випромінювання слід віднести радари, засоби зв'язку тощо.

Найбільш біологічно активними є хвилі дециметрового, сантиметрового та особливо міліметрового діапазону. Медико-біологічні дослідження впливу СВЧ-опромінення на живі організми показали, що воно здатне порушувати (пригнічувати) діяльність центральної нервової системи, руйнувати білкові молекули, що містяться в крові, змінювати функції ендокринних органів людини. Негативний вплив електромагнітних випромінювань посилює шумовий фактор.

Збільшення вантажопідйомності повітряних суден та інтенсивності польотів призвели ще й до підвищення рівня шумності в зонах розташування аеропортів (аеродромів) [395].

Таким чином, авіаційний сектор чинить значний вплив на навколишнє середовище, діяльність та життя людини. І це далеко не повний перелік екологічних проблем, що виникають під час антропогенної діяльності через експлуатацію авіаційної техніки.

Авіаційний сектор традиційно був високо регульованою галуззю, в якій домінували національні перевізники та державні аеропорти. Усі авіакомпанії ЄС можуть виконувати авіаперевезення на будь-якому маршруті в межах ЄС. Ціни різко впали, з'явилися нові бізнес-моделі, і – особливо з точки зору вибору маршрутів – прогрес вражає.

Європейська політика глибоко перетворила авіаційний сектор, створивши умови для конкурентоспроможності та забезпечивши як якість обслуговування, так і найвищий рівень безпеки. Споживачі, авіакомпанії, аеропорти та працівники отримали вигоду, оскільки ця політика призвела до більшої активності, нових маршрутів та аеропортів, більшого вибору, низьких цін та загальної якості обслуговування [418].

Саме Регламент 1008/2008 про загальні правила експлуатації повітряного сполучення в ЄС («Положення про повітряне сполучення») забезпечує

економічну базу для повітряного транспорту в ЄС. Регламентом 1008/2008 встановлюються правила на: надання та нагляд за експлуатаційними ліцензіями авіаперевізників ЄС, доступ до ринку авіаперевезень, реєстрацію та оренду літаків, зобов'язання щодо державної служби, розподіл трафіку між аеропортами, ціноутворення [418].

Це керівництво визначає умови, за яких країни-члени ЄС та місцеві органи влади можуть надавати державну допомогу аеропортам та авіакомпаніям ЄС. В цілому, Положення про повітряне сполучення встановлює загальні правила функціонування служб авіаційного сектору ЄС. Ним встановлено, хто може скористатися внутрішнім ринком (наприклад, ліцензовані авіаперевізники ЄС), хто видає операційну ліцензію перевізників і який зв'язок між ліцензією та контролем безпеки авіакомпанії, правом власності ЄС та контролем повітряного перевізника для отримання ліцензії [418].

Регламентом встановлено, що авіаперевізники ЄС можуть надавати повітряні послуги в будь-якій точці ЄС, але також містить винятки з цієї свободи: зобов'язання щодо державної служби, екологічні і надзвичайні заходи та розподіл трафіку між аеропортами, що обслуговують ту саму агломерацію. У ньому зазначено, що перевізники можуть вільно встановлювати ціну, за умови дотримання положень про прозорість цін [418].

За даними Міжнародної організації цивільної авіації, це можна розуміти як поєднання зростання обсягів перевезень та посилення конкуренції, що стимулює підвищення ринкової ефективності в результаті здатності авіаперевізників оптимізувати свою мережу та знижувати ціни [418].

Знищення лісів, забруднення морів, підземних та поверхневих вод, повітря, підвищення глобальної температури. Саме для вирішення цих кліматичних та екологічних проблем, з якими стикається наразі людство, ЄС розробив новий план свого розвитку [389].

Задля досягнення цілі Паризької угоди – не допустити підвищення глобальної температури більш ніж на 1.5 С до кінця сторіччя – та реалізації Цілей сталого розвитку, 11 грудня 2019 р. у Європарламенті був

представлений Європейський Зелений Курс (ЄЗК), який затверджує рух до кліматично нейтрального європейського континенту у 2050 р. [389].

Європейський Зелений Курс служить дорожньою картою для розвитку сталої економіки ЄС. Зелений Курс ЄС надає план дій для підвищення ефективного використання ресурсів шляхом переходу до чистої циркулярної економіки, відновлення біологічного різноманіття та зменшення забруднення повітря. Досягнення цієї мети вимагає комплексного підходу, включаючи:

- інвестиції в екологічно чисті технології,
- підтримку інновацій,
- впровадження чистіших, дешевших та більш здорових типів приватного та громадського транспорту,
- декарбонізацію енергетичного сектору,
- забезпечення енергоефективності,
- співпрацю з міжнародними партнерами щодо вдосконалення глобальних екологічних стандартів [390].

Складові частини Зеленого Курсу представлені на рис. 4.

На транспорт припадає близько 25% викидів парникових газів в ЄС. Щоб досягти кліматичної нейтральності, необхідно до 2050 року скоротити викиди від транспорту на 90%. Скорочення мають відбутись в автомобільному, залізничному, авіаційному і водному секторах транспорту. Побудова сталого та розумного транспорту означає надання пасажиром більш комфортних, доступних та «чистіших» альтернатив їхнім поточним засобам пересування. У першу чергу – значна частина з 75% внутрішніх вантажів, що перевозяться автомобільним транспортом, повинна переміститися на залізницю та внутрішні водні шляхи. Це, в свою чергу, потребує кращого управління та збільшення пропускної здатності залізниць і внутрішніх водних шляхів. Ціна транспортних перевезень повинна відображати вплив, який вони здійснюють на довкілля та здоров'я. Субсидіювання викопного палива повинно припинитися. В контексті перегляду оподаткування енергетики Єврокомісія уважно розгляне поточні

податкові пільги, включно з авіаційним і морським паливом, і повністю усуне будь-які прогалини [392].

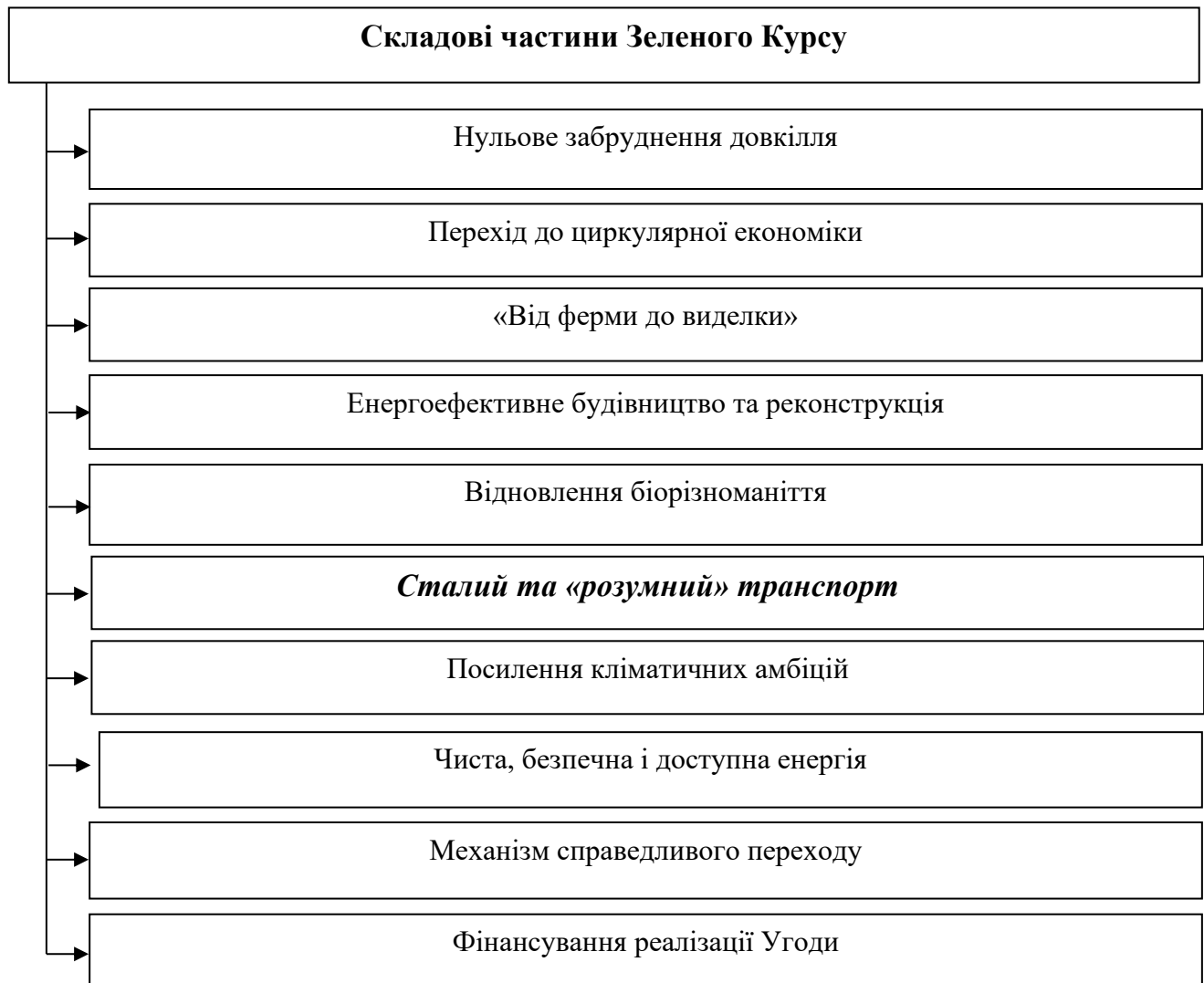


Рисунок 4 - Складові частини Зеленого Курсу\*

\*Побудовано авторами за даними [390]

Планується паралельно нарощувати виробництво та розгортання стійких альтернативних видів транспортного палива. До 2025 року на європейських дорогах очікується поява 13 мільйонів автомобілів з нульовим і низьким рівнем викидів. Для них загалом знадобиться близько 1 мільйона громадських станцій підзарядки та заправки. Забруднення від транспорту має значно зменшитися,



особливо в містах. Комбінація заходів має зменшити викиди, подолати затори в містах і покращити громадський транспорт. Будуть також запропоновані більш жорсткі стандарти викидів для автомобілів з двигунами внутрішнього згоряння [392].

Варто зауважити, що Європейська зелена угода спрямована на покращення добробуту людей і створення кліматично-нейтральної Європи до 2050 р. Європейський закон про клімат 2021 р. включив цю мету в законодавство, таким чином, що Інституції ЄС та країни-члени зобов'язані вжити необхідних заходів на рівні ЄС і національному рівні для досягнення мети, беручи до уваги важливість сприяння справедливості та солідарності між країнами-членами. Закон про клімат включає наступне:

- юридичну мету для ЄС – досягти кліматичної нейтральності до 2050 р.;
- амбітну кліматичну ціль до 2030 р. щодо скорочення чистих викидів парникових газів щонайменше на 55% порівняно з 1990 р. [403].

Зелена угода передбачає скорочення викидів у транспортному секторі на 90% у 2050 р. порівняно з рівнем 1990 р. У 2020 р. конкретні цілі щодо мобільності та транспорту були згодом представлені в Стратегії стійкої та розумної мобільності разом із Планом дій із 82 ініціатив, які керуватимуть її роботою. Ця стратегія закладає основу для того, як розумна, конкурентоспроможна, безпечна, доступна транспортна система ЄС може досягти зеленої та цифрової трансформації та стати більш стійкою до майбутніх криз. Усі види транспорту мають стати більш сталими з конкретними віхами, щоб зберегти зелений перехід [403].

Також, у 2021 р. було опубліковано законодавчі пропозиції «Придатний до 55», в яких визначено шляхи, за допомогою яких Комісія досягне своєї оновленої цілі до 2030 р. в реальному вираженні. Ці пропозиції охоплюють широкий спектр сфер політики, деякі з яких впливають на авіаційну галузь (наприклад, перегляд Директиви ЄС про систему торгівлі викидами щодо авіації, авіаційна ініціатива ReFuelEU, перегляд Директиви про відновлювані джерела енергії та перегляд Директиви про оподаткування енергії) [403].

25 квітня 2023 р. Європейський парламент та Рада запровадили нові правила, запропоновані ReFuelEU Aviation, з метою скоротити викиди CO<sub>2</sub> в авіаційному секторі приблизно на дві третини до 2050 р. Нові правила вимагатимуть від постачальників палива змішувати екологічно чисте авіаційне паливо (SAF - Sustainable Aviation Fuel) з гасом у дедалі більших кількостях, починаючи з 2025 р. Серед нових вимог:

1) Постачальники авіаційного палива повинні постачати мінімальну частку SAF в аеропорти ЄС, починаючи з 2% від загального обсягу палива, що поставляється до 2025 р., і закінчуючи 70% до 2050 р. Нова суміш реактивного палива ЄС також повинна містити мінімальну частку найсучасніших та екологічно чистих синтетичних видів палива, яка з часом має збільшуватися.

2) Експлуатанти літаків, які вилітають з аеропортів ЄС, повинні заправлятися лише необхідним для польоту паливом, щоб уникнути викидів, пов'язаних із зайвою вагою або витоком вуглецю, спричиненим практикою «заправки».

3) Аеропорти мають забезпечити, щоб їхня інфраструктура заправки була доступна та придатна для розповсюдження SAF.

*SAF — низький вуглецевий слід. Таке паливо роблять з відходів, де вуглець вже був викинутий. Або з рослин, які під час росту харчуються CO<sub>2</sub>. В даний час виробництво SAF набагато дорожче, ніж звичайне паливо для реактивних двигунів, навіть при підвищених цінах на нафту. Сьогодні більша частина SAF надходить у вигляді біопалива, виробленого з відходів жирів: кулінарного масла, або з олійних дерев, спеціально вирощених на деградованих землях. Однак зараз цієї сировини недостатньо для забезпечення галузі в значних масштабах. Вже в найближчому майбутньому більш дороге біопаливо можна буде виробляти з сільськогосподарських відходів: стебел рослин або лушпиння, залишків обробки деревини, спеціально вирощуваних неїстівних рослин. Наприклад, зі схожого на бамбук міскантуса [438].*

Мандат на змішування поширюється на біопаливо, перероблене вуглецеве паливо та синтетичне авіаційне паливо (електронне паливо) відповідно до Директиви про відновлювані джерела енергії, але виключає продовольчі та кормові культури, підтримуючи цілі сталого розвитку.

Оскільки новий мандат застосовуватиметься на всій території ЄС, він забезпечить рівні умови гри на внутрішньому ринку ЄС, правову визначеність виробникам палива та допоможе розпочати великомасштабне виробництво на всьому континенті. Це також підвищить енергетичну безпеку ЄС за рахунок зниження залежності від енергетичних продуктів із третіх країн та створить тисячі нових робочих місць в енергетичному секторі. Авіакомпанії ЄС матимуть доступ до екологічно чистого авіаційного палива на всій території ЄС [393].

Також ЄС прийняв План дій щодо нульового забруднення, який містить бачення зменшення забруднення повітря, води та ґрунту до рівнів, які більше не вважаються шкідливими для здоров'я та природних екосистем до 2050 р. При цьому, ключовими проміжними цілями на 2030 р., порівняно з рівнями 2017 р., визначені наступні:

- зменшення забруднення, включаючи зменшення частки людей, які постійно страждають від транспортного шуму, на 30%;
- покращення якості повітря та зменшення кількості передчасних смертей, викликаних забрудненням повітря, на 55%.

Директива щодо шуму в навколишньому середовищі та Регламент збалансованого підходу – це законодавство ЄС, згідно з яким здійснюється моніторинг шуму в навколишньому середовищі, доводиться до відома громадськості, а також дії, які згодом вживаються країнами-членами для зменшення впливу шуму в містах і поблизу основної транспортної інфраструктури. Законодавство ЄС щодо забруднення повітря впроваджується як через стандарти якості повітря, так і через засоби контролю за джерелами забруднення (наприклад, стандарти викидів двигунів і якості палива). Обов'язкові національні ліміти для викидів найважливіших забруднюючих речовин також були встановлені в ЄС [403].

Досягнення кліматичної нейтральності потребуватиме заходів з усіх галузей економіки ЄС, зокрема, інвестиції в екологічно чисті технології, підтримувати інновації, виробництво більш чистих, доступних і сталих видів приватного та громадського транспорту, декарбонізація енергетики, переобладнання будівель за рахунок більш енергоефективних технологій, розширення співпраці з міжнародними партнерами для вдосконалення глобальних екологічних стандартів.

Відновлення після фінансової кризи 2008 р. призвело до нового рекорду в 9,25 млн рейсів у 2019 р. в аеропортах ЄС-27+ЄАВТ (рис. 5). Кількість пасажирів також досягла піку в 2019 р., коли понад 800 млн пасажирів вилетіли з аеропортів ЄС-27+ЄАВТ. Таке зростання пасажиропотоку було зумовлено збільшенням кількості рейсів, використанням більших літаків і рекордним коефіцієнтом завантаження у 83,3%. Поєднання цих факторів призвело до того, що кількість пасажирів на один рейс у 2019 р. зросла на 51% порівняно з 2005 р. Крім того, у зв'язку з тим, що перельоти на далекі відстані продовжують зростати швидше, ніж на короткі, кількість пасажиро-кілометрів збільшилася майже вдвічі. Обсяг вантажів, перевезених з аеропортів ЄС-27+ЄАВТ, зріс на 60% протягом 2005-2019 рр., що було менше, ніж збільшення кількості пасажирів (рис. 6) [403].

Пасажирські перевезення майже припинилися на початку 2020 р., оскільки були введені обмеження через пандемію коронавірусу. У квітні 2020 р. кількість щоденних рейсів у Європу впала лише до 12% від обсягів 2019 р. Відновлення було нетривалим протягом літа 2020 р., оскільки були нові хвилі пандемії, що призвело до нового карантину. Із запровадженням програм вакцинації влітку 2021 р. в Європі спостерігалось швидке відновлення туризму та подорожей, що відповідало високим прогнозам, хоча все ще з відносно невеликим трафіком на середні та далекі відстані. Відновлення було незбалансованим: деякі середземноморські країни перевищили кількість польотів у 2019 р., тоді як деякі північні країни залишилися на 50-60% від рівня 2019 р. Наприкінці 2021 р. стався черговий спад трафіку, спричинений варіантом COVID-19 Omicron [403].

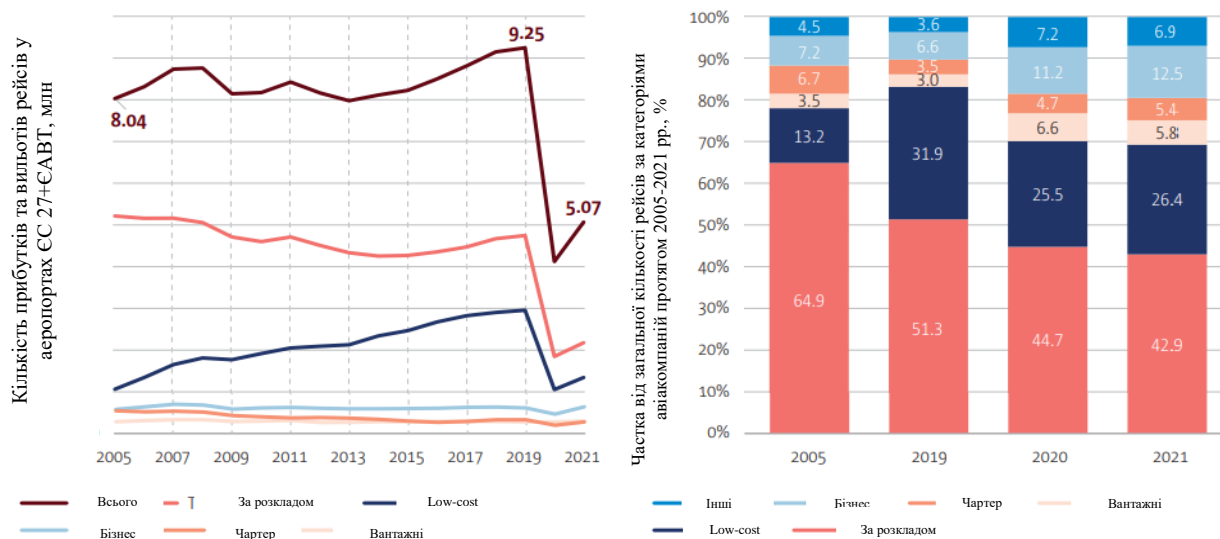


Рисунок 5 - Кількість прибутків та вильотів рейсів в аеропортах ЄС 27+САВТ та частка від загальної кількості рейсів за категоріями авіакомпаній протягом 2005-2021 рр., млн, % [403]

У відповідь на пандемію 2020 р. авіакомпанії швидко зосередилися на репатріації людей, які застрягли, і перевезенні термінових вантажів. Дійсно, оператори вантажних авіакомпаній і бізнес-авіації в основному уникали зниження кількості рейсів протягом 2020-2021 рр. і, як наслідок, приблизно подвоїли свою частку ринку (рис. 5). Це не враховує значну кількість пасажирських літаків, які були адаптовані для використання вантажів, але все ще класифікуються як «традиційні регулярні рейси». Внутрішні рейси займали більшу частку ринку, оскільки вони були менш обмежені, ніж міжнародні. Це було особливо актуально для таких країн, як Норвегія з її складною географією та розсіяним населенням, яка має добре розвинений внутрішній авіаційний ринок [403].

ECONOMY, FINANCE, MANAGEMENT: WORLD PROBLEMS AND DEVELOPMENT PROSPECTS



Рисунок 6 - Зведені показники повітряного руху протягом 2019-2021 рр. та прогноз на 2050 р., зміна у % порівняно з 2005 р. [403]

Варто зауважити, що залежно від ринку, літак може залишатися в експлуатації близько 30 років. У той час як літак дотримується певного циклу технічного обслуговування, його характеристики можуть погіршуватися з часом через погіршення двигуна та аеродинаміки, що призводить до додаткових викидів CO<sub>2</sub>. Оновлення авіапарку допомагає зменшити вплив авіації на навколишнє середовище, оскільки нові літаки, як правило, більш економічні та тихіші, тому середній вік європейського флоту є хорошим показником його екологічних показників. Європейський флот, особливо пасажирський, поступово старіє. Хоча авіакомпанії додавали нові літаки через зростання ринку та

виводили з експлуатації старі літаки, вони не робили це досить швидко, щоб запобігти зростанню середнього віку літаків [403].

Припинення експлуатації літаків Boeing 737MAX в Європі з березня 2019 р. до початку 2021 р. призвело до збільшення середнього віку флоту через радикальне скорочення поставок нових літаків. Це може пояснити незначне прискорення темпів старіння бюджетних перевізників у 2019 р. Однак, з 2020 р. цей ефект випередив вплив коронавірусу. Як і під час фінансової кризи 2008-2010 рр., у 2020-2021 рр. авіакомпанії відреагували на наслідки пандемії скороченням витрат і припиненням експлуатації старих і менш ефективних літаків [403].

Рейтинг ринкових сегментів за віком не змінився порівняно з попередніми роками: лоукост-перевізники мають наймолодший флот у середньому – 8,3 років у 2021 р., тоді як чартерні та вантажні перевізники мають набагато старші флоти – майже 22 роки для вантажних рейсів. У той час, як пасажирський парк (лоукост і традиційні регулярні) був молодшим у 2021 р., ніж у 2019 р., збільшення частки ринку вантажної та бізнес-авіації збільшило середній вік загального парку до 11,6 років [403].

Середній рівень шуму навколо основних аеропортів ЄС-27+ЄАВТ, вимірний за показниками  $L_{den}$  і  $L_{night}$ , значно зріс протягом п'яти років, що передували періоду спалаху коронавірусу. У 2019 р. населення, яке піддавалося впливу  $L_{den}$  55 dB і  $L_{night}$  50 dB, було відповідно на 30% і 50% більше, ніж у 2005 р. (рис. 7), а на реактивні літаки з одним проходом припадало 63% енергії шуму при посадці та зльоті, проти 22% для двопрхідних. Через падіння трафіку в 2020 р. загальна кількість населення за показниками  $L_{den}$  55 dB і  $L_{night}$  50 dB склала приблизно третину значень 2019 р.

Місцева шумова ситуація дуже різноманітна серед 98 основних аеропортів ЄС-27+ЄАВТ, охоплених оцінкою. У деяких аеропортах площа контуру  $L_{den}$  55 dB зменшилася вдвічі протягом 2005-2019 рр., а в інших – у 8 разів. Проте більшість аеропортів (82 із 98) збільшили площу контуру  $L_{den}$  55 dB протягом вказаного періоду. У 2019 р. на 10 найбільших аеропортів за рівнем впливу на

населення Lden 55 дБ припадала половина загального впливу на населення в усіх 98 аеропортах. [403].

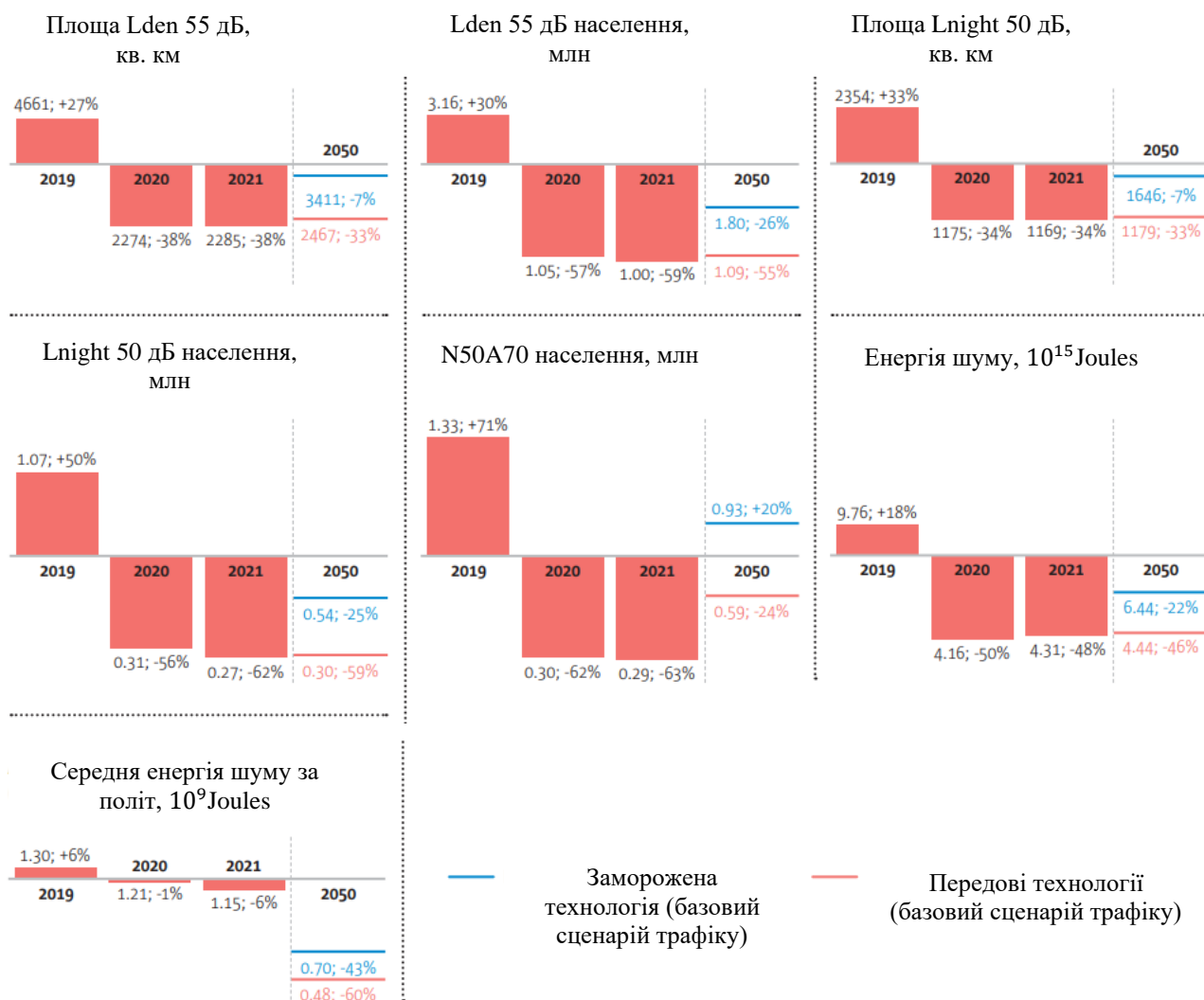


Рисунок 7 - Зведені показники рівня шуму протягом 2019-2021 рр. та прогноз на 2050 р., зміна у % порівняно з 2005 р. [403]

У 2019 р. 1,3 млн людей зазнали впливу понад 70 дБ на день у 98 великих аеропортах, що на 71% більше, ніж у 2005 р. Цей показник може прогресивно збільшуватися протягом наступних десятиліть і перевищити рівень 2005 р. за сценарієм «заморожених технологій» [403].

У 2019 р. кількість людей, яких сильно дратує шум літаків, оцінювалася в 4 млн чол., а кількість людей, які страждають від сильного порушення сну,



спричиненого літаком, оцінюється в 1,7 млн чол. Це відповідно на 24% і 31% більше, ніж у 2005 р. [403].

Викиди вуглекислого газу (CO<sub>2</sub>) під час повного польоту на всіх рейсах, що відправляються з аеропортів ЄС-27+ЄАВТ, продовжували зростати до історичного максимуму в 147 млн тонн у 2019 р. При цьому, у 2019 р. оператори повітряних суден покрили 22% своїх викидів CO<sub>2</sub>, придбавши квоти в рамках EU ETS. ETS не повністю пом'якшив зростання викидів CO<sub>2</sub> через зростання викидів від польотів поза сферою його застосування. У 2020 р. через початок пандемії коронавірусу викиди CO<sub>2</sub> скоротилися на 57%. Якщо мандат ReFuelEU щодо сталого авіаційного палива буде виконано, чисті викиди CO<sub>2</sub> можуть бути приблизно на 50% нижчими у 2050 р., ніж у 2019 р. Передбачається, що електричні та водневі літаки забезпечать додаткове чисте скорочення CO<sub>2</sub> на 5% до 2050 р. та, як очікується, матимуть більший потенціал скорочення викидів після цієї дати [403].

Викиди оксидів азоту (NO<sub>x</sub>), а також летких твердих частинок (PM) з 2005 р. зросли ще різкіше, відповідно на 46% і 40%. Викиди оксиду вуглецю (CO), незгорілих вуглеводнів (НС) і нелетких PM також зросли, але меншими темпами (на 4% та 13%). Згідно з базовим сценарієм руху, найбільш оптимістичний сценарій технологій і управління повітряним рухом дозволить у 2050 р. викиди NO<sub>x</sub> наблизити до рівня 2019 р. Те саме стосується викидів CO та летких PM, тоді як викиди незгорілих вуглеводнів та нелетких PM можуть зменшитися протягом 2019-2050 рр. (рис. 8) [403].

У 2019 р. міжміські рейси (понад 4000 км) і реактивні літаки з двома проходами становили приблизно 6% вильотів і половину всіх викидів CO<sub>2</sub> і NO<sub>x</sub>, тоді як рейси всередині ЄС+ЄАВТ становили 77% рейсів і 39 % викидів CO<sub>2</sub>.

ECONOMY, FINANCE, MANAGEMENT: WORLD PROBLEMS AND DEVELOPMENT PROSPECTS

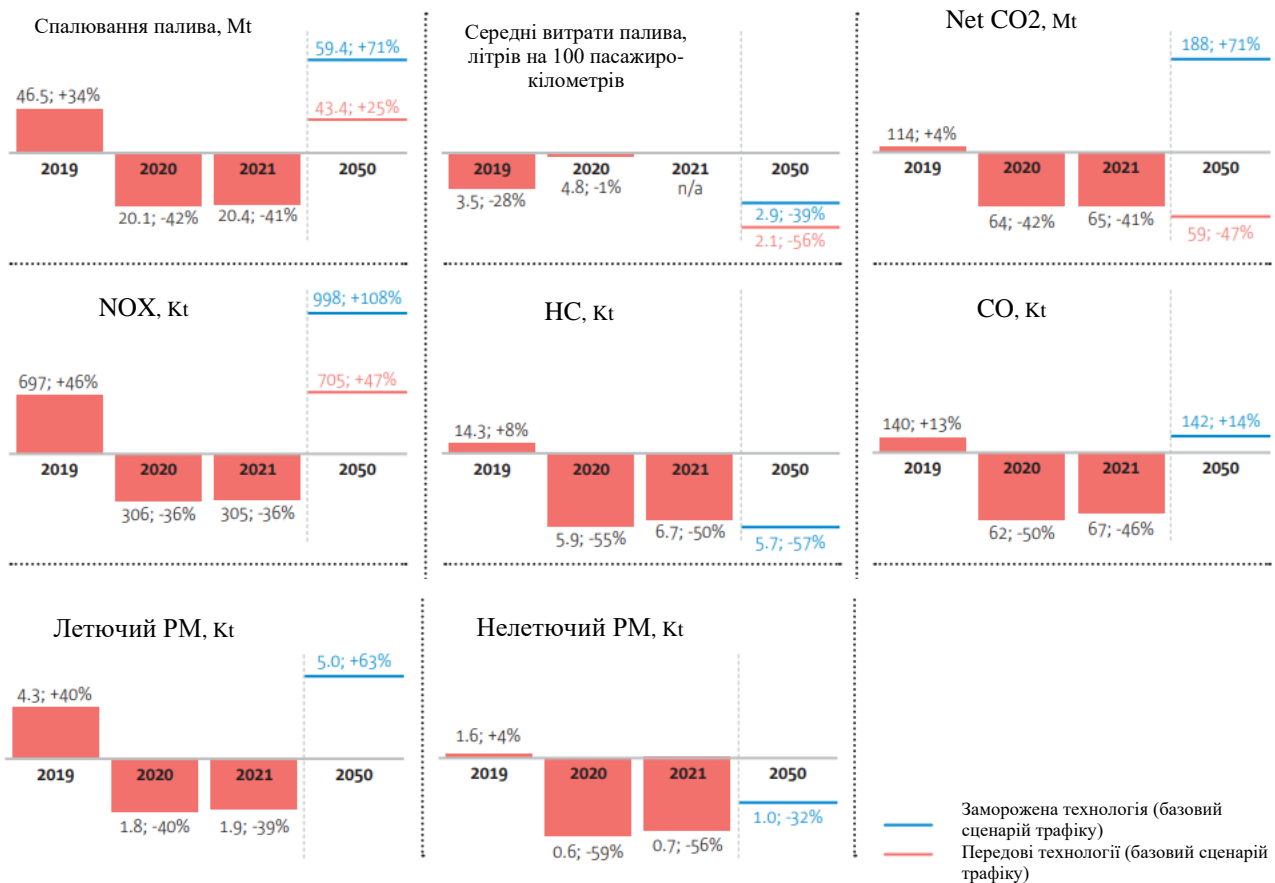


Рисунок 8 - Зведені показники викидів під час польоту протягом 2019-2021 рр. та прогноз на 2050 р., зміна у % порівняно з 2005 р. [403]

Таким чином, обсяги перевезень як пасажирів, так і вантажів продовжують зростати на європейському ринку. При цьому, спостерігаються позитивні тенденції у напрямку зниження негативних наслідків діяльності авіаційного сектору на навколишнє середовище.

Ринкові заходи спрямовані на зниження негативного впливу авіації на клімат за межами того, що досягається технологіями, експлуатаційними заходами та сталим авіаційним паливом, а також стимулюють такі заходи. Ринкові заходи доповнюють інші заходи щодо подолання впливу авіаційного сектору на зміну клімату. Тому пропонуємо розглянути два види таких заходів, а саме Системи торгівлі викидами ЄС (ETS) і Схеми компенсації та скорочення викидів вуглекислого газу для міжнародної авіації (CORSIA) ІКАО, а також деякі ідеї щодо нових інструментів ціноутворення на вуглець та міжнародне співробітництво [403].

Система торгівлі викидами ЄС (EU ETS) є наріжним каменем політики ЄС щодо боротьби зі зміною клімату. Через включення багатьох економічних секторів (наприклад, електроенергетика, тепло, обробна промисловість, авіація) ця система обмежень і торгівлі стимулює скорочення викидів CO<sub>2</sub> у кожному секторі або через торгівлю квотами з іншими секторами економіки, де витрати на скорочення викидів нижчі [403].

У 2008 р. ЄС вирішив включити авіаційну діяльність до EU ETS, і, таким чином, вона підпадає під дію цілі ЄС щодо скорочення викидів парникових газів щонайменше на 55% до 2030 р. порівняно з 1990 р. [403, 405]. Початковий обсяг EU ETS охоплює всі рейси, що прибувають до аеропортів Європейської економічної зони (ЄЕЗ) або відправляються з них. Однак рейси до та з аеропортів у країнах, що не входять до ЄЕЗ, або в найвіддаленіших регіонах згодом були виключені до кінця 2023 р. [403]. Це виключення сприяло переговорам щодо глобальних ринкових показників викидів міжнародної авіації в Міжнародній організації цивільної авіації (ІКАО) [404].

Дозволяється пов'язувати EU ETS з іншими системами торгівлі викидами за умови, що ці системи є сумісними, обов'язковими та мають абсолютне обмеження викидів. Наприклад, угода про об'єднання систем ЄС і Швейцарії набула чинності 1 січня 2020 р. [408]. Відповідно, польоти з території ЄЕЗ до Швейцарії підпадають під дію EU ETS, а рейси зі Швейцарії до зони ЄЕЗ підпадають під Swiss ETS [406]. Дозволи з обох систем можуть бути використані для компенсації викидів, що відбуваються в будь-якій системі.

EU ETS Support Facility продовжує надавати 26 державам доступ до даних, пов'язаних із ETS, а також даних про трафік і викиди для понад 300 операторів повітряних суден [403].

У липні 2021 р. Європейська комісія прийняла законодавчий пакет «Придатний для 55», щоб зробити кліматичну, енергетичну, транспортну та податкову політику ЄС придатною для досягнення мети скорочення викидів парникових газів до 2030 р. [403]. Це включало запропоновані поправки до Директиви EU ETS для авіаційної діяльності, які охоплювали:

- консолідація загальної кількості авіаційних надбавок на поточних рівнях;
- застосування вищого лінійного коефіцієнта зниження 4,2% на рік до авіалімітів замість поточних 2,2%;
- поступова відмова від безкоштовного розподілу авіаційних надбавок ЄС (EUAAs) операторам повітряних суден до 2027 р.;
- продовження застосування EU ETS всередині ЄЗЗ, а також польотів до Швейцарії та Великобританії;
- відповідне впровадження CORSIA для рейсів за межі ЄЗЗ;
- забезпечення однакового ставлення до авіакомпаній на однакових маршрутах щодо їхніх зобов'язань та економічного впливу [407].

Початкове обмеження для авіації в EU ETS базувалося на середніх викидах між 2004 р. і 2006 р. від польотів у початковій сфері застосування ETS, що становить 221,4 млн т (Mt) CO<sub>2</sub> на рік. Ліміт для авіаційної діяльності на третьому етапі ETS (2013-2020 рр.) становить 95% початкового ліміту, скоригованого з урахуванням зміни сфери застосування. Хоча оператори повітряних суден можуть використовувати авіаційні дозволи ЄС (EUAAs), а також дозволи ЄС (EUA) від стаціонарних секторів, стаціонарним установкам не дозволяється використовувати EUAAs. Крім того, оператори повітряних суден мали право використовувати сертифіковані кредити на скорочення викидів (CER) до максимум 1,5% своїх перевірених викидів. У 2019 р. було повідомлено, що 611 операторів повітряних суден мають план моніторингу (на 7% менше, ніж у 2018 р.), з яких 308 були комерційними та 303 некомерційними [403].

Оператори повітряних суден зобов'язані щороку звітувати про перевірені дані про викиди від польотів, які охоплюються схемою. Як показано на рис. 9, загальні верифіковані викиди CO<sub>2</sub> від авіації, на яку поширюється EU ETS, зросли з 53,5 млн т у 2013 р. до 68,2 млн т. у 2019 р. Це означає середнє збільшення викидів CO<sub>2</sub> на 4,15% на рік. Через вплив пандемії COVID-19 на міжнародну авіацію ця цифра впала до 24,9 млн т у 2020 р., що на 63,5% нижче рівня 2019 р. Починаючи з 2013 р., річний обсяг випущених EUAAs становить

близько 38,3 млн т, з яких близько 15% було продано на аукціоні Штатами, тоді як 85% були розподілені безкоштовно. Закупівля EUA авіаційним сектором для перевищення авіаційного обмеження зросла з 21,4 млн т у 2013 р. до 32,5 млн. т у 2019 р., сприяючи, таким чином, скороченню приблизно на 159 млн т викидів CO<sub>2</sub> з інших секторів за цей період. В результаті пандемії COVID-19 верифіковані викиди в 24,9 Мт у 2020 р. вперше були нижчими за вільно розподілені квоти [403, 409].



Рисунок 9 - Авіаційні викиди CO<sub>2</sub> відповідно до EU ETS протягом 2013-2020 рр., млн т\*

\*Побудовано авторами за даними [403, 409]

Як показано на рис. 10, середньорічна ціна ЄС на викиди вуглецю коливалася від 4 до 25 євро за тонну CO<sub>2</sub> протягом 2013-2020 рр.

Відповідно, загальні витрати операторів повітряних суден, пов'язані з придбанням надбавок ЄС (EUA), зросли з приблизно 84 млн євро в 2013 р. до приблизно 955 млн євро в 2019 р. За оцінками, у 2019 р. витрати на ETS становили близько 1,5% загальних операційних витрат. для операторів повітряних суден на польотах у межах ЄС ETS [403, 410].

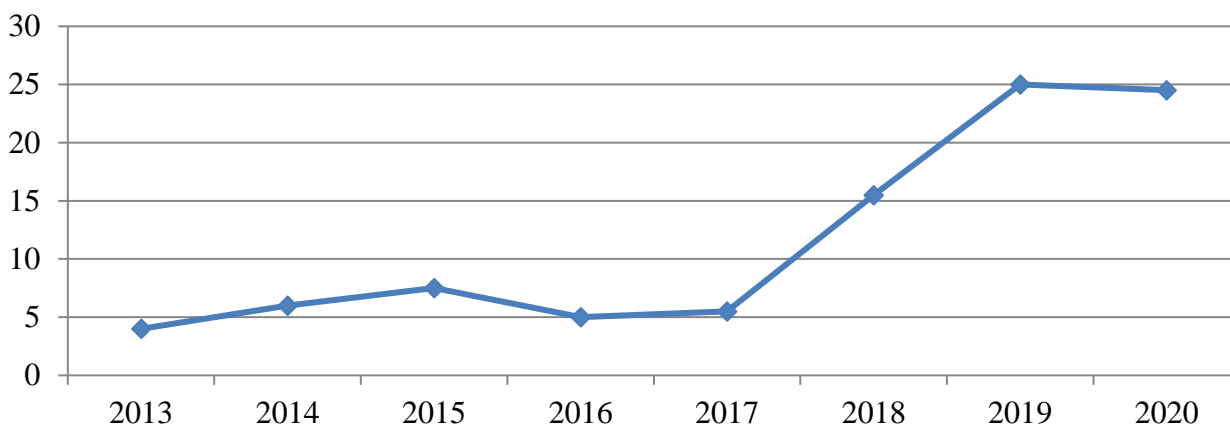


Рисунок 10 - Середньорічні ціни EU ETS на викиди вуглецю протягом 2013-2020 рр., євро за тону CO<sub>2</sub>\*

\*Побудовано авторами за даними [403, 410]

39-та Генеральна асамблея ICAO у жовтні 2016 р. підтвердила бажану мету 2013 р. щодо стабілізації викидів CO<sub>2</sub> від міжнародної авіації. У світлі цього держави ІКАО прийняли резолюцію А39-3, яка запровадила глобальний ринковий захід під назвою «Схема компенсації та скорочення викидів вуглецю для міжнародної авіації» (CORSIA) [403].

У червні 2018 р. Рада ICAO схвалила відповідні Стандарти та рекомендовану практику (SARPS) для впровадження CORSIA, які включені до Додатку 16 ICAO, том IV до Чиказької конвенції. Договірним державам ICAO необхідно прийняти необхідні національні закони для виконання положень CORSIA SARPS [403].

Відповідно до «Братиславської декларації», підписаної 3 вересня 2016 р., та після прийняття CORSIA SARPS Радою ICAO, держави-члени ЄС та інші держави-члени Європейської конференції цивільної авіації (ECAC) повідомили ICAO про свій намір добровільно брати участь у компенсації CORSIA з початку пілотної фази у 2021 р. за умови дотримання певних умов, зокрема щодо екологічної цілісності схеми та глобальної участі. Реалізація правил моніторингу, звітності та верифікації CORSIA в ЄС здійснюється через відповідні Регламенти ETS [403].

CORSIA працює на основі маршрутного підходу і застосовується до міжнародних рейсів, тобто рейсів між двома державами ICAO. На маршрут поширюються вимоги щодо компенсації CORSIA, якщо в схемі беруть участь і держава відправлення, і держава призначення, і вони застосовуються до всіх експлуатантів літаків (тобто незалежно від керуючої держави) на маршруті.

Усі оператори літаків, які здійснюють міжнародні рейси та щорічно викидають CO<sub>2</sub> понад 10 тис. т від літаків із максимальною злітною масою понад 5700 кг, зобов'язані проводити моніторинг, перевірку та звітувати про свої викиди CO<sub>2</sub> на щорічній основі з 2019 р. Середні викиди CO<sub>2</sub> повідомлені протягом 2019-2020 рр. є базовою лінією для вуглецево-нейтрального зростання з 2020 р., тому авіаційний сектор повинен компенсувати будь-які міжнародні викиди CO<sub>2</sub> вище цього рівня [403].

CORSIA включає три етапи впровадження, а саме:

1 етап – пілотний (2021-2023 рр.) – участь держав є добровільною;

2 етап – перший етап (2024-2026 рр.) – участь держав є добровільною;

3 етап – другий етап (2027-2035 рр.) – з 2027 р. включаються всі держави, частка яких у 2018 р. в міжнародній авіаційній діяльності перевищувала 0,5% від загальної діяльності або чия сукупна частка сягала 90% від загальної діяльності. Найменш розвинені країни, малі острівні держави, що розвиваються, і країни, що не мають виходу до моря, звільняються від оподаткування, якщо вони не згодні добровільно взяти участь [403].

Під час пілотного та першого етапів вимоги до компенсації будуть застосовуватися лише до рейсів між державами, які добровільно погодилися брати участь у компенсації CORSIA [403]. Станом на 1 січня 2022 р. добровільно зголосилися 107 держав, що на 19 більше ніж у 2021 р., зокрема: США, Канада, Мексика, Великобританія, країни ЄС, Казахстан, Туреччина, Нова Зеландія, Австралія, Японія, Саудівська Аравія, Україна, Мадагаскар та інші [411]. Другий етап застосовується до всіх Договірних держав ІКАО за певними винятками [403].

У червні 2020 р. Рада ICAO вирішила, що базовою лінією під час пілотної фази CORSIA (2021-2023 рр.) будуть викиди лише 2019 р. Це рішення було прийнято, щоб захистити авіаційну галузь від неадекватного економічного тягаря внаслідок неочікуваного нижчого базового рівня, спричиненого пандемією COVID-19, яка спричинила зниження авіаційних викидів приблизно на 56% у 2020 р. порівняно з 2019 р. [403].

Міжнародні рейси в рамках CORSIA приписуються оператору літака, і кожен оператор приписується керуючій державі, якій він повинен подати план моніторингу викидів. З 1 січня 2019 р. експлуатант літака зобов'язаний звітувати про свої річні викиди CO<sub>2</sub> державі, до якої він відноситься, незалежно від того, чи має він зобов'язання щодо компенсації. Починаючи з 1 січня 2021 р., держава розраховуватиме щорічні компенсаційні вимоги для кожного оператора, який був приписаний йому, шляхом множення викидів CO<sub>2</sub> оператора, які покриваються компенсаційними зобов'язаннями CORSIA, на коефіцієнт зростання. Для 2021-2029 рр. фактор зростання представляє відсоток зростання міжнародних викидів CO<sub>2</sub> в авіаційному секторі за певний рік порівняно з базовими викидами в секторі [403].

Наприкінці 3-річного періоду відповідності оператор літака повинен виконати свої компенсаційні вимоги, придбавши та скасувавши сертифіковані допустимі CORSIA одиниці викидів. Кожна одиниця викидів являє собою тону скорочених або уникнутих викидів CO<sub>2</sub> порівняно зі сценарієм без прийнятої одиниці викидів CORSIA. Щоб забезпечити екологічну достовірність компенсаційних кредитів, що використовуються в рамках CORSIA, одиниці викидів повинні відповідати Критеріям одиниць викидів, схваленим Радою ICAO. Оператори літаків також можуть зменшити свої вимоги до компенсації, використовуючи додатне CORSIA паливо, яке відповідає критеріям екологічності CORSIA, пропорційно їх економії CO<sub>2</sub> протягом життєвого циклу, що перевищує мінімальний поріг у 10% [403].

ICAO заснувала Технічний консультативний орган (ТАВ) для проведення оцінки програм одиниць викидів відповідно до затверджених критеріїв одиниць



викидів і надання рекомендацій щодо їх використання в рамках CORSIA. На сьогоднішній день Рада ICAO схвалила вісім програм одиниць викидів для постачання допустимих одиниць викидів CORSIA [403].

Якщо порівнювати EU ETS та CORSIA, то, варто зауважити, що EU ETS – це система обмежень і торгівлі, яка встановлює обмеження на кількість виданих квот на викиди, і таким чином обмежує загальний обсяг викидів у секторах (у тому числі авіаційному), охоплених системою. Загальна кількість дозволів на викиди обмежена та з часом зменшується, що спонукає операторів, яким потрібні додаткові дозволи, купувати їх на ринку в інших секторах системи. Це забезпечує досягнення мети абсолютного зниження рівня викидів CO<sub>2</sub> на рівні системи. Таким чином, очікується, що така система обмежень і торгівлі призведе до скорочення викидів на 61% до 2030 р. порівняно з рівнями 2005 р. для секторів, охоплених EU ETS. Попит і пропозиція на квоти встановлюють їх ціну згідно з ETS, і чим вища ціна, тим вищий стимул скорочувати викиди, щоб уникнути необхідності купувати квоти [403].

У той же час, ICAO CORSIA – це компенсаційна схема з ціллю вуглецево-нейтрального зростання, спрямована на те, щоб викиди CO<sub>2</sub> від міжнародної авіації не перевищували рівні 2020 р. З цією метою оператори літаків повинні будуть придбати компенсаційні кредити для компенсації викидів, що перевищують базову лінію CORSIA, або використовувати прийнятне паливо CORSIA [412].

І EU ETS, і CORSIA включають схожі системи моніторингу, звітності та верифікації (MRV), які спрямовані на те, щоб зібрана інформація про викиди CO<sub>2</sub> була надійною. Необхідна інформація про CO<sub>2</sub> збиратиметься щорічно та повідомлятиметься авіакомпаніями їхнім компетентним органам за допомогою узгоджених шаблонів. Верифікатор має бути незалежним від авіакомпанії, дотримуватись міжнародних стандартів у своїй роботі та бути акредитованим національним органом з акредитації [403].

Варто зауважити, що міжнародне співробітництво та заходи з розбудови потенціалу є ключовим елементом у досягненні сталого авіаційного сектору в

Європі та в усьому світі. Кілька ініціатив ЄС, якими керує EASA від імені Європейської Комісії, були запуснені в різних регіонах з метою підтримки держав у діяльності з авіаційного захисту навколишнього середовища. Дві основні поточні ініціативи CORSIA з розбудови потенціалу включають проект ЄС і Південно-Східної Азії «Співпраця щодо пом'якшення впливу цивільної авіації на зміну клімату» вартістю 4 млн євро, запуснений у 2019 р., і «Проект з розбудови потенціалу для пом'якшення викидів CO<sub>2</sub>» вартістю 5 млн євро у регіоні Африки та Карибського басейну, запуснений у 2020 р. Різноманітні проекти авіаційного партнерства ЄС, що охоплюють регіони Латинської Америки, Південної Азії та Північної Азії, також включають екологічні компоненти [403].

Загальною метою цих проектів є посилення партнерства між ЄС та державами-партнерами у сферах захисту навколишнього середовища цивільної авіації та зміни клімату, а також досягнення довготривалих результатів після завершення проектів. Конкретними цілями проектів CORSIA є підтримка політичного діалогу з державами-партнерами щодо зменшення викидів парникових газів від цивільної авіації та надання можливості державам-партнерам запровадити CORSIA відповідно до узгодженого міжнародного графіку. Це включає розгляд якнайшвидшого приєднання до етапу добровільного взаємозаліку, який розпочався у 2021 р. Результати цієї минулої та поточної міжнародної співпраці та діяльності з розбудови потенціалу були позитивними для досягнення вищезазначених цілей [403].

На додаток до EU ETS і CORSIA, існує кілька ініціатив щодо ціноутворення на викиди вуглецю, які впроваджуються або плануються і мають відношення до авіаційного сектора. Останніми роками кілька авіакомпаній запровадили добровільні компенсаційні ініціативи, спрямовані на часткову або повну компенсацію тих викидів CO<sub>2</sub>, спричинених їхньою діяльністю, які не зменшуються внутрішньогалузевими заходами. Такі добровільні ініціативи мають потенціал для сприяння більш стійкому авіаційному сектору, якщо припустити, що інвестиції будуть спрямовані на високоякісні компенсаційні

кредити. Однак на цьому нерегульованому ринку була певна критика щодо якості офсетних кредитів [413].

Щоб спрямувати інвестиції на стійкі проекти та діяльність, ЄС також запровадив систему класифікації, або «таксономію» [414]. Очікується, що ця таксономія відіграватиме важливу роль у збільшенні сталого інвестування та реалізації Європейської зеленої угоди, надаючи компаніям, інвесторам і політикам визначення того, які види економічної діяльності можна вважати екологічно сталими. Наразі розробляються технічні критерії перевірки авіаційної діяльності, яка підпадає під таксономію сталого інвестування, і планується [403].

Авіаційне паливо наразі звільнено від оподаткування відповідно до Директиви ЄС про оподаткування енергетики. Держави-члени ЄС теоретично могли б оподатковувати паливо на двосторонній основі, хоча наразі жодна з них не робить цього [415]. У рамках законодавчого пакету «Придатний для 55» Європейська комісія запропонувала запровадити мінімальні ставки оподаткування, які заохочуватимуть перехід на екологічні види палива, а також на більш економічні літаки [416]. Згідно з пропозицією, податок на авіаційне паливо на основі викопного палива буде запроваджуватися поступово з 2023 р. до досягнення кінцевої мінімальної ставки 10,75 євро/гігаджоуль (приблизно 0,38 євро за літр порівняно із середньою ціною авіаційного палива у 2021 р. 0,46 євро за літр) після десятирічного перехідного періоду [417]. Для порівняння, екологічне авіаційне паливо матиме нульову ставку податку протягом цього самого періоду, а після цього матиме вигоду від значно нижчої мінімальної ставки податку [403].

Отже, основними інструментами політики ринкової підтримки авіаційного сектору ЄС є Система торгівлі викидами ЄС (ETS), Схеми компенсації та скорочення викидів вуглекислого газу для міжнародної авіації (CORSIA) ІКАО, нові інструменти ціноутворення на вуглець та міжнародне співробітництво. При цьому, країни усього світу долучаються до запропонованих ІКАО інструментів зменшення впливу цивільної авіації на навколишнє середовище. У свою чергу, ЄС посилює міжнародну співпрацю в даному напрямку.

Для сучасного етапу розвитку європейського ринку авіаційних перевезень є важливим визначення основних впливів авіації на навколишнє середовище, а саме щодо шуму, якості повітря та зміни клімату. Надійні знання з цих питань мають вирішальне значення як основа для обґрунтування оцінок та рішень, що приймаються при розробці держаної політики в даному секторі.

Першим викликом для авіаційного сектору ЄС є зниження впливу авіаційного шуму на навколишнє середовище. Це пов'язано з тим, що авіаційний шум впливає на здоров'я та добробут мільйонів людей у Європі, особливо це стосується тих, хто живе в житлових кварталах поблизу аеропортів. Ці наслідки можуть мати форму стресу, спричиненого роздратуванням, порушеннями сну, серцевими захворюваннями, передчасною смертю внаслідок ішемічної хвороби серця та навіть порушеннями навчання у дітей. Щоб пом'якшити ці несприятливі наслідки, ВООЗ рекомендує знизити рівень шуму літаків для Європейського регіону до  $L_{den} 45 \text{ dB}$  і  $L_{night} 40 \text{ dB}$ . Хоча шум від літаків впливає на набагато менше людей, ніж шум автомобільного чи залізничного транспорту, він все ще є важливим джерело шуму, оскільки вважається більш дратуючим, ніж шум від дороги чи залізниці [403].

Оцінки вищезазначених впливів, згідно з даними, наданими державами-членами ЄС відповідно до Директиви щодо шуму в навколишньому середовищі (END), наступні: сильне роздратування (потерпають 972,6 тис. осіб), сильні порушення сну (229,9 тис. осіб), серцеві захворювання (700 осіб), передчасна смертність (200 осіб), когнітивні порушення у дітей (10,3 тис. осіб) [419]. Дані також вказують на те, що приблизно 3,6 млн людей у країнах ЄС-27 та ЄАВТ (0,8% від загального населення) піддаються впливу  $L_{den} 55 \text{ dB}$  або вище протягом дня, вечора та ночі, а 1,2 млн осіб –  $L_{night} 50 \text{ dB}$  або вище в нічний час [403].

Другим викликом для авіаційного сектору ЄС є забезпечити відповідну якість повітря, оскільки забруднення повітря впливає на здоров'я європейського населення, особливо в містах. Найбільшими забруднювачами повітря є тверді частинки (PM), оксиди азоту (NOx) і приземний озон (O<sub>3</sub>). Незважаючи на

загальне зниження викидів і покращення в цілому, викиди забруднювачів повітря від авіації зросли в ЄС. Важливим є те, що Директива ЄС щодо якості навколишнього повітря містить нормативні обмеження для концентрацій PM, NO<sub>2</sub>, O<sub>3</sub> і діоксиду сірки (SO<sub>2</sub>) в повітрі [403].

Хоча основним джерелом забруднення повітря на околицях аеропортів є експлуатація літаків, на якість повітря також впливає наземне допоміжне обладнання, наземний автомобільний транспорт та вироблення енергії на території аеропорту. Авіаційні двигуни виробляють викиди, аналогічні викидам інших джерел спалювання викопного палива, найбільш значними з яких є оксиди азоту (NOX), тверді частинки (PM), леткі органічні сполуки (VOCs), діоксид сірки (SO<sub>2</sub>), окис вуглецю (CO) та незгорілі вуглеводні (HC) [403].

Ще одним викликом для авіаційного сектору ЄС є його негативний вплив на зміну клімату. Викиди вуглекислого газу (CO<sub>2</sub>) виникають внаслідок спалювання викопного палива. Викиди CO<sub>2</sub> можуть залишатися в атмосфері протягом сотень і тисяч років, тому саме кумулятивні викиди мають значення, оскільки вони накопичуються в атмосфері, тим самим збільшуючи концентрацію CO<sub>2</sub> [403]. Хоча галузева частка авіації у глобальній емісії CO<sub>2</sub> залишається на рівні близько 2,5% у річному вираженні, як глобальна емісія, так і авіаційна емісія різко зросли останніми роками (рис. 11), при цьому 47% глобальної авіаційної емісії CO<sub>2</sub> – з 2000 р. [420].

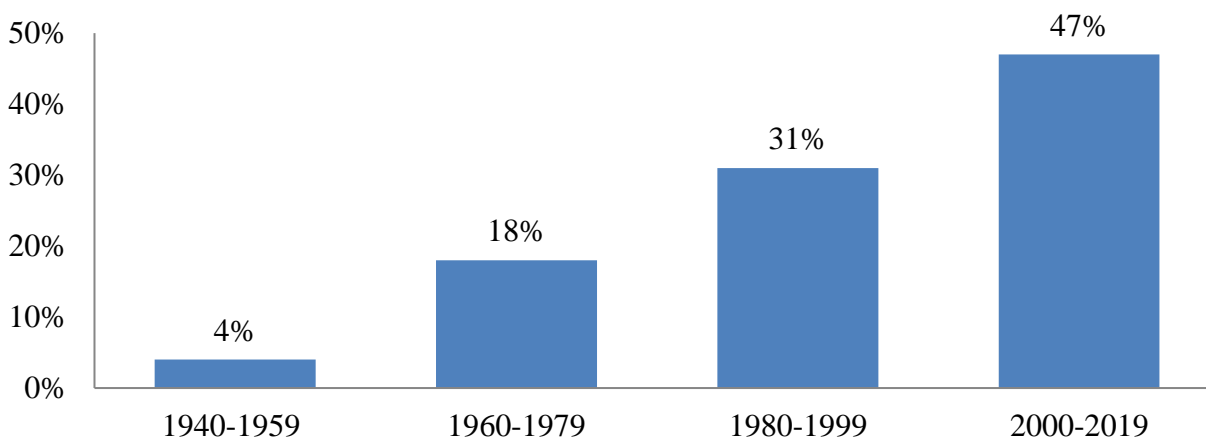


Рисунок 11 - Частка річних викидів CO<sub>2</sub> від авіації протягом 1940-2019 рр., %\*

\*Побудовано авторами за даними [403]

У недавньому дослідженні розглядався сценарій, за якого глобальні викиди CO<sub>2</sub> в авіації скорочувалися на 2,5% щороку протягом 2025-2050 рр., а обсяг повітряного руху скорочувався приблизно до 50% порівняно з рівнями до пандемії COVID-19 (аналогічно повітряному руху влітку 2020 р.). Було зроблено висновок, що наслідки зростання накопичених довгострокових викидів CO<sub>2</sub> і скорочення короткострокових викидів, не пов'язаних з CO<sub>2</sub>, будуть врівноважувати один одного, тим самим не призводячи до подальшого збільшення поточного потепління, викликаного авіацією [420]. Таким чином, частка, не пов'язана з викидами CO<sub>2</sub>, у загальному впливі авіації на клімат не є постійною і повністю залежить від швидкості зміни викидів CO<sub>2</sub>.

Явища, викликані зміною клімату, є відчутним і несуть зростаючі ризики для європейського авіаційного сектора, причому зацікавлені сторони вже відчувають на собі їх наслідки у вигляді підвищення температури; зміни у характері дощу, снігу, вітру та штормів; більш часті та тривалі посухи та лісові пожежі; підвищення рівня моря та танення вічної мерзлоти (табл. 1) [403].

Таблиця 1

Ризики зміни клімату для європейської авіації\*

<b>Ризики</b>	<b>Ефект клімату</b>	<b>Вплив на авіацію</b>
Підвищення температури	Європа продовжує нагріватися швидше, ніж у середньому у світі. Прогнозоване підвищення середніх та екстремальних температур по всій Європі.	Характеристики літака. Теплові збитки інфраструктурі, обладнанню та вантажу. Сезонні та географічні зміни у структурі туристичного попиту.
Зміни режиму дощу та снігу	Прогнозоване зменшення середньої кількості опадів на півдні, збільшення на півночі. Більш сильні дощі. Загалом менше снігу, але, можливо, сильніші снігопади.	Затримки та скасування польотів. Затоплення аеропортів та під'їзних шляхів. Зміна потреб у прибиранні снігу.
Зміни у характері штормів	До 2050 р. сильні шторми можуть стати менш частими, але інтенсивнішими.	Затримки, зміна маршруту, підвищені витрати палива. Пошкодження терміналів аеропорту та навігаційного обладнання.

Продовження табл. 1

Зміни у характері вітру та ураганів	Зміна сили вітру. Відхилення переважаючого напрямку вітру. Збільшення екстремальної швидкості вітру у Північній та Центральній Європі.	Пошкодження терміналів аеропорту та навігаційного обладнання. Варіативність трансатлантичного часу та маршрутів. Зміни вітру впливають на пропускну спроможність аеропорту.
Більш часті та тривалі посухи	Очікується посилення посухи на півдні. У Західній та Центральній Європі зростання посухи перебуває на середньому рівні.	Зміна ґрунтових умов, просідання. Пошкодження інфраструктури, зокрема, злітно-посадкових смуг та руліжних доріжок. Пил із сухого ґрунту погіршує видимість.
Збільшення частоти та масштабів лісових пожеж	Нині переважно торкається Південної Європи, де, згідно з прогнозами, у майбутньому пожежонебезпека зросте. У більшості європейських регіонів прогнозується розширення пожежонебезпечних територій та збільшення пожежонебезпечних сезонів.	Затримки, зміна маршруту та скасування рейсів через ризик загоряння та задимлення. Вогняні збитки інфраструктурі.
Підвищення рівня моря	Підвищення рівня моря. Невизначеність щодо штормів.	Постійна або тимчасова втрата пропускну спроможності аеропорту, інфраструктури та доступу. Операційний збій.
Танення вічної мерзлоти	Високі гори та Північна Європа (Арктичний регіон). Вічна мерзлота, швидше за все, піддаватиметься все більшому таненню та деградації.	Пошкодження інфраструктури (злітно-посадкові смуги/доріжки та інфраструктура аеропорту). Закриття аеропортів.

\*Складено авторами за даними [403]

Згідно з опитуванням зацікавлених сторін ACI World 2020, 53% європейських респондентів, що представляють аеропорти, заявили, що вони вже постраждали від несприятливих погодних умов [421]. Однак у шостому оцінному звіті IPCC 6th Assessment Report of Working Group II щодо впливів, адаптації та вразливості зазначається, що цей сектор все ще перебуває на ранніх стадіях адаптації [422].

До кінця століття, за сценарієм сильного потепління, до 200 аеропортів по всьому ЄС можуть зіткнутися з ризиком затоплення через підвищення рівня моря та екстремальні погодні явища. Більшість із них є невеликими аеропортами з інтенсивністю менше 10 тис. повітряних перевезень на рік. Тим не менш, багато з них важливі зі зв'язків та економічних причин. Необхідно зауважити, що

вартість відхилення та скасування рейсів через одноденне закриття аеропорту через повінь оцінюється приблизно в 3 млн євро для аеропортів середнього розміру та 18 млн євро для великих аеропортів [423, 424].

Крім того, більш високі температури також вплинуть на характеристики літаків, що потенційно призведе до зниження максимальної злітної маси в аеропортах з більш короткими злітно-посадковими смугами [425]. Таким чином, зацікавленим сторонам необхідно й надалі адаптуватися та підвищувати стійкість до цих впливів, інтегруючи міркування, пов'язані зі зміною клімату, у свої процеси планування та майбутні інвестиції [403].

Таким чином, необхідно усунути прогалини у знаннях у розумінні зв'язків між довгостроковою зміною клімату та ризиками для авіаційного сектора, щоб забезпечити обґрунтування послідовної стратегії та прийняття короткострокових рішень. Цьому може сприяти тісніша координація у межах всього сектора [403].

Безпека є ключовим елементом культури авіаційного сектора, і цей принцип знаходить свій відбиток на всіх рівнях. Усі зацікавлені сторони поділяють та підтримують основні переконання, цінності та правила авіаційної безпеки – як офіційно закріплені, так і негласні – і вважають їх найважливішою запорукою успішного та ефективного ведення бізнесу.

У рамках концепції «Зелений пакт для Європи» ці основоположні принципи необхідно застосовувати до всієї стратегії захисту довкілля, щоб забезпечити життєздатність галузі у довгостроковій перспективі [403].

Агентством з авіаційної безпеки ЄС (EASA) за підтримки Європейського агентства з навколишнього середовища (EEA) були розроблені рекомендації, які спрямовані на підвищення рівня захисту навколишнього середовища у сфері цивільної авіації та на допомогу ЄС для забезпечення вкладу авіаційного сектора у досягнення цілей Зеленого пакту для Європи за допомогою ефективної співпраці, зобов'язань та перевірки [403]. Ці рекомендації передбачають наступні напрямки розвитку авіаційного сектору ЄС (рис. 3.1).

По-перше, підтримка досягнень європейських екологічних цілей, а саме:



1. Встановити довгострокові шляхи зниження шуму та викидів, а також перспективні цілі для європейської авіації з точки зору внутрішньогалузевих (наприклад, технології, операції, паливо) та позагалузевих (наприклад, ринкових) заходів щодо пом'якшення наслідків, тобто:

➤ Підтримка цілей «Зеленого пакту для Європи»:

- скорочення чистих викидів парникових газів у масштабах усієї економіки не менше ніж на 55% до 2030 р. порівняно з рівнем 1990 р. та досягнення кліматичної нейтральності до 2050 р.;

- скорочення викидів парникових газів, пов'язаних із транспортом, на 90% до 2050 р. порівняно з рівнем 1990 р.;

- зменшення частки людей, які зазнають хронічного занепокоєння через транспортний шум, на 30% до 2030 р. порівняно з 2017 р.;

- поліпшення якості повітря для досягнення 55% скорочення кількості передчасних смертей, викликаних забрудненням повітря, до 2030 р. порівняно з 2005 р., у тому числі поблизу аеропортів, за рахунок скорочення викидів забруднюючих речовин від літаків та роботи аеропортів [403].

➤ Посилення зобов'язань авіаційного сектора щодо планування необхідних інвестицій для переходу до стійкої та кліматично нейтральної економіки [403].

2. Доповнити інформацію, що лежить в основі EAER, та забезпечити надійну систему моніторингу ЄС екологічних показників європейського авіаційного сектора на підтримку реалізації законодавства ЄС та його цілей, а також допомогти у верифікації досягнення цих цілей. Це передбачає необхідність у розширенні наборів даних та аналітичних можливостей для забезпечення об'єктивного, всебічного, прозорого та точного контролю над фактичним та прогнозованим прогресом у досягненні цілей [403].

По-друге, інтеграція ефективних екологічних заходів до європейської системи управління повітряним рухом, а саме:

1. Підвищити ефективність впровадження ініціативи SES («Єдине небо Європи») через мережевий менеджмент, аеронавігаційні сервіси (АНС),

аеропорти та інших постачальників послуг із перспективою створення умов та стимулювання користувачами повітряного простору використання «зелених» траєкторій польотів. А також, стимулювати просування міжнародних рішень та мінімізацію мережевих обмежень.

2. Подальше вивчення економічних стимулів, які сприяють більшій ефективності та покращенню екологічних показників користувачів повітряного простору, таких як загальні одиничні тарифи та модуляція плати за аеронавігаційне обслуговування [403].

3. Розробка екологічних індикаторів для кращого відображення екологічної ефективності ANSPs за умови впровадження схеми SES, а також інших зацікавлених сторін.

По-третє, розширення поставок та збільшення використання екологічно перспективного авіаційного палива (SAF), а саме:

1. Вивчити можливість створення довгострокової узгодженої структури підтримки для забезпечення успішного впровадження нових способів виробництва в Європі SAF із високим потенціалом скорочення викидів, тобто:

➤ створення Клірингової палати ЄС для підтримки виробників SAF у процесі допуску палива та вивчення паливного стандарту ЄС для забезпечення надійних процесів сертифікації, що підтримують цілі захисту навколишнього середовища;

➤ підтримка допусків паливних сумішей з підвищеним вмістом SAF (до 100%) на основі різноманітної вихідної сировини. Різні типи SAF можуть підтримувати різні сегменти авіаційного ринку у середньостроковій перспективі [403].

2. Розглянути можливість використання Інноваційного фонду EU ETS для підтримки інвестицій з високою часткою ризику у виробництві SAF та інших механізмів, що стимулюють використання SAF.

По-четверте, просування досліджень та визначення рішень, спрямованих на боротьбу з впливом на довкілля та клімат, а також на підвищення стійкості до зміни клімату, оскільки авіаційний сектор є ключовим вразливим сектором

економіки, який знаходиться лише на ранній стадії адаптації до зміни клімату, а саме:

1. Координація та поглиблення розуміння небезпек та ризиків для авіаційного сектора, пов'язаних з впливом клімату та екстремальними погодними явищами.

2. Інтеграція факторів адаптації та стійкості до зміни клімату в процесі планування, здійснення майбутніх інвестицій та застосування критеріїв, що використовуються при розробці дизайну та критичної інфраструктури [403].

3. Координувати та проводити подальші дослідження загального впливу авіації на клімат, включаючи викиди відмінних від CO<sub>2</sub> газів та утворення інверсійного сліду, для зменшення наукової невизначеності та отримання інформації для вживання економічно ефективних заходів, тобто:

➤ визначення та застосування безпрограшних рішень, що знижують викиди як CO<sub>2</sub>, так і відмінних від CO<sub>2</sub> газів, і, при необхідності, оцінка співвідношення переваг та недоліків заходів щодо пом'якшення наслідків за допомогою надійної оціночної методології, щоб забезпечити загальне зниження впливу авіації на клімат та якість повітря (наприклад, зміна технічних характеристик палива, таких як зниження вмісту ароматичних сполук та/або сірки, «зелені» траєкторії польотів та використання екологічно перспективного авіаційного палива).

4. Прискорити розробку та впровадження технологічних рішень та рішень з управління повітряним рухом у співпраці з ключовими партнерами для покращення екологічних показників європейського та світового повітряного флоту [403].

По-п'яте, стимулювання технологічних інновацій шляхом постійного міжнародного співробітництва у сфері регулятивних норм, а саме:

1. Оцінити вплив на навколишнє середовище нових ринкових сегментів (наприклад, дронів, систем міської аеромобільності, надзвуку), та розробити стандарти сертифікації, що забезпечують єдиний високий рівень захисту довкілля, що полегшує їх інтеграцію до авіаційної системи.

2. Розробити на основі останніх даних суворіші нормативні обмеження для існуючих стандартів екологічної сертифікації ІКАО, які є технологічно здійсненними, економічно обґрунтованими та екологічно вигідними [403].

По-шосте, сприяння екологізації роботи та інфраструктури аеропортів, а саме:

1. Підтримувати актуальність планів переходу на високоточну навігацію (PBN) та повністю реалізувати їх відповідно до дат застосування Регламенту ЄС 2018/1048 про встановлення вимог щодо використання повітряного простору та процедур дій, що стосуються PBN. Тобто необхідна оцінка та оптимізація екологічних вигод (щодо шуму та викидів) від впровадження PBN у процесі підготовки планів переходу.

2. Стимулювати та створювати умови для розробки та впровадження необхідної екологізації інфраструктури та роботи аеропортів (наприклад, стандарти постачання SAF/водню/електрики).

3. Просувати плани дій щодо зниження шуму аеропортів, які пом'якшують негативний вплив авіаційного шуму на здоров'я громадян шляхом переходу до рівнів авіаційного шуму, рекомендованих Всесвітньою організацією охорони здоров'я для Європейського регіону [403].

По-сьоме, просування інвестицій та ринкових заходів для підвищення стійкості авіаційного сектору, а саме:

1. Забезпечити екологічну достовірність добровільних та заснованих на дотриманні квот на викиди вуглецю, що використовуються для компенсації чи скорочення викидів в авіаційному секторі.

2. Продовжити прогресуюче включення до ринкових цін витрат, пов'язаних з впливом авіації на навколишнє середовище та клімат.

3. Заохочувати використання таксономії ЄС для стимулювання сталих інвестицій в авіаційний сектор [403].

Навесні 2021 р. п'ять європейських асоціацій, що представляють авіакомпанії, виробників, аеропорти та постачальників повітряних навігаційних послуг, опублікували звіт Destination 2050. Він окреслює дорожню карту для

авіаційного сектору у співпраці з регулюючими органами щодо значної декарбонізації до 2030 р. та досягнення чистих нульових викидів CO<sub>2</sub> до 2050 р., а також зобов'язує сектор: зменшення чистих викидів CO<sub>2</sub> від усіх рейсів у межах ЄС та вильотів з ЄС на 45% у 2030 р. порівняно з гіпотетичним базовим сценарієм; досягнення чистих нульових викидів CO<sub>2</sub> до 2050 р. на всіх рейсах у межах ЄС та вильотів з ЄС [403].

Очікується, що вдосконалення технологій літаків і двигунів включатимуть: літаки з водневими двигунами на маршрутах всередині ЄС з 2035 р.; поступову зміну енергоефективності від нових типів літаків у наступні десять років; оптимізовану дальність і місткість гібридно-електричних літаків. Для цього знадобиться високий рівень технологічної готовності до 2027-2030 рр., нові процедури сертифікації для проривних технологій і прискорене оновлення парку.

Поліпшення в управлінні повітряним рухом і експлуатації повітряних суден можуть бути реалізовані до 2035 р. завдяки впровадженню Єдиного європейського неба, яке рухається до мережево-орієнтованої та цифрової системи, прискоренню інновацій та швидкій декарбонізації наземних операцій.

Очікується, що постачання сталого авіаційного палива (SAF) становитиме 83% від загального споживання палива в 2050 р. Однак, щоб це стало реальністю, необхідно збільшити виробництво та розгортання SAF, одночасно забезпечуючи надійні та прозорі критерії сталості та диверсифіковану і сталу сировинну базу. Також необхідно збільшити максимальне співвідношення змішування з 50% до 100%.

Нарешті, ринкові заходи (P3) є вирішальними в короткостроковій перспективі (наприклад, EU ETS, ICAO CORSIA). До 2030 р. P3 відповідатимуть за 27% скорочень CO<sub>2</sub>, тоді як до 2050 р., оскільки сектор більше покладається на скорочення всередині сектора, P3 відповідатимуть за 8% скорочень CO<sub>2</sub>. До того часу EU ETS має бути посилено, щоб відповідати цілям Паризької угоди, а вуглецеві кредити в рамках CORSIA мають бути найвищої якості [403].

Прогноз до 2050 р. включає три різні сценарії розвитку Європи та європейської авіації в майбутньому (рис. 12). Ці сценарії враховують економічне зростання, цілі сталого розвитку та регулювання, а також пропускну спроможність аеропорту, високошвидкісну залізницю та надходження нових літаків, палива та силової установки. У найбільш ймовірному «базовому» сценарії авіарейси відновлюються після низьких показників COVID-19, а потім поступово зростають до 12,2 млн рейсів в аеропортах ЄС-27+ЄАВТ до 2050 р., що є історично низьким середньорічним зростанням на 0,9% протягом 2019-2050 рр. Середній річний темп зростання пасажиро-кілометрів протягом 2019-2050 рр. становить -0,3%, 1,1% і 1,7% для сценарій низького трафіку, базовий сценарій і сценарій високого трафіку відповідно [403].

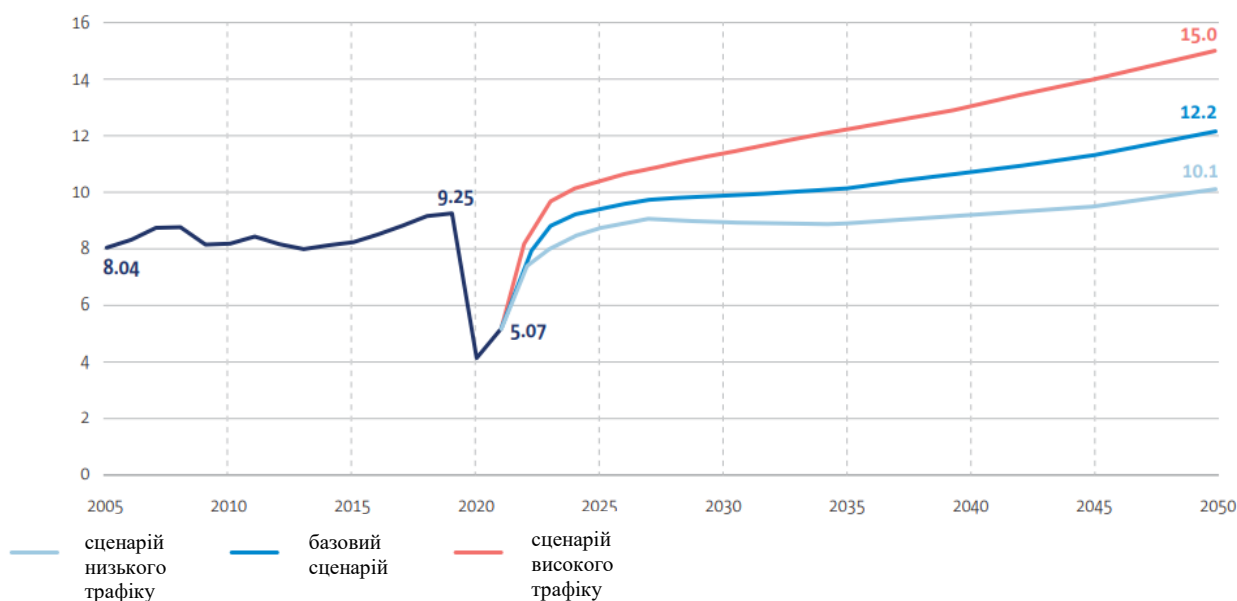


Рисунок 12 - Динаміка кількості рейсів, які прибувають і вилітають в аеропортах ЄС 27+ЄАВТ протягом 2005-2022 рр. та прогноз на 2023-2050 рр., млн [403]

За трьома сценаріями зростання трафіку очікується, що оновлення парку літаків останнього покоління більш тихими літаками призведе до зниження середнього рівня шуму, виміряного за допомогою показників  $L_{den}$  і  $L_{night}$  протягом наступних двох десятиліть (рис. 13). Це в першу чергу пов'язано з

проникненням у флот нових типів реактивних літаків (наприклад, A320neo, Boeing 737MAX), на які припадає більшість енергії шуму при посадці та зльоті. Однак ці показники можуть знову почати зростати в довгостроковій перспективі, якщо виробники не розроблять нові більш тихі типи літаків, щоб компенсувати зростання трафіку [403].

Як бачимо з рис. 13, відповідно до сценарію низького трафіку кількість людей в межах шуму Lden 55 dB у 2050 р. складатиме в межах 1,44-2,44 млн чол., базового сценарію – 1,09-1,80 млн чол. і сценарію високого трафіку – 0,79-1,29 млн чол. [403].

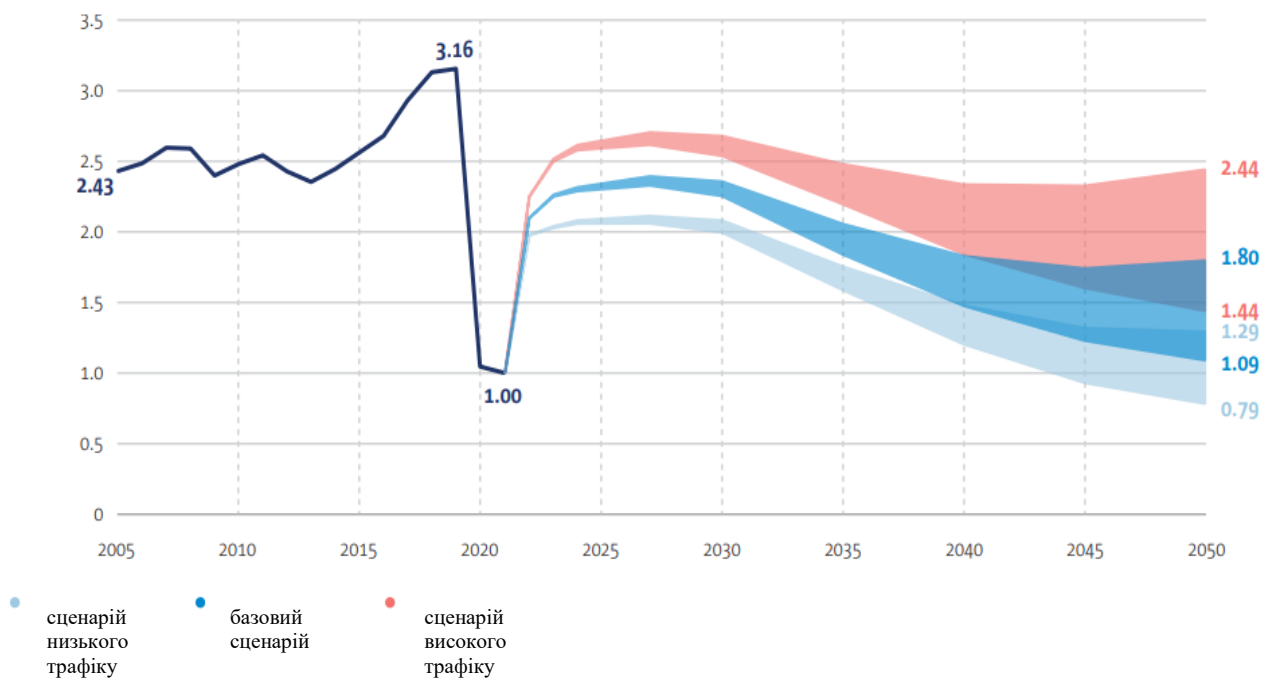


Рисунок 13 - Динаміка кількості людей в межах шуму Lden 55 dB у 98 великих аеропортах протягом 2005-2022 рр. та прогноз на 2023-2050 рр., млн чол. [403]

На рис. 14 показано тенденції викидів CO<sub>2</sub> під час повного польоту протягом 1990-2022 рр. та майбутні прогнози протягом 2023-2050 рр. за різними сценаріями руху, технологій і управління повітряним рухом.

Як бачимо з рисунку, відповідно до сценарію низького трафіку обсяги повних викидів CO<sub>2</sub> у 2050 р. складатимуть в межах 96-130 млн т, базового сценарію – 137-188 млн т і сценарію високого трафіку – 177-245 млн т [403].

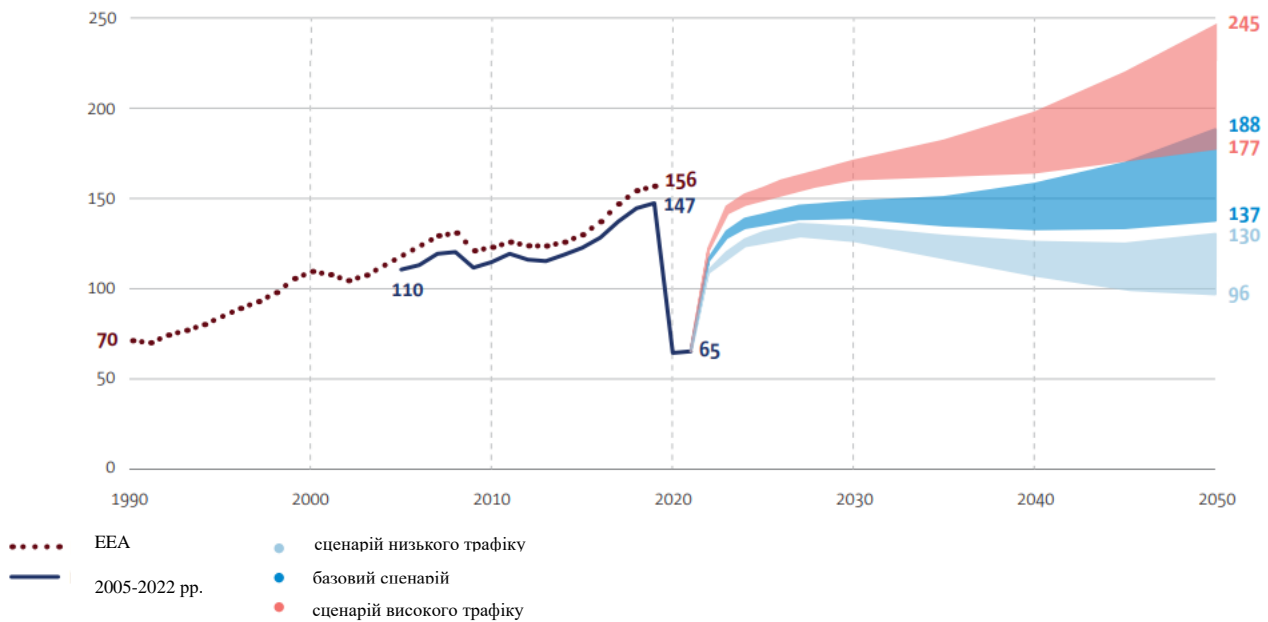


Рисунок 14 - Динаміка повних викидів CO<sub>2</sub> всіх вильотів із країн ЄС-27+ЄАВТ протягом 1990-2022 рр. та прогноз на 2023-2050 рр., млн т [403]

На рис. 15 можливо спостерігати динаміку чистих (тобто життєвий цикл) викидів CO<sub>2</sub>, включаючи вплив Системи торгівлі викидами ЄС (ETS) на період 2013-2020 рр. та внутрішньогалузевих заходів, включаючи екологічне авіаційне паливо та нові двигуни (електричні та водневі) повітряні судна після 2035 р. за базовим сценарієм руху. Однак, варто зауважити, що через поточні дискусії щодо ETS і CORSIA на європейському рівні та рівні ICAO не було зроблено жодного прогнозу скорочення викидів за рахунок ринкових заходів [403].



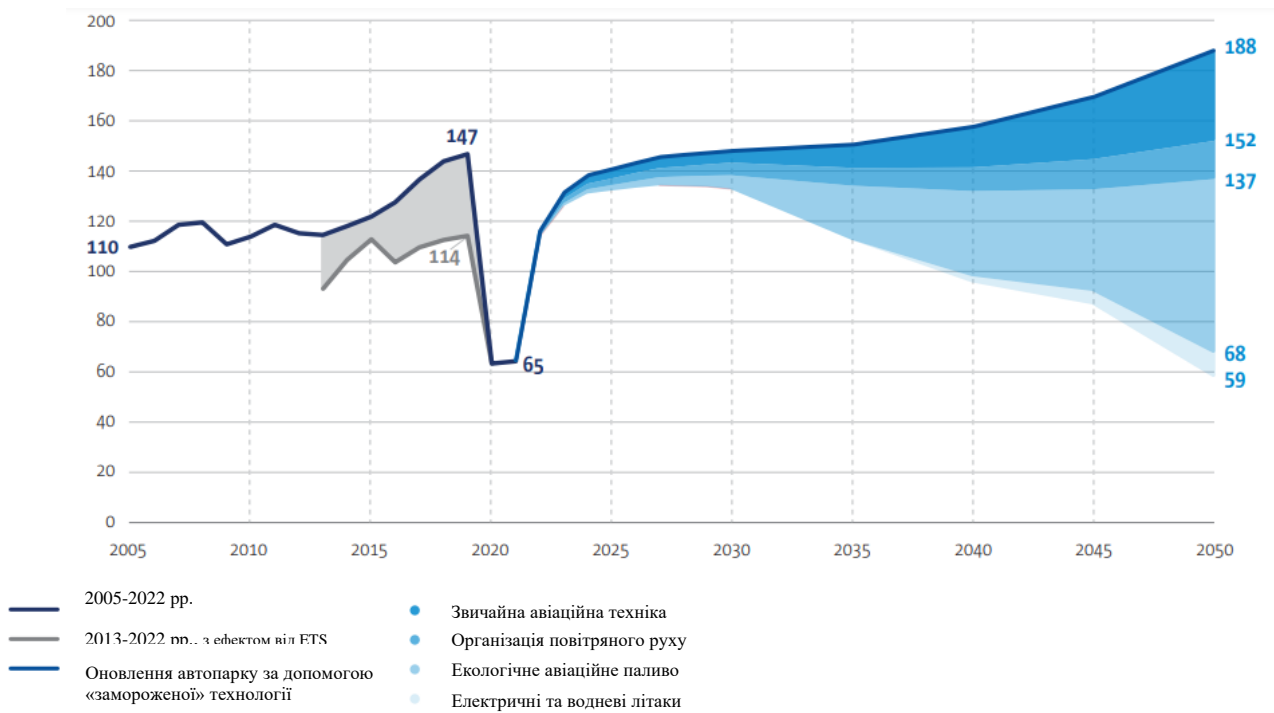


Рисунок 15 - Динаміка чистих викидів CO<sub>2</sub> всіх відправлень з ЄС27+ ЄАВТ за базовим сценарієм протягом 2005-2022 рр. та прогноз на 2023-2050 рр., млн т [403]

Підсумовуючи, можна стверджувати, що за прогнозами лише за сценарієм низького трафіку можливе зниження шкідливих викидів CO<sub>2</sub> від авіаційного сектору. Крім того, перед ЄС стоїть важливе завдання щодо реалізації рекомендацій, які спрямовані на підвищення рівня захисту навколишнього середовища у сфері цивільної авіації та на допомогу ЄС для забезпечення вкладу авіаційного сектору у досягнення цілей Зеленого пакту для Європи.

Для досягнення кліматичної нейтральності ЄС необхідно скоротити транспортні викиди на 90% до 2050 р. порівняно з рівнем 1990 р. Загалом на цивільну авіацію припадає 13,4% від загальних викидів CO<sub>2</sub> від транспорту ЄС. [427]. Щоб суттєво зменшити викиди, авіаційний сектор має зменшити свою нинішню виняткову залежність від викопного реактивного палива та прискорити перехід на інноваційні та стійкі види палива та технологій.

Згідно з новими правилами, термін «екологічне авіаційне паливо» включатиме синтетичне паливо, деякі види біопалива, що виробляються з

відходів сільського господарства або лісового господарства, водоростей, біологічних відходів, відпрацьованої кулінарної олії або деяких тваринних жирів. Перероблене авіаційне паливо, отримане з газів, що відходять, і відходів пластику, також вважається «зеленим».

Депутати Європарламенту гарантували, що кормове та продовольче паливо, а також паливо, отримане з пальмової та соєвої сировини, не класифікуватиметься як «зелене», оскільки воно не відповідає критеріям стійкості. Їм також вдалося включити відновлюваний водень до складу екологічно чистого паливного балансу – багатообіцяючу технологію, яка поступово може сприяти декарбонізації повітряного транспорту [426].

Екологічне авіаційне паливо має потенціал для значного скорочення авіаційних викидів. Однак цей потенціал значною мірою невикористаний, оскільки наразі таке паливо становить лише 0,05% від загального споживання палива в авіаційному секторі [429].

Рада Європи прийняла свій загальний підхід щодо пропозиції, спрямованої на створення рівних умов для сталого сектору повітряного транспорту (ініціатива авіації ReFuelEU) [429]. Авіаційні правила RefuelEU є частиною пакету «Придатний для 55» – плану ЄС зі скорочення викидів парникових газів як мінімум на 55% до 2030 р. порівняно з рівнями 1990 р. та забезпечення того, щоб ЄС став кліматично нейтральним до 2050 р. Вони спрямовані на заохочення авіаційного сектора використовувати екологічне авіаційне паливо для скорочення викидів [426].

У рамках пакету «Придатний для 55» від липня 2021 р. Комісія запропонувала Постанову, спрямовану на стимулювання впровадження SAF на повітряному транспорті у контексті ініціативи «ReFuelEU Aviation». Для досягнення кліматичних цілей ЄС запропоновані правила встановлюють гармонізовані на рівні ЄС зобов'язання постачальників палива та експлуатантів повітряних суден щодо розширення використання SAF (Sustainable aviation fuels) для рейсів, що вилітають із усіх аеропортів ЄС, що перевищують певний поріг трафіку. Згідно з нормативною пропозицією, постачальники палива повинні

будуть змішувати 2% палива SAF до 2025 р., 5% до 2030 р. і не менше 63% до 2050 р. (рис. 16), а авіакомпанії повинні використовувати паливо, змішане з SAF, доступне в аеропортах ЄС. Ця пропозиція про мандат ЄС щодо змішування SAF зосереджена на передових біопаливах та синтетичних електронних паливах [403].

Пропозиція спрямована на збільшення як попиту, так і пропозиції екологічно чистого авіаційного палива (SAF), включаючи синтетичне авіаційне паливо. Зокрема, зобов'язання постачальників авіаційного палива гарантувати, що все паливо, доступне операторам повітряних суден в аеропортах ЄС, містить мінімальну частку SAF з 2025 року – 2 %, а з 2030 р. – мінімальну частку синтетичного палива , причому обидві частки поступово збільшуються до 2050 р. Загальний підхід також передбачає збільшення мінімальної частки до 2030 р. з 5 до 6%. Це важлива пропозиція, яка має на меті поставити повітряний транспорт на траєкторію кліматичних цілей ЄС на 2030 р. і 2050 р., оскільки SAF є одним із ключових коротко- та середньострокових важелів для декарбонізації авіації [429].

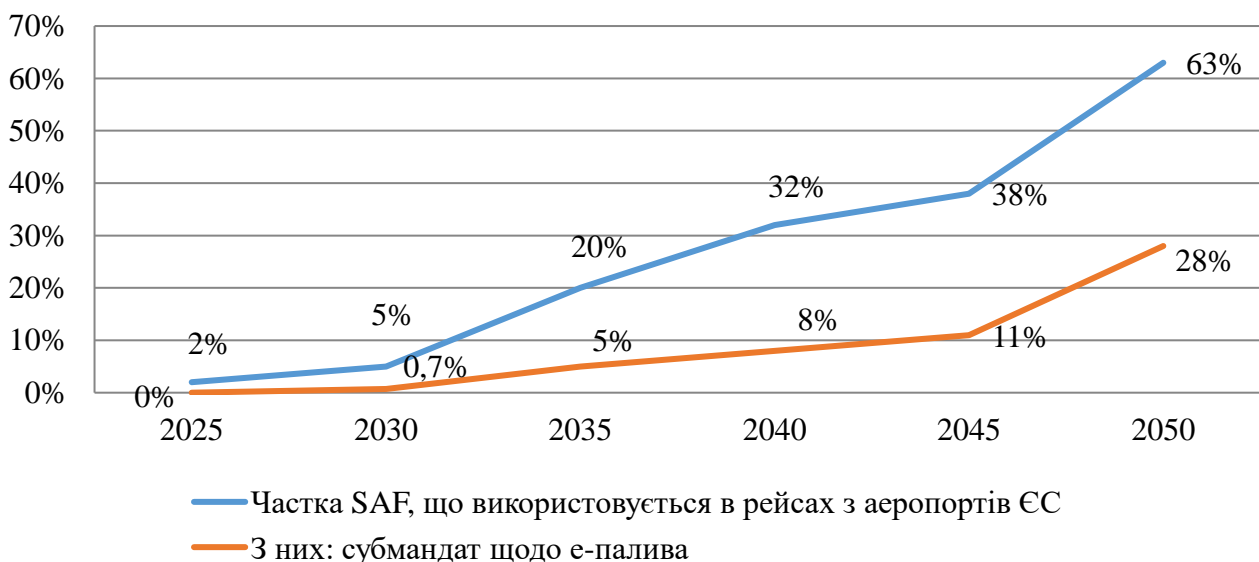


Рисунок 16 - Прогноз частки SAF у паливній суміші в рамках пакету  
«Придатний до 55» на 2025-2050 рр., %\*

\*Побудовано авторами за даними [403]

Деякі європейські країни запровадили, а інші розглядають політику стимулювання майбутнього використання SAF. Наприклад, з січня 2020 р.

Норвегія запровадила мандат на змішування SAF у розмірі 0,5% починаючи із 2022 р. з метою збільшення з часом. Швеція йде подібним шляхом із перспективою збільшувати даний показник до 27% до 2030 р. Франція визначила свою дорожню карту SAF у 2019 р. (цілі споживання SAF становлять 2% до 2025 р., 5% до 2030 р. та 50% до 2050 р.) і почала регулювати постачальників палива тощо. Німеччина зосереджується на паливі PtL у рамках своєї національної водневої стратегії з метою збільшити виробництво до 200 тис. т до 2030 р. (2% від продажів авіаційного палива Німеччини у 2019 р.). Нідерланди розглядають можливість отримати 14% частки SAF до 2030 р. та повністю замінити викопне реактивне паливо до 2050 р. [403].

За межами Європи США запровадили SAF Grand Challenge, щоб виробляти щонайменше 3 млрд галонів (приблизно 8,6 млн т) на рік до 2030 р. Крім того, такі країни, як Південна Корея, Японія, Сінгапур, Бразилія та Нова Зеландія, оголосили про різноманітні ініціативи щодо сприяння застосуванню SAF [403].

Європейські авіакомпанії також оголосили корпоративні цілі. Наприклад, International Airlines Group (IAG) і Ryanair зобов'язалися використовувати 10% і 12,5% SAF до 2030 р. відповідно. На глобальному рівні Airlines for America, асоціація великих авіакомпаній США, у березні 2021 р. пообіцяла сприяти тому, щоб до 2030 р. в США було комерційно доступно близько 6 млн т SAF, що становитиме приблизно 10% від їх прогнозованої кількості витрат палива для літаків на 2030 р. [403].

У вересні 2023 р. члени Європарламенту схвалили новий закон, спрямований на збільшення використання екологічно чистих видів палива, таких як сучасне біопаливо чи водень у авіаційному секторі. Депутати Європарламенту встановили амбітні терміни забезпечення «зеленим» авіапаливом, зобов'язавши аеропорти ЄС та постачальників палива забезпечити, щоб, починаючи з 2025 р., принаймні 2% авіаційного палива були «зеленими», причому ця частка має збільшуватися кожні п'ять років на 6%. Крім того, певна частка паливного балансу (1,2% у 2030 р., 2% у 2032 р., 5% у 2035 р. і 35% у 2050 р.) повинна включати синтетичне паливо, таке як електронний керосин [426].

Також, щоб сприяти декарбонізації авіаційного сектору та краще інформувати громадськість, депутати Європарламенту забезпечили запровадження з 2025 р. маркування ЄС для екологічних показників польотів. Авіакомпанії зможуть продавати свої рейси з етикеткою, що вказує на очікуваний вуглецевий слід на одного пасажера та очікувану ефективність викидів CO<sub>2</sub> на кілометр. Це дозволить пасажерам порівняти екологічні показники рейсів, що виконуються різними компаніями по тому самому маршруту [426].

Більше того, експлуатанти літаків, що вилітають з аеропортів ЄС, також повинні заправлятися лише тією кількістю, яка потрібна для польоту, щоб уникнути викидів, пов'язаних з додатковою вагою або витоком вуглецю, викликаною практикою «заправки», тобто навмисним перевезенням надлишкового палива, щоб уникнути дозаправки за допомогою SAF.

З іншого боку, аеропорти повинні гарантувати, що їхня заправна інфраструктура доступна і придатна для розподілу SAF.

Постанова стосується всіх рейсів, що вилітають з аеропортів ЄС, у тому числі далекомагістральних, і тягне за собою фінансовий штраф за недотримання.

Авіакомпанії мають намір отримати 2 млрд. євро фінансування від вуглецевого ринку ЄС для підтримки переходу на SAF [427].

За прогнозами, із запровадженням мандату на змішування SAF на рівні ЄС попит на авіаційне паливо в аеропортах ЄС становитиме близько 46 млн т у 2030 р. Щоб досягти 5% до 2030 р. для всіх рейсів, що вилітають з аеропортів ЄС, буде потрібно приблизно 2,3 млн т SAF [403].

Наразі максимальна потенційна потужність виробництва SAF в ЄС оцінюється приблизно в 0,24 млн т, тобто лише 10% від кількості SAF, необхідної для виконання запропонованого мандату до 2030 р. Оголошення про значне збільшення потужностей цих існуючих виробників SAF у поєднанні з виробництвом від нових учасників ринку означає, що рівень мандата до 2030 р. є амбітним, але реалістичним [403].

Більше компаній оголосили про плани вийти на ринок SAF до 2030 р. Аналіз показав, що якби всі існуючі біопаливні підприємства в Європі були залучені для максимізації виробництва SAF, потенційна потужність могла б досягти приблизно 2,3 млн т. За оцінками, понад 60% поставок європейського SAF у 2030 р. покриватиметься паливом HEFA та Alcohol-to-Jet (рис. 17), за яким йдуть імпорт і паливо PtL. Таким чином, очікується, що більшість необхідної сировини складатимуть використані кулінарні олії, тваринні жири та відпрацьовані олії, покривні культури та інша стійка біомаса [403].

Варто зауважити, що прогнозування виробництва та попиту на 2040 р. та 2050 р. є складним завданням через відсутність публічних повідомлень від виробників палива. Однак моделювання, виконане в рамках авіаційної ініціативи ReFuelEU, пропонує корисну перспективу досяжності встановлених цілей і необхідних ресурсів [403].

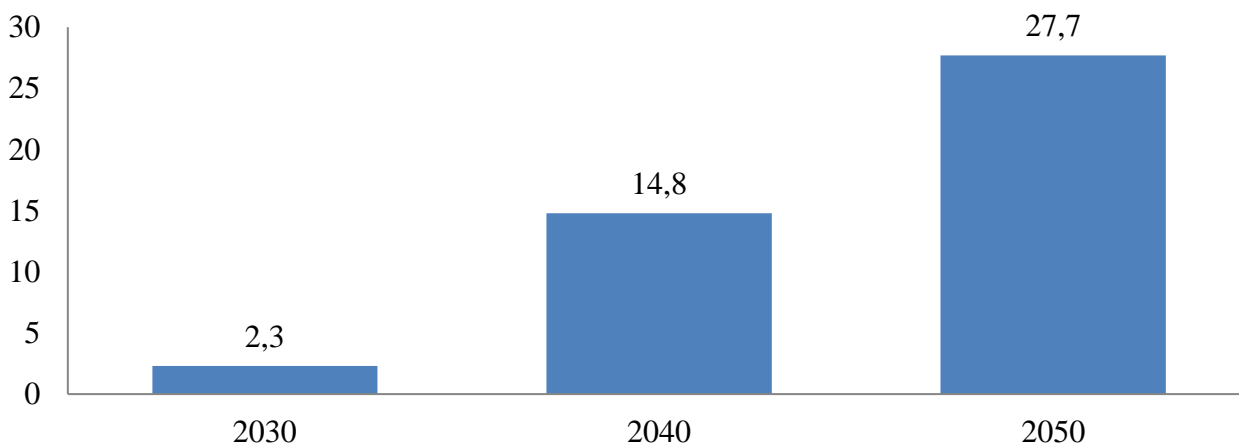


Рисунок 17 - Прогнози пропозиції SAF на ринку ЄС-27 у 2030 р., 2040 р. та 2050 р., млн т\*

\*Побудовано авторами за даними [403]

Підтримка електронного керосину особливо важлива, оскільки це єдиний вид палива, масштаби якого можна збільшити для задоволення потреб сектора палива.

Загальний обсяг виробництва синтетичного палива в ЄС може досягти 1,8 млн т на рік у 2030 р., що набагато перевищує 1,2% палива, запропонованого

на 2030-2031 рр., оскільки 1% усього авіаційного палива, що використовується сьогодні, еквівалентний 500 тис. т. Прогнозується, що в найближчі кілька років цей показник зросте ще більше, що дозволить галузі інвестувати більше у SAF [427].

За прогнозами, попит на авіаційне паливо в Європі відновиться з рівня 1,2 млн барелів на день у материковій Європі в 2022 р. до 1,7 млн барелів на день у 2030 р., досягнувши піку наприкінці 2030-х років і знизившись до 1,4 млн барелів на день 2050 р.

Це означає, що в 2030 р. потрібно близько 100 тис. барелів екологічно чистого авіаційного палива на добу, а до 2050 р. ця цифра збільшиться майже до 900 тис. барелів на добу, з яких 400 тис. барелів на добу будуть синтетичними, а близько 5 тис. барелів на добу може бути SAF на основі біопалива [427].

Пропозиція ReFuelEU Aviation вимагатиме, щоб у 2040 р. та 2050 р. 32% та 63% авіаційного палива, споживаного рейсами з аеропортів ЄС, було SAF відповідно. З урахуванням запропонованого мандату на змішування SAF, загальний попит ЄС на авіаційне паливо оцінюється в 46 млн т у 2040 р. та 45 млн т у 2050 р. Це означає, що до 2040 р. буде потрібно приблизно 14,8 млн т SAF щорічно, та 28,6 млн т до 2050 р. (рис. 17) [403].

Крім того, відповідно до прогнозів ReFuelEU Aviation, до 2030 р. в ЄС знадобиться 7 додаткових заводів з виробництва SAF, а до 2050 р. – 104 додаткові заводи. За оцінками, щоб покрити попит на паливо PtL, 0,4% та 5,5% відновлюваної електроенергії в ЄС знадобляться відповідно до 2030 р. та 2050 р. [403]. Інші дослідження свідчать про ще більшу потребу, приблизно з 30 додаткових заводів з виробництва SAF до 2030 р. та 250 заводами до 2050 р. і більшою часткою попиту на електроенергію в ЄС для виробництва розрахункового обсягу палива PtL [430, 431]. Ці прогнози демонструють масштаби, яких необхідно досягти у виробництві SAF, щоб підтримати декарбонізацію авіаційного сектора [403].

На основі відсотка скорочення викидів CO<sub>2e</sub> різними шляхами запровадження SAF у поєднанні з моделюванням майбутнього виробництва SAF

та обов'язкового використання, на рис. 18 можна побачити значний вплив впровадження SAF на загальні викиди в європейському авіаційному секторі та його внесок у досягнення цілей кліматичного плану до 2030 р.

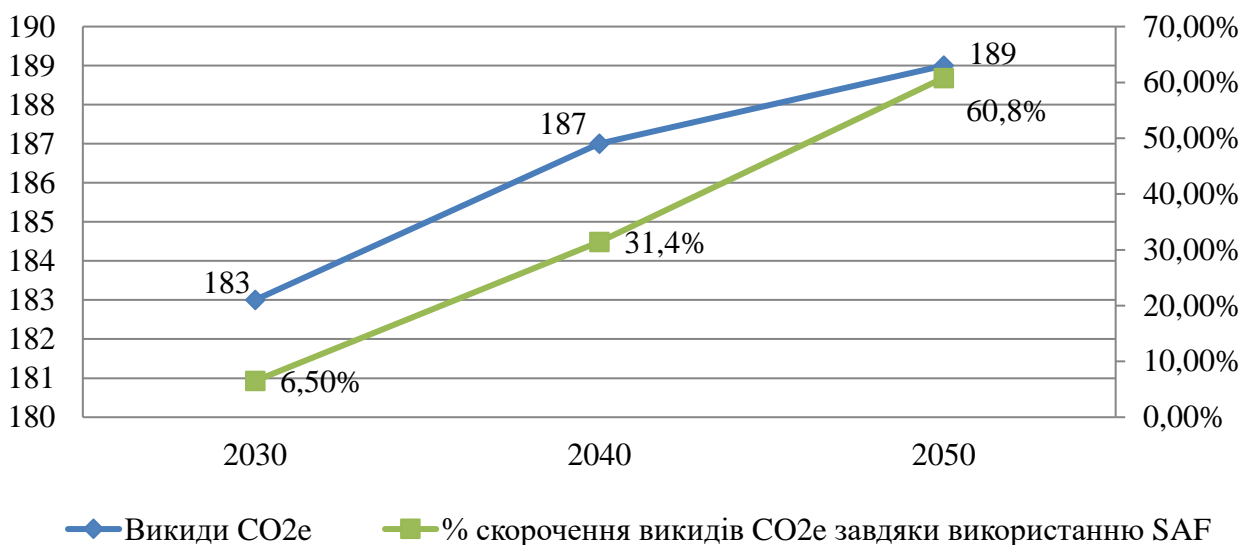


Рисунок 18 - Розрахункові викиди CO<sub>2</sub>e у 2030 р., 2040 р. та 2050 р. та відсоток скорочення викидів CO<sub>2</sub>e завдяки використанню SAF, Mt, %\*

\*Побудовано авторами за даними [403]

Крім того, ціна авіаційного палива на основі викопного палива становить приблизно 600 євро за тону, тоді як поточні ціни на SAF можуть коливатися в 1,5-6 разів вище [432]. Існують різні причини такого широкого діапазону, включно з різними рівнями промислової та технологічної зрілості SAF і низьким рівнем визначеності виробничих витрат певних шляхів SAF.

Важко точно передбачити, як будуть розвиватися ціни на SAF у майбутньому. Ціни на сировину та зміна цін на електроенергію залежать від багатьох факторів, у тому числі від невизначеності на світових ринках і збільшенням залежності держав у всьому світі від біоенергетики для декарбонізації. Тим не менш, очікується, що довгостроковою тенденцією буде скорочення витрат на виробництво SAF за рахунок економії на масштабах і технологічного прогресу. Додаткові економічні стимули від ринкових заходів (наприклад, EU ETS, CORSIA) і потенційні податкові пільги також допоможуть



зменшити ціновий розрив порівняно з викопним паливом для реактивних двигунів [403].

Варто зауважити, що існують значні прогалини в поставках SAF, що виникають до кінця цього десятиліття і з часом зростають. Основною проблемою доступності SAF є постачання відповідної сировини для біопалива, яка відповідає вимогам ЄС щодо того, що вона є потоком «відходів чи залишків», наприклад, відпрацьованої кулінарної олії.

Ще однією проблемою, пов'язаною з SAF на основі біопалива, є його ціна: зазвичай воно в 5 разів дорожче за реактивне паливо на основі викопного палива. Крім того, вартість синтетичних реактивних літаків, ймовірно, буде вищою, ніж SAF на біопаливі. Також, вимога збільшення частки SAF в авіапаливі призведе до підвищення цін для європейських споживачів, що може знизити попит через високі ціни, оскільки ціна палива зазвичай становить від чверті до третини вартості авіаквитка для споживачів.

Таким чином, у короткостроковій перспективі SAF будуть дорожчими і в розумній мірі вплинуть на ціни на авіаквитки. Однак, у довгостроковій перспективі очікується, що керосин стане дедалі дорожчим у міру зростання цін на викопне паливо, що зробить SAF найкращим рішенням з точки зору витрат і вигод у майбутньому [427].

Більшість поточних пропозицій SAF не є повністю зрілими, і тому вони все ще не вирішують усіх потенційних проблем, пов'язаних із політикою виробництва, постачання та використання SAF. Висвітлення таких викликів має вирішальне значення, щоб прокласти шлях до більш ефективної політичної основи. Такі виклики можна підсумувати таким чином (рис. 19):

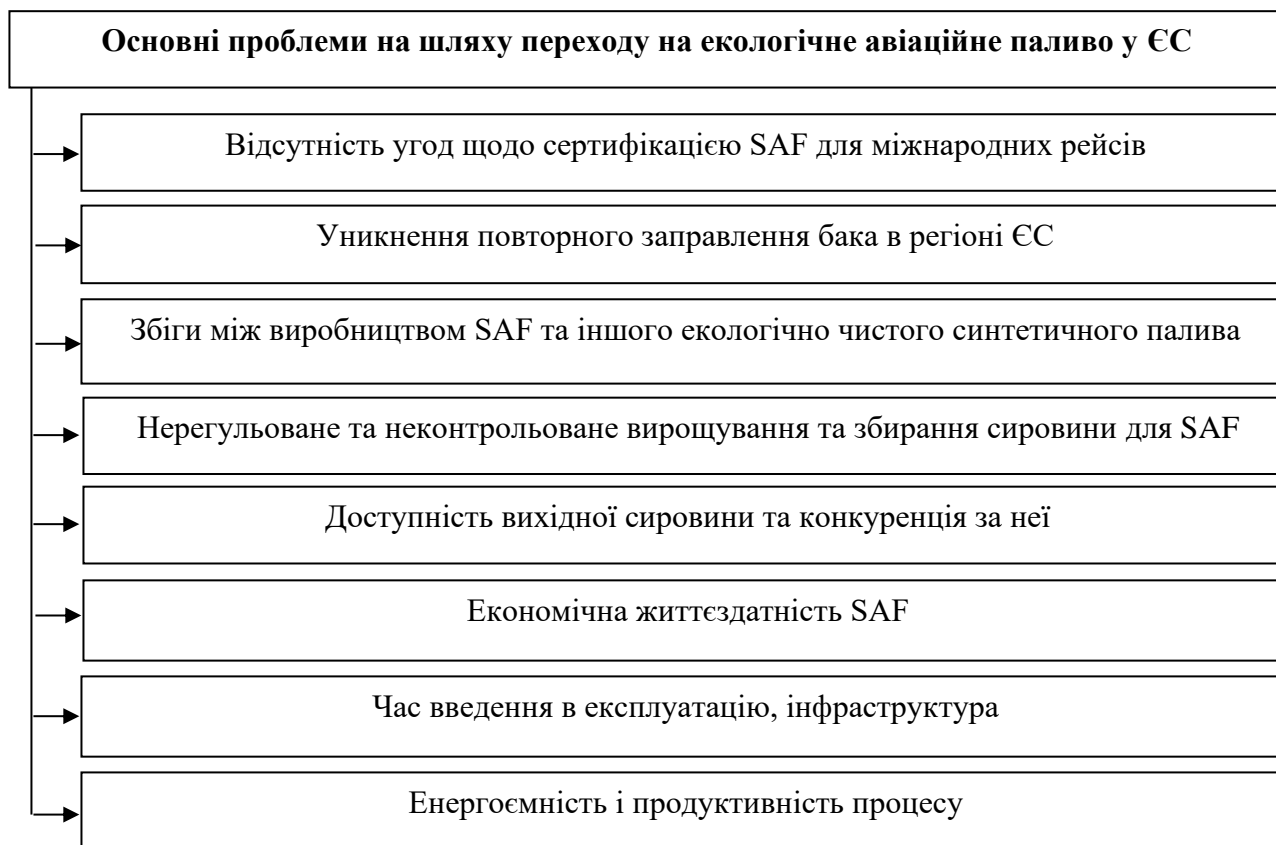


Рисунок 19 - Основні проблеми на шляху переходу на екологічне авіаційне паливо у ЄС\*

\*Побудовано авторами за даними [426, 427, 428, 429]

1. Наразі немає угод про те, як працювати з міжнародними рейсами, які надходять із сертифікацією SAF або без неї з іншої країни. Те саме стосується рейсів між Великобританією та ЄС. Мандати регулюють лише внутрішні рейси або рейси, які починаються чи закінчуються в країні чи регіоні, де діє мандат. Таким чином, необхідна комплексна структура з повною співпрацею на глобальному рівні, щоб максимально узгодити політику та уникнути ризику витоку вуглецю у випадку постачання або виробництва SAF у різних країнах [428].

2. Як бути з танкерами, поки не зрозуміло. Танкерування відноситься до рейсів, які можуть бути переповнені звичайним реактивним паливом, щоб уникнути повторного заправлення бака в регіоні ЄС. Ця практика

застосовується, щоб уникнути додаткових витрат на SAF в ЄС, де паливо може бути дорожчим порівняно зі звичайним або SAF у країнах, що не входять до ЄС. Це вимагатиме чітких процедур, щоб уникнути такої практики; інакше це скомпрометує авіаційну галузь у всьому ЄС і зробить її менш конкурентоспроможною порівняно з міжнародними рейсами, які використовують дешевше реактивне паливо.

3. У повноваженнях чітко не зазначено, як впоратися з потенційним збігом між виробництвом SAF та іншого екологічно чистого синтетичного палива, особливо коли для обох видів палива потрібна аналогічна сировина.

4. Основи політики щодо імпорту сировини з країн, що не входять до ЄС. Частина сировини, що використовується у виробництві SAF, зазвичай вирощують у Східній та Південній Азії. Нерегульоване та неконтрольоване вирощування та збирання такої сировини може призвести до вирубки лісів, конкуренції з виробництвом продуктів харчування та інших екологічних проблем. Така практика зловживатиме землею та вплине на місцеві громади в таких країнах. Крім того, це буде джерелом витоку вуглецю [428].

Екологічне авіаційне паливо відіграватиме важливу роль у короткостроковій/середньостроковій перспективі та й надалі залишатиметься головним внеском у довгі міжнародні рейси. У той час, як водневі та електричні літаки, швидше за все, будуть використовуватися для менших реактивних літаків і менших відстаней. Однак, щоб широко розширити виробництво SAF, необхідно вирішити кілька технічних проблем як орієнтир для потенційних удосконалень. Деякі з цих проблем включають:

1. Доступність вихідної сировини: SAF зазвичай виробляється з відновлюваних і відходів, таких як відпрацьовані масла, рослинні олії та лігноцелюозна біомаса. Однак доступність цієї сировини обмежена, і збільшення виробництва може призвести до конкуренції з продовольчими культурами або негативного впливу на навколишнє середовище. Важливо визначити найбільш перспективну та стійку сировину на основі оцінки її

життєвого циклу, щоб збільшити її використання та прискорити широке виробництво SAF [428].

2. Конкуренція сировини: та сама сировина, яку можна використовувати для виробництва SAF, може використовуватися в інших транспортних засобах, включаючи морські судна та залізниці.

3. Економічна життєздатність: виробництво SAF наразі дорожче, ніж звичайне авіаційне паливо, через що авіакомпаніям може бути важко виправдати додаткові витрати, особливо коли норми прибутку низькі [428].

4. Час введення в експлуатацію: поточна виробнича потужність SAF недостатня для задоволення попиту на неї. Це означає, що потрібно спроектувати та ввести в експлуатацію більше заводів, щоб збільшити виробництво SAF. Ця проблема може призвести до зростання витрат і збоїв у ланцюзі поставок.

5. Інфраструктура: інфраструктура виробництва, транспортування та зберігання SAF в аеропортах ще недостатньо розвинена. Це означає, що потрібно буде побудувати нову інфраструктуру, щоб забезпечити збільшення використання SAF [428].

6. Енергоємність і продуктивність процесу: виробництво SAF вимагає значної кількості енергії, що може призвести до збільшення викидів парникових газів, якщо енергія виробляється з невідновлюваних джерел. Таким чином, використання електроенергії з відновлюваних джерел і підвищення продуктивності виробничих процесів SAF матиме вирішальне значення для скорочення викидів і збільшення виробничих потужностей [428].

7. Сумісність SAF: термін SAF може призвести до помилкового уявлення про те, що всі SAF ідентичні, але насправді різні технології призводять до варіацій композиції між компонентами змішування SAF. Навіть якщо використовується та сама технологія, різні виробники вироблятимуть різні продукти. Проблема сумісності SAF виникає через те, що різні аеропорти можуть зберігати та розповсюджувати різні типи SAF. Тому забезпечення сумісної суміші має вирішальне значення для цілей безпеки. Крім того, можливість змішувати різні типи SAF ще не зовсім зрозуміла [428].

Отже, можна стверджувати, що дії ЄС – це величезний крок на шляху до декарбонізації авіації. Настав час урядам ЄС запровадити нові правила та підтримати галузь, щоб забезпечити економічно ефективно впровадження екологічно чистого авіаційного палива по всій Європі, а також досягнення цілей ЄС. Не можна гаяти час. У складному та конкурентному світі ReFuelEU – це чудова можливість позиціонувати ЄС як світового лідера у виробництві та використанні SAF [426].

*Підсумовуючи викладений матеріал, що повітряний транспорт робить ключовий внесок у європейську економіку, маючи понад 100 регулярних авіакомпаній, мережу з понад 400 аеропортів та 60 постачальників аеронавігаційних послуг. В авіаційному секторі безпосередньо працює 1,4-2 млн людей і прямо чи опосередковано підтримує 4,7-5,5 млн робочих місць. Авіація безпосередньо вносить більше ніж 110 млрд євро до європейського ВВП. Пов'язуючи людей та регіони, повітряний транспорт відіграє життєво важливу роль в інтеграції та конкурентоспроможності Європи, а також у її взаємодії зі світом. У розвитку авіаційного сектору ЄС можна виділити наступні етапи: «Період реалізації зобов'язань Римського договору» (1950-1970 рр.), «Період розширення та поглиблення співпраці між державами-членами Євросоюзу» (80-ті роки ХХ ст.), «Період створення транспортної мережі» (90-і роки роки ХХ ст.), «Період спільної транспортної політики» (з 2000 р. і дотепер).*

Стрімкий розвиток авіаційного транспорту та зростання його ролі в житті людини не могло не вплинути на навколишнє середовище. Було встановлено основні напрямки впливу авіаційного сектору на навколишнє середовище, а саме: хімічне та механічне забруднення довкілля, сильне акустичне (шумове) забруднення, електромагнітне, теплове та біологічне, естетичне забруднення довкілля, робота промислових підприємств (авіаційних, нафтопереробних, металургійних, хімічних тощо). І це далеко не повний перелік екологічних проблем, що виникають під час антропогенної діяльності через експлуатацію авіаційної техніки.

Щодо європейського «зеленого» законодавство про кліматично нейтральний та сталий розвиток авіаційного сектору, то тут варто зауважити, що авіаційний сектор традиційно був високо регульованою галуззю. З 11 грудня 2019 р. Європейський Зелений Курс служить дорожньою картою для розвитку сталої економіки ЄС, який затверджує рух до кліматично нейтрального європейського континенту у 2050 р. До складових частин Зеленого Курсу відноситься і сталий та «розумний» транспорт. Також, у 2021 р. було опубліковано законодавчі пропозиції «Придатний до 55». Ці пропозиції охоплюють широкий спектр сфер політики, деякі з яких впливають на авіаційну галузь (наприклад, перегляд Директиви ЄС про систему торгівлі викидами щодо авіації, авіаційна ініціатива ReFuelEU, перегляд Директиви про відновлювані джерела енергії та перегляд Директиви про оподаткування енергії).

Кількість рейсів в аеропортах ЄС-27+ЄАВТ зросла на 15% протягом 2005-2019 рр. до 9,3 млн, а пасажиро-кілометри майже подвоїлися (на 90%). Однак, у 2021 р. через пандемію коронавірусу кількість рейсів скоротилася до 5,1 млн. У 98 великих європейських аеропортах протягом 2019 р. 3,2 млн людей зазнали впливу авіаційного шуму  $L_{den} 55 \text{ dB}$ , а 1,3 млн людей зазнали впливу понад  $70 \text{ dB}$  щодня. Це на 30% і 71% більше, ніж у 2005 р. відповідно. У 2019 р. на 10 найбільших аеропортів з точки зору впливу на населення  $L_{den} 55 \text{ dB}$  припадала половина загального впливу на населення в 98 великих європейських аеропортах. Викиди  $\text{CO}_2$  усіх рейсів, що відправляються з аеропортів ЄС-27+ЄАВТ, сягнули 147 млн т у 2019 р., що на 34% більше, ніж у 2005 р. Далекі рейси (понад 4000 км) становлять приблизно 6% вильотів протягом 2019 р. та половину всіх викидів  $\text{CO}_2$  і викидів  $\text{NO}_x$ . Однофюзеляжні реактивні літаки мали більшу частку польотів і шуму, але двофюзеляжні реактивні літаки мали більшу частку спалювання палива та викидів. Середні викиди  $\text{CO}_2$  в грамах на пасажиро-кілометр знизилися в середньому на 2,3% на рік і досягли 89 грамів у 2019 р., що еквівалентно 3,5 літрам палива на 100 пасажиро-кілометрів. У 2020 р. через пандемію коронавірусу викиди скоротилися більш ніж на 50%, а вплив шуму на населення знизився приблизно на 65%, тоді як середні викиди  $\text{CO}_2$  в

грамах на пасажиро-кілометр зросли до рівня 2005 р. Оновлення авіапарку може призвести до зменшення загального рівня шуму в європейських аеропортах, виміряного за показниками  $L_{den}$  і  $L_{night}$  протягом наступних двадцяти років.

Ринкові заходи спрямовані на зниження впливу авіації на клімат за межами того, що досягається технологіями, експлуатаційними заходами та сталим авіаційним паливом, а також стимулюють такі заходи. Протягом 2013-2020 рр. Система торгівлі викидами ЄС (ETS) призвела до загального скорочення чистих викидів CO<sub>2</sub> від авіації на 159 Мт (приблизно еквівалентно річним викидам Нідерландів у 2018 р.) завдяки фінансуванню скорочення викидів в інших секторах. Моніторинг, звітність і перевірка викидів CO<sub>2</sub> згідно зі схемою компенсації та скорочення викидів вуглецю для міжнародної авіації (CORSIA) ІКАО почалися в 2019 р. 88 країн добровільно взяли участь у пілотному етапі компенсації CORSIA з 2021 р., включаючи всі країни ЄС і ЄАВТ. У 2022 р. ця кількість зросла до 107 країн і становить більшість країн-членів ІКАО. Системи торгівлі викидами (наприклад, EU ETS) мають обмеження на викиди парникових газів, що охоплюють сектори економіки, тоді як компенсаційні схеми (наприклад, CORSIA) компенсують викиди за рахунок скорочень в інших секторах, але без відповідного обмеження викидів. Екологічна цілісність компенсацій залежить від їх здатності продемонструвати, що скорочення викидів не відбулося б за відсутності ринкового механізму, який фінансує компенсацію. На Конференції ООН зі зміни клімату у 2021 р. було погоджено правила обліку в рамках Паризької угоди для міжнародних передач одиниць вуглецевого ринку, включаючи уникнення подвійного обліку скорочення викидів щодо CORSIA та національно визначених внесків країн відповідно до Конвенції про зміну клімату. Міжнародне співробітництво є ключовим у нарощуванні потенціалу для вирішення глобальних проблем навколишнього середовища та сталого розвитку, з якими стикається авіаційний сектор. Заходи, що фінансуються ЄС, покращили відносини з країнами-партнерами щодо впровадження CORSIA та інших сфер захисту навколишнього середовища. У

Європі обговорюються й інші заходи, пов'язані з ініціативами щодо ціноутворення на вуглець, актуальні для авіаційного сектора.

Викиди забруднювачів повітря від авіації зросли в ЄС. Ефективні дії вимагають кращої характеристики конкретного внеску авіації порівняно з іншими джерелами викидів. Зростання авіаційних викидів CO<sub>2</sub> прискорювалося до пандемії коронавірусу, причому майже половина глобальних викидів CO<sub>2</sub> протягом 1940-2019 рр. припадала на період з 2000 р. Для обмеження потепління до 1,5°C необхідно негайно, швидко та широкомасштабно скоротити викиди парникових газів, і що авіаційний сектор все ще перебуває на ранніх стадіях адаптації до зростаючих кліматичних небезпек. До основних впливів авіації на навколишнє середовище можна віднести шум, якість повітря та зміни клімату. Також було встановлено основні ризики для авіаційного сектору ЄС через зміну клімату, а саме: підвищення температури, зміни режиму дощу та снігу, зміни у характері штормів, зміни у характері вітру та ураганів, більш часті та тривалі посухи, збільшення частоти та масштабів лісових пожеж, підвищення рівня моря, танення вічної мерзлоти.

Рекомендації, які спрямовані на підвищення рівня захисту навколишнього середовища у сфері цивільної авіації та на допомогу ЄС для забезпечення вкладу авіаційного сектора у досягнення цілей Зеленого пакту для Європи передбачають наступні напрямки розвитку авіаційного сектору ЄС: підтримку досягнень європейських екологічних цілей (встановлення довгострокових шляхів зниження шуму та викидів, доповнення інформації, що лежить в основі EAER, та забезпечити надійну систему моніторингу ЄС екологічних показників європейського авіаційного сектору), інтеграцію ефективних екологічних заходів до європейської системи управління повітряним рухом (підвищення ефективності впровадження ініціативи SES («Єдине небо Європи»), стимулювання просування міжнародних рішень та мінімізацію мережевих обмежень, подальше вивчення економічних стимулів, які сприяють більшій ефективності та покращенню екологічних показників користувачів повітряного простору, розробка екологічних індикаторів), розширення поставок та



збільшення використання екологічно перспективного авіаційного палива, просування досліджень та визначення рішень, спрямованих на боротьбу з впливом на довкілля та клімат, а також на підвищення стійкості до зміни клімату, стимулювання технологічних інновацій шляхом постійного міжнародного співробітництва у сфері регулятивних норм, сприяння екологізації роботи та інфраструктури аеропортів, просування інвестицій та ринкових заходів для підвищення стійкості авіаційного сектору.

За планом авіаційний сектор має зменшити чисті викиди CO<sub>2</sub> від усіх рейсів у межах ЄС та вильотів з ЄС на 45% у 2030 р. порівняно з гіпотетичним базовим сценарієм; досягнути чистих нульових викидів CO<sub>2</sub> до 2050 р. на всіх рейсах у межах ЄС та вильотів з ЄС. Очікується, що вдосконалення технологій літаків і двигунів включатимуть: літаки з водневими двигунами на маршрутах всередині ЄС з 2035 р.; поступову зміну енергоефективності від нових типів літаків у наступні десять років; оптимізовану дальність і місткість гібридно-електричних літаків. Прогнозується, що в 2050 р. внутрішньогалузеві заходи можуть скоротити викиди CO<sub>2</sub> на 69% до 59 млн т у порівнянні зі звичайним сценарієм «заморожування технологій» (19% від технологій/дизайну, 8% від ATM-Ops, 37% від SAF і 5% від електричних/водневих літаків).

Рада Європи прийняла свій загальний підхід щодо пропозиції, спрямованої на створення рівних умов для сталого сектору повітряного транспорту (ініціатива авіації ReFuelEU), які є частиною плану ЄС зі скорочення викидів парникових газів як мінімум на 55% до 2030 р. порівняно з рівнями 1990 р. Згідно з нормативною пропозицією, постачальники палива повинні будуть змішувати 2% палива SAF до 2025 р., 5% до 2030 р. і не менше 63% до 2050 р. Європейські країни активно запроваджують та розглядають політику стимулювання майбутнього використання SAF. Також до ініціативи доєдналися і європейські авіакомпанії, зокрема, International Airlines Group. У вересні 2023 р. члени Європарламенту схвалили новий закон, спрямований на збільшення використання екологічно чистих видів палива, таких як сучасне біопаливо чи водень у авіаційному секторі. З 2025 р. запроваджується маркування ЄС для

екологічних показників польотів; встановлена вимога до експлуатантів літаків, що вилітають з аеропортів ЄС, які повинні заправлятися лише тією кількістю, яка потрібна для польоту; аеропорти повинні гарантувати, що їхня заправна інфраструктура доступна і придатна для розподілу SAF. Прогнозується, що попит на авіаційне паливо в Європі зростатиме, тому перспективним є запровадження використання SAF. Однак, було встановлено основні проблеми на шляху переходу на екологічне авіаційне паливо у ЄС, а саме: відсутність угод щодо сертифікацією SAF для міжнародних рейсів, уникнення повторного заправлення бака в регіоні ЄС, збіги між виробництвом SAF та іншого екологічно чистого синтетичного палива, нерегульоване та неконтрольоване вирощування та збирання сировини для SAF, доступність вихідної сировини та конкуренція за неї, економічна життєздатність SAF, час введення в експлуатацію, інфраструктура, енергоємність і продуктивність процесу.

## SECTION 10. MANAGEMENT

DOI: 10.46299/ISG.2024.MONO.ECON.1.10.1

### 10.1 Improving HR technologies in small business companies

The development of market relations in our country has identified several important areas, one of which is the development of small businesses. However, at present, various transformations in the forms and methods of management aimed at stimulating entrepreneurial activity are often not effective enough and do not achieve the planned goals.

Effective human resources management is at the forefront of small business management. Successful decisions and general problems of the organization's functioning depend on how HR is organized and what HR technologies are used. One of the reasons for the ineffective functioning of small businesses is the low level of training of personnel involved in the management of the organization, which results in their inability to solve complex and non-traditional tasks at a high professional level. To solve this problem, it is necessary, first of all, to build an effective system of personnel assessment in general and the personnel reserve in particular.

Currently, HR technologies include the following areas: recruitment; staff adaptation; staff development; staff assessment; formation and work with the talent pool; staff motivation; corporate culture; HR record keeping, etc.

The main goal of HR technologies is to develop a personality with high responsibility and high qualifications, which is involved in the company's goals. The use of HR technologies is aimed at realizing a high professional level of decision-makers, and therefore, at improving the company's system and structure.

In today's environment, one of the most important areas for improving the company's system and structure is the proper selection of personnel for managerial positions from the talent pool.

Timely and successful assessment of the talent pool is nowadays the most important factor of success in the competitive struggle. That is why modern companies

create special systems and methods for selecting candidates for managerial positions from the talent pool.

The importance of working with the talent pool for small businesses is also due to the fact that there are significant savings in the cost of recruiting, training, and adaptation.

Recently, the problem of choosing a suitable manager for a small business has become the most pressing, which is manifested in the difficulties of formulating evaluation criteria used to determine the best candidate from the talent pool. So far, as a rule, standardized methods and forms of evaluation of employees from the talent pool are used when nominating them for a managerial position. Therefore, this paper will focus on such HR technology as personnel assessment.

#### 1.1. The essence of small business as a sector of the economy

Today, entrepreneurship (business) is an independent activity carried out at one's own risk and expense, aimed at systematically generating profits from the use of property, sale of goods, performance of work or provision of services by persons (legal entities or individuals) registered in this capacity in accordance with the procedure established by law. The effectiveness of entrepreneurial activity can be assessed not only by the amount of profit earned, but also by changes in the value of the business. Entrepreneurship is the most important attribute of a market economy that permeates all its institutions.

In the modern world, the development of small business is of particular importance for the economy. Small business is a business sector that largely determines the pace of economic growth, employment, and the structure and quality of the gross national product. And while big business is the backbone of the modern economy, small and medium-sized businesses are its connecting links. Therefore, the development of small business is important both for Ukraine as a whole and for a particular region.

In practice, the main criteria for classifying an enterprise as small and medium-sized are the so-called quantitative, qualitative and combined indicators. Most often, the main quantitative indicator is the number of employees, annual turnover, authorized capital, etc.

The Law of Ukraine "On the Development of Small and Medium-Sized Enterprises" divides small and medium-sized businesses by the following criteria: number of employees and maximum revenue.

The qualitative criteria are qualified based on the structure of the internal environment (supply, production, sales, planning, management, analysis, control, etc.) and the external environment (narrow specialization, simplified system of sales, production, management, etc.) of the small enterprise.

The combined approach involves the economic and statistical definition of a small enterprise using qualitative and quantitative criteria.

Since the object of observation in this thesis is Translocide LLC, i.e. a small enterprise providing services, we will focus on the features of small businesses in the service sector.

Services are the result of labor activity, acting as a useful effect that satisfies certain human needs. In a market economy, services are provided in a specific market, which is called the service market. The service market is a sphere of exchange of services that are the result of the work of non-productive enterprises (service sector).

The service sector is a complex mechanism that encompasses a large number of organizations, mostly belonging to the small and medium-sized sector of the economy, that provide various services to all market participants (households, businesses, and the state).

It should be noted that new services often appear in addition to existing services. For example, the selection of real estate as part of real estate services today requires the provision of related legal, appraisal and other services.

In order to understand the nuances of a small business, it is necessary to rely on the general features of service markets:

- 1) organizations providing services are mostly small or medium-sized businesses;

2) market actions and offers to satisfy consumers are characterized by high dynamism;

3) consumers of services (works) interact closely with service providers in the course of service delivery;

4) services are characterized by a high level of diversification and a degree of individualization in service provision;

5) pronounced territorial segmentation of services;

6) the service market is highly sensitive to any changes in market conditions;

7) the process of providing services is usually characterized by high labor intensity;

8) the service market is characterized by a high level of capital turnover with a fairly short production cycle;

9) an essential feature of a service is the uncertainty of the result before it is consumed.

Based on the above characteristics of services and the peculiarities of organizations providing them, it can be assumed that the management of such organizations is no less complex than the management of a large industrial enterprise, since the service sector is more sensitive to changes in market conditions, which requires high efficiency in business organization.

Thus, let us highlight a number of factors that shape the advantages of service organizations:

1) narrow specialization;

2) low administration costs

3) speed of decision-making;

4) high degree of risk for managers;

5) it is possible to conduct business using outsourcing practices;

6) use of inexpensive innovative systems.

The narrow specialization of small service organizations allows them to focus their attention on performing a specific set of activities, which allows them to achieve a high level of technical and managerial efficiency at fairly low operating costs.

The low cost of administration is achieved due to the fact that the management apparatus of such organizations consists of a small number of managers (specialists). And with the help of specialization, there is a chance to achieve high efficiency in the management sphere.

A high level of competition dictates the need to make quick and adequate decisions. Of course, small companies are more mobile and flexible, as they do not have some of the bureaucratic barriers that large companies do.

The small number of managers and the speed of decision-making increase the degree of risk and high responsibility for the owner (manager) of a small business. However, this factor should be considered an advantage for small businesses, as risk has a flip side, generating high profitability.

Small organizations do not have a number of auxiliary structures that large enterprises have. The way out of this situation is outsourcing, a system of engaging third-party contractors to solve some issues. Organizations only need a competent manager who is able to engage the necessary contractors in a timely manner, set clear tasks for them, coordinate their work and control the process of fulfilling tasks by these contractors.

Today, effective human resources management is a key element in the management system of small businesses. One of the factors behind the inefficient functioning of small companies is the low level of training of personnel involved in the organization's management process. To solve this problem, it is necessary, first of all, to build an effective system of personnel assessment in general and the personnel reserve in particular.

Personnel assessment is a multi-purpose function in the overall HR management system. It influences further changes in such elements of personnel management as its formation, use, and development. The performance indicators of personnel evaluation are influenced to varying degrees by various factors, which can be divided into natural and biological, socio-economic, technical and organizational, socio-psychological, etc.

The main factors influencing the personnel assessment include the degree of organization of working conditions, level of professionalism, attitude to work, the

degree of employees' orientation towards obtaining the highest possible performance results, high level of stress, intensity of work, readiness for changes, desire for self-development, and overall potential of employees.

In addition, an important indicator of the quality of staff performance is the consumer (client) assessment of staff performance.

A number of staff utilization indicators, such as staff turnover and stability, are highly dependent on external factors, including labor migration (regulated and unregulated), the dynamics of labor reproduction (expanded, direct, narrowed), the general state of the country's economy, and the standard of living of the population.

It is also important that the personnel assessment allows identifying possible reserves for improving the performance of organizations and providing the most effective directions for their development.

## 1.2. Evaluation of small business personnel - essence, goals, approaches

Based on the results of the assessment and practical work, it is advisable to evaluate the staff of small enterprises on an annual basis. Regular assessment of personnel, not only those nominated for the reserve, but also all managers and specialists, is of great importance for increasing their creative activity and the results of their work.

The purpose of employee appraisal is to determine the optimal suitability of an employee, his or her prospects for development and promotion; the main shortcomings that need to be corrected; the content of professional development; and to develop and use a system of remuneration and incentives.

The objective assessment of managers and specialists is largely facilitated by periodic appraisals, which are designed to determine the qualities of an employee and establish the extent to which his or her qualifications meet the requirements of the position held. The appraisal provides an analysis of the employee's work, social activities and behavior in the team. The Regulation on the Procedure for Performance Appraisal states that it is carried out with the aim of the most rational use of managers



and specialists, increasing their work efficiency and responsibility for the work entrusted to them and should contribute to further improvement of recruitment and training of personnel, improvement of their business qualifications, etc.

Among the problems of employee evaluation, three main ones can be distinguished: content, methods and process of evaluation.

The content of the evaluation is determined by the assessment of the personal qualities of the staff, their work and performance. To evaluate the personal qualities of employees, it is advisable to compare their personal qualities with certain criteria of the qualification and job model, which describes the necessary qualities for the position held. In addition to the assessment based on this model, a comparison of the qualities of one employee with the qualities of other similar employees may be used. The performance appraisal also includes an assessment of time spent compared to the standard indicators and an assessment of the level of complexity of work.

Performance appraisal allows for direct assessment of personal results, often in the quality category, and indirect assessment, i.e., to evaluate the contribution of each employee to the result of the joint work of a particular department or the organization as a whole.

Time evaluation is the simplest evaluation. However, in order to conduct it qualitatively, it is necessary to compare only identical work, since it is meaningless to compare the time spent by an employee of the planning department and an employee of the sales department. You can compare the work of two employees by time only if they perform the same duties, i.e., if they have the same list of tasks. Thus, you must first classify the work, then determine the scope of work of each employee, and only then estimate the time spent.

Naturally, it is important to estimate the actual length of the working day and time spent. For many employees, the working day often goes beyond the official standards. On the other hand, some employees only have a significant portion of their working day that is overloaded during rare periods of time.

Evaluating employees in terms of time spent involves taking into account another aspect. For example, employees should perform duties that correspond to their

positions. However, in practice, a number of employees are assigned tasks that do not directly correspond to their job functions. Hence, it is important to understand that even the most conscientious performance of secondary tasks is not subject to evaluation. In addition, it is important to divide the work into those that are inherent in the position and those that are not.

Once the "inherent" work is identified, the next step is to classify it. First of all, the planned work is identified. Increasing the weight of planned work increases the employee's focus on the organization's goals. The division of standardized and non-standardized work is of great importance, but for many jobs, the established standards are of poor quality. Other groupings of work such as "daily", "ongoing", "periodically repeated", "irregular", "rarely repeated" activities can also be used. In the analysis, it is also useful to categorize the work into those that are performed according to the standard, which allow for algorithmicity, and those that require a creative approach.

Thus, the time-consuming assessment is useful, but clearly not sufficient for comparing two employees.

To assess the complexity of work, it is proposed to consider the following factors:

- breadth of activities;
- the level of independence of the employee in performing his/her duties;
- the scope of functions;
- degree of responsibility.

In the methodological recommendations of the Labor Research Institute, labor complexity is associated with the following factors:

1. First of all, it is necessary to analyze the functions that make up the content of the work of a particular employee, where the variety of operations performed and the presence of complex, complex work are important.

2. An important indicator of labor complexity is the level of employee independence. The greater the independence required of the employee, the more complex the work is considered to be.

3. Each job contains certain elements of preliminary planning, control, analysis, etc. Therefore, it is necessary to take into account the scale and complexity of

management. It is also important to take into account the nature and degree of responsibility to assess the complexity of the work.

In addition to these main factors, additional factors can be considered. For example, the complexity of work increases if the share of creative work increases. The degree of repetitiveness of some parts of the job, the use of contacts and relationships required to perform the job, and the working conditions are indicators of the complexity of the job. To quantify these factors, a scoring system was developed.

It is necessary to evaluate not so much the results of an employee's activities as his or her labor potential. The problem with such an employee assessment is that it should be conducted not to solve new tasks, but as part of recruitment, enrollment in the reserve, promotion to a new position or rotation.

Assessing an employee's personal qualities complements the performance appraisal well. In general, the requirements for personal qualities can be divided into 3 main groups:

- knowledge requirements
- requirements for skills;
- character traits.

Therefore, the final assessment should be comprehensive, including an analysis of each employee's personal qualities, work and performance. It is necessary to consider each employee as an integral personality, an organic unity of all qualities. Only with the help of an integral approach can certain qualities be objectively assessed, and only from this perspective can they be considered.

To ensure the objectivity of the assessment, it is first and foremost necessary to involve a wide range of members of the organization for this purpose. The collective nature of the assessment will help to avoid one-sidedness in judgments and bias in feedback on employee performance. In addition, to ensure a high-quality assessment, it is important to determine its information support.

Evaluation methods include programs and methods for collecting, processing, and presenting information required for the evaluation. Evaluation process: where the evaluation is conducted, who conducts the evaluation, the frequency of the evaluation,

the procedure for conducting the evaluation, the documentation of the results, and the procedure for implementing the results of the evaluation.

Thus, trial and error, spontaneity and improvisation, which were previously widespread in the selection and placement of personnel, should be replaced in all organizations with a scientific approach to personnel assessment, with objective criteria for assessing human labor and human capabilities.

In times of crisis, even the most humane assessment creates stress and demotivates staff. In addition, professions are being updated so rapidly that classical personnel assessments record skills and knowledge that are already outdated. And every year an increasing number of people, desperate to keep up with the ever-changing requirements, come to the conclusion that their capabilities are limited and they have nowhere to grow. That's why employers should reconsider their staff assessment methods. Personnel assessments should serve to improve motivation, engagement, and loyalty, regardless of whether your employees are under the threat of redundancy or you are struggling to find them on the market.

To adapt a classic employee evaluation, you need to take three steps. Increase the share of subjective assessment methods: meetings between employees and their managers, self-assessment, and events such as development centers where participants evaluate each other. Let the evaluator act not as an observer, but as a partner in a dialog. The accuracy of the assessment may be reduced, but the quality of the assessment is not only the numbers and graphs in the report for the manager. What is much more important is the motivational and developmental effect the assessment procedure had on the participant. Did he or she see his or her limitations, realize what knowledge and skills he or she needs to develop, or identify a set of immediate actions for self-improvement?

Accompany the assessment by setting long-term career goals for the employee. It is difficult to set short-term goals for an employee due to the uncertainty of the economic situation, while setting long-term goals motivates. These can be long-term professional development goals, regardless of the company in which the employee will develop.

Introduce mentoring elements into the assessment, include questions and cases that would encourage the employee to reflect on their professional development. Why did he or she choose this profession? What attracted them to it at the beginning of their career and what professional achievements can be capitalized on in the future? What activities are good and satisfying, and which ones should be abandoned? A holistic analysis of one's own professional qualities will give an employee much more food for thought than a standard discussion of the results of a competency-based assessment. At the same time, the company will be able to further assess the employee's motivation and career plans.

The above examples of adjusting evaluation procedures will help to balance the relationship between employer and employee. In recent years, when advanced HR management technologies were being actively introduced, employees were more likely to be targeted by HR departments.

They tried to achieve employee engagement, satisfaction, and even happiness, and at the same time, the employee was always asked to be someone and to be accountable to something. And if you add more elements of dialog to the appraisal, the employee will be able to more actively reflect on their development in the company and their career path in general. This, in turn, will reduce stress during the evaluation and make it a tool to motivate development despite the difficult economic conditions.

### 1.3. System and methods for assessing the talent pool

All HR professionals in small businesses know that finding an effective, efficient, and relevant manager is difficult and expensive, and developing their staff is a very long process. Moreover, not every employee can become a good manager.

Assessment of the talent pool is a multi-purpose function that helps to solve a global range of management tasks and form an effective management system for the organization. A large number of areas of talent pool assessment should be divided into explicit and latent goals.

Let's highlight the tasks of the talent pool assessment system in accordance with Fig. 1.1:

- Recruitment (which includes planning the need for personnel, the actual recruitment of new employees, and their selection for certain tasks and projects)
- assessment of the level of compliance of employees with their positions, staff placement (including certification procedures, forecasting of employees' career growth, staff placement - promotion, demotion, rotation, etc;)
- increasing the efficiency of staff utilization and improving their work (determining the degree of staff utilization, improving techniques, methods of work and management styles, etc).

A diagram of the interdependence of the organization's goals and the goals of assessing the talent pool is shown in Fig. 1.1.

- determination of the scope of internal company documentation (occupational profiles, job descriptions, responsibility distribution matrices, staffing table, regulatory documents, job descriptions, etc;)
- Improvement of the structure of the management apparatus (with justification of the number of employees, improvement of the structure of personnel by positions, determination of qualification levels, determination of functional roles of employees, elimination of duplication of positions, etc;)
- training and professional development of employees (training and professional development programs are developed, areas for self-development and professional adaptation of employees are determined);
- optimization of staff motivation (improvement of mechanisms for incentivizing employees based on their performance, bonuses or penalties, etc;)
- improvement of the psychological climate in the team (by identifying the causes of conflict situations, determining the compatibility of employees, justifying the distribution of roles between team members, etc.)

Any management decision is conditioned and based, in particular, on the information obtained through the assessment of the talent pool. This relationship

between solving the organization's management tasks and evaluating its employees included in the talent pool.

Thus, the multi-purpose orientation of employee evaluation, its capabilities and close relationship with the goals of the organization's activities determine the personnel evaluation as one of the main places in the overall management system of the organization.

The key task in conducting an employee evaluation is to formulate the subject of the evaluation, the so-called system of criteria that will be used to evaluate the employees of the personnel reserve.

Systematic work with the talent pool makes it possible to form its qualitative composition, organize effective training and development of future managers who apply for key positions that have an exceptional impact on the organization's development. It is recommended to select at least two candidates for each key position.

The goal of the talent pool is to develop the staff and the organization as a whole, increase the motivation of managers and specialists, and create a healthy competitive environment. The ability to identify and successfully prepare future leaders for a high position is a crucial factor in an organization's success in the competitive struggle.

A talent pool consists of line and functional managers and specialists who have organizational skills, meet the requirements for a particular level of management, and have undergone targeted qualification training.

Successful companies prefer to form a talent pool from among their employees, as they are interested in their professional growth at all levels of the hierarchy.

Targeted work with the talent pool allows the organization to:

- fill vacancies promptly;
- ensure continuity in management;
- systematically promote employees through the ranks
- manage the process of staff development;
- increase employee motivation;
- to retain employees in the organization;
- increase staff loyalty;

- build a strong corporate culture.

An employee included in the talent pool has the opportunity to take a key position in the organization, develop in his or her current position, and gain new knowledge and experience.

Management experts distinguish two types of reserves in an organization:

- a reserve of personnel for promotion,
- a reserve of young professionals with high potential for promotion.

Each group has its own specifics both in terms of formation and development. The nominee pool is formed for a specific position, taking into account the reservist's ability to work in that position. Work with the reserve of young professionals is not targeted. Young reservists are prepared for management work in the organization without being tied to a specific position.

During the preparation of the reserve of young professionals, attention is paid to understanding the specifics of the organization's activities, its corporate culture, forming a corporate spirit, and developing a sense of loyalty to the organization. The organization seeks to familiarize the reservists with various aspects of its management and provides opportunities to work in different departments, functional areas, and geographical regions. When selecting young professionals, age (under 30), higher education and potential for career advancement, and knowledge of a foreign language are usually taken into account.

The main principles of work with the personnel reserve are:

- annual review of the schemes for filling positions;
- development and annual adjustment of individual development plans for reservists;
- continuous monitoring and evaluation of the performance and potential of reservists;
- interaction between line managers and the HR department regarding the formation and development of the reserve.

The formed reserve of personnel for promotion may be open or closed. An open approach enhances motivation, initiative, responsibility, discipline, and loyalty of the



staff. However, this approach may lead to unreasonably high expectations of reservists for mandatory career growth in the near future.

A closed reserve prevents conflicts between employees and unnecessary excitement around the training process, but it does not provide the benefits of an open reserve.

The process of preparing a talent pool requires constant monitoring by senior management and HR managers. Many organizations solve the problem of management succession in a timely manner when a key position is vacated.

Succession planning is a process that ensures that a qualified employee is available to take over a management position in the event of a vacancy.

The process of preparing a talent pool for nomination is outlined below, which should begin with the issuance of an order by the head of the company, the development of a talent pool regulation and the appointment of a coordinator of the system from among senior managers, and the identification of key positions. The Regulation on the nomination pool is prepared by the HR department. The Regulations are approved by the head of the organization.

The size of the reserve depends on the number of key positions in the organization and the number of candidates for one key position.

A successful organization strives to have several well-prepared candidates for each key position.

Defining the profile of a key position helps ensure a high-quality selection of candidates for the reserve, which are searched and evaluated by department heads, the HR department, and the talent pool committee. The selection is carried out for a specific key position, taking into account the candidate's individual characteristics in line with the profile of an ideal employee for this position, the results of work in the current position, and the candidate's readiness for the key position.

The Commission on the Personnel Reserve is formed from among the heads of the organization and departments, as well as highly qualified specialists. The commission should promote high-quality training and efficient placement of personnel,

and eliminate subjectivity in assessing the business and personal qualities of the specialists included in the reserve as much as possible.

The individual development plan should contain specific measures aimed at bridging the gap between the organization's "portrait of an ideal leader" and the "portrait of a successor." This may include advanced training, internships, rotation, duplication, coaching, participation in conferences, exhibitions and other events.

When a key position is vacated, the candidate's readiness for appointment is assessed, taking into account the results of the individual development plan, performance in the position, and authority in the organization.

Control over the formation and development of the talent pool is exercised by the HR department. The responsibilities of the head of the HR department should include studying and summarizing materials from departments on candidates for the reserve, developing an action plan for the development of the reserve, developing proposals for changing the composition of the reserve, summarizing and analyzing the results of the formation and development of the personnel reserve. The analysis should include the qualitative composition of the reserve, the content of the reserve training, the results of individual development plans, the number of reservists promoted to higher positions over a certain period, and the assessment of their performance in the new position.

The presence of a talent pool allows the organization to systematically prepare candidates for newly created and to-be-filled vacant positions, and to effectively organize the training and development of reservists. This ensures planned succession of positions, painless generational change, and management continuity. The preparation of a talent pool should be viewed as a targeted comprehensive program of the organization related to the HR policy.

One of the most common and typical mistakes in personnel assessment is the discrepancy between the real goals and the stated ones. For example, often the purpose of a staff assessment is to determine the training needs of employees, but the assessment results in mass layoffs and dismissals. One possible solution to this situation may be to use the training needs assessment of employees by their direct supervisors.

A possible mistake in the personnel assessment process may be the lack of competency models that correspond to the positions of the employees being assessed. Without such models, it becomes unclear what to evaluate and what criteria to use, which leads to unnecessary waste of resources, as the value of the results of such an assessment is practically zero.

Sometimes incorrect or inappropriate methods are used in personnel assessments, usually adopted from clinical psychology. Such methods can be used as an auxiliary tool, but not as the main one, since their results have little or no correlation with professional competencies.

In addition to typical mistakes and shortcomings in personnel assessment, the following nuances can be identified

- Dependence on the "edge effect" - only the last period of work (week, day) remains in the memory of managers, while the rest of the time falls out of the evaluation;

- observer bias, whereby the peculiarities of personal relationships replace the results of the evaluation;

- the effect of stereotypes about the gender and age characteristics of the staff, their marital status, etc;

- dependence on the established authority, when an employee objectively deserves a negative assessment, but under the influence of his or her authority receives good marks;

- fear of extreme judgments when employees are given average ratings;

- dependence on the effects of contrast and similarity, when the observer tries to highlight the employee's features that are opposite to his or her own, or vice versa, similar;

- lack of differentiation when assessing a group (department, unit), although even if the department has achieved poor results, this does not mean that its employees have performed poorly.

All of the above confirms that personnel evaluation requires the most qualified approach to this process.

## **10.2 Адаптивність корпоративної культури у глобальному контексті: виклики та стратегії для сучасного управління організаціями**

У глобальному світі підприємництва, корпоративна або організаційна культура є ключовим елементом, що визначає не тільки спосіб ведення бізнесу та взаємодію з зацікавленими сторонами, але й здатність організації до інновацій, відкритості до експериментів, адаптації до змін та впровадження ефективних стратегій менеджменту та маркетингу, можливість здійснити перехід на інший етап розвитку, віднайти та реально впровадити дієві методи щодо реалізації обраних стратегічних цілей і задач.

Ми вважаємо за необхідне приділити увагу дослідженню і з'ясуванню сутності поняття «культура». Безумовно наявна велика кількість робіт з даного питання, але кожен науковець та практик формує індивідуальний сенс, виділяє ті чи інші ключові характеристики, що надає базис для подальших розробок. В даному контексті нашим завданням постає формування власного розуміння поняття «корпоративна культура». Дослідники Л. Гізо, П. Сапієнца та Л. Зінгалес надають чітке визначення культури як міжпоколінно передані та відносно стабільні звичаї, цінності, вірування та особисті переконання, що втілюються у релігійних, расових та соціальних групах. Культура як неформальна інституція відіграє ключову роль у когнітивному та поведінковому розвитку [470]. Тобто, показово те, що культура являє собою фундаментальну основу ідентичності та поведінки людей. Деякі дослідники вказують, що культура прямо впливає на соціальну кооперацію та економічну ефективність, оскільки вона визначає, як індивіди взаємодіють між собою та з інституційною структурою суспільства [482]. В табл. 1 наведено перелік визначень поняття «корпоративна культура» різних фахівців з метою з'ясування об'єднувальних характеристик, що визначають сенс та зміст дефініції.

Таблиця 1. Визначення сутності категорії «корпоративна культура»

№ з/п	Автор, джерело	Визначення
1	E. Schein	Група колективних базових уявлень, які вона використовує під час вирішення проблем адаптації до змін зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, ефективність якої виявляється достатньою для того, щоб уважати його цінним і передавати новим членам як правильну систему сприйняття і розгляду названих проблем
2	M. Armstrong	Модель цінностей, норм, переконань, установок і припущень, які, можливо, не виражені словами, але формують те, як люди поведуться і як вони діють
3	A. Linert	Система матеріальних і духовних цінностей, які взаємодіють між собою й відбивають індивідуальність організації, виявляються в поведінці, взаємодії та спілкуванні працівників між собою й із зовнішнім середовищем
4	О. Балака	Сукупність ідей, прийнятих в організації ціннісних установок, норм і правил поведінки, традицій і образу мислення, що формуються в ході спільної діяльності для досягнення загальних цілей певної організації
5	Г. Чайка	Система базових цінностей і норм організацій, які визначають правила поведінки її персоналу, діловий стиль, ритуали, символи
6	Г. Чайка	Система цінностей, правил та норм поведінки в конкретній організації, система взаємин і спілкування людей, що в ній працюють
7	А. Чернишова, Т. Немченко	Специфічна форма існування взаємозалежності системи, яка включає ієрархію цінностей, що домінують серед співробітників організації, та сукупність способів їх реалізації, що переважають у ній на певному етапі розвитку
8	О. Апостолук	Система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, дійових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів, які складаються в організації та приймаються її більшістю
9	Л. Петрашко	Система колективних, базових уявлень, набутих групою при вирішенні проблем адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, які довели свою ефективність і тому розглядаються як цінності і передаються новим членам групи в якості системи сприйняття, мислення і почуттів по відношенню до названих проблем
10	В. Юрченко, Ю. Мельник, Н. Богданова	особлива сфера організаційної діяльності, яка складається з комплексів спеціалізованих і певним чином упорядкованих матеріальних і віртуальних ресурсів і результатів праці працівників, що включають систему міжособистісних стосунків, об'єднують сукупність взаємозв'язаних організаційних явищ і процесів, в надрах яких завдяки цілеспрямованим діям персоналу відбувається перетворення цих ресурсів на кінцеві продукти діяльності системи у цілому
11	А. Баранова	Добре сформована система керівних переконань, принципів і технологій у життєдіяльності підприємства
12	Н. Фішук, І. Ломачинська	Сукупність найважливіших положень діяльності організації, обумовлених місією та стратегією розвитку, що знаходять своє відображення в соціальних нормах і цінностях більшості працівників

13	Ю. Романова	Сукупність норм, правил, звичаїв та традицій, які підтримуються в органі державної влади і задають загальні напрямки поведінки у всіх сферах діяльності державних службовців
14	Л. Савчук, А. Бурлакова	Специфічна, характерна для певної організації система зв'язків, взаємодій і відносин, що здійснюються в рамках конкретної діяльності, способу постановки і ведення справи
15	Т. Deal, А. Kennedy	Набір найбільш важливих положень, прийнятих членами організації, що виражаються в заявлених організацією цінностях, які задають людям орієнтири їх поведінки і дій

Складено авторами за [453], [454], [456], [457], [458], [459], [460], [461], [462], [463], [465], [466] [474], [478].

Маємо відзначити, що аналіз наведених визначень доводить складність та системність поняття «корпоративна культура». Елементи, що пояснюють сенс даної системи наступні: цінності, норми, переконання, установки і припущення, які пояснюють чому саме люди вчиняють певні дії, демонструють конкретну поведінку, взаємодіють і спілкуються у тій чи іншій формі. На рівні окремих суб'єктів (господарчої діяльності, корпорацій, організацій, певних неприбуткових утворень) доведеною і розповсюдженою є теза, що від стану корпоративної культури залежать результати конкретні діяльності, які зумовлюються поведінкою співробітників даного суб'єкта. Так науковці пропонують визначати культуру як те, що має організація, а не те, чим є організація. Організаційна культура охоплює всі аспекти організації, включаючи неформальні аспекти. Фундаментальні норми, звичаї та мораль, а також певні традиції направляють організації до досягнення їхніх цілей [475]. Згідно з Е. Шейном [478], культура організації визначається як колективна поведінка людей в організації. Це включає стилі лідерства та домінуючі свідомі та несвідомі цінності та вірування, дрес-коди, назви посад серед іншого в організації. Вона також визначається як система спільних цінностей, які служать для опису людей на різних рівнях в організації. Ми підтримуємо і вважаємо за необхідне розповсюджувати концептуальний підхід А. Кпакол та Е. Амах, які дотримуються думки, що організація це її культура. Це означає відмінну природу організації як складної системи з укладеними цінностями, принципами,

ставленнями та унікальним способом сприйняття, який служить для відрізнєння її від інших організацій [473]. Тобто, з одного боку є підхід до визначення організаційної культури як те, що має організація, а не те, чим є організація. Це розглядає культуру з призми ресурсу. З іншого боку, визнання організаційної культури як сутності самої організації підкреслює її вплив на ідентичність та поведінку людей, як всередині та і ззовні, що відрізняють одну організацію від іншої. Маємо наголосити, що визначення наявності різних поглядів спеціалістів, виокремлення їхнього ставлення до культури чітко вказують на те, що організаційна культура являє собою важливий елемент, як зовнішнього вираження ідентичності та внутрішньої основи, що стимулює поведінку співробітників і спрямовує організацію на шляху до її стратегічних цілей.

З точки зору реалізації стратегічних та тактичних цілей і бізнес-завдань кожною організацією, прагнення переходу на новий рівень розвитку, виконання всією організаційною системою конкретних процесів і дій, вельми важливим та цікавим є аспект організаційної культури, який наголошує на формуванні поведінки, взаємодії та сприйняття її членів. Оскільки члени організації надають значення подіям і людям всередині та зовні організації подібним чином і обробляють їх подібно, організаційну культуру розглядають як форму колективної інтерпретативної схеми. Така колективна інтерпретація подій та поведінки формує характер різних компонентів управління та організації, включаючи стратегію, структуру, стиль лідерства, організаційне навчання, систему винагород і мотивацію. Це означає, що всі члени організації мають схоже розуміння організації, її функціонування, управління та зміни [472]. Вважаємо за необхідне наголосити, що поведінковий аспект організаційної культури є одним із найскладніших, але таким, що не може бути залишеним осторонь. Як ми вже визначали раніше «цінності пояснюють та обґрунтовують те, яким чином система буде досягати запланованих результатів, виконувати завдання та зобов'язання перед зацікавленими сторонами» [455]. Поведінка всієї організації, окремих структурних підрозділів, її співробітників визначається наявним рівнем культури. Постає важливе науково-практичне завдання розробити методичні

засади ідентифікації поточного рівня культури, який обумовить найбільш ефективний інструментарій реалізації необхідних змін, забезпечить адаптивність всієї організації до глобальних зрушень, дозволить обрати раціональні методи та засоби не лише долання викликів і проблем, а й досягнення нових результатів. За своєю суттю такий підхід має зумовлювати конкретні кроки і реальну поведінку людей, що будуть втілювати в життя стратегічні організаційні завдання.

В роботі «Посібник лідера з корпоративної культури» [469] зауважено, будь-яка організація має тактичний соціальний порядок як культуру, яка формує ставлення та поведінку в широкому та тривалому способі. Культурні норми визначають те, що заохочується, забороняється, приймається або відхиляється в групі. Ця культура, коли правильно узгоджена з особистими цінностями, мотивами та потребами, може звільнити величезні кількості енергії до спільної мети і сприяти здатності організації процвітати [469]. Цінності та норми, які існують всередині організації, складають систему спільного значення, що стосується неформального дизайну, який контролює взаємодію людей і груп всередині організації, а також сторін поза організацією. Члени організації мають спільні сприйняття і вірування, які впливають на рішення, виконання роботи та комунікацію, тим самим впливаючи на робочу продуктивність та задоволеність, а також на загальну продуктивність та конкурентну перевагу організації. Організація може використовувати організаційну культуру як стратегічний актив для адаптації організації та її середовища [464].

Комунікації та взаємодії між людьми всередині та зовні організації можуть розвивати та уточнювати сприйняття та вірування людей, які складають культуру організації. Ці сприйняття та вірування можуть впливати та бути такими, що впливають на поведінку людей при пропонуванні рішень проблем, як виконувати роботу та як спілкуватися, серед іншого. Не потрібно говорити, що все це, в свою чергу, впливає на робочу продуктивність та задоволеність окремої особи, а також на продуктивність організації та конкурентну перевагу. Прийняті моделі мислення, що випливають з минулого досвіду та майбутніх очікувань, розглядаються як результати цінностей, які формують індивідуальну та спільну



поведінку через сприйняття та взаємодію. Цінності як основа та точка відліку для дій, які були здійснені та ще мають бути здійснені, впливають на вибір та прийняття рішень [473]. Тож, організаційна культура створює основу для внутрішньої та зовнішньої взаємодії, впливаючи на прийняття рішень через сприйняття та взаємодію, базуючись на вже існуючих цінностях, досвіді та поведінці. Маємо наголосити, що взаємодія з різними стекхолдерами організації та управління даними взаємодіями на сьогодні є домінуючими управлінськими концепціями. То ж розуміння базису цих взаємодій, системи цінностей, які проявляють себе через культуру є основоположним для досягнення цілей розвитку організації, її змін відповідно до глобальних викликів та трендів, роботи організаційної системи на різних ринках.

Окрему увагу заслуговує той факт, що організаційна культура може не відповідати очікуванням працівників, і тому дуже важливо розуміти значну різницю між бажаною організаційною культурою та існуючою. Це може впливати не тільки на мотивацію та загальне задоволення працівників, але й на їхню готовність до впровадження змін та сприйняття нових стратегічних планів [480]. На нашу думку, шлях до зміни культури повинен бути не тільки у визначенні та формулюванні бажаних аспектів культури керівництвом, але й в адекватній оцінці та розумінні поточних цінностей та практик, які існують всередині організації. Саме це дозволить розробити більш ефективні стратегії залучення та управління змінами, які резонують з співробітниками та сприяють плавному переходу до нової організаційної культури.

Вважаємо за потрібне представити комплексний підхід до зміни корпоративної культури, визначаючи фактори, які сприяють зміні, стратегії для її імплементації та можливі результати такої трансформації.



Рисунок 1. Комплексний підхід для управління культурною зміною в організації [467]

Рисунок 1 наочно представляє взаємозв'язки між чотирма ключовими блоками: причинні умови, контекстні умови, стратегії дії та очікувані наслідки. Ці блоки спільно визначають динаміку та необхідні елементи для ефективної культурної трансформації в організаційному контексті.

Блок з назвою причинні умови описує аспекти, які є необхідними у культурних змінах, а саме вплив національної культури, нові бачення та місії організації, та існуючі переконання. Можна сказати, що зміна організаційної культури часто виходить за рамки самої організації і це можуть або сприяти, або перешкоджати процесу змін.

Блок контекстні умови зосереджуються на ментальних моделях та необхідності їх трансформації, вказуючи на важливість ефективних менеджерів та перепроєктування систем управління людськими ресурсами для відображення нових цінностей і бачення. Як зазначає Д. Гібсон та С. Барсаде, ефективні менеджери можуть сприяти поділу бажаних цінностей і переконань всередині

організації, тому буде менше опору слуханню та змінам. Двосторонній напрямок комунікації щодо змін видається суттєвим. Від менеджерів очікується активне слухання наданої зворотної інформації [468]. В той же час, інші автори звертають увагу на те, що менеджери відіграють важливу та впливову роль в адаптації культури через низку процесів, включаючи вибір персоналу, соціалізацію, механізми культурного спілкування та рольове моделювання відповідної поведінки [475].

Блок стратегії дії представляють конкретні шляхи до досягнення корпоративної перебудови. Це включає формулювання нових стратегій, узгодження структур і процесів з новою культурою, що вимагає від організації адаптації.

Блок наслідки визначає остаточні цілі культурної зміни, до яких належать інновації, соціальна відповідальність, гуманізм, та орієнтація на цілі, що відображає бажану культуру. Дослідники А. Кпакол та Е. Амах підкреслюють, що успіх або невдача у здійсненні інновацій, прогресу або досягненні цілей залежить від організаційної культури. Вона розглядається як важливий інгредієнт у управлінні змінами. Ставлення членів організацій визначають готовність до змін. Добре розуміння змін в організації ґрунтується на заохоченні гнучкості, інновацій та очікування змін в тій організації. Чітке спілкування, участь працівників, переглянутий підхід до винагороди та визнання, а також сприяння навичкам та розвитку слід включити в зміну культури [473].

Нарешті, умови, що втручаються, такі як корпоративний імідж та державна політика, мають великий вплив на всі вищезгадані компоненти. Вони можуть модифікувати чи змінювати прогрес і напрям культурних змін. Це забезпечує розуміння того, що для організаційної культури також існують зовнішні чинники.

Наведений вище опис кожного з блоків свідчить про те, що управління культурною зміною в організації вимагає детального стратегічного планування на різних рівнях організаційної структури. Тобто, можна стверджувати, що для такого підходу необхідно не тільки розуміння існуючих культурних цінностей,

але й широкий огляд у відповідності до змінюваних зовнішніх та внутрішніх вимог. Дуже слушною є думка науковця А. Лінерт, який описав наступні аспекти:

по-перше, суспільна культура має значний вплив на формування корпоративної культури організацій, особливо у міжнародному бізнесі, де вони мають адаптувати свої стратегії та підходи для відповідності культурним нормам та очікуванням різних країн. Це може включати адаптацію управлінських стилів, комунікаційних методів та підходів до прийняття рішень для забезпечення успішної взаємодії з місцевими ринками та співробітниками;

по-друге, лідери відіграють вирішальну роль у формуванні та управлінні корпоративною культурою. Їх поведінка як приклад для наслідування, визначаючи, які дії винагороджуються або караються в організації. Лідери, які ефективно здатні розпізнавати культурні нюанси в організації та адаптувати свої підходи для сприяння позитивним змінам, можуть значно підвищити продуктивність та загальний успіх організації;

по-третє, організаційна культура є сукупністю цінностей, переконань, традицій та поведінкових норм, які спільно формують унікальний соціальний і психологічний клімат організації. Вона впливає на всі аспекти діяльності організації, включаючи прийняття рішень, внутрішню та зовнішню комунікацію, а також стратегії управління людськими ресурсами;

по-четверте, культурні зміни в організаціях вимагають колективних зусиль і часто є відповіддю на зовнішні виклики, такі як технологічні інновації, зміни на ринку або суспільні тенденції. Ефективні культурні зміни вимагають послідовності у повідомленнях, цілях, напрямках та лідерстві, а також готовності організації до адаптації та інновацій [474].

Наразі, вважаємо за потрібне звернути увагу на таке поняття, як «організаційна моральна структура» (ОМС), що тісно пов'язане з корпоративною культурою. Поняття ОМС описують дослідники П. Рошковська та Д. Меле [477] як таке, що формується на підставі корпоративної культури та впливає на індивідуальну етичну поведінку в організації. У контексті концепції ОМС,

корпоративна культура визначається як одна з семи складових (таблиця 2), що сприяють формуванню загальної організаційної моральної структури.

Таблиця 2. Організаційна моральна структура (ОМС) та її складові [477]

Складова ОМС	Опис складової ОМС
Цінності та характер лідера	Лідери виступають у ролі прикладів для наслідування: їхні цінності та характер сприяють поведінці людей у організації.
Бачення та здійснення влади	Дії окремих співробітників у організаційному контексті умовлені розумінням та використанням влади вищими керівниками.
Системи корпоративного контролю	Система корпоративного контролю тисне на моральну поведінку людей всередині організації.
Внутрішня мережа впливів	Мережа впливів всередині організації, що відбувається через зв'язки, залежності та взаємодії між окремими особами та групами, впливає на моральну поведінку індивідів.
Організаційна культура	Організаційна культура, яка включає спільні переконання, цінності та загальні практики, впливає на індивідуальну поведінку.
Внутрішні та конкурентні тиски	Внутрішні тиски, особливо ті, що йдуть згори, разом із конкурентним тиском, можуть впливати на неправильну поведінку.
Зовнішні впливи	Зовнішні елементи корпоративного середовища впливають на поведінку менеджерів, і непрямо — на всіх людей в організації.

Так названі моральні структури включають всі види факторів, які здійснюють певний вплив або тиск на індивіда. В організаційному контексті це формує поняття «організаційної моральної структури», яке автори [477] визначають як сукупність організаційних факторів, що зумовлюють, стимулюють або впливають на добру чи погану моральну поведінку в організації.

В науковій праці «Організаційні чинники в етичній поведінці особистості. Поняття організаційної моральної структури» автори акцентують увагу на власному досвіді в компанії, де керівництво офіційно пропагувало чотири корпоративні цінності (чесність, повага, комунікація та відмінність), тоді як на практиці персональна поведінка була насправді мотивована неформальними цінностями, які просуvalися вищими виконавцями: жадібність, арогантність, безжальність, корупція та переслідування цілей за будь-яку ціну [477]. Це

демонструє реальний стан справ в бізнес-середовищі, між «офіційною» корпоративною культурою та реальною поведінкою, що може підірвати поведінкові стандарти та цінності організації. Це свідчить про те, що завжди необхідно ретельно аналізувати прописану культуру та реальні дії як керівництва, так і співробітників. Також автори вважають, що не офіційно оголошена культура має значення, а та, яка практикується. Менеджери реалізують корпоративну культуру через спосіб, яким вони керують організацією.

Тож, корпоративна культура та індивідуальна поведінка взаємно впливають одна на одну в організаційному контексті. Лідери формують корпоративну культуру, просуваючи певні поведінки в повсякденній практиці, а встановлена корпоративна культура впливає на етичну поведінку нових співробітників та цінності нових лідерів. Загалом система ОМС визначає, що корпоративна культура не є ізольованою, а скоріше частиною мережі факторів, які сприяють етичній або неетичній поведінці в організації [477]. Підсумком до сказаного є те, що в організації є критичним зважати на реальну корпоративну культуру, а не тільки посилались на офіційно оголошену. Іноді взаємозв'язок між задекларованою корпоративною культурою та індивідуальною поведінкою в організації є не таким міцним, як того очікують керівники і на це треба зважати.

Зміни бізнес-світу останніми роками, перехід до віддаленої роботи співробітників, активне використання он-лайн інструментів організації бізнес-процесів та інші численні зрушення доводять необхідність та актуальність дослідження культури довіри та співпраці в корпоративному середовищі в умовах віддаленої роботи. Автори С. Шмідт і Б. Шмідт описують процеси впровадження віддаленої роботи та її вплив на корпоративну культуру. На їхню думку, ключовим аспектом є довіра, що вважається «безкоштовним» ресурсом, який відкриває потенціал, має важливе значення для таких ситуацій, як домашній офіс, і є конкурентною перевагою, особливо в часи дефіциту кваліфікованої робочої сили. Проблеми вирішуються шляхом діалогу між членами правління та представниками працівників, що сприяє розвитку культури довіри та співпраці.

Також, як зазначають дослідники, існує потреба в культурній зміні мислення, яка полягає не лише у зміні документів, а й у поведінці керівництва та розробці відповідних критеріїв для підтримки віддаленої роботи. Наприклад, сприяння культурі, яка дозволяє працівникам створювати свій найбільш продуктивний графік, наголошуючи на індивідуальній оптимізації робочого середовища та врахуванні особистих біоритмів. Автори вбачають, що висока частка віддаленої роботи є ознакою хорошого лідерства, тоді як низька – ознакою того, що керівник ще не зрозумів можливостей діджиталізації [479].

На часі розглянути аспекти технологічності та інноваційної в контексті корпоративної культури. На думку вченого Т. Джабера, роль організаційної культури у впровадженні нових сталих технологій у компаніях має вирішальне значення. Організаційна культура впливає на те, як працівники сприймають і приймають зміни, в тому числі інтеграцію сталих практик; на ставлення, поведінку та процеси ухвалення рішень працівників, які, в свою чергу, впливають на здатність компанії успішно впроваджувати нові сталі технології. Організаційна культура відіграє значну роль у формуванні цінностей, норм і переконань всередині компанії, які можуть сприяти або перешкоджати переходу до сталих технологій [471].

Цікавим є дослідження, яке описує використання інструментів штучного інтелекту, а саме ChatGPT у наукомістких професіях і його вплив на корпоративну культуру. Як зазначають П. Рітала, М. Руоконен та Л. Рамауль, інструменти штучного інтелекту привносять нову динаміку в те, як співробітники взаємодіють з технологіями. Цей зсув може призвести до формування більш технічно підкованої та адаптивної культури, оскільки працівники звикають інтегрувати інструменти штучного інтелекту, такі як ChatGPT, у свої повсякденні робочі процеси. Крім того, впровадження ChatGPT може також вплинути на організаційне мислення, сприяючи розвитку культури допитливості, експериментів і безперервного навчання. Співробітники можуть відчувати заохочення до вивчення нових способів використання штучного інтелекту для покращення своєї роботи, що призведе до формування культури

інновацій та перспективного мислення. Крім того, використання ChatGPT може спонукати до переоцінки певних аспектів корпоративної культури, зокрема щодо процесів співпраці та комунікації. Також, дослідження розповідає, що один консультант з програмного забезпечення розглядав ChatGPT навіть як члена команди [476].

У той же час, надмірне використання штучного інтелекту може потенційно мати негативні наслідки. Наприклад, застосування ChatGPT та подібних інструментів може призвести до недовіри до достовірності інформації. Результати запитів, згенерованих штучним інтелектом базуються на прогнозах та відкритих даних інтернету, що може вплинути на точність та надійність отриманого контенту. Тобто, це сформує зниження довіри до наданої інформації, що також безсумнівно вплине на процеси ухвалення рішень в організації. Іншим негативним наслідком є послаблення креативності та оригінальності. Надмірне використання та залежність від штучного інтелекту створює ризик того, що власне творче мислення і здатність вирішувати проблеми можуть з часом деградувати. Також, штучний інтелект неодмінно викликає занепокоєння щодо заміщення робочих місць «роботами» або знецінення важко здобутих навичок, через те, що ШІ може розглядатися як заміна, а не як інструмент доповнення [476].

Таким чином, в контексті впливу сучасних технологій на корпоративну культуру, можна стверджувати, що нові, інноваційні підходи зумовлюють необхідність розробки вдосконаленої організаційної культури, що повинна враховувати корпоративні стратегічні цілі та підтримують виконання нормативних вимог. Це означає не лише адаптацію до технологічних інновацій, але й забезпечення відповідності використання, слідування правил та етичних норм, принципів, що буде вирішальним для збереження корпоративного іміджу та довіри зацікавлених сторін.

Проведене дослідження дозволяє сформулювати наступні висновки із з'ясуванням напрямків подальших напрямків роботи:



по-перше, корпоративна (організаційна) культура є складним і системним поняттям, яке включає в себе цінності, норми, переконання, установки і припущення, які пояснюють чому саме люди вчиняють певні дії, демонструють конкретну поведінку, взаємодіють і спілкуються у тій чи іншій формі;

по-друге, одним із найскладніших та найважливіших аспектів дослідження корпоративної культури є поведінковий, що обумовлює необхідність розробки методичні засади ідентифікації поточного рівня культури, вибору найбільш ефективного інструментарію реалізації необхідних змін, забезпечить адаптивність всієї організації до глобальних зрушень, дозволить обрати раціональні методи та засоби не лише долаття викликів і проблем, а й досягнення нових результатів;

по-третє, управління культурними змінами в організації має базуватися на ретельному вивченні та врахуванні причинних умов, контекстних умов, стратегій дій та очікуваних наслідків, які дозволять обрати найбільш ефективний метод переходу до вищого рівня культури, змінити поведінку всієї організації, наповнити управлінську модель взаємодії із різними зовнішніми та внутрішніми стейкхолдерами реальними порадами, принципами, вчинками та діями;

по-четверте, зміни бізнес-світу мають обов'язково бути враховані під час розвитку корпоративної культури через свідоме використання технологічних та інноваційних методів та інструментів.

В полі наших подальших наукових інтересів є пошук шляхів підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю організацій на стратегічному та тактичному рівнях, що має базуватися на особливостях розвитку корпоративної культури.

### **10.3 Теоретичні аспекти та особливості історичного розвитку туризму і рекреації**

Враховуючи природні передумови, історико-культурну спадщину, інфраструктурні особливості, людський потенціал, соціальні аспекти, розвиток туризму та рекреації в Україні є досить важливим напрямом для стимулювання економічного зростання, створення нових робочих місць, підтримки місцевих громад, збереження й охорони природних і культурних ресурсів. Функціонування і популяризація індустрії туризму та рекреації на територіях і об'єктах природно-заповідного фонду (ПЗФ) як в Україні, так і в усьому світі є важливим завданням сучасності, котре нагально потребує раціонального, збалансованого підходу, спрямованого на збереження та охорону природних ресурсів і забезпечення сталого розвитку туристично-рекреаційної сфери.

Важливість туризму та рекреації в Україні підтверджується декількома ключовими пунктами: 1) економічний розвиток - туризм сприяє розвитку економіки через збільшення потоку грошей в регіон від туристів. Це може включати витрати на проживання, харчування, транспорт та покупки подарунків та сувенірів; 2) створення робочих місць - туристичний сектор є важливим джерелом зайнятості. Відкриття готелів, ресторанів, магазинів та інших туристичних послуг створює нові робочі місця; 3) збереження культурної спадщини - туризм може сприяти збереженню та відновленню історичних та культурних об'єктів. Місцеві влади та підприємці часто інвестують у реставрацію пам'яток для приваблення туристів; 4) розвиток інфраструктури - зростання туризму може стимулювати розвиток інфраструктури, включаючи транспортні мережі, дороги, аеропорти та інші об'єкти; 5) міжкультурний обмін - туризм є засобом сприяти міжкультурному обміну та взаєморозумінню. Туристи можуть долучатися до місцевого життя, спілкуватися з місцевим населенням і дізнаватися про їхню культуру та традиції; 6) підтримка природного середовища - розвинутий туристичний сектор може сприяти охороні

природного середовища через впровадження екологічно чистих практик та програми еко-туризму; 7) популяризація регіонів - туризм дозволяє привертати увагу до менш відомих чи віддалених регіонів, що сприяє розвитку та популяризації різноманітних місць у країні; 8) збільшення доходів місцевих громад - прибутки від туризму можуть сприяти розвитку та підвищенню якості життя місцевого населення. Ці аспекти свідчать про те, що туризм є ключовим чинником для розвитку різних сфер життя в Україні.

Історія розвитку туристично-рекреаційної галузі включає в себе численні етапи, що відображають зміни в суспільстві, технології та інших аспектах. Цілковито однакової хронології щодо періодизації туристичного розвитку в науці не існує, оскільки, на нашу думку, його історія унікальна для кожної країни регіону чи туристичної дестинації [483-485, 493-494]. Проте впорядкованість і систематизація туризму в історичному контексті дуже необхідна, щоби ліпше збагнути весь комплекс пов'язаних з ним економічних, екологічних і соціальних явищ у глобальній соціоecosystemі, відтак спроби в цій області продовжуються і постійно вдосконалюються.

Загальний огляд історії розвитку туризму та рекреації в світі та Україні можемо подати в більш деталізованому варіанті, згрупувавши в таблиці 1:

Таблиця 1

Історія розвитку туристично-рекреаційної галузі (етапи та особливості)

№ з/п	Етапи розвитку	Особливості
1	Ранні етапи (до XVIII століття) - Пізньо-середньовічні та ранньовізантійські періоди - Часи Київської Русі - Часи Австро-Угорської імперії та Польщі - Курорти Львівщини	Туризм має давні корені, і деякі історичні джерела свідчать про подорожі в релігійних аспектах, торговельні маршрути та культурні обміни. До XVIII століття туризм, як такий, як масове явище, не існував, але люди подорожували з різних причин, таких як торгівля, релігійні паломництва, вивчення нових територій тощо. Однак подорожі не були масовим і систематичним видом відпочинку.
2	XVIII-XIX століття	Початок масових подорожей для рекреації та освіти. З'являються перші курорти та спа-лікувальні заклади
3	Початок XX століття	Зростання туристичної активності серед верхівки суспільства. З'являються перші туроператори та подорожні агентства

4	Міжвоєнний період (1919–1939 роки)	Туризм почав здобувати популярність як розважальна галузь, і кілька факторів призвели до зростання інтересу до подорожей та відпочинку
5	Після Другої світової війни	Виникає масовий туризм. Люди мають більше вільного часу та фінансових можливостей для подорожей
6	1960-1970 роки	Зростання популярності екзотичних подорожей. Розвиток авіації дозволяє далекі подорожі.
7	1980-1990-ті роки	Виникнення тематичних парків та курортів. Зростання ринку круїзів
8	З 2000 року і до теперішнього часу	Збільшення ролі технологій у плануванні та здійсненні подорожей. Розширення можливостей для індивідуальних та альтернативних форм туризму.

Джерело: узагальнено та складено авторами

Зупинимось коротко на кожному із перелічених етапів розвитку туризму.

**Ранні етапи (до XVIII століття).** Розрізняють декілька ранніх етапів розвитку туризму в Україні:

1) Пізньо-середньовічний та ранньовізантійський періоди - у цей період багато територій України були частинами різних імперій і князівств. Подорожі здебільшого обмежувалися торговими маршрутами і військовими кампаніями. У пізньо-середньовічний та ранньовізантійський період туризм був суттєво відмінним від сучасних уявлень про нього. Подорожі в основному були пов'язані з релігійними цілями, такими як паломництво до святих місць чи святинь, зокрема, паломництво в Єрусалим, Рим чи інші релігійні центри було поширеним явищем.

2) Часи Київської Русі: Зародження Київської Русі призвело до більш активних контактів з іншими європейськими народами та культурами, але подорожі були обмеженими.

3) Часи Австро-Угорської імперії та Польщі: У XV-XVIII століттях деякі території сучасної України були складовою частиною Австро-Угорської імперії та Речі Посполитої. Тут вже можна було виявити певні форми туризму, такі як паломництва до святих місць та культурні подорожі.

4) Курорти Львівщини до XVIII століття. До XVIII століття туризм на курортах Львівщини мав обмежений характер та особливості, порівняно з подальшими століттями. Основними рисами цього періоду були:

Лікувальний аспект: Відомі курорти, такі як Трускавець, вже в XVII - XVIII століттях зарекомендували себе як місця лікування, завдяки природним джерелам з цілющою водою. Люди здебільшого відвідували курорти для поліпшення здоров'я та лікування різних захворювань.

Елітарний характер: Туризм на курортах більшою мірою відображав інтереси верхівки суспільства. Аристократія та багаті люди відвідували курорти як місце розваг та здоров'я, що визначало елітарний характер подорожей.

Специфічний культурний аспект: Курорти часто використовувалися як місця для проведення різноманітних культурних заходів, включаючи концерти, вистави та інші розваги.

Обмежена інфраструктура: У порівнянні з сучасними курортами, інфраструктура була обмеженою. Готелі та зручності були скромними, але це не заважало розвитку курортної ідеї.

Цей період, як ми зазначили, визначався переважно елітарним підходом до туризму, але вже в XVIII столітті відбувалася поступова еволюція та розширення інтересів, які визначатимуть подальший розвиток курортів Львівщини. До XVIII століття існували кілька курортів та місць відпочинку на території Львівщини, хоча поняття курортів в сучасному розумінні формувалося лише у наступні століття. Деякі з цих місць можна вважати попередниками сучасних курортів.

1. Трускавець: Одним із найвідоміших курортів Львівщини є Трускавець. Його історія починається ще в середньовіччі. Зазначення про місцеві джерела з цілющою водою датуються XVI століттям. За легендами, навіть король Станіслав Леський користувався водою з місцевих джерел. Однак, власне розвиток курорту відбувся вже в XIX столітті.

2. Моршин: Іншим важливим курортом Львівщини є Моршин. Свою історію він також розпочав у середньовіччі, але активно розвивався вже в XIX столітті, коли тут почали будувати перші санаторії та готелі.

3. Східниця: Ще одним курортом є Східниця. Відома завдяки своїм природним ресурсам, це місце також вже у XVIII столітті використовувалося для відпочинку та лікування.

На ранніх етапах історії, ці місця привертали відпочивальників не лише природними красивими видами навколишнього середовища, але і здоровою місцевою водою. Розвиток і популярність курортів Львівщини значно зросли в XIX столітті та пізніше, коли вони отримали більше визнання та стали популярними місцями для відпочинку та лікування.

**Період розвитку туризму в XVIII-XIX століттях.** У XVIII-XIX столітті туризм відзначався передусім елітарністю та спрямовувався на освітні та культурні мети. Подорожі багатших верств суспільства включали візити до історичних пам'яток, мистецьких галерей та екскурсії у природні резервати.

XVIII та XIX століття були періодами важливого розвитку туризму та подорожей, як у Європі, так і в інших частинах світу. Декілька ключових рис цього періоду включають:

- Велике мандрівництво. У XVIII та XIX століттях багато знатних осіб, аристократів та інтелектуалів здійснювали грандіозні подорожі, відомі як «велике мандрівництво». Ці подорожі мали вихід у пізнанні культур, мистецтва та науки, а також враження про інші народи та місця.

- Формування курортів. У XIX столітті розвивалася ідея використання природних ресурсів для лікування та відпочинку. Більше курортів і санаторіїв з'являлися в різних частинах світу, привертаючи тих, хто шукав поліпшення здоров'я та розваг.

- Залізниці та туризм. З розвитком залізничного транспорту в середині XIX століття подорожі стали більш доступними. Залізниці дозволяли швидко та зручно подорожувати, що сприяло зростанню туризму як окремої галузі.

- Індустріалізація та відпочинок. Розширення індустріалізації призвело до змін у робочому часі та підвищенню доходів, що створило умови для того, щоб більше людей могли дозволити собі відпочинок та подорожі.

- Літературний туризм. Літературні твори таких письменників, як Шарль Діккенс, Джейн Остін, та Лео Толстой, розповідали про різні країни та культури, що сприяло інтересу до подорожей.

У цих століттях формувалися та поширювалися ідеї та практики, які визначали подорожі та туризм як важливу частину суспільства та культури.

**Туризм початку ХХ століття.** На початку ХХ століття туризм в Україні мав свої особливості, і хоча багато рис схожі з європейськими тенденціями того часу, існували специфічні аспекти. Тодішні туристи більше цікавилися історичними пам'ятками, національною культурою та мальовничою природою України. Подорожі включали візити до старовинних міст, монастирів, а також експлорацію Карпатських гір та Кримського півострова.

На початку ХХ століття туризм зазнав значних змін порівняно із попередніми епохами, особливо через технологічний прогрес та зміни в суспільстві. Основні ознаки туризму на початку ХХ століття включають (табл.2):

Таблиця 2

Основні ознаки туризму на початку ХХ століття

№ з/п	Ознаки	Сутність
1	Розвиток транспорту	З'явлення нових транспортних засобів, зокрема залізниць та пароплавів, зробило подорожі далекою, швидкою та більш комфортною. Це значно полегшило доступність різних туристичних напрямків.
2	Розширення доступу	Зменшення вартості та зручність транспортних засобів дозволили більшій кількості людей подорожувати. Туризм став більш доступним для середнього класу.
3	Розвиток готелів та інфраструктури	Поява комфортабельних готелів, ресторанів та інших службових закладів сприяло покращенню умов для туристів.
4	Культурний туризм	Зросла популярність подорожей за метою огляду культурних та історичних пам'яток. Туристи почали цінувати унікальність історичних та культурних аспектів різних регіонів.

Продовження табл. 2

5	Розвиток туристичної індустрії	Виникнення туроператорів та турагентств, які забезпечували пакетні тури та послуги для подорожуючих.
6	Подорожі для відпочинку	Замість того, щоб подорожувати з метою роботи чи релігійних паломництв, люди почали подорожувати для відпочинку та розваг.
7	Екзотичні тури	Збільшилась популярність екзотичних турів, таких як подорожі до далеких країн та екзотичних природних об'єктів.

Джерело: узагальнено та складено авторами

Ці ознаки визначали період туризму на початку ХХ століття та служили підґрунтям для подальшого розвитку та розширення туристичної галузі.

**Міжвоєнний період.** Міжвоєнний період (1919–1939 роки) був часом, коли туризм почав здобувати популярність як розважальна галузь, і кілька факторів призвели до зростання інтересу до подорожей та відпочинку: економічне відновлення; технологічні досягнення; зростання середнього класу; реклама та комунікації; культурний обмін (табл. 3).

Таблиця 3

Фактори зростання інтересу до подорожей та відпочинку

№ з/п	Фактори зацікавленості	Сутність
1	Економічне відновлення	Після закінчення Першої світової війни ряд країн став зазнавати економічне відновлення, що призвело до покращення життєвого рівня та більшого вільного часу.
2	Технологічні досягнення	З'явлення нових транспортних засобів, таких як автомобілі та літаки, робило подорожі більш доступними та швидшими
3	Зростання середнього класу	Зростання середнього класу дозволило більшій кількості людей віддавати перевагу розважальним видам відпочинку, включаючи подорожі та туризм.
4	Реклама та масові комунікації	Поширення реклами, журналів та інших засобів масової інформації сприяло популяризації різних туристичних напрямків та привертанню уваги до нових місць.
5	Культурний обмін	Під час міжвоєнного періоду спостерігалось збільшення культурного обміну між країнами. Це сприяло бажанню людей дізнатися більше про інші культури, що вплинуло на розвиток туризму.

Джерело: узагальнено та складено авторами

У цей період туризм став не лише привілеєм еліти, але й доступним для широких верств населення. Зростання інтересу до подорожей в міжвоєнний



період стало підґрунтям для подальшого розвитку туристичної індустрії в наступні роки.

**Розвиток туризму після Другої світової війни.** Після Другої світової війни туризм став значущою галуззю економіки та культурного обміну. Зростання економічного благополуччя, поліпшення транспортної інфраструктури та зміни в суспільстві сприяли популяризації туризму. Люди стали активніше подорожувати як в межах країни, так і за її межі. Масовий туризм, екзотичні подорожі та культурний обмін стали характерними рисами розвитку туризму після війни.

Масовий туризм в Європі та в Україні після Другої світової війни розвивався під впливом різних факторів, а його особливості визначалися соціальними, економічними та культурними змінами. Нижче наведено деякі загальні особливості цього періоду (рис.1):

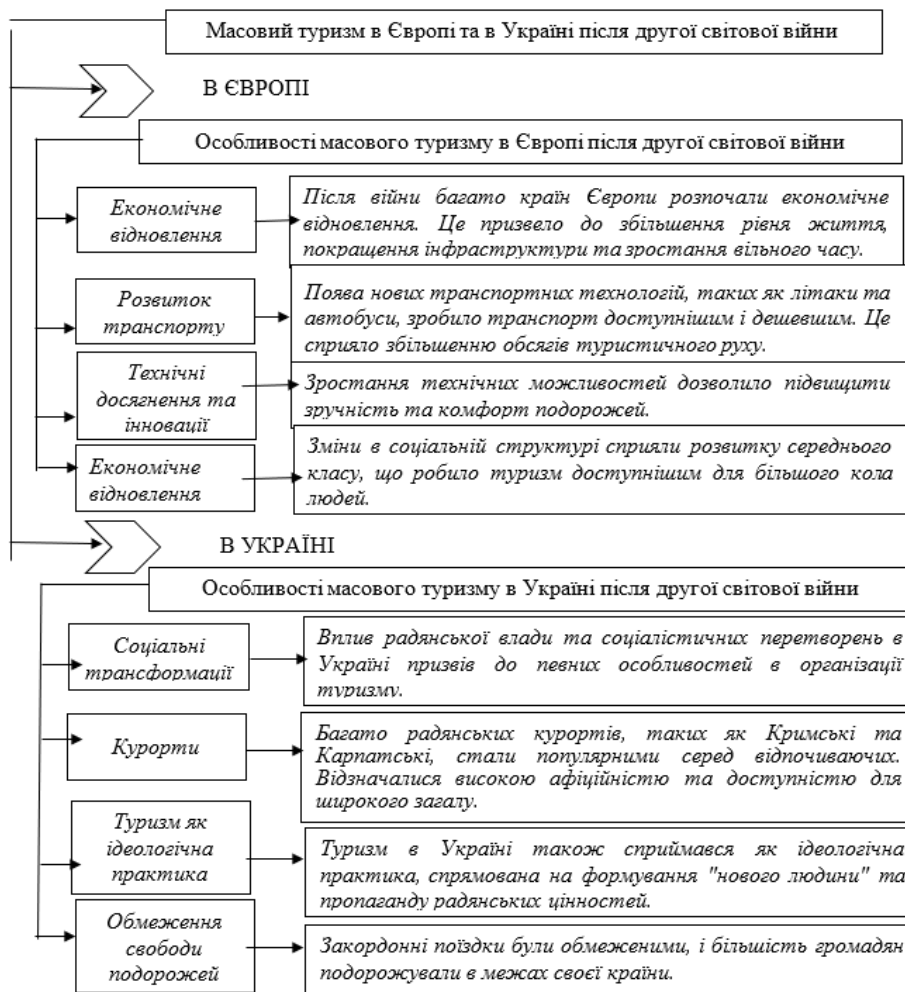


Рис. 1. Особливості масового туризму в Європі та в Україні після другої світової  
Джерело: складено авторами

Розвиток туризму в 1960-1970-ті роки. У 1960-1970 роках в світі, а також в Україні, спостерігалось значне збільшення попиту на екзотичні подорожі. Цей період характеризувався певними ключовими тенденціями, які вплинули на популярність екзотичних подорожей:

В світі:

1. Зростання доходів та розвиток економіки. Після Другої світової війни багато країн пройшли економічне відновлення. Зростання доходів сприяло збільшенню можливостей для відпочинку та подорожей.

2. Зрушення культурних поглядів. Змінювалися культурні та суспільні погляди. Зростання інтересу до інших культур, їхньої кухні, мистецтва та способу життя.

3. Розвиток транспортної інфраструктури. Зростання комфорту та доступності авіаперельотів, а також покращення транспортних засобів для екзотичних подорожей.

4. Популяризація туризму. Поява туристичних агентств, які пропонували екзотичні тури, сприяла популяризації подорожей.

В Україні:

1. Доступність відпочинку за кордоном. Хоча обмеження на виїзд за кордон існували, проте в деяких випадках українці мали можливість відвідувати екзотичні країни.

2. Екзотика курортів в СРСР. Курорти в Криму, Кавказі, Карпатах та на Чорноморському узбережжі пропонували своїм відпочивальникам екзотичні природні краси.

3. Ідеологічні аспекти туризму. В Україні екзотичні подорожі також могли сприйматися як засіб познайомлення з культурою та ідеологією інших країн.

4. Розвиток туризму. Розвиток туризму в Україні та в СРСР взагалі, навіть за кордон, став певним феноменом того часу.

Загальна тенденція до розширення географії та різноманітності туристичних маршрутів визначила екзотичні подорожі як важливий аспект світового та українського туризму в цей період.

Розвиток туризму в 1980-1990-ті роки. Протягом 1980-1990 років в світі та в Україні туризм продовжував розвиватися. У світі спостерігалось зростання популярності масового туризму, особливо до екзотичних країн. Технологічні зрушення у сфері транспорту та комунікацій також вплинули на туристичну індустрію.

В Україні у цей період важливу роль відігравала спадщина культури та історії, що привертала туристів. Однак під впливом політичних змін та обмежень в той час, туризм був обмежений у певних аспектах.

У XVIII-XIX столітті туризм відзначався передусім елітарністю та спрямовувався на освітні та культурні мети. Подорожі багатших верств суспільства включали візити до історичних пам'яток, мистецьких галерей та екскурсій у природні резервати.

Масовий туризм також став більш доступним завдяки поліпшенню транспортної інфраструктури, що підтримувало розвиток галузі [486, 493]. У 1980-1990-х роках туризм продовжував виявляти різноманітні тенденції та перетворення, враховуючи політичні, економічні та соціокультурні зміни, які відбувалися в світі. Основні риси туристичної індустрії протягом цього періоду включають (табл. 4):

Таблиця 4

Основні риси туристичної індустрії у 1980-1990 роках

№ з/п	Характерні риси	Сутність
1	Зростання масового туризму	За цей період туризм став більш доступним для широких мас, що призвело до збільшення числа туристів. Масовий туризм орієнтувався на широкий коло споживачів і включав різні типи відпочинку.
2	Зростання ролі туризму у світовій економіці	Туризм став важливим сектором економіки для багатьох країн. Збільшення числа туристів призвело до створення нових робочих місць і розвитку інфраструктури.
3	Розвиток круїзного туризму	Круїзи стали популярним видом відпочинку, особливо серед тих, хто шукав комфорт і розкіш. Круїзні лінії пропонували різноманітні маршрути та розваги для пасажирів.

4	Туризм у віртуальному просторі	З появою комп'ютерів та Інтернету туризм отримав нові можливості. Віртуальні тури, бронювання та онлайн-інформація стали стандартними практиками.
5	Розширення географії туризму	Полярний туризм та екзотичні напрямки, які раніше були відкриті лише для обмеженої аудиторії, стали доступні широкому колу туристів.
6	Спільний туризм	Розвиток пакетних турів і відпочинкових комплексів дозволяв різним соціальним групам спільно відпочивати, що призвело до розширення аудиторії туристів.

Джерело: узагальнено та складено авторами

Такі тенденції дали поштовх подальшому розвитку туризму у наступні десятиліття та взаємодії туризму з іншими сферами життя та бізнесу.

**Розвиток туризму з 2000 року до нині:** Збільшення ролі технологій у плануванні та здійсненні подорожей. Розширення можливостей для індивідуальних та альтернативних форм туризму. Ці етапи відображають еволюцію туризму від релігійних паломництво до масового міжнародного та індивідуального туризму. Разом із зростанням рівня життя, розвитком транспорту та технологій туризм став не тільки доступнішим, але й різноманітнішим за своїми формами та напрямками.

З 2000 року до сьогодні туризм в світі та в Україні пройшов значні зміни. Глобалізація, технологічні інновації та зростання економічного рівня сприяли розквіту галузі. У світі спостерігається ріст інтернаціональних подорожей, зокрема завдяки доступності авіа перельотів та електронному бронюванню. Популярність онлайн-платформ для бронювання житла також змінила ландшафт туризму. Україна, з своєю різноманітною культурою та природою, здобула увагу іноземних туристів. Розвиток інфраструктури, удосконалення сервісу та сприяння туристичній індустрії роблять Україну привабливішою для подорожей.

Екологічно свідомий туризм, пригодницький та культурний туризм стали популярними тенденціями, відображаючи змінені вподобання та цінності туристів у цей період. З 2000 року і до сьогоднішнього часу туризм та

рекреаційна діяльність в Європі та Україні демонструють кілька ключових тенденцій (табл.5):

Таблиця 5

Основні тенденції розвитку туризму та рекреаційної діяльності в Європі та в Україні після 2000 року

№ з/п	Тенденції розвитку	Сутність
В Європі:		
1	Ростова активність та розширення аудиторії	Збільшення числа туристів з різних країн та регіонів світу, включаючи нові та екзотичні напрямки.
2	Сприяння екологічному та сталому туризму	Зросла увага до принципів сталого розвитку, екологічно чистих та екологічно відповідальних туристичних послуг.
3	Використання технологій	Зростання ролі технологій у туристичній індустрії, включаючи онлайн-бронювання, додатки для подорожей, віртуальні тури та інші інновації.
4	Зростання кількості івентів та фестивалів	Організація різноманітних культурних, музичних та спортивних заходів для привертання туристів.
В Україні		
1	Розвиток внутрішнього туризму	Зростання зацікавленості українців у відпочинку та подорожах по власній країні.
2	Туризм на природі	Популярність екологічних та природних напрямків, відвідування національних парків, природних резерватів та курортів.
3	Використання культурного спадку	Продовження розвитку туризму, пов'язаного з вивченням історії, традицій та культури України.
4	Розширення інфраструктури	Розвиток готельної бази, ресторанної індустрії та інфраструктури для зручності туристів.
5	Збільшення іноземного туризму	Поступове зростання числа іноземних туристів, які обирають Україну як своє туристичне напрямки.

Джерело: узагальнено та складено авторами

Такі тенденції свідчать про поступовий розвиток туристичної індустрії та підвищення її ролі в економіці та соціокультурному житті країн. Глобалізація, технологічні інновації та зростання економічного рівня сприяли розквіту галузі [485, с.4]. Якщо розглядати локально Львівщину, то період розвитку економіки та розвитку туризму в регіоні проходять паралельно. Протягом XIX-XXI століть курорти Львівщини зазнавали різних етапів розвитку, враховуючи історичні та суспільні зміни. XIX століття: у цей період розквітали термальні курорти,

зокрема Трускавець, де побудовано перший дерев'яний курортний готель. Багато відомих осіб та аристократів вирушали сюди для відпочинку та лікування.

XX століття: Після періоду війн та політичних змін індустрія туризму втратила на популярності. Однак у другій половині XX століття Трускавець та Моршин знову стали популярними курортами, приваблюючи відпочивальників своєю природою та лікувальними властивостями місцевих джерел.

XXI століття: З покращенням інфраструктури та розвитком туристичної галузі курорти Львівщини отримують новий імпульс. Сучасні тенденції включають розвиток медичного туризму, спа-відпочинку та культурно-екскурсійний туризм. Збереження історичної спадщини та природних резерватів стає ключовим для привертання туристів [491-494]. Навіть сьогодні, в період повномасштабного вторгнення Росії в Україну та проведення воєнних дій курорти Львівщини користуються попитом. Важливо продовжувати інвестувати в інфраструктуру, рекламу та екологічні ініціативи, щоб забезпечити стале зростання туризму та розвиток курортів Львівщини.

Природно-заповідний фонд України (ПЗФ) регулюється законодавством України, а його діяльність контролюється відповідними органами державної влади та контрольно-наглядовими установами [487-490]. Основні нормативні акти, що стосуються Природно-заповідного фонду, включають:

1) Земельний кодекс України, який визначає правові відносини у сфері земельних відносин, включаючи використання та охорону земель природно-заповідного фонду.

2) Закон України "Про природно-заповідний фонд", що встановлює загальні принципи та норми щодо утворення, використання, охорони та управління природно-заповідним фондом.

3) Закон України "Про охорону навколишнього природного середовища", що регулює питання охорони природи загалом, включаючи встановлення правил використання та охорони природних резерватів та заповідників.

4) Лісовий кодекс України, який визначає порядок використання та охорони лісів, що може стосуватися лісових масивів на території заповідників.

5) Закон України "Про дорожній рух", забезпечує безпеку дорожнього руху та може включати в себе правила для транспортного руху на території заповідників.

б) Постанова Кабінету Міністрів України "Про заповідну справу", що встановлює порядок управління заповідною справою, у тому числі організацію та фінансування робіт, пов'язаних з діяльністю заповідників та резерватів.

Контроль за діяльністю Природно-заповідного фонду здійснюється різними рівнями влади та органами: Міністерство екології та природних ресурсів України - головний орган виконавчої влади у сфері охорони природи, має функції з управління та контролю за ПЗФ; Державна служба з питань природних резерватів України - спеціальний орган, який входить до складу Міністерства екології та природних ресурсів, відповідальний за державне управління природними заповідниками та резерватами; Місцеві органи влади - регіональні та місцеві органи влади також можуть брати участь у контролі та управлінні ПЗФ на своїх територіях.

Загальна мета цих органів і законодавства — забезпечити збереження та раціональне використання природних ресурсів, охорону біорізноманіття, та забезпечення сталого розвитку природно-заповідної справи в Україні. Природно-заповідний фонд (ПЗФ) в Україні включає різноманітні території та об'єкти природи, які визначаються законодавством як особливо важливі для збереження природи, різноманіття видів та екосистем. Згідно із законодавством України, до складу Природно-заповідного фонду належать такі категорії територій та об'єктів: природні заповідники (території, де забороняється будь-яка господарська діяльність, яка може призвести до зміни природного середовища. Тут відбувається природна динаміка екосистем); природні заказники (території, де обмежена господарська діяльність з метою збереження унікальних екологічних та природних характеристик); національні природні парки (тут можливе проведення господарської діяльності, але з урахуванням обмежень для збереження природи та пейзажу); ландшафтні парки (території, де допускається господарська діяльність, але з обмеженнями для збереження

ландшафтів та природних ресурсів); біосферні заповідники (міжнародно визнані території, де розвиваються зразки екологічно усталених систем у взаємодії з людським суспільством); пам'ятки природи (одиначні об'єкти або групи об'єктів природи, що вирізняються унікальними характеристиками та вимагають особливого захисту); місцеві органи управління природними резерватами та розсадниками (території, де здійснюється захист та відтворення природних ресурсів); інші території і об'єкти, визначені законодавством України як важливі для збереження природи та різноманіття видів.

Природно-заповідний фонд виступає механізмом забезпечення сталого використання та охорони природних ресурсів для забезпечення екологічної рівноваги та збереження біорізноманіття. Нами наведена ієрархія та кількісні значення цих структурних одиниць (рис.2).

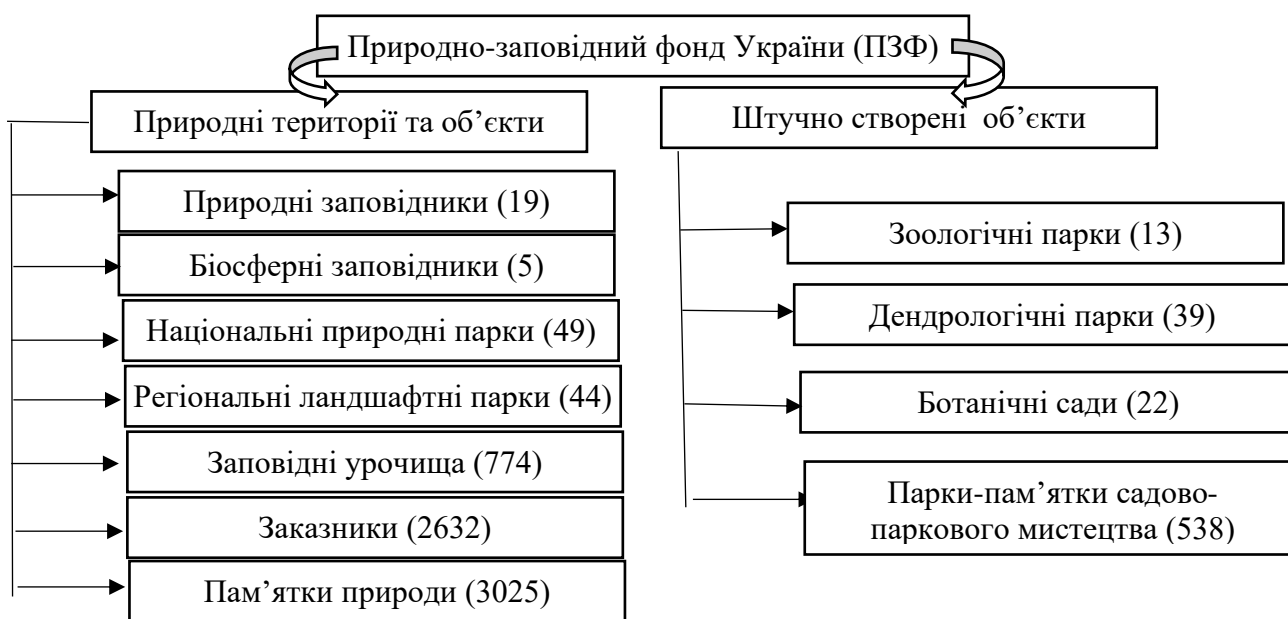


Рис. 2. Схематичний аналіз ієрархії та кількості територій і об'єктів ПЗФ України

*Джерело: узагальнено та побудовано авторами на основі [485, 491-493]*

У грудні 2019 року було затверджено Звіт про стан та використання природно-заповідного фонду України за 2018 рік. Згідно з цим звітом, загальна площа територій і об'єктів Природно-заповідного фонду України становила близько 5,3 мільйони гектарів [487,492].



Числові дані щодо кількості заповідних територій у розрізі областей України зображено на рис. 3.

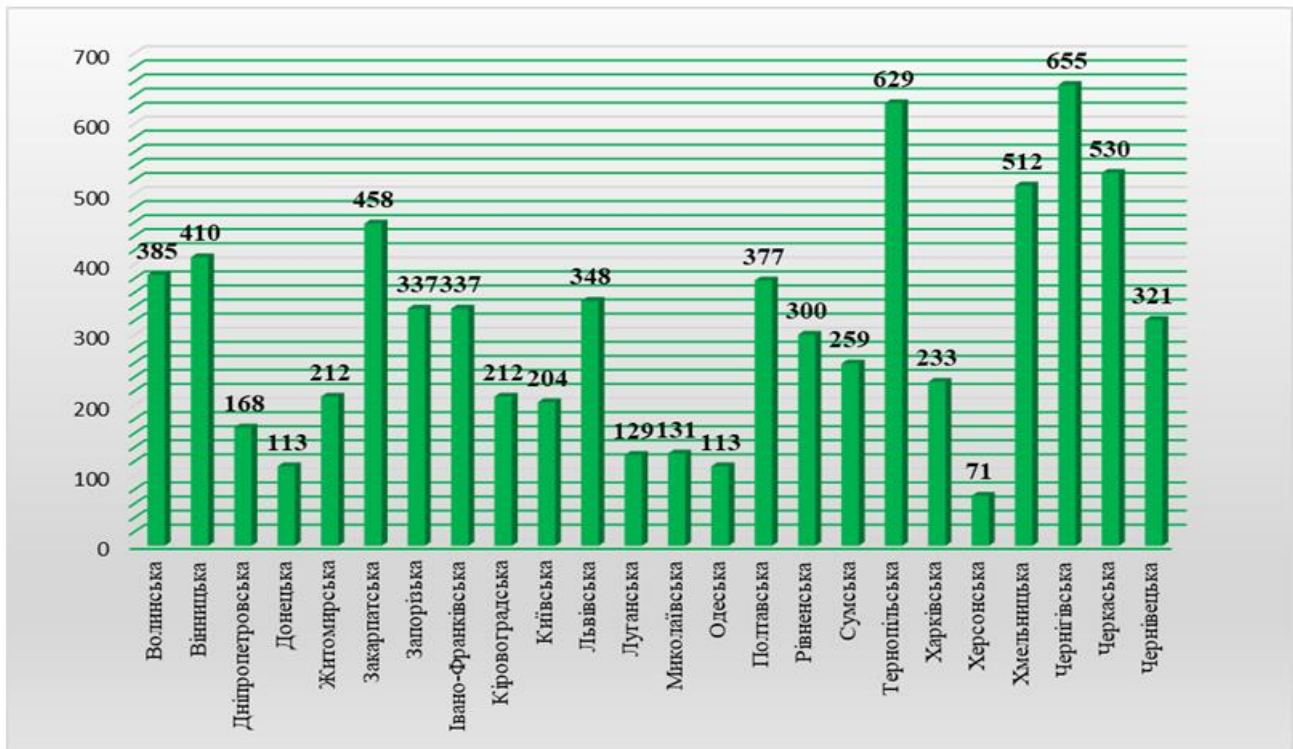


Рис. 3. Основні дані Природно-заповідного фонду України (2022 р)  
Джерело: узагальнено та побудовано авторами [486, 493]

Проаналізувавши рисунок 3, ми дійшли висновку, що найвищий показник природоохоронних структур на Чернігівщині, далі йде Тернопільщина, а найменше об'єктів ПЗФ на Херсонщині. Щодо Львівщини, то тут функціонує 348 одиниць територій та об'єктів ПЗФ, загальною площею 180,2 тис. га, що складає орієнтовно 8,3 % від площі території області [487]. На територіях, які входять до природно-заповідного фонду, застосовується особливий режим охорони, відтворення та використання з метою збереження природної різноманітності та екосистем. Основні принципи та елементи такого режиму включають: створення заповідників та заказників; встановлення режиму обмеженого користування; заходи з відтворення та відновлення.

Можемо порекомендувати кілька загальних рекомендацій: 1) проводити подальші наукові дослідження - проведення наукових досліджень для визначення стану екосистем та видів, які потребують особливої уваги; збір даних про природні процеси, біорізноманіття та екологічні показники; 2) здійснювати

охорону та реставрацію екосистем - проводити заходи з відновлення та збереження природних екосистем; вводити програми реставрації ґрунтів, водних ресурсів та лісових масивів; 3) заборонити деякі види діяльності в цих зонах - визначати та впроваджувати зони, де обмежується або забороняється господарська діяльність; контролювати за умовами та термінами полювання та риболовлі; 4) впроваджувати екологічну освіту та туризм - запроваджувати освітні програми щодо важливості збереження природи та екосистем; розвивати контрольований туризм для забезпечення урбаністичного розвитку та стеження за відвідувачами; 5) здійснювати міжнародну співпрацю- укладати міжнародні договори та брати участь у спільних програмах з іншими країнами в різних світових програмах для збереження природних ресурсів; проводити обмін досвідом та передачу технологій для вдосконалення систем управління заповідниками та парками; 6) організувати безперебійне фінансування - забезпечити фінансову підтримку для реалізації заходів з відновлення та управління заповідниками; залучати гранти, благодійні внески та інвестиції для розвитку інфраструктури та охорони природи; 7) формувати систему моніторингу та оцінки = впроваджувати систему моніторингу, що дозволяє вчасно виявляти проблеми та втручатися у їх вирішення; проводити оцінювання впливу на довкілля туризму для визначення ефективності заходів.

Ці заходи мають сприяти відтворенню та відновленню природних заповідників та парків, зберіганню біорізноманіття та забезпеченню стійкого управління природними ресурсами. Непослідовний і безвідповідальний туристичний розвиток може призвести до руйнування природних ресурсів і порушення екосистем.

Тому створення сталих моделей туризму та встановлення суворих правил для захисту природи на природоохоронних територіях може призвести до ряду позитивних наслідків, які сприятимуть екологічній стійкості, збереженню біорізноманіття та задоволенню потреб туристів [485,494]. Наведемо деякі з можливих переваг: 1) збереження біорізноманіття (суворі правила дозволяють уникнути негативного впливу туризму на природу та зберегти різноманіття

видів); 2) сталі доходи для місцевого населення (створення сталого туризму може призвести до сталого економічного розвитку для місцевого населення через туристичні витрати та приваблення інвестицій); 3) забезпечення освітніх можливостей (можливість надавати освітні програми та інформаційні матеріали туристам для підвищення свідомості про важливість охорони природи та екосистем); 4) створення Інфраструктури для сприяння сталому туризму (розвиток туристичної інфраструктури, яка зменшує негативний вплив на навколишнє середовище та забезпечує комфорт для відвідувачів); 5) зменшення викидів та забруднення (строгі екологічні правила можуть допомогти зменшити викиди та забруднення, пов'язані з туризмом, наприклад, заборона сміття, обмеження використання невідповідних транспортних засобів тощо); 6) забезпечення екологічної цінності для майбутніх поколінь (сталі моделі туризму сприяють збереженню природи та її культурних цінностей для майбутніх поколінь); 7) стимулювання інновацій та екологічної технології (заохочення використання інновацій та технологій, спрямованих на зменшення впливу туризму на природу); 8) забезпечення участі місцевого співтовариства (включення місцевого населення у процес прийняття рішень щодо туризму та його впливу на природу); 9) зниження туристичного вандалізму та надмірного туризму (суворі правила можуть допомогти управляти туристичним потоком, щоб уникнути надмірного туризму та зберегти території від вандалізму); 10) збереження традицій та культурного спадку (сталі моделі туризму можуть допомогти зберегти традиції та культурний спадок, сприяючи розвитку туризму, що поважає та враховує місцеві цінності).

Створення сталого туризму та впровадження суворих екологічних правил становлять важливий елемент забезпечення балансу між туристичним розвитком та збереженням природи. Вважаємо, що вагомою проблемою розвитку туристичної індустрії є дисбаланс між задоволенням попиту туристів та забезпечення охорони навколишнього середовища. Ключовим завданням є сформулювати та впровадити сталі форми туристичної діяльності.

#### **10.4 Управління розвитком управлінської культури майбутнього менеджера**

Актуальність і доцільність проблеми дослідження обумовлена потребою у формуванні лідера нового типу, який зможе забезпечити сталий розвиток організації, розробляти стратегію розвитку, приймати обдумані управлінські рішення та адаптуватися до постійних змін у всіх сферах людського життя. Згідно з результатами пілотного дослідження, практично 87 % респондентів, співробітників освітніх організацій, визнають, що якість та ефективність діяльності закладу освіти та їх особисті результати суттєво залежать від керівництва, управлінської майстерності менеджерів. При цьому слід зазначити, що ключовим компонентом управлінської майстерності є управлінська культура менеджера.

Не менше важливою є необхідність і доцільність розв'язання зазначеної проблеми з огляду на те, що теоретичні та практичні засади управлінської культури закладаються в процесі фахової підготовки магістрів – майбутніх керівників – у закладах вищої освіти (ЗВО). Відтак існує потреба в пошуку ефективних засобів удосконалення управління розвитком управлінської культури майбутніх керівників у період здобуття освіти у ЗВО.

З огляду на зазначене вище актуальність окресленої проблеми обумовила вибір теми нашого дослідження: «Управління розвитком управлінської культури майбутнього менеджера».

Об'єкт дослідження: розвиток управлінської культури майбутнього менеджера.

Предмет дослідження: особливості управління розвитком управлінської культури майбутніх менеджерів у ЗВО.

Вивчення наукових джерел дозволяє зробити висновок, що вчені детально проаналізували визначення термінів «культура», «управлінська культура», «культура управлінської діяльності», визначивши їх сутнісні характеристики,

структуру та зміст. Наприклад, праці І. Бойка, О. Гречаник [495], В. Григораша [496], Г. Єльнікової [497-499], С. Королюк [500], О. Мармази [501-503], В. Святохи, Р. Черновол-Ткаченко [504] та інших приділяють увагу проблемам управлінської культури. Однак у зв'язку зі стрімким розвитком науки, зокрема в галузі менеджменту, деякі визначення та тлумачення, на наш погляд, частково втратили свою актуальність, відтак їх можна вважати застарілими.

Разом із тим можна констатувати наявність суперечностей у процесі розвитку управлінської культури майбутніх менеджерів та управління ним:

- між соціальним замовленням у сфері розвитку управлінської культури керівника й інертністю традиційної системи вищої освіти та післядипломної підготовки менеджера;
- між невідповідністю наявного рівня управлінської культури керівників необхідному задля стратегічного розвитку організації, підвищення якості її діяльності;
- між необхідністю розвитку управлінської культури майбутнього магістра з менеджменту та змістом його фахової підготовки у ЗВО.

Мета дослідження: на основі теоретичного обґрунтування та вивчення практики управління розвитком управлінської культури майбутнього менеджера розробити й експериментально перевірити результативність спецкурсу з удосконалення зазначеного аспекту управлінської діяльності.

Відповідно до мети було визначено такі завдання:

- 1) на основі аналізу наукових джерел обґрунтувати суть, підходи до розвитку управлінської культури майбутнього менеджера й особливості управління цим процесом;
- 2) на діагностичній основі з урахуванням стандартів вищої освіти та галузевих стандартів розробити спецкурс з удосконалення управлінської культури керівника;
- 3) визначити результативність упровадження розробленого спецкурсу.

Для досягнення мети й виконання завдань роботи використано комплекс методів дослідження: теоретичні (аналіз та систематизація філософської,

педагогічної, психологічної літератури й наукових джерел із менеджменту освіти для визначення науково-теоретичних засад управління освітніми організаціями й понятійно-категоріального апарату дослідження; моделювання – для розроблення інструментарію оцінювання управлінської культури керівника; емпіричні (спостереження, опитування, бесіди, аналіз продуктів діяльності, метод експертних оцінок); методи математичної статистики й оброблення результатів.

Джерельну базу дослідження складають:

– нормативні документи, що визначають і регулюють процеси у сфері менеджменту освітніх організацій: закони України «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту», «Про вищу освіту»; професійний стандарт «Керівник закладу загальної середньої освіти»; стандарт вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент» для другого (магістерського) рівня;

– наукова періодика, у тому числі: «Адаптивне управління: теорія і практика. Серія “Педагогіка”», «Адаптивне управління: теорія і практика. Серія “Економіка”», «Наукові перспективи», «Актуальні питання у сучасній науці», «Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи», «Перспективи та інновації науки» тощо;

– матеріали науково-практичних конференцій: Міжнародна науково-практична конференція «Prospects of modern science and education», «Розвиток системи управління закладом освіти: Європейська практика та досвід України» (Харків, 2023), «Управління закладами освіти в нових освітніх реаліях» (Харків, 2023), «Використання технологій менеджменту якості в управлінні закладами освіти» (Тернопіль, 2023) тощо;

– матеріали мережі Інтернет з окресленої проблеми.

Наукова новизна отриманих результатів дослідження полягає в тому, що *вперше*:

– уточнено підходи до розвитку управлінської культури майбутнього менеджера в освітньому процесі ЗВО;

–адаптовано, розроблено й упорядковано діагностичний інструментарій для вимірювання різних компонентів управлінської культури менеджера;

–розроблено спецкурс «Управлінська культура керівника освітньої організації».

*Набули подальшого розвитку* ідеї аксіологічного, системного, діяльнісного, акмеологічного, рефлексивного підходів у формуванні культури майбутнього менеджера організації.

Практичне значення отриманих результатів дослідження полягає в тому, що їх можна використовувати в системі підвищення кваліфікації керівників освітніх організацій, викладачів ЗВО, у процесі професійної підготовки майбутніх менеджерів.

Апробація результатів дослідження відбувалася на науково-практичних конференціях різних рівнів: V-а Міжнародна науково-практична конференція «Prospects of modern science and education» (Стокгольм, 2023); VI-а Міжнародна науково-практична конференція «Scientific directions of research in educational activity» (Осака, 2023); Міжнародна науково-практична конференція «Менеджмент у сучасному закладі освіти: проблеми, пошуки, перспективи» (Суми, 2023); Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю «Розвиток системи управління закладом освіти: Європейська практика та досвід України» (Харків, 2023); IV-а студентська науково-практична конференція «Інновації в управлінні закладами освіти: теорія та практика» (м. Харків, 2022); V-а студентська науково-практична конференція «Управління закладами освіти в нових освітніх реаліях» (Харків, 2023). Основні результати дослідження було впроваджено в діяльність Інституту післядипломної освіти і менеджменту ХНПУ імені Г. С. Сковороди, кафедри наукових основ управління.

Аналіз наукових джерел і практики управління закладами освіти [500, 501, 505–508] свідчить про те, що всі сфери народного господарства, у тому числі царина освіти, потребують ефективного управління, заснованого на глибоких знаннях менеджменту, зокрема менеджменту освітніх організацій, права, економіки, освітнього маркетингу, психології управління та культури поведінки

з людьми. Завданням сучасного менеджера є не тільки забезпечення сталого розвитку організації, а й уміння налагоджувати командну роботу, вибудовувати ефективні комунікації, сприяти особистісно-професійному розвитку професіоналу. Отже, актуальним видається розвиток управлінської культури менеджера, що є основним компонентом його загальної культури. Менеджери повинні мати певні здібності в галузі організації праці людей, прийняття стратегічних рішень та управлінської культури.

Формування й розвиток управлінської культури являє собою складний і суперечливий процес, що має розпочатися ще до того, як випускник ЗВО обійме посаду керівника будь-якої організації чи її підрозділу, тобто в процесі фахової підготовки майбутнього професіонала в стінах вишу.

У контексті досліджуваної проблеми відмітимо, що основними поняттями нашого дослідження є такі: «культура», «управлінська культура», «розвиток управлінської культури».

У широкому сенсі культуру розглядають для характеристики традицій управління, умов функціонування організації, морально-професійного розвитку її керівника [495, 509, 510].

У психолого-педагогічному значенні «культуру» розглядають як «історично певний рівень розвитку суспільства, творчих сил і здібностей людини, виражений у формах організації життя та діяльності людей, у їх взаєминах, а також у створюванні ними матеріальних та духовних цінностей» [511].

Ми погоджуємося з дослідниками, які розглядають культуру як рівень/ступінь розвитку, що досягнула людина чи організація в будь-якій царині або діяльності [496, 500, 511].

Культуру особистості розглядають як комплекс характеристик (знань, якостей, звичок, способів досягнення задуманого, ціннісних орієнтацій, творчих успіхів), який дозволяє особистості жити в гармонії із загальнолюдською національною культурою, розвивати і суспільство, і свою індивідуальну своєрідність [509, 512].



Під управлінською культурою в педагогічній літературі, як правило, розуміють «засіб і спосіб творчої самореалізації особистості керівника в різноманітних видах управлінської діяльності, спрямованої на освоєння, передання та створення цінностей і технологій в управлінні» [513-515]. Розробники феноменологічного напрямку (Д. Сільверман, П. Бергер, А. Петтігрю, М. Луї, С. Роббінс) неабияке значення надають концептуальним уявленням, що сформувалися в соціальній антропології та площині символічного інтеракціонізму Дж. Г. Міда, де взаємодія індивідів і символів, ними створених, закладаються в основу формування культури [516, 517].

На відміну від раціонально-прагматичного підходу, у феноменологічній концепції управлінська культура трактується не як атрибут, бо як позначення того, чим по суті є організація. Вона радше представляється як комплексна соціокультурна освіченість, опосередкований вплив якої забезпечує узгоджене сприйняття реальності та відповідної групової поведінки людей.

Аналіз стандарту вищої освіти зі спеціальністю 073 Менеджмент для другого (магістерського) рівня дозволив нам дійти висновку, що в ньому прямо не наголошено на необхідності розвитку управлінської культури майбутнього керівника, проте інтегральна компетентність магістра з менеджменту, загальні та фахові компетентності вказують на те, що належний рівень розвитку управлінської культури є чинником його успішної управлінської діяльності.

Отже, під управлінською культурою майбутнього менеджера (УКМ) ми розуміємо комплексну характеристику особистості, що складається із професійних і загальнокультурних знань, умінь, особистісних якостей, сформованість яких забезпечує готовність до вирішення будь-яких складних управлінських задач.

Управлінська культура будь-якого фахівця, зокрема в галузі освіти, включає в себе такі аспекти, як глибокі знання, високорозвинені вміння у сфері базового управління, гнучке мислення, застосування сучасних технологій і методів управління персоналом та організацією. Вона передбачає також навички прогнозування і проектування майбутнього стану організації, швидку

адаптацію до змін, здатність діяти в умовах невизначеності й нестабільності, вчасне отримання та ефективне використання управлінської інформації. Керівник має приймати якісні управлінські рішення, здійснюючи моніторинг їх виконання, виявляючи ініціативу, креативність, витримку й готовність до обґрунтованого ризику. Важливо поєднувати традиції та інновації в керівництві, дотримуючись стабільних традицій, що забезпечують стійкість організації, і впроваджуючи новаторські підходи для розвитку й удосконалення бізнес-процесів.

Ми вважаємо, що компонентами управлінської культури здобувача вищої освіти – майбутнього менеджера – є такі: ціннісно-теоретичний, технологічний, особистісно-оцінювальний.

До першого компоненту УКМ – ціннісно-теоретичного – ми включаємо такі елементи:

- загальна та спеціальна менеджерська підготовка;
- розуміння ролі та місця організації серед інших організацій, її цілей та завдань;
- ціннісне ставлення до традицій і звичаїв організації, її автентичності;
- знання основних принципів управлінської діяльності (УД);
- володіння методами розв'язання управлінських проблем;
- знання теорії та практики менеджменту, для керівників ЗО – менеджменту освітніх організацій;
- знання нормативно-правових засад УД;
- знання наукових засад психолого-педагогічних дисциплін, міжособистісних взаємин, форм і методів психологічного впливу;
- цінність особистісно-професійного зростання – особистого та підлеглих;
- аналітичне й концептуальне мислення;
- здатність до проведення експертного оцінювання, різних видів аудиторської діяльності, рефлексії;
- знання й уміння економічного аналізу, ведення фінансової діяльності;

- знання й усвідомлення регіональних особливостей і вміння їх урахувати в УД.

У цьому контексті слід додати, що особливості діяльності керівника вимагають розподілу його знань на два компоненти: професійні та управлінські. Професійні знання охоплюють різноманітні наукові галузі, такі як педагогіка, психологія, гігієна й інші. Під управлінськими знаннями для керівника ЗО розуміємо не лише знання загальної теорії управління, але й усвідомлення педагогічних та психологічних аспектів об'єкта управління. Це включає в себе принципи цих наук, які сприяють розробленню, ухваленню та реалізації управлінських рішень.

Проте, ми вважаємо несправедливим припускати, що рівень кваліфікації фахівця та його успішність у професійній діяльності визначаються виключно обсягом знань, які він отримав під час навчання. Навіть ступінь освоєння цих знань значно залежить від індивідуально-типологічних та когнітивних особливостей – сприйняття, пам'ять, мислення тощо – особистості та її мотивації.

Ціннісно-теоретичний компонент управлінської культури тісно переплетений із технологічним компонентом, який включає комплекс вмінь і навичок, необхідних для ефективного виконання управлінських завдань. Сучасний керівник ЗО визначається як особа, яка чітко розуміє цілі функціонування та розвитку освітньої організації, а також володіє засобами для досягнення цих цілей завдяки внутрішньому управлінню. Отже, існує ще одна категорія вимог до керівника сучасного ЗО, що пов'язана з конкретним змістом управлінської діяльності та свідомим розумінням виконання конкретних управлінських функцій.

На основі опрацювання наукових джерел [518-524] можемо описати елементи, що входять до технологічного компоненту УКМ:

- вміння об'єктивно оцінювати стан організації та прогнозувати її розвиток;
- вміння визначати конкретні цілі й чітко формулювати найбільш важливі завдання УД;

- здатність самостійно приймати рішення, виявляти ініціативу та творчий підхід;
- готовність до ризику, здатність іти на помірний ризик;
- уміння планувати УД, узгоджувати дії структурних підрозділів та окремих виконавців;
- уміння організовувати виконання УР та планів, поступово й наполегливо досягати мети;
- взаємодіяти з органами громадського самоврядування, вищими органами управління;
- уміння здійснювати контроль і самоконтроль;
- уміння об'єктивно оцінювати результати власної діяльності та діяльності організації.

Ми погоджуємося з думкою Л. Васильченко, І. Гришиної, О. Мармази та інших дослідників, що на сучасному етапі розвитку освіти пріоритетними функціями керівника ЗО стають такі: аналітична, стратегічне планування, керування впровадженням нововведень, дослідницька, експертно-консультаційна, комунікативна, психотерапевтична та розроблення бюджету [501-503, 509].

Третім у структурі УКМ є особистісно-оцінювальний компонент, його вміст становлять такі характеристики менеджера:

- лідерські якості;
- вимогливість;
- емоційна стійкість та врівноваженість;
- здатність до рефлексії;
- відповідальність;
- ініціативність;
- працездатність і продуктивність;
- креативність;
- самоконтроль, упевненість у власних силах.

Вагомість цього компоненту можна пояснити тим, що будь-яку проблему людина сприймає через призму своїх власних поглядів і взаємин. Тільки після того, як вона оцінює її з власної позиції, вона мобілізує свої знання та навички для ухвалення конкретного рішення [524].

Л. Васильченко вказує на те, що рефлексія починається з виникнення внутрішньої націленості керівника на опанування власної діяльності, на її зміни й розвиток: «Ця націленість зазвичай виникає, коли керівники розуміють, що їхні уявлення та концепції формуються не лише внаслідок особливостей об'єкта управління, але й за рахунок їх внутрішніх можливостей сприйняття, розуміння, аналізу й оцінки» [509].

На нашу думку, аспекти рефлексії керівника ЗО можна визначити через його ставлення до: об'єкта управлінської діяльності; процесу здійснення управлінської діяльності; інших учасників управлінської діяльності; самого себе; суспільства, у якому функціонує освітній заклад.

Отже, з'ясувавши суть і структуру УКМ, пропонуємо сконцентрувати увагу на визначенні терміну «розвиток» і підходів до здійснення цього процесу.

Поняття «розвиток» ми розглядаємо як єдиний процес виховання та освіти, метою якого є вдосконалення кількісних та якісних характеристик професіонала, його знань, умінь, ціннісних орієнтацій, компетентностей, рис характеру, моделей поведінки та спілкування. Відтак розвиток управлінської культури – це цілеспрямований процес удосконалення виділених нами компонентів.

Розвиток управлінської культури як частини загальної культури індивіда, професіонала, можливо здійснювати за такими напрямками:

- 1) за допомогою розвитку інститутів громадянського суспільства та побудови правових засад, що сприяють створенню умов для розвитку та максимальної реалізації інтелектуального та духовного потенціалу особистості;
- 2) через цілеспрямовану програму підготовки управлінських кадрів, розвиток професіоналізму та компетентності;
- 3) завдяки аналізу та розв'язанню суперечностей у самій системі управління.

Якість розвитку управлінської культури майбутнього керівника забезпечується поєднанням різних науково-методологічних підходів до організації освітнього процесу у виші. Розглянемо їх більш докладно.

Так, аксіологічний підхід дозволяє дослідити зв'язки цінностей із культурою, суспільством, природою, особистістю. Ціннісна парадигма незалежної України давно визнала провідною цінністю людину, її життя. Так само і в культурі управлінської праці менеджер має усвідомлювати цінність працівника, його внутрішнього неповторного світу, цінність процесів і результатів по відношенню до цінності людського життя. Зараз ми маємо можливість застосовувати аксіологічний підхід як методологічне обґрунтування розвитку УКМ, виходячи із того, що управлінська задача може мати чимало варіантів вирішення й не обмежуватися єдиним варіантом, пов'язаним із особистими поглядами керівника.

Набули неабиякого значення цінності організації, тим більше освітньої [503, 511, 525-528]. Сьогодні, розробляючи плани стратегічного розвитку, керівники чітко окреслюють не тільки види спільної діяльності, а й зазначають ціннісні орієнтири колективу підприємства чи організації – батьківщина, праця, здоров'я, мова, особистість та її світогляд, патріотизм, історична правда тощо. Розвитком ціннісних орієнтацій своїх підлеглих має опікуватися сучасний керівник, якщо хоче отримати зрілий соціально-згуртований колектив однодумців.

Професійно значущі цінності представляють собою одне з джерел, що впливає на мотивацію поведінки та діяльності особистості. У своєму дослідженні мотивів і мотивації діяльності особистості Т. Щербова виділяє кілька груп мотивів із різним ступенем взаємозв'язку, включаючи такі: загальносоціальні мотиви, які охоплюють усвідомлення суспільних потреб, інтересів, соціальних норм і настанов; навчально-пізнавальні мотиви, що висвітлюють ставлення до змісту і процесу пізнання, а також його результатів; професійні мотиви, які зумовлені зацікавленістю у певній професії; мотиви самовираження та самовдосконалення; утилітарні мотиви, або мотиви, пов'язані з власним

добробутом [512]. Важливо відзначити, що діяльність керівника освітньої організації є полімотивованою, що означає, що вона об'єднує різні мотиви, які мають важливе значення для керівника, і взаємодоповнюють один одного. Коли акцент робиться лише на одному з видів мотивації (наприклад, соціальній важливості діяльності чи, навпаки, її зовнішній привабливості), це часто призводить до обмеження як самого керівника, так і його діяльності.

Наступним провідним загальнонауковим підходом до вдосконалення будь-якого об'єкта є системний підхід, підґрунтям якого є дослідження об'єкта як сукупності взаємопов'язаних елементів, яким властиві такі характеристики, що не має жоден із них, існуючи поодинокі. З огляду на використання теорії систем науковці пропонують створювати моделі спеціаліста, фахівця, випускника, керівника тощо. На засадах системного підходу визначають й узгоджують усі компоненти фахової підготовки майбутнього менеджера: мета, завдання, зміст навчання, інструментарій, технології, результати тощо. Також теорія систем дозволяє виокремити рівні УД з розвитку УКМ:

- власне управління – класичні види УД стосовно розвитку УКМ – аналізування, проектування, мотивування, організування, контролювання, коригування управлінської культури в ОП вишу;
- співуправління – спільна діяльність, командна робота, діалог, партнерство;
- самоменеджмент – самодіагностика, саморозвиток, рефлексія.

Діяльнісний підхід забезпечує розвиток здатності майбутнього менеджера виконувати управлінські функції, набувати досвіду управлінської поведінки – у процесі розв'язання практичних задач і ситуацій на семінарських і практичних заняттях, у процесі виконання завдань виробничої та науково-дослідної практики, підготовки наукових доповідей на науково-практичні конференції та інші наукові заходи, виконання кваліфікаційної роботи магістра з менеджменту. Завдання вивчення діяльності колег, інших працівників дозволяє зрозуміти, як у процесі цілеспрямованої активності відбувається вплив людини на оточуючий світ і взаємний вплив навколишнього середовища на діяльність та особистість

самого фахівця, його культури. Усвідомлення специфіки управлінської діяльності передбачає розвиток у здобувачів вищої освіти уявлень про її багатоаспектність, у т.ч. про управлінську культуру.

Важливими для розвитку УКМ є ідеї акмеологічного підходу [504, 523], прихильниками якого вважаємо Є. Голобородько, О. Гречаник, В. Григораша, О. Дубасенюк, В. Огнев'юка, С. Пальчевського, Л. Рибалко та інших, оскільки, з точки зору акмеології, менеджера можна розглядати як суб'єкта професійного самовдосконалення, здатного виконати це завдання як самостійно, так і під впливом акмеологічних технологій, спрямованих на актуалізацію внутрішнього потенціалу майбутнього керівника. З огляду на це акмеологічні ідеї є підґрунтям розвитку як акмеологічної, так і управлінської культури майбутнього керівника. Саме акмеологічні технології уможливають розроблення індивідуальних освітніх траєкторій розвитку майбутніх керівників – шляхом побудови акмеограми в межах професіограми та створення кар'єрограми. Акмеологічний підхід до розвитку управлінської культури підкреслює важливість розвитку особистісних якостей менеджера, що забезпечать у подальшому успіх його управлінської діяльності (вимогливість, комунікабельність, готовність до ризику тощо).

Рефлексивний підхід до розвитку УКМ сприяє формуванню критичного ставлення до себе, своєї діяльності, набуттю суб'єктного досвіду поведінки, коли майбутній менеджер стає суб'єктом своєї активності, здатним до визначення критеріїв і показників діяльності – своєї та організаційної.

Отже, усі зазначені теоретико-методологічні підходи сприяють комплексному розвитку управлінської культури майбутнього керівника.

Важливу роль у забезпеченні позитивних змін у всіх сферах господарства відіграє вдосконалення професійності менеджерів та умов розвитку їхньої управлінської культури.

У тлумачному словнику української мови зазначено, що умова – це «необхідна обставина, яка робить можливим здійснення, створення, утворення чого-небудь або сприяє чомусь» [529].



Не можна не погодитися з таким визначенням, адже в роботі ми розглядаємо саме розвиток УК майбутніх менеджерів і не можемо оминати увагою саме умови. Підтримуємо ми і класичне уявлення про умови розвитку УК. Відомо, що існує чотири основні групи умов: матеріальні, гігієнічні (санітарні умови, температурний, повітряний, світловий режими), морально-психологічні (дотримання такту, розумної вимогливості, вмілого заохочення успіхів, організація товариської взаємодопомоги), естетичні умови (оформлення організації) [523].

За аналогією розвитку професіоналізму менеджерів, за дослідженнями С. Павлютенкова та В. Крижка [530], ми включили до розвитку УК майбутнього керівника такі умови: організаційні, морально-психологічні, матеріально-технічні та валеологічні.

Перший вид умов – організаційні. Уважаємо, що мотивація є передумовою поведінки особистості, яка спрямовує, організовує і надає їй значущості. Мотивація – це головний чинник поведінкової активності, збудник особистості до певних дій, причому до одних і тих самих дій може спонукати кожного інший мотив.

До організаційних умов відносимо відповідність змісту діяльності менеджера сучасним тенденціям і потребам суспільства та споживача.

На сучасному етапі розвитку суспільства, що характеризується змінами в усіх його сферах і соціальних інститутах, особливо гострими постають питання організації набуття базової та фахової компетентностей.

Відповідно до цього необхідна позитивна мотивація до оволодіння базовими та спеціальними знаннями, що зумовлена цілями, інтересами, нахилами та прагненнями особистості до професійного зростання.

До організаційних умов розвитку УК майбутніх менеджерів ми відносимо забезпечення активного саморозвитку, самовдосконалення та самореалізації, що дозволяє виявити особисті (високий рівень розвитку, креативність, стресостійкість) та професійно значущі (прагнення до підвищення професійної

компетентності, високий рівень управлінських здібностей; аналітичне, логічне, прогностичне та креативне мислення).

За допомогою організаційних умов відбувається реалізація та самореалізація менеджера. Ще однією важливою ланкою розвитку УК менеджера, на нашу думку, є використання та інтеграція інноваційних технологій – інформаційно-комунікаційних, акмеологічних тощо, що включає розвиток фахових, інформаційних, аналітичних, науково-дослідницьких та інструментальних (технічна, технологічна) компетентностей, яка полягає в застосуванні наявних, упровадженні нових технологій і використанні інноваційних форм подання, оброблення, зберігання та використання інформації в паперовій та електронній формах.

Цікавою та слушною нам видається робота Т. Сорочан [531], яка виокремлює такі умови розвитку УК менеджерів. Випереджувальна спрямованість орієнтує зміст і методи підготовки менеджерів не на існуючий стан організації, а на перспективи майбутнього розвитку. Чинниками забезпечення цієї педагогічної умови є: усвідомлення суспільно значущих завдань розвитку освіти; опанування прогностичних основ; володіння інформаційними технологіями.

Педагогічні умови розвитку УК майбутніх менеджерів забезпечуються основними напрямками діяльності інститутів післядипломної освіти й інших інституцій щодо організації системи навчання на курсах підвищення кваліфікації та в міжкурсовий період, узагальнення практичного досвіду роботи, створення діагностичних матеріалів, використання інтерактивних технологій тощо [531].

У межах дослідження, проаналізувавши низку наукових робіт, ми виділили та обґрунтували організаційні умови формування УК майбутніх менеджерів, до яких, на нашу думку, належать: організація та мотивація фахової підготовки; забезпечення активного саморозвитку, самовдосконалення та самореалізації; використання та інтеграція інформаційно-комунікаційних, акмеологічних та інших інноваційних технологій на виробництві.

Значну роль в розвитку УК менеджера відіграють морально-психологічні умови. Ми вважаємо, що розвиток УК менеджера буде проходити на основі чітко встановлених моральних та етичних принципів, які мають такі ознаки:

- спрямованість управлінської праці на моральні й соціальні цілі та цінності;
- розширення можливостей і посилення відповідальності за прийняття самостійних рішень;
- професіоналізм вимагає усвідомлення і прийняття як емоційних, так і раціональних аспектів процесу діяльності;
- постановка перед менеджером високих завдань і вимога їх виконання поряд із відповідним його статусом [499].

Якість виробничого процесу значно залежить і від наявності сформованої атмосфери співпраці в колективі менеджерів з іншими суб'єктами діяльності. Співпраця – важлива умова особистісного і професійного зростання менеджера, його самореалізації у професійній діяльності і єдина форма конструктивної, творчої, прогресивної, комфортної, продуктивної та безпечної взаємодії всіх учасників виробничого процесу [511].

У сучасних дослідженнях провідними параметрами внутрішнього середовища визнаються високі особистісно-професійні стандарти, створення рівних умов і можливостей для продуктивного особистісно-професійного розвитку. Сприятлива психологічна атмосфера в колективі, підбір кадрів із потужним потенціалом і бажанням його реалізувати в практичній діяльності вважаємо головною умовою розвитку професіоналізму менеджерів, а отже і їх УК.

Однією з важливих умов для виробничого процесу є безпечне та комфортне середовище. Безпосередньо матеріально-технічні та валелогічні умови праці сприяють розвитку УКМ, адже внутрішнє середовище організації має бути безпечним та без шкідливих умов. Внутрішнє середовище організації має бути ергономічним. Проте організація потребує широкого використання

нових ІТ-технологій, нових мультимедійних засобів навчання персоналу, оновлення матеріально-технічної бази, обладнання.

Щодо валеологічних умов, необхідно дотримувати режиму прибирання та провітрювання приміщень, забезпечувати чистоту й охайність місць спільного користування, коридорів і навчальних приміщень, спортивної зали. Важливою умовою є також дотримання санітарно-гігієнічних вимог щодо: температурного режиму в приміщенні; рівня освітлення тощо. Безперечно, для комфортного перебування у вищі важливий дизайн середовища, якість якого має безпосередній вплив на мотивацію до навчання майбутнього менеджера. В оформленні та облаштуванні території, кабінетів, локацій це може проявлятися у зосередженні уваги на навчальному місці здобувача вищої освіти, створенні мобільних робочих місць для індивідуальної, групової та колективної роботи. Облаштовані місця для навчання й відпочинку студентів, які можуть бути в освітній організації.

Саме таке середовище, де дотримані всі умови: організаційні, морально-психологічні, матеріально-технічні та валеологічні – стане тією атмосферою, що віддзеркалює потенційні ресурси для розвитку УК майбутнього менеджера, яка стимулює розвиток інтелектуального світогляду, креативності, відповідальності, потреби в особистісному зростанні, досягнення власного професіоналізму. Уважаємо, що саме такий професійний простір буде зорієнтовано на зростання УКМ, стимулювати його продуктивну самореалізацію, забезпечувати супровід освітнього процесу.

Вище нами окреслено зміст дефініції «розвиток» стосовно майбутнього керівника організації. Слід відмітити, що розвиток управлінської культури відбувається шляхом інтеграції особистості в управлінське середовище. Цей процес означає освоєння цінностей суспільства та набуття управлінського досвіду під час практичної підготовки, стажування на посаді керівника, виконання його обов'язків і т. ін., що є необхідним для активної участі в житті будь-якої організації. Педагогічна підтримка формування управлінської

культури передбачає, насамперед, допомогу усвідомленому засвоєнню особою конкретної кількості знань та здобуття управлінської освіти.

Формування та реалізація управлінської культури студентів-майбутніх менеджерів є комплексним процесом, що включає кілька важливих аспектів [507, 513, 514, 519, 521]. Основні етапи механізму формування управлінської культури можуть бути визначені таким чином:

- поширення знань, управлінських концепцій, проєктів та програм;
- розвиток взаємин у сфері управління;
- стимулювання творчої активності у сфері управління;
- закріплення поваги в суспільстві до громадських інститутів, держави, законів, моралі та права;
- розроблення й упровадження управлінських технологій, які інтегрують у собі всі вищезазначені аспекти [532].

Процес розвитку управлінської культури менеджера в освітньому процесі вишу ми наділяємо таким вмістом:

- сприяння особистісному зростанню студента та його здобуттю знань про управлінську культуру;
- закріплення навичок культурної управлінської діяльності як важливої професійно-особистісної цінності;
- стимулювання усвідомлення важливості цих навичок, а також активізація потреби в них;
- аналіз, осмислення й адекватна оцінка власної управлінської культури з урахуванням потенціалу професії та планування професійного успіху.

Постійний процес розвитку управлінської культури студентів, який є важливою умовою їхнього професійного розвитку, досягається, з одного боку, завдяки єдності й особливостям підходів та принципів формування управлінської культури на кожному етапі загального педагогічного процесу. З іншого боку, це досягається взаємообумовленістю рівнів управління, які відповідають учасникам управлінської взаємодії (самоуправління, науково-

педагогічні працівники (НПП), студентська група, адміністрація ЗВО), із наголосом на пріоритетному аспекті на кожному етапі.

Отже, коли ми говоримо про зміст процесу розвитку, ми маємо на увазі, що студент отримує комплекс знань, переконань, навичок, якостей та особистісних рис, а також уміло володіє стійкими навичками поведінки. Ці навички і якості є необхідними для майбутніх менеджерів з урахуванням визначених цілей і завдань.

Ключовими чинниками, які впливають на формування управлінської культури студента – майбутнього менеджера освіти, є такі:

- соціальний чинник, що охоплює «очікування, відносини та звичаї суспільства» і має визначальне значення у формуванні ставлення до освіти та зміни соціальних установок;

- морально-етичний чинник, який базується на впливі громадської думки, впливає на свідомість здобувача, розвиває його відповідно до законів, прийнятих у суспільстві, регулює його індивідуальну поведінку та враховує національну специфіку, включаючи громадянську позицію, почуття патріотизму, дотримання традицій, етикету, участь у національних святах;

- культурно-освітній чинник, що є одним із пріоритетних, включає культуротворчу компетентність, здатність до творчості та культурну асоціативність;

- чинник професійної підготовки, який передбачає набуття комплексу знань, умінь і навичок як основи для здійснення управлінської діяльності та готує до виконання функцій керівника в повному обсязі управлінського циклу.

Аналіз теорії та практики підготовки студентів – майбутніх менеджерів – на сучасному етапі розвитку суспільства виявив недостатній рівень розвитку управлінської культури. Зокрема, отримані нами результати пілотного дослідження підтверджують, що 5 % опитуваних мають високий рівень УК, відповідно 15% та 37 % перебувають на достатньому та середньому рівнях, і трохи менше половини (34 % та 9 %) мають недостатній або критичний рівні. Це вказує на необхідність перегляду змісту освітньої програми (ОП) підготовки

магістрів зі спеціальності 073 Менеджмент щодо розвитку управлінської культури особистості, яка обрала професійний шлях керівника.

Нам видається, природно припустити, що ефективність процесу розвитку управлінської культури у студентів – майбутніх менеджерів – у виші буде більше вираженою, якщо освітній процес буде побудований як система, що спрямована на розвиток управлінської культури. Ця система включатиме етапне формування управлінської культури у здобувачів (визначення етапів роботи з розвитку УКМ); фокусування на особистісно-діяльнісному аспекті процесу формування управлінської культури (особиста участь в управлінні ЗО, моделювання ситуацій, практичне розв'язання проблем, що виникають у ході УД, налагоджування комунікацій тощо); визнання важливості цінності розвитку управлінської культури під час здобуття вищої освіти (культура як цінність, зокрема – управлінська); організацію педагогічного процесу, засновану на інтегративному підході до викладання професійно орієнтованих дисциплін (програмні результати навчання передбачають формування УКМ під час опанування блоків дисциплін загально-педагогічної, професійної спрямованості, виконання всіх видів практик і кваліфікаційної роботи).

Оскільки управлінську діяльність керівника сучасного ЗО вважають професійною, основною її характеристикою є наявність спеціальної освіти, яка, за певних умов, може бути компенсована самоосвітою, професійним підвищенням кваліфікації та набутим практичним досвідом. Інші ознаки цієї професії включають спеціалізацію та конкретний об'єкт управлінської діяльності, специфічні засоби й інструменти, а також продукт управлінської праці. Розподіл часу на головні види діяльності також підтверджує обґрунтованість визначення діяльності керівника ЗО як професійної.

Стосовно підготовки менеджерів зі спеціальності 073 у ХНПУ імені Г. С. Сковороди зазначимо, що освітньою програмою «Управління закладом освіти», робочим навчальним планом, програмами і робочими програмами дисциплін передбачено опанування здобувачами різних освітніх компонентів професійного спрямування: «Теорія організацій та нормативно-правові аспекти

управління», «Менеджмент організацій та управління ЗО», «Інформаційне забезпечення управління закладом освіти», «Управління якістю», «Управління трудовими ресурсами», «Управління змістом робіт», «Управління фінансово-економічною діяльністю в закладі освіти», «Інноваційний менеджмент», «Стратегічний менеджмент».

Надзвичайне значення в освітньому процесі відведено практичній підготовці, обсяг якої дорівнює 9 кредитам: відповідно по 4,5 кредити на виробничу та науково-дослідну практики. У ході виробничої практики здобувачі виконують спеціальні управлінські завдання, що передбачають покращення існуючого стану організації, підвищення рівнів виконання управлінських функцій, розроблення методичних рекомендацій і вказівок за результатами експертного оцінювання. Такі покращення стосуються структури організації, її інформаційного забезпечення, розподілу функціоналу, окремих видів УД, керівництва педагогічним, учнівським та батьківським колективами, використання методів економічного управління тощо. Майбутні менеджери шляхом виконання складних типових і нетипових завдань з урахуванням специфіки бази практики напрацьовують моделі управлінської поведінки, набувають досвіду прийняття валідних управлінських рішень, вивчають досвід практичної роботи кращих керівників освітніх організацій. У процесі науково-дослідної практики фокус перенесено на розвиток дослідницьких умінь майбутнього керівника – організації інноваційної діяльності, проектування моделі інноваційного закладу освіти, написання наукових статей за результатами експериментальної діяльності тощо.

Важливим етапом розвитку УKM є етап підготовки кваліфікаційної роботи магістра, на якому студенти застосовують раніше набуті знання й уміння для розв'язання конкретних проблем освітньої організації, що є базовою для виконання магістерського дослідження.

Задля того аби освітній процес представляв собою спеціально організовану, керовану та контрольовану взаємодію викладача та студента, кінцевою метою якої є високий рівень управлінської культури, необхідно



створити, крім зазначених вище, також акмеологічні умови, що за своєю суттю сприяють розвитку особистості та її потенціальних можливостей, як-от:

- формулювання мети та прагнень: для успішного розвитку УК менеджер повинен чітко визначити свої цілі та стратегії, такі як освоєння нових технологій, удосконалення комунікативних умінь, розвиток цифрових навичок чи глибоке розуміння ринкових потреб;

- розвиток самоорганізаційних навичок, які є важливим елементом акмеологічного впливу. Менеджер має ефективно управляти своїм часом, завданнями та навчанням, уміти самостійно ставити завдання, планувати свою діяльність, знаходити необхідні ресурси для досягнення поставлених цілей;

- застосування методів активного навчання. Менеджер повинен не лише отримувати інформацію, а й аналізувати, застосовувати на практиці, набувати суб'єктивний досвід. Система активного навчання розглядається як можливість використання різноманітних інтерактивних навчальних засобів для формування навичок управлінської культури серед здобувачів. У процесі занять використовують такі інтерактивні матеріали, як підручники, тести та методичні посібники, що містять завдання, ситуаційні вправи та тести. Це сприяє систематизації та переосмисленню здобувачем практичного й соціального досвіду, а також установлення взаємозв'язків між теоретичними знаннями та практичним досвідом. Методи активного навчання, на нашу думку, є одними з перспективних форм підготовки студентів, заснованих на принципах проблемності та моделювання професійної діяльності. Ці методи стимулюють мислення та тривалу активність студента. Важливим аспектом активізації освітнього процесу є створення моделі дисциплін, яке передбачає взаємодію між різними предметами. Ділові ігри традиційно вважають ефективним засобом підвищення активності студентів. Граючи, ми можемо імітувати управлінський процес в організації, залучаючи кожен з функцій управління. Це дозволяє студентам опановувати практичний досвід, який вимагає теоретичних знань, але, що ще важливіше, розвиває їхні вміння та навички. Використання комбінації активних та інших методів навчання є ключем до формування особистості,

готової до постійного саморозвитку. Для досягнення цієї мети необхідно відмовитися від пасивного засвоєння знань і перейти до системи співпраці, де сам здобувач вищої освіти є творцем нових знань, а його особистість та суб'єктивний досвід цінуються викладачем;

- розвиток мотивації та самомотивації: для розвитку менеджера необхідна чітка мотивація. Важливо розуміти, чому відбувається розвиток та які переваги це надає як для самого менеджера, так і для його організації. Також важливо вміти мотивувати себе до успіху, навіть коли зовнішні стимули відсутні. Для ефективного управління процесом професійного становлення особистості та розвитку УКМ важливо розглядати структуру мотивації особистості. У мотиваційній сфері особистості можна виділити такі аспекти на структурному рівні: спонукальний – це потреби, мотиви, цілі й інтереси; предметно-пізнавальний, що включає соціальні об'єкти – взаємодія із соціумом, колективом та окремими особистостями. Структура навчальної мотивації включає пізнання сутності об'єктів, що вивчають; мотивацію схвалення навчальної діяльності; мотивацію, пов'язану зі здійсненням професійних функцій; мотивацію досягнення освітньої мети та мотивацію престижу освітньої мети. Для ефективного розвитку позитивної мотивації здобувача важливо керуватися основними мотиваційними функціями, такими як: 1) спонукальна (стимулювальна) – пов'язана із прискоренням пізнавальної діяльності; 2) цілеспрямована – відображає осмислення результату діяльності; 3) функція спрямування – включає задоволення потреб і досягнення результатів; 4) регулювальна – пов'язана зі зміною потреб і перемиканням мотивів діяльності; 5) контрольна – визначає перевірку досягнення мети діяльності;

- розвиток лідерських якостей і комунікативної культури: майбутній менеджер повинен вміти будувати відносини, знаходити наставників та взаємодіяти з колегами для збагачення свого досвіду та професійного кругозору. Мережева взаємодія сприяє розширенню особистого та професійного спектру.

Серед ключових засобів удосконалення УД із розвитку УК майбутніх керівників можна виокремити такі:

- організація самостійної та індивідуальної роботи зі здобувачами на основі акмеологічного підходу, що включає в себе висунення завдань для самостійної роботи в робочих програмах з усіх навчальних дисциплін;
- сприяння самоосвітній діяльності студентів за допомогою детально розроблених завдань і методичних вказівок, розміщених на університетській платформі Moodle;
- підвищення кваліфікації майбутніх керівників за допомогою відповідних курсів (вебінарів) протягом їхнього навчання у виші. Наприклад, викладачі, які є членами громадських організацій, пропонують різні курси підвищення кваліфікації, як вітчизняні, так і міжнародні. Вони також заохочують студентів використовувати цю можливість для поглиблення знань за певною темою, що є продовженням освітніх компонентів магістерської програми;
- участь у практико зорієнтованих заходах, організованих практикуючими менеджерами, наприклад, щодо використання штучного інтелекту в маркетингу або управління якістю на ринку освітніх послуг.

Уважаємо за необхідне доводити студентам, включаючи їх власний досвід, що сучасна освіта керівника має бути постійною, всебічною, гнучкою за формою та організаційною структурою, об'єднувати різні види навчання – інформальну, формальну та неформальну освіту.

Готовність майбутніх керівників до постійного навчання досягається шляхом використання різних форм, таких як обмін досвідом між керівниками під час участі в науково-практичних семінарах, спільних майстер-класах, обговоренні актуальних проблем управлінської діяльності, а також розгляданні досягнень менеджерів на тематичних семінарах, науково-практичних конференціях. Це також включає організацію тематичних виставок, лекцій, семінарів, практичних і лабораторних занять, акмеологічних тренінгів, рольових та ділових ігор, педагогічних читань, розроблення професіограми та акмеограми керівника організації, і проведення індивідуальних та групових консультацій, організацію виробничої та науково-дослідної практики, створення портфоліо

керівника, а також підготовку до публікації наукових статей та тез наукових доповідей, як одноосібних, так і спільно з науковими керівниками і так далі.

Під час підготовки керівних кадрів необхідно застосовувати акмеологічні технології, які охоплюють засоби, спрямовані на розвиток внутрішнього потенціалу особистості та формування якостей, що сприяють досягненню високого рівня індивідуально-професійного зростання. Основна ідея акмеологічних технологій полягає в їх гуманістичній спрямованості, що дозволяє змінювати стан людини, її психічні процеси та властивості.

Важливою особливістю акмеологічних технологій професійного навчання є наголос на вихованні у студентів бажання вдосконалювати свою загальну культуру та управлінську – як її важливий складник. У процесі навчання майбутні керівники формують свій досвід прийняття творчих рішень, роботи над проектами та управлінськими аспектами певного виду діяльності, а також удосконалюють свою професійну свідомість та позицію.

Стимулювати розвиток УKM можуть:

- соціальна необхідність (рейтинг організації на ринку, надання конкурентоспроможних послуг чи вироблення конкурентоспроможної продукції, розвиток позитивного іміджу організації та її керівника, зокрема, наявність акмеологічного середовища, спрямованого на особистісно-професійний розвиток всіх учасників виробничого процесу);

- бажання досягти необхідного рівня значущості для себе, своєї організації чи підприємства, а також для інших людей.

Важливо в ОП надавати здобувачам можливість професійно спілкуватися з широким спектром фахівців у галузі менеджменту. Цьому сприяють гостьові лекції колег з університетів України, участь у конференціях та інших наукових заходах, організаторами яких є інші ЗВО та наукові установи з різних регіонів країни. Крім того, розвитку УKM суттєво сприяє участь студентів у всеукраїнських та міжнародних конкурсах студентських наукових робіт з менеджменту. Це відкриває для них нові можливості особистісно-професійного

розвитку, дозволяє представити свої наукові досягнення широкому загалу, обмінятися досвідом та отримати цікаві наукові чи виробничі ідеї від колег.

Отже, принципи акмеології, які визначають розвиток майбутнього керівника, відіграють ключову роль у розвитку УКМ, готують керівників, здатних ефективно управляти організацією в умовах нестабільності. Розгляд розвитку менеджерів із позиції акмеологічного підходу дозволяє організації бути ефективною, а її персоналу – адаптуватися до бізнес-середовища, що постійно змінюється.

Базою практичного дослідження нашої роботи було обрано Інститут післядипломної освіти і менеджменту ХНПУ імені Г. С. Сковороди, об'єкт дослідження – здобувачі освіти другого (магістерського) рівня вищої освіти зі спеціальності 073 Менеджмент, які навчаються за освітньою програмою «Управління закладом освіти», усього 19 осіб. Предметом дослідження виступили компоненти УК майбутніх магістрів із менеджменту освітніх організацій. Вхідна діагностика проведена восени 2022 року, вихідна – восени 2023 року. До складу експертної групи, яка розробляла та проводила мікродослідження, входили представники кафедри наукових основ управління та адміністрації Інституту післядипломної освіти і менеджменту (ІПОМ), усього – 7 осіб.

Схарактеризуємо об'єкт дослідження. Майбутні менеджери освіти, які навчаються за другим (магістерським) рівнем, мають вищу освіту (100 %) за рівнем спеціаліста/магістра. 100 % опитаних мають педагогічний стаж діяльності, усі вони представляють зараз або в минулому освітню царину. Здобуття освіти за програмою «Управління закладом освіти» вони розглядають як підвищення кваліфікації, розвиток професійної майстерності і як засіб кар'єрного зростання. У таблиці 2.1 подано розподіл майбутніх менеджерів за посадою станом на час опитування (жовтень 2022 року).

Таблиця 1.

Розподіл магістрантів зі спеціальності 073 Менеджмент за посадами

Посада, яку на час навчання і ПОМ обіймає здобувач вищої освіти	Кількість осіб	%
Керівник організації	—	—
Заступник керівника	7	37
Керівник структурного підрозділу	2	10
Педагогічний працівник	6	31,8
Не працює	4	21,2

Слід зазначити, що майже половина респондентів (47 %) мають адміністративний стаж діяльності, хоч і подекуди незначний. Завдяки анкетуванню встановлено, що близько половини (55 %) здобувачів занесені керівництвом закладу освіти або управлінням (відділом) освіти до резерву керівного складу. Усе вказує на важливість розвитку управлінської культури для об'єктів нашого дослідження.

Отже, членами експертної групи було виокремлено чинники, які прямо чи опосередковано, суттєво або незначно, тривало чи епізодично, негативно чи позитивно можуть впливати на розвиток УК майбутніх менеджерів. Респондентам було запропоновано оцінити визначені чинники за 10-бальною шкалою – від 10 балів (значний вплив) до 0 балів (несуттєвий вплив). Отримані результати занесено до таблиць 2, 3.

Як бачимо з табл. 2, серед найважливіших факторів здобувачі-майбутні керівники освіти зазначили підтримку будь-яких починань із боку підлеглих (9,6) та вищого керівника (9,2). Суттєвим чинником позитивного впливу на УК опитані вважають навчання у ЗВО задля здобуття спеціальної управлінської освіти, у нашому випадку – освітня програма «Управління закладом освіти».

Таблиця 2.

Чинники, що позитивно впливають на розвиток УК

Чинники	Сер. бал
Підтримка, яку надають мені та моїм починанням колеги	9,6
Отримання спеціальної управлінської освіти у ЗВО	9,4
Особиста підтримка мого безпосереднього керівника	9,2
Інформальна освіта	8,6
Вивчення досвіду практичної діяльності успішних керівників	7,8
Набуття власного досвіду УД	7,3
Дієві поради, консультування керівників зі значним стажем роботи	6,9

Продовження табл. 2

Участь у стажуванні, виконання програми підвищення кваліфікації	5,7
Наукове консультування (консалтинг) ЗО	4,3
Участь у науково-практичних конференціях	4,1

Високі середні оцінки отримав чинник «неформальна освіта», який свідчить про усвідомлення важливості самостійної роботи, необхідності поглиблення знань, розвитку вмінь із удосконалення УК шляхом самоосвітньої діяльності, самостійного опрацювання навчальних матеріалів та практичного досвіду колег. До речі, оцінку 7,8 бали, яка є достатньо високою, отримав чинник «Вивчення досвіду практичної діяльності успішних керівників», що підкреслює налаштування опитаних систематично вивчати досвід роботи менеджерів, чії організації досягли успіху або вони самі є взірцями успішних керівників. До чинників, що тримали найнижчі бали, респонденти віднесли «участь у науково-практичних конференціях» та «наукове консультування», що можна пояснити низьким рівнем розвитку науково-дослідницьких умінь і наявністю негативного/непродуктивного досвіду спілкування з науковим керівником того чи іншого експерименту.

Таблиця 3

Чинники, що негативно впливають на розвиток УК

Чинники	Сер. бал
Відсутність спеціальних знань і вмінь у сфері менеджменту	8,7
Запровадження воєнного стану, напружена ситуація та невизначеність у країні через військову агресію рф	8,6
Перманентні зміни в законодавстві, управління ЗО, що потребує постійного опрацювання матеріалів і внесення змін у зміст УД	8,4
Значний обсяг функціоналу керівника або його заступника	7,9
Незадовільний обсяг зарплатні, що не відповідає пропорційно витратам часу	7,2
Брак часу на виконання управлінських завдань	6,5
Стереотипізація УД, нерозвинена креативність	6,2
Авторитаризм, централізація, догми, нульова толерантність	6,0
Негативний досвід взаємодії з учасниками ОП (керівники вищих рівнів, колеги, ПП, батьки, здобувачі освіти)	5,4

Дані, отримані в ході опитування й подані в табл. 3, уможливають висновок, що розкид балів стосовно негативних чинників впливу на розвиток УК значно менший, ніж у чинників, що впливають на цей розвиток позитивно – від 5,4 до 8,7 бала. Зокрема, найбільші перепони чинять відсутність управлінської

підготовки, складна ситуація в країні, пов'язана із вторгненням та агресією РФ, нестійкість нормативно-правової та законодавчої бази, перманентні зміни, що потрібно враховувати в УД. Середні оцінки негативного впливу, на думку здобувачів, мають значний обсяг роботи керівника будь-якого рівня порівняно із пересічним працівником за мінімальної різниці в зарплаті, брак часу на якісне виконання всіх управлінських завдань, звичка думати та діяти згідно зі стереотипами, що заважає приймати інноваційні рішення, діяти нестандартно. Також негативно відображаються на розвитку УКМ його особистісні характеристики, пов'язані із застосуванням авторитарного стилю, що переважає, догматичним мисленням, коли керівник як зразок використовує модель особистої поведінки за минулих часів, а не дослухається до вимог часу, нетерплячість до чужих думок, їх нищівна критика й образи тих, хто висловлює ці думки. На наш розсуд, необхідно внести корективи в освітню програму «Управління закладом освіти» й окремі освітні компоненти з урахуванням отриманих у процесі діагностування оцінок і суджень респондентів.

Відповідно до структури УК менеджера, визначеної нами на початку нашого дослідження, було проведено діагностику рівнів розвитку УК у здобувачів освіти – майбутніх менеджерів освітньої царини. Установлено наявний рівень розвитку й окреслено бажаний стан (рис. 1, табл. 4).

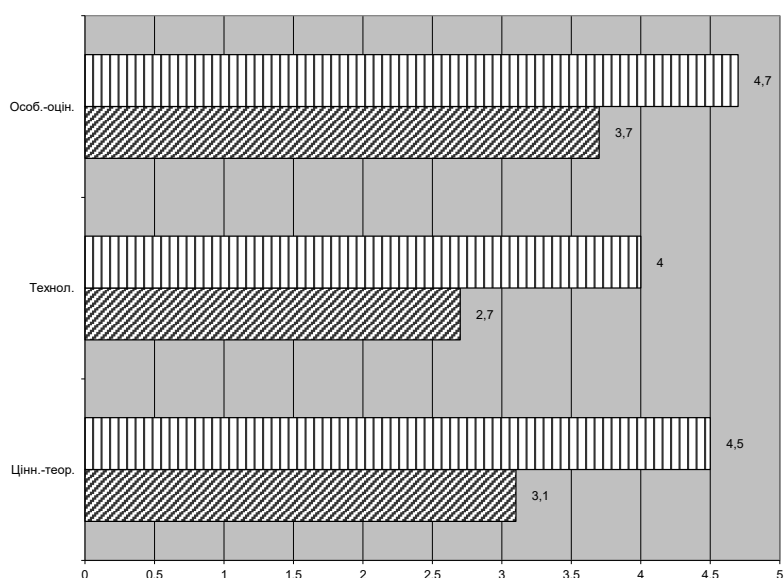


Рис. 1. Наявний і бажаний рівні розвитку УКМ



Таблиця 4.

Рівні розвитку УКМ

Компоненти УКМ	Наявний рівень	Бажаний рівень
Ціннісно-теоретичний	3,1	4,5
Технологічний	2,7	4
Особистісно-оцінювальний	3,7	4,7

З огляду на отримані дані, маємо найбільше розвинутий компонент УК – особистісно-оцінювальний. Зокрема, респонденти чітко зазначили, якими рисами має володіти справжній успішний керівник освітньої організації та порівняли ці характеристики зі своєю особистістю, потім вони зазначили бажаний рівень на момент закінчення навчання у виші. Так само вони вимірювали свої цінності, теоретичні знання з менеджменту та вміння здійснювати УД. Найменше розвинути виявилися складники технологічного компонента УК: уміння об'єктивно оцінювати стан керованої організації, планувати узгоджену діяльність структурних підрозділів, здійснювати контроль та коригування, використовувати методи самоконтролю тощо. Відтак у заходах, спрямованих на підвищення рівня УКМ мають бути передбачені саме ті, що сприятимуть подоланню зазначених недоліків.

Оцінюючи стан ціннісно-теоретичного компоненту УКМ, ми просили респондентів оцінити наявність у них таких сформованих знань і цінностей:

- знання основних законів, закономірностей і принципів управління;
- знання основних сучасних підходів до управління;
- знання основних управлінських функцій і методів управління;
- знання типів, стилів і моделей управління;
- цінності організації;
- людиноцентризм як цінність сучасного управління тощо.

Респонденти зазначили, що відчувають значний брак спеціальних знань у сфері управління, що і стало поштовхом до здобуття освіти за спеціальністю «Менеджмент», проте в той же час усвідомлюють важливість таких цінностей, як «людина», «персонал», «традиції організації» тощо.

Наступним у нашому дослідженні стало вимірювання управлінської діяльності ІПОМ і кафедри наукових основ управління з розвитку УКМ, задля

чого нами було впорядковано факторно-критеріальну модель на засадах кваліметричного підходу, що уможливило вимірювати якісні показники, надаючи їм кількісні оцінки (таблиця 5). Здобувачі виставляли свої оцінки, працюючи індивідуально, відокремлено. Усереднене значення подано в таблиці 5.

Таблиця 5.

Факторно-критеріальна модель якості управління розвитком УKM

Фактори	Вагомість фактору	Критерії	Вагомість	Оцінка	Част. оцінка критерію	Част. оцінка фактору
			критерію	критерію		
1. Унормованість УД з розвитку УKM	0,22	1. Вироблення норм поведінки в ПОМ (Етичний кодекс, Правила внутрішнього розпорядку тощо)	0,23	0,5	0,11	0,17
		2. Вироблення й закріплення традицій, цінностей організації	0,19	0,75	0,14	
		3. Обізнаність співробітників і здобувачів із документами, що унормовують діяльність організації	0,26	0,75	0,2	
		4. Наявність документів, що регулюють діяльність структурних підрозділів	0,32	1	0,32	
		5. Вироблення стратегії розвитку УKM	0,17	0,75	0,13	
2. Сучасний зміст, технології розвитку УKM	0,3	6. Наявність навчальних, робочих програм, зміст яких спрямовано на розвиток УKM	0,2	0,75	0,15	0,23
		7. Розроблення системи мотивування та стимулювання здобувачів до розвитку УК	0,17	0,5	0,08	
		8. Залучення здобувачів до управління	0,16	0,75	0,12	
		9. Використання сучасних технологій в ОП	0,17	0,75	0,13	
		10. Належне навчально-методичне, наукове забезпечення розвитку УKM	0,3	1	0,3	
3. Дотримання акмеологічних умов у процесі розвитку УKM	0,16	11. Розроблення магістрантами акмеограм та кар'єрограм	0,15	0,5	0,08	0,12
		12. Розвиток самоорганізації здобувачів освіти	0,19	0,75	0,14	
		13. Застосування методів активного навчання	0,22	0,75	0,16	
		14. Розвиток мотивації та само мотивації здобувачів освіти	0,26	0,75	0,19	
		15. Розвиток лідерських якостей і комунікативної культури магістрантів	0,18	1	0,18	
4. Реальний результат розвитку УKM	0,32	16. Згуртованість колективу НПП і здобувачів навколо розв'язуваної проблеми	0,21	0,75	0,16	0,22
		17. Наявність та усвідомлення здобувачами цінності розвитку УК	0,17	1	0,17	
		18. Володіння студентами технологіями розвитку УKM	0,22	0,5	0,11	

Продовження табл. 5

	19. Здатність адекватно оцінювати власний рівень УК	0,21	0,5	0,1	
	20. Задоволеність студентів умовами здобуття освіти, самореалізації	0,19	0,75	0,14	
К заг.					0,74

Загальну оцінку управління розвитком UKM визначаємо як суму всіх факторів. Вона становить 0,74, що відповідає достатньому рівню (рис. 2). Відтак свою увагу ми маємо приділити покращенню тих показників, що отримали найнижчі оцінки задля підвищення якості управлінської діяльності досліджуваного об'єкту.

Далі ми визначили здатність магістрантів управляти своєю власною діяльністю. Основна мета полягала в проведенні самооцінювання майбутніх керівників у керуванні власною роботою. Згідно з поставленою метою було здійснено опитування 19 здобувачів, яким було запропоновано самостійно оцінити свою ефективність у керуванні власною діяльністю (див. Додаток А). Аналіз отриманих даних (таблиця 6, рисунок 3) підтвердив, що 5 % респондентів, які брали участь в опитуванні, мають критичний рівень самоменеджменту.

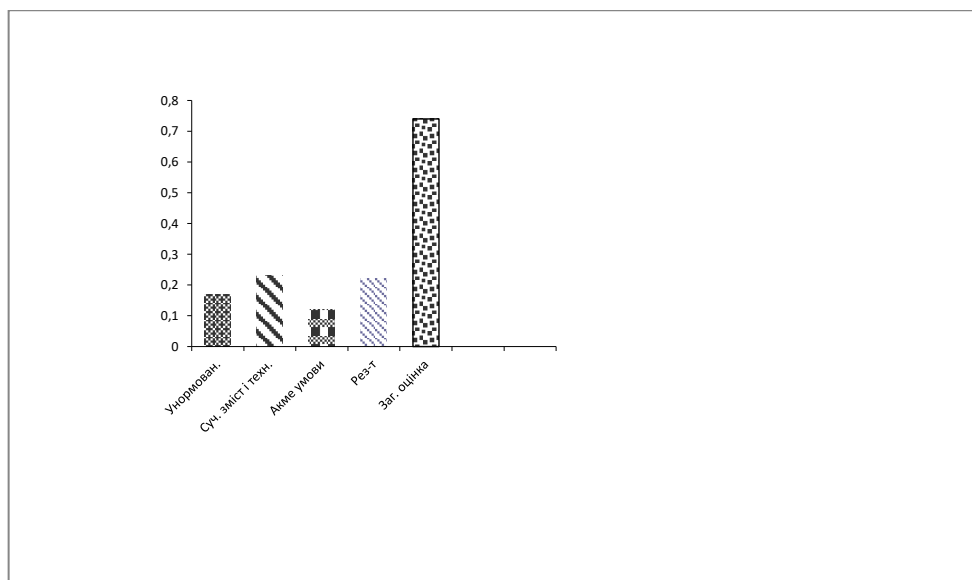


Рис. 2. Результати оцінювання УД за факторно-критеріальною моделлю

Вони не вміють ефективно планувати свій час та повністю покладаються на зовнішні обставини. 22 % майбутніх керівників засвідчили недостатній рівень самоменеджменту, що виявляється в тому, що, так само як і попередня група, вони часто стають заручниками зовнішніх обставин. На відміну від першої групи, вони намагаються контролювати свій час, але не завжди є послідовними в утриманні своєї позиції щодо управління часом. Ці керівники потребують цільової допомоги в розвитку управлінських навичок, які є ключовим чинником успіху в сучасному менеджменті.

Таблиця 6.

Рівень самоменеджменту здобувачів – майбутніх менеджерів освіти

Рівні самоменеджменту	%
Критичний	5
Недостатній	22
Середній	28
Оптимальний	45

28 % учасників опитування мають середній рівень самоменеджменту, тоді як у 45 % респондентів виявлено оптимальний рівень самоменеджменту. Їхній потенціал слід використовувати для поширення управлінського досвіду, зокрема через систему наставництва та співпрацю з молодими керівниками та тими, у кого недостатній чи низький рівень розвитку управлінських навичок. Це особливо актуально, оскільки чверть опитаних здобувачів потребують методичної підтримки у формуванні та розвитку навичок самоорганізації, саморегуляції та само менеджменту, і тут доцільним є використання позитивного досвіду їхніх колег, які разом із ними навчаються.

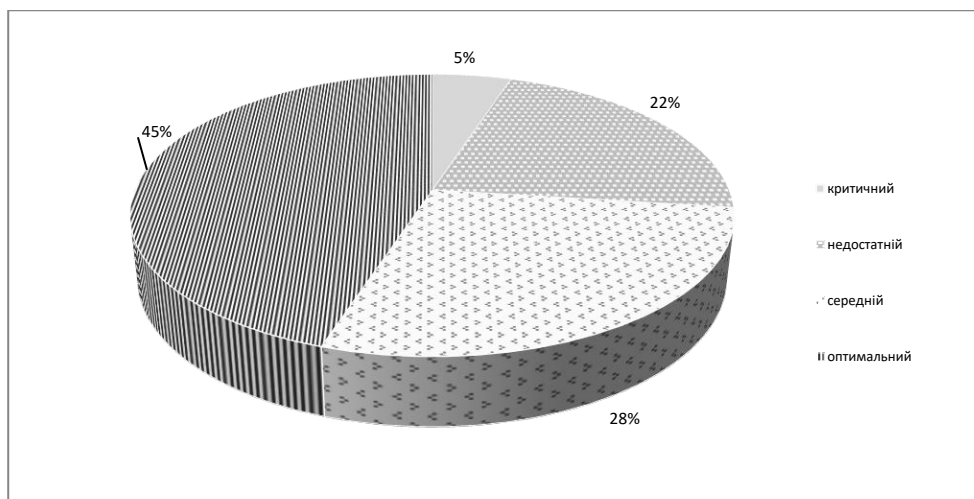


Рис. 3. Рівні самоменеджменту здобувачів, які навчаються за освітньою програмою «Управління закладом освіти»

Із урахуванням висновків всіх виконаних досліджень було визначено необхідність розроблення й запровадження спеціального курсу з метою підвищення рівнів УКМ і створення для цього належних умов в освітньому процесі ЗВО.

Отже, нами розроблено спецкурс «Управлінська культура керівника освітньої організації» та надано рекомендації з його реалізації в освітньому процесі ЗВО.

#### Програма спецкурсу

##### «Управлінська культура керівника освітньої організації»

Актуальність вивчення спецкурсу здобувачами 2-го (магістерського) рівня вищої освіти зумовлена такими чинниками:

- ЗО керують спеціалісти з різною базовою освітою, стажем та досвідом педагогічної роботи, управлінської діяльності, які потребують спеціальної підготовки, у т.ч. щодо розвитку управлінської культури;
- кадрові, матеріально-технічні, фінансові ресурси ЗО дуже різні, отже здобувачам потрібно надати вибір проблем та завдань, які цікаві та значущі для них;
- об'єктивно існує потреба створення інформаційних мереж та нових інформаційних технологій в управлінні освітою;

- створення умов для формування й розвитку УКМ є складовою ефективного функціонування сучасного ЗО.

Завдання курсу:

- актуалізувати управлінську культуру як складову загальної професійної культури менеджера освіти;

- формувати й розвивати в здобувачів управлінську культуру керівника освітньої організації;

- окреслити особливості культури взаємодії та соціальних відносин між керівником і підлеглим у сучасних умовах, розвивати навички здобувачів у цій взаємодії, зокрема в молодіжному колективі;

- розвинути в здобувачів навички самоменеджменту, необхідні для ефективної соціальної взаємодії;

- сформувати в здобувачів уміння інформальної освіти, поглиблення знань щодо суті УД, умінь її ефективного виконання;

- розвинути навички групової діяльності та командної роботи, що сприяють формуванню готовності до співпраці з колегами, праці в команді та усвідомленню власної ролі в групі, уміння аналізувати можливі наслідки особистих дій у соціальній взаємодії та колективній роботі;

- підготувати управлінські кадри до виявлення та розв'язання проблем підвищення якості ОП;

- розвинути систему знань щодо різновидів ділового спілкування, включаючи особливості ділової та управлінської культури в контексті цих видів, покращити навички використання отриманих знань у процесі планування й організації заходів у сфері освіти;

- підтримувати у процесі навчання розвиток пізнавального інтересу здобувачів, спрямовуючи його на рефлексію власної професійної діяльності;

- розвинути вміння з удосконалення професійної управлінської діяльності, подолання стереотипів, які перешкоджають цьому.

Здобувачі освіти мають знати за результатами вивчення дисципліни:

- основні вимоги до сучасного керівника та його діяльності;

- функціональні обов'язки та стилі управління;
- параметри якості УД, сформованості УКМ;
- методи підвищення ефективності управління;
- природу управлінських процесів;
- мотивацію управлінської діяльності.
- механізми формування міжособистих стосунків;
- особливості стосунків із різними категоріями учасників освітнього процесу (керівники, заступники, ПП, здобувачі, батьки, представники громадськості);
- принципи УД;
- сучасні технології управління процесами й керівництва колективами.

Здобувачі освіти мають уміти:

- застосовувати сучасні технології особистісно-професійного розвитку;
- оцінювати власну професійну діяльність;
- створювати здоровий морально-психологічний клімат у колективі;
- коректно надавати людині оціночну інформацію;
- проектувати та прогнозувати діяльність колективу;
- делегувати власні повноваження та відповідальність колегам;
- створювати умови для розвитку підлеглих та розв'язання соціальних проблем колективу;
- устанавлювати ділові стосунки з колегами, вести ділові переговори, використовувати ефективно інші форми ділового спілкування.

Обсяг дисципліни – 3 кредити ECTS, 90 годин. Навчально-тематичний план для здобувачів заочної форми навчання (таблиця 7).

Таблиця 7.

Навчально-тематичний план (заочна форма навчання)

Номер і назва модуля, теми	Кількість годин			
	Усього	Л	С/Пр	С.р.
Модуль 1. Теоретичні аспекти розвитку УКМ				
1.1. Визначення суті управлінської культури, підходи до її формування й розвитку	10	2	—	8
1.2. Культуротворчий складник управління	11	1	—	10
За модулем 1	21	3	—	18

Модуль 2. УК як засіб удосконалення культури організації та підвищення якості ОП				
2.1. Організація командної роботи в ЗО	10	1	1	8
2.2. Стили УД та їх діагностування	10	—	2	8
2.3. Аналіз організаційної культури ЗО	11	—	1	10
2.4. Комфортність ОС як головна умова якості ОД	11	1	—	10
2.5. Основи ділової комунікації	14	—	2	12
2.6. Особиста ділова культура керівника	13	1	—	12
За модулем 2	69	3	6	60
За дисципліною	90	6	6	78

Зміст спецкурсу

Модуль 1. Теоретичні аспекти розвитку УКМ

Т. 1.1. Визначення суті управлінської культури, підходи до її формування й розвитку.

Культура, уявлення про неї. Діяльність. Професійна діяльність. Культура управління. Культура управлінської діяльності. Системний, аксіологічний, культурологічний, акмеологічний, рефлексивний, діяльнісний підходи до розвитку УКМ. Основні ознаки, риси та властивості управлінської культури. Види та функції культури управління. Рівні управлінської культури. Елементи управлінської культури. Параметри, критерії оцінювання якості управлінської діяльності, управлінської культури.

Т. 1.2. Культуротворчий складник управління.

Співвідношення понять «управління» та «культура». Культурна складова управління. Культура особистості та процес управління. Специфіка культури управлінської праці. Роль етикету в різному соціальному та культурному середовищі. Норми поведінки. Комунікативна функція культури. Норми як засіб спілкування та співробітництва людей. Культура та суспільство. Соціальні інститути культури.

Модуль 2. УК як засіб удосконалення культури організації та підвищення якості ОП

Т. 2.1. Організація командної роботи в закладі освіти.

Взаємозв'язок культури організації та управлінської культури. Чинники, що впливають на культуру організації: походження, рід діяльності, завдання та



цілі. Види організаційної культури: влада, роль, мета та особистість. Зміна культури організації. Керівник та підлеглий: етикет взаємовідносин. Принципи створення команди. Тім-білдінг як сучасна технологія вдосконалення команди. Ролі в команді. Критерії ефективності. Командна взаємодія.

#### Т. 2.2. Стили УД та їх діагностування.

Теорії ставлення керівника до персоналу. Моделі поведінки керівника. Особливості організації праці керівника. Стили керування. Вибір управлінської стратегії. Спілкування із підлеглими. Моральне виховання та самовдосконалення, самодисципліна керівника. Імідж керівника.

#### Т. 2.3. Аналіз організаційної культури закладу освіти.

Підходи та методи вивчення організаційної культури. Основні елементи та функції організаційної культури закладу освіти, фактори, що впливають на формування організаційної культури закладу освіти. Цінності як базова складова організаційної культури. Різні типи організаційних культур. Методика оцінювання якості організаційної культури закладу освіти.

Т. 2.4. Комфортність освітнього середовища як головна умова якості освітньої діяльності.

Дефініція «освітнє середовище» та його типи. Властивості освітнього середовища, їх вплив на особистість, яка розвивається. Механізми створення комфортного освітнього середовища.

#### Т. 2.5. Основи ділової комунікації.

Культура взаємодії, принципи ефективної взаємодії. Позиції в спілкуванні. Маніпулятивні засоби ділового спілкування. Основні форми ділового спілкування: переваги, недоліки, механізми вдосконалення.

#### Т. 2.6. Особиста ділова культура керівника.

Іміджування як сучасна технологія формування образу керівника. Лідерство. Емоційна стійкість. Культура публічного виступу. Культура міжособистої взаємодії. Методика розроблення акмеограми та кар'єрограми.

Отже, зазначимо, що означені модулі програми спецкурсу поєднані методологічно і дозволяють вийти на індивідуальні програми саморозвитку кожного здобувача. Їх об'єднує філософія розвитку, методологія становлення індивідуальності, організаційні форми, які забезпечують самостійність. При жорсткості внутрішніх технологій модулі достатньо гнучкі, багатофункціональні, створені на інтегративній основі. Головна їх цінність полягає в можливості творчої самореалізації будь-якого суб'єкта, інтерпретації одержаної ним інформації на власному рівні розумового розвитку і професійної підготовки, з осмисленням змісту і властивою йому швидкістю.

Методологічною основою інтегративного підходу до організації освітнього процесу під час формування управлінської культури майбутніх менеджерів освіти є механізм психологічної та інноваційної інтерпретації здобувачами змісту різних джерел, методів і форм. Така інтерпретація передбачає синтез знань, умінь у певній практичній управлінській діяльності під час розв'язання дослідницьких завдань і проблем, осмислення цих знань із позиції активного суб'єкта, переведення теорії на мову реальних управлінських дій і рішень, пов'язаних з організацією і конкретними управлінськими діями інноваційного характеру на підставі напрацьованого підходу, алгоритму, досвіду, що відбиває технологію роботи. Важливим компонентом і результатом самостійної роботи кожного здобувача є розроблення індивідуальної освітньої програми в післядипломний період.

У процесі опанування матеріалів спецкурсу ми пропонуємо використовувати модульно-диференційовані технології, що складаються із окремих змістовних елементів – модулів – для формування певної групи професійно та особистісно-значущих якостей відповідно до інтегративної моделі розвитку УКМ. Кількість модулів можна змінювати, їх припустимо поєднувати в блоки, залежно від мети навчання та навчального плану, але зміст і технологія процесу навчання визначається на основі інтегративного підходу.

У процесі використання модульно-диференційованої технології змінюється функція управління освітнім процесом, управління певним чином

трансформується у співуправління і самоуправління, особливо під час проведення тренінгів, ділових ігор, моделювання тощо. Керівник має можливість вибирати більш оптимальний освітній маршрут і ефективний індивідуальний шлях підвищення своєї кваліфікації.

Методика навчальних занять розроблена з урахуванням:

- рівня знань, який потрібен сучасному керівнику закладу освіти для успішного здійснення УД;
- взаємозв'язків теоретичного і практичного аспектів в УД;
- системоутворювального чинника в процесі навчання майбутніх керівників закладів освіти.

Серйозну увагу також треба приділяти зняттю тривожності, формуванню у здобувачів почуття психологічної безпеки, впевненості у власних силах і можливостях, створенню на заняттях атмосфери творчої співпраці, тим більше з огляду на воєнний стан у країні. Тут, на наш погляд, багато що залежить від позиції викладача. Ми вважаємо корисним під час проведення попередніх співбесід і на вступних лекціях поділитися зі здобувачами власними принциповими думками з приводу ролі викладача-дослідника в розвитку управлінської культури керівника закладу освіти – практика.

Основною методичною одиницею спецкурсу «Управлінська культура керівника освітньої організації» ми розглядали моделювання різноманітних управлінських ситуацій, які потребують прийняття студентами конкретних управлінських рішень.

Процес моделювання управлінських ситуацій і подальшої роботи з ними здійснювався у таких формах, як: індивідуальне осмислення і конструювання здобувачами можливих, для виділених ними самими ситуацій, управлінських рішень; вибір більш актуальних для студентів управлінських ситуацій і обговорення варіантів управлінських рішень у малих групах; імітаційні ділові ігри з участю всіх здобувачів освіти.

Із метою забезпечення практичної спрямованості та наближення навчання здобувачів до розв'язання «реальних» управлінських проблем нами були

використані засоби: вивчення, аналіз і систематизація типових управлінських ситуацій керівників освітніх закладів; використання типових управлінських ситуацій у процесі підготовки керівників.

Ми використовували метод критичних інцидентів, схарактеризований Л. Карамушкою, сутність якого в тому, аби досвідчені спеціалісти – управлінці в системі загальної середньої, дошкільної, позашкільної освіти – наводили приклади реальних управлінських ситуацій, із якими вони безпосередньо стикались у своїй роботі і які характеризували високу чи низьку ефективність управління (таблиця 8).

Таблиця 8

### Класифікація управлінських ситуацій на різних рівнях управління

Рівні управління	Управлінські ситуації
Директор – заступник директора	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Підбір директором школи своїх заступників і розподіл обов’язків між ними;</li> <li>- спільне розроблення директором і його заступниками головних напрямків планування і організації ОП;</li> <li>- здійснення внутрішнього контролю; забезпечення успішної взаємодії “управлінської команди” ЗО;</li> <li>- взаємодія заступників директора з учителями;</li> <li>- попередження і розв’язання конфліктних ситуацій, що виникають між директором і його заступниками, між заступниками директора й учителями;</li> <li>- організація взаємодії заступників директора з керівниками інших ЗО, УО, спонсорами;</li> <li>- пошук додаткових джерел фінансування тощо</li> </ul>
Керівник (директор, заступник директора) – педагогічний колектив	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Добирання вчителів;</li> <li>- розподіл навантаження, функціональних обов’язків педагогів;</li> <li>- відвідування уроків, надання методичної допомоги вчителям;</li> <li>- забезпечення матеріального і морального стимулювання праці вчителів;</li> <li>- проведення атестації вчителів і створення умов для їх професійного розвитку;</li> <li>- підвищення кваліфікації вчителів; формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі;</li> <li>- попередження й подолання конфліктів між педагогами та учнями;</li> <li>- взаємодія з певними категоріями вчителів (молодими педагогами; пенсіонерами; вчителями, які не виконують сумлінно свої функціональні обов’язки тощо)</li> <li>- Добирання вчителів; розподіл навантаження, функціональних обов’язків педагогів; відвідування уроків, надання методичної допомоги вчителям;</li> <li>- забезпечення матеріального і морального стимулювання праці вчителів;</li> <li>- проведення атестації вчителів і створення умов для їх професійного розвитку;</li> </ul>

Керівник (директор, заступник директора) – педагогічний колектив	- підвищення кваліфікації вчителів; формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі; - попередження й подолання конфліктів між педагогами та учнями; - взаємодія з певними категоріями вчителів (молодими педагогами; пенсіонерами; вчителями, які не виконують сумлінно свої функціональні обов'язки тощо)
Керівник (директор, заступник директора) – учні та їх батьки	- Залучення батьків до організації ОП у ЗО; - надання допомоги учнями та їх батьками ЗО під час розв'язування матеріально-побутових проблем; - організація відпочинку дітей у процесі проведення позашкільних заходів; - взаємодія з батьками дітей, що викликають занепокоєність школи, а також певними сім'ями (наприклад, що ведуть асоціальний спосіб життя тощо)

Використання цього методу давало можливість:

а) створити банк управлінських ситуацій у системі загальної середньої, дошкільної, позашкільної освіти;

б) виділити основні типи управлінських ситуацій за критеріями, що пов'язані з головними складовими «зовнішньої» і «внутрішньої» структур управління і розробити класифікацію типових управлінських ситуацій у діяльності різних категорій керівників закладів освіти.

У ході дослідження були виділені типові управлінські ситуації, що характерні для діяльності керівників ЗО, які здійснюють науково-дослідну та/або дослідно-експериментальну роботу. Ці специфічні управлінські ситуації можуть бути об'єднані у групи, виділені на підставі критеріїв «рівень управління», «аспект управління» (таблиця 9).

Таблиця 9.

Класифікація управлінських ситуацій на різних рівнях управління

Рівні управління	Аспекти управління
Керівник ЗО – інші управлінські структури	- Обґрунтування відкриття ЗО у процесі комунікації з різними управлінськими структурами вищого рівня, подолання психологічних і комунікаційних бар'єрів, що виникають при цьому; - документальне оформлення діяльності закладу (Концепція розвитку, програма дослідно-експериментальної роботи, Статут та інші робочі документи) обґрунтування ідеї започаткування наукової/експериментальної діяльності;
	- урахування життєвих планів членів педагогічного колективу під час запровадження інноваційного режиму діяльності; - формування позитивного іміджу ЗО; установлення партнерських стосунків з іншими ЗО різних типів

<p>Керівник ЗО – педагогічний колектив</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Підбір учителів залежно від спрямованості, профілю ЗО (визначення критеріїв підбору, проведення конкурсу, складання контракту);</li> <li>- формування сприятливого соціально-психологічного клімату, створення умов для самореалізації і самовираження творчо обдарованих, неординарних педагогів;</li> <li>- розробка нових, авторських програм з навчальних предметів, науково-методичних розробок і забезпечення захисту авторських прав (отримання авторських свідоцтв, патентів);</li> <li>- запровадження інноваційних освітніх і управлінських технологій, розроблених з урахуванням особливостей ЗО, індивідуальних програм розвитку здобувачів;</li> <li>- установа взаємодії з вишами, залучення НПП ЗВО до роботи у ЗЗСО, сприяння їх адаптації до умов ЗО;</li> <li>- організація ефективної роботи психолого-акмеологічної служби, створення сприятливих акмеологічних умов у ЗО;</li> <li>- пошук додаткових можливостей розв'язання фінансово-економічних проблем в умовах ринкової економіки тощо</li> </ul>
<p>Керівники ЗО, педагогічний колектив – діти і їх батьки</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Забезпечення соціально-психологічних умов здобуття освіти;</li> <li>- організація партнерської взаємодії з батьками вихованців;</li> <li>- створення умов для оволодіння учнями навичками релаксації у зв'язку із підвищеними фізичними і психологічними навантаженнями, стресами в період дії воєнного стану в країні;</li> <li>- формування сприятливого соціально-психологічного клімату в учнівському колективі;</li> <li>- організація співробітництва з батьками учнів, які відрізняються більш високим рівнем вимог щодо якості освіти; соціальним статусом, загальнокультурним і творчим потенціалом</li> </ul>

Наступний метод навчання – ділова гра. Суттєвою особливістю сценаріїв ділових ігор для формування управлінської культури керівника ЗО є формування змісту гри на основі тих управлінських ситуацій, які є більш актуальними для здобувачів тієї чи іншої навчальної групи, що визначалося до проведення ділової гри. Нами було проведено ділові ігри «Нарада», «Публічний виступ», «Відео аукціон (правила ділової комунікації)».

Також під час вивчення спецкурсу «Управлінська культура керівника освітньої організації» незаперечна ефективність такого методу, як брейнстормінг, оскільки він викликає творчу активність здобувачів, сприяє формуванню й розвитку в них управлінського мислення й активної світоглядної позиції, що, у свою чергу, не може не вплинути позитивно на процес становлення управлінської культури студентів.

Окрім зазначених методів ми скористалися соціально-психологічними тренінгами, а саме:

- моделювання ситуації індивідуальної розмови керівника з працівником із проблемних питань, які виникають у процесі їх взаємодії (наприклад, неефективне виконання працівником своїх професійних обов'язків, байдуже ставлення до справ колективу тощо), що допомагає проаналізувати головні умови встановлення і підтримання психологічного контакту, оволодіння технікою проведення індивідуальної бесіди;
- виступ на педраді – моделювання з наступним аналізом головних психологічних факторів ефективної взаємодії керівника ЗО з педагогічним колективом (добір теоретичного й емпіричного матеріалу, поєднання раціональних та емоційних звернень до аудиторії тощо).

У ході навчання використовували такі форми роботи (таблиця 10).

Таблиця 10.

Форми роботи зі здобувачами

Фронтальна	Групова	Індивідуальна
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Лекція;</li> <li>- педагогічні читання;</li> <li>- оперативна нарада з методичних питань;</li> <li>- захист творчого звіту ЗО;</li> <li>- школа передового досвіду;</li> <li>- науково-практична конференція</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Презентація досвіду роботи;</li> <li>- аналіз програми розвитку/стратегії ЗО;</li> <li>- школа молодого керівника;</li> <li>- семінар/вебінар;</li> <li>- теоретичний та проблемний семінар;</li> <li>- соціально-психологічний тренінг з управління</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Консультація;</li> <li>- екстернат;</li> <li>- стажування та наставництво;</li> <li>- організація самоосвіти (асинхронне виконання завдань самостійної роботи, розроблення персональних проєктів)</li> </ul>

Далі пропонуємо визначити ефективність реалізації запропонованого спецкурсу.

Розроблений спецкурс було впроваджено в діяльність ПІОМ ХНПУ імені Г. С. Сковороди впродовж другого семестру 2023 року для здобувачів 2-го (магістерського) рівня вищої освіти зі спеціальності 073 Менеджмент, які навчаються за освітньою програмою «Управління закладом освіти».

Після опанування спецкурсу проведено повторні заміри щодо рівнів розвитку УКМ, порівняльні дані подано в таблиці 11 та на рис. 4.

Таблиця 11.

Порівняння рівнів розвитку УКМ до і після впровадження спецкурсу

Компоненти УКМ	Рівень до спецкурсу	Бажаний рівень	Рівень після спецкурсу	Приріст
Ціннісно-теоретичний	3,1	4,5	4,7	+1,6
Технологічний	2,7	4,0	4,0	+1,3
Особистісно-оцінювальний	3,7	4,7	4,8	+1,1

Як бачимо із таблиці 11, реалізації спецкурсу позитивно вплинула як на розвиток кожного компоненту УКМ, так і загалом управлінської культури здобувачів. Спостерігаємо приріст за кожним компонентом, найбільшу позитивну динаміку (+1,6) має ціннісно-теоретичний компонент, що можна пояснити змістом навчального матеріалу, спрямованого на поглиблення теоретичних знань і розвитку ціннісних орієнтацій здобувачів – під час усіх видів занять. На відміну від цього компоненту, інші потребують, на нашу думку, більше часу для отримання позитивних змін, бо вміння, навички формуються в процесі діяльності, потребують суттєво більше часу. Що стосується особистісно-оцінювального компонента, то він має найнижчий приріст +1,1, що можна пояснити найбільшим рівнем розвитку до початку експерименту, з одного боку, а з іншого – необхідністю більше тривалого часу на зміну особистісних характеристик, властивостей та індивідуальних рис. Проте в будь-якому випадку отримані результати перевищують або збігаються із бажаними результатами, що засвідчує високу якість запропонованого спецкурсу.



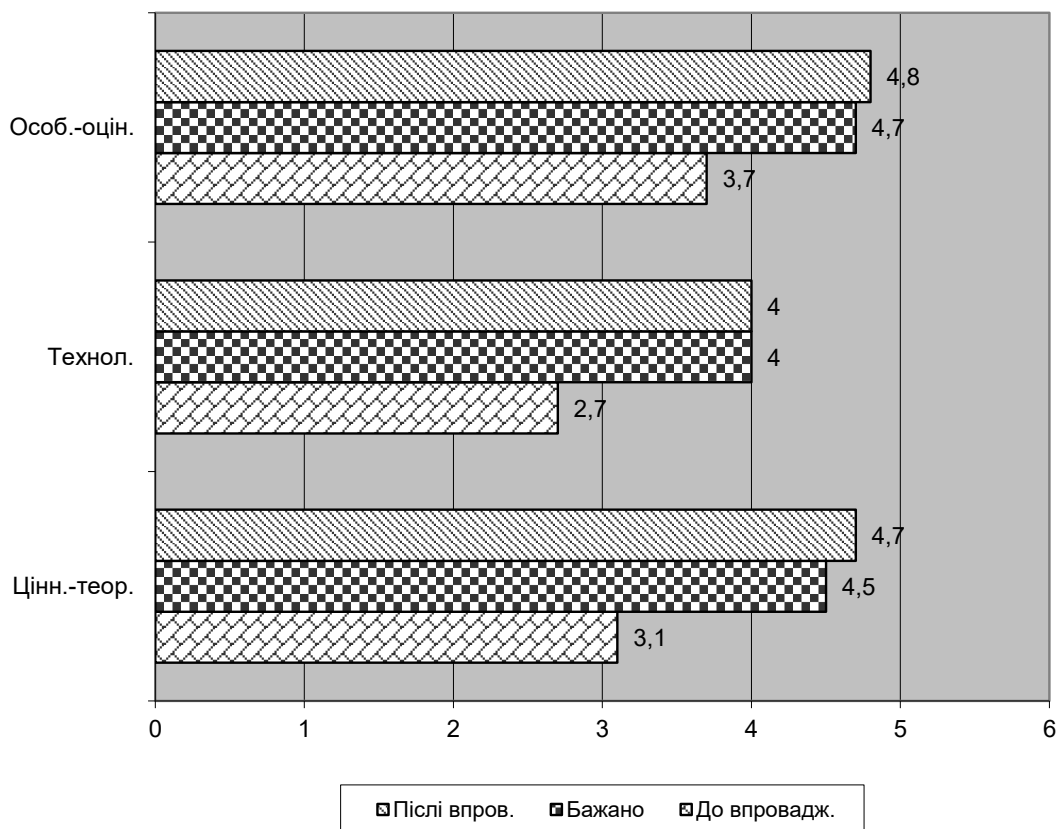


Рис. 4. Порівняння рівнів розвитку УКМ до та після впровадження спецкурсу

Так само нами було проведено повторну експертизу управління розвитком УКМ за описаною вище факторно-критеріальною моделлю. Порівняльні оцінки представлено в таблиці 12.

Таблиця 12.

Порівняльні оцінки управління розвитком УКМ

Фактори	До впровадження	Після впровадження	Приріст, %
Унормованість УД з розвитку УКМ	0,17	0,2	+0,03
Сучасний зміст, технології розвитку УКМ	0,23	0,27	+0,04
Дотримання акмеологічних умов у процесі розвитку УКМ	0,12	0,14	+0,02
Реальний результат розвитку УКМ	0,22	0,25	+0,03
К заг	0,74	0,86	+0,12
Рівень управління розвитком УКМ	Достатній	Достатній	

Ґрунтуючись на даних таблиці 12, відзначаємо приріст усіх факторів УKM – від 0,02 (дотримання акмеологічних умов) до 0,04 (сучасний зміст і технології). Загальна оцінка управління – 0,86, що співвідноситься з достатнім рівнем УД. Відтак, маємо кількісні позитивні зрушення: приріст якості на +0,12, однак якісно рівень управлінської діяльності не змінився і залишився на достатньому рівні. Ми пояснюємо це тим, що тільки за рахунок упровадження єдиного спецкурсу обсягом 90 годин не можна отримати системні позитивні зміни, потрібно систематично вносити корективи в усі освітні компоненти з фокусуванням на розвиток УKM.

Відтак зроблена нами повторна діагностика підтвердила ефективність запропонованих заходів. Не зважаючи на це, проблема розвитку УKM має бути у фокусі освітнього процесу підготовки майбутніх керівників освітніх організацій.

Отже, проведене нами теоретичне і практичне дослідження розвитку УKM та управління цим процесом дає підстави стверджувати про таке.

З'ясовано, що управлінська культура майбутнього менеджера є комплексною характеристикою особистості, що складається із професійних і загальнокультурних знань, умінь, особистісних якостей, сформованість яких забезпечує готовність до вирішення будь-яких складних управлінських задач.

Структура УKM має три компоненти: ціннісно-теоретичний (цінності УД та знання її засад); технологічний (уміння та здатності діяти професійно); особистісно-оцінювальний (наявність певних індивідуально-психологічних характеристик, що забезпечують успіх УД, здатність адекватно оцінювати результати – особисті та організацій).

Основними засобами підвищення якості управлінської діяльності з розвитку УKM є системне й систематичне вдосконалення ОП та створення оптимальних акмеологічних умов в освітньому процесі ЗВО.

У ході дослідження було визначено чинники, які прямо чи опосередковано, суттєво або незначно, тривало чи епізодично, негативно чи позитивно можуть впливати на розвиток УК майбутніх менеджерів. Здобувачі 2-го рівня вищої

освіти оцінили впливовість запропонованих факторів на їхню управлінську культуру й відмітили значний позитивний вплив таких чинників, як підтримка підлеглих та керівників вищого рівня, а також здобуття спеціальної управлінської освіти. Серед чинників, що заважають студентам розвивати УК, зазначено було відсутність спеціальних знань, запровадження воєнного стану, перманентне оновлення законодавства у сфері освіти.

Виявлено середній та низький рівні розвитку компонентів управлінської культури здобувачів експериментальної групи до початку експерименту, а також достатній рівень управлінської діяльності з розвитку цього феномену (0,74).

З'ясовано достатній рівень управління розвитком УКМ в ІПОМ ХНПУ імені Г. С. Сковороди.

Із метою підвищення рівнів УКМ та якості управління на діагностичній основі з урахуванням стандартів вищої освіти та галузевих стандартів розроблено й упроваджено спецкурс з удосконалення управлінської культури керівника обсягом 3 кредити (90 годин), який було впроваджено в практику роботи базового ЗВО.

Доведено результативність упровадження розробленого спецкурсу. Порівняльні оцінки до і після впровадження спецкурсу підтверджують його позитивний вплив на об'єкти дослідження, а саме: приріст управлінської діяльності склав +0,12; також зафіксовано позитивну динаміку кожного компонента управлінської культури (на основі опитування всіх здобувачів освіти) у межах від +0,02 до +0,04.

Відтак розроблений спецкурс може бути рекомендований до реалізації в практику роботи з майбутніми магістрами з менеджменту, а також із діючими керівниками ЗО, які налаштовані підвищити рівень управлінської культури.

Отже, мету нашого дослідження досягнуто, завдання виконано. Однак проведена робота не вичерпує всіх проблем, перспективу подальших розвідок у цій царині вбачаємо у вивченні досвіду країн Європейського Союзу, Великої Британії, США та інших щодо розвитку управлінської культури керівників та

можливості імплементації цього досвіду в практиці роботи вітчизняних освітніх організацій.

### Додатки

#### Додаток А

Методика «Самоменеджмент: як добре Ви справляєтеся зі своєю роботою»

*Шановний колего! Дайте відповіді на запропоновані запитання.*

*Самооцінка здійснюється таким чином:*

0 балів – «майже ніколи»;

1 бал – «іноді»;

2 бали – «часто»;

3 бали – «майже завжди».

#### Текст опитувальника

1. Я резервую на початку робочого дня час для підготовчої роботи, планування.
2. Я передоручаю все, що може бути передоручено.
3. Я письмово фіксую завдання і цілі із зазначенням термінів їхньої реалізації.
4. Кожен офіційний документ я намагаюся обробляти за один раз і остаточно.
5. Щодня я складаю список поточних справ, упорядкований за пріоритетами. Найважливіші речі я роблю в першу чергу.
6. Свій робочий день я намагаюся по можливості звільнити від сторонніх телефонних переговорів, незапланованих відвідувачів і нарад, що їх скликають зненацька.
7. Своє денне завантаження я намагаюся розподілити відповідно до графіка моєї працездатності.
8. У моєму плані розподілу часу є “вікна”, які дають можливість реагувати на актуальні проблеми.
9. Я намагаюся спрямувати свою активність таким чином, щоб у першу чергу сконцентруватися на “життєво важливих” проблемах.

10. Я вмію говорити «ні», коли на мій час хочуть претендувати інші, а мені необхідно виконати більш важливі справи.

*Оброблення й інтерпретація результатів.*

0 – 15 балів – ви не плануєте свій час і залежите від зовнішніх обставин. Деякі зі своїх цілей ви досягаєте, якщо складаєте список пріоритетів і дотримуєтеся його.

16 – 20 балів – Ви намагаєтеся оволодіти своїм часом, але не завжди досить послідовні, щоб мати успіх.

21 – 25 балів – у вас добрий самоменеджмент.

26 – 30 балів – ви можете бути взірцем для кожного, хто хоче навчитися раціонально витратити свій час. Дозвольте оточуючим Вас людям долучитися до Вашого досвіду.

Якщо ви набрали менше 20 балів, то це не повинно вас бентежити. Просто вам треба докласти свою енергію для усунення слабких місць. Це вже буде першим кроком на шляху до послідовного самоменеджменту.

Додаток Б

#### Методика «Бар'єри управлінської діяльності»

Мета: виявити здатності керівника до саморозвитку.

*Інструкція.* Кожне твердження оцініть відповідною кількістю балів:

5 – якщо запропоноване твердження цілком відповідає дійсності; 4 – скоріше відповідає, ніж ні; 3 – і так, і ні; 2 – скоріше відповідає; 1 – не відповідає.

*Твердження.*

1. Я прагну вивчати себе.
2. Я залишаю час для розвитку, якби я не був/була зайнятий (-а) роботою і домашніми справами.
3. Перешкоди, що виникають, стимулюють мою активність.
4. Я прагну встановлювати зворотний зв'язок, тому що це допомагає мені пізнати й оцінити себе.
5. Я рефлексую над своєю діяльністю, виділяючи на це спеціальний час.

6. Я аналізую свої почуття і досвід.
7. Я багато читаю.
8. Я широко дискутую з приводу питань, що мене цікавлять.
9. Я вірю у свої можливості.
10. Я прагну бути більше відкритим (відкритою).
11. Я усвідомлюю той вплив, що чинять на мене оточуючі люди.
12. Я керую своїм професійним розвитком і одержую позитивні результати.
13. Я одержую задоволення від засвоєння нового.
14. Зростаюча відповідальність не лякає мене.
15. Я позитивно би поставився (поставилася) до свого просування кар'єрними сходами.

*Оброблення результатів.* Знайдіть загальну суму балів:

75-55 – активний розвиток;

54-36 – відсутня сформована система саморозвитку, орієнтація на розвиток надмірно залежить від умов;

35-15 – зупинений розвиток.

Додаток В

Програми самоосвітньої діяльності керівників закладів загальної середньої освіти (ЗЗСО)

### **Програма 1 самоосвітньої діяльності керівника ЗЗСО**

#### **«Мистецтво управління персоналом»**

*Цілі:*

- усвідомлення своїх сильних і слабких сторін з даного питання; розвиток і практичне застосування навичок, необхідних гарному керівникові;
- вивчення впливу мотиваційних чинників на виконання персоналом професійних обов'язків і допомоги управлінцями у розвитку практичних навичок позитивної мотивації;
- вивчення правильного використання авторитету керівника;

– вивчення техніки самооцінки і саморозвитку, що удосконалюють навички керівника.

### *Зміст програми*

I. Нормативно-правова база управління.

II. Науково-методичний аспект:

- позитивне спілкування, причини невдач;
- управління поведінкою, що дозволяє уникнути крайнощів;
- оцінка дій персоналу і самооцінка дій керівника;
- проведення співбесіди (техніка інтерв'ю, методика контролю, добір питань для інтерв'ю);
- схема ефективного добору персоналу;
- стилі менеджменту, аналіз стилів управління;
- чинники мотивації і демотивації, аналіз мотивації до роботи;
- потреби керівника, аналіз категорій продуктивності;
- адаптація стилю менеджменту до кожного члену колективу;
- критерії ефективності й оцінка діяльності;
- психологічні консультації, правила корекції, бесіди на дисциплінарні теми;
- аналіз стилю прийняття рішень, засоби вироблення ефективних рішень;
- процес внесення змін;
- дії керівника в критичних ситуаціях.

III. Вивчення результативного досвіду колег.

IV. Самоаналіз самоосвіти.

## **Програма 2 самоосвітньої діяльності керівника ЗЗСО**

### **«Психологія управління»**

#### *Зміст програми*

1. Мотивація в діяльності керівника.
2. Управління: влада й особистий вплив.

3. Лідерство в організації, стилі управління.
4. Техніка ділової комунікації.
5. Управління персоналом в ЗЗСО.
6. Конфлікти в управлінні і можливості їхнього вирішення.
7. Особиста організація керівника.
8. Самооцінка керівника.

### **Програма 3 самоосвітньої діяльності керівника ЗЗСО**

#### **«Сучасні проблеми освіти»**

##### *Зміст програми*

1. Сучасний стан сфери освіти в регіоні (соціологічний аспект).
2. Соціальні аспекти управління ЗЗСО.
3. Філософія й освіта.
4. Актуальні психолого-педагогічні проблеми освіти.
5. Гуманізація освіти: традиції і сучасність.
6. Глобальна освіта.
7. Система неперервної екологічної освіти.
8. Проблеми валеологічної освіти.
9. Сучасна концепція виховання.
10. Сучасні підходи до змісту освіти.
11. Соціально-економічні і демографічні проблеми регіону.
12. Мовна культура педагога.
13. Інноваційні освітні технології.
14. Охорона праці і техніка безпеки.

### **Програма 4 самоосвітньої діяльності керівника ЗЗСО**

#### **«Ефективне лідерство та управління»**

*Мета:* удосконалення професійних навичок і підвищення особистої ефективності керівників різноманітних рівнів для підвищення ефективності керівництва структурними підрозділами ЗЗСО.

##### *Зміст програми*

I. Нормативно-правова база



## II. Науково-методичний аспект

### 1. Складові авторитету керівника:

- стиль роботи керівника;
- професійно значущі особистісні якості керівника;
- добір і розміщення кадрів;
- єдність матеріального і морального стимулювання;
- переконання і примушення в управлінській діяльності;
- мовлення керівника – інструмент управління і взаємодії;
- контакт, створення та підтримка ділових відносин.

### 2. Особисте планування (оперативне і перспективне):

- раціональний розподіл часу;
- використання ефективних методик планування.

### 3. Лідерство й управління персоналом:

- формальне і неформальне лідерство;
- як ефективно вести людей до наміченої мети. Як себе поводити, щоб

людям подобалося, що ними управляють і їх ведуть;

- інформаційно-психологічні засоби впливу та їхнє використання в ефективному управлінні і створенні оптимальних бізнесів-процесів;

- єдиноначалля – делегування прав;
- управління – делегування повноважень;
- таємний або явний опір – профілактика і припинення;

### 4. Робочий час керівника і робота з підлеглими:

- час і ефективність роботи. Управління часом. Час як ресурс.

Причини дефіциту часу. Безплановість роботи;

- людські цінності й ефективність використання робочого часу.

Визначення найбільш важливих аспектів роботи;

- підвищення власної ефективності;
- управління роботою підлеглих і використання їхнього робочого

часу;

- стосунки «керівник – підлеглий» з позиції управління;
- делегування повноважень. Уміння делегувати відповідальність.

Розподіл обов'язків;

- контроль і перевірка виконання.

### Додаток Д

Кваліметрична модель оцінки управлінської культури керівника організації  
(розроблено В. Григорашем)

Фактори	Вагомість фактору	Критерії	Вагомість критерію	Ступінь вияву (0; 0,25; 0,5; 0,75; 1)
1. Когнітивний складник	0,18	1.1. Знання теоретичних засад менеджменту (загальні питання)	0,33	
		1.2. Знання особливостей менеджменту організацій відповідно до сфери діяльності керованої організації	0,37	
		1.3. Знання нормативно-правових засад управлінської діяльності	0,3	
2. Операційний складник	0,17	3.1. Володіння сучасними ІКТ	0,26	
		3.2. Володіння сучасними технологіями управлінської діяльності	0,27	
		3.3. Культура прийняття управлінських рішень	0,25	
		3.4. Комунікативна культура (ділові наради, переговори, комунікація)	0,22	
3. Особистісний складник	0,2	4.1. Здатність до ризику	0,18	
		4.2. Креативність	0,21	
		4.3. Створення, підтримання й розвиток особистого іміджу	0,19	
		4.4. Відповідальність, упевненість, життєва енергія	0,2	
		4.5. Стратегічне мислення	0,22	
4. Соціально-психологічний складник	0,25	5.1. Робота з громадськістю, PR, формування позитивної громадської думки щодо діяльності організації	0,22	
		5.2. Представницька функція	0,15	
		5.3. Створення й підтримання позитивного соціально-психологічного клімату	0,27	

		5.4. Сформованість конфліктологічної компетентності	0,15	
		5.5. Розвиток корпоративної культури персоналу	0,21	
5. Рефлексивний складник	0,2	2.1. Адекватність самооцінки	0,33	
		2.2. Здатність до самоаналізу	0,32	
		2.3. Здатність до аналізу діяльності організації та працівників	0,35	

Рівень УККО можна встановити за такою шкалою:

$0 < O \text{ заг.} \leq 0,5$  – критичний;

$0,5 < O \text{ заг.} \leq 0,65$  – недостатній;

$0,65 < O \text{ заг.} \leq 0,7$  – середній;

$0,7 < O \text{ заг.} \leq 0,89$  – достатній;

$0,89 < O \text{ заг.} \leq 1$  – високий.

Додаток Є

## ПРОТОКОЛ

експертизи управління науково-методичною роботою з керівними кадрами  
закладів освіти

№ з/п	Напрями експертизи	Зміст питань експертизи	Джерела інформації	Експертна оцінка (бали)
1	2	3	4	5
1.	Інформаційне забезпечення управління науково-методичною роботою керівниками ЗО		Інформаційний банк даних, протоколи нарад, засідань структурних одиниць у системі науково-методичної роботи, бесіди з керівниками закладу, їх заступниками	
1.1		Наявність зовнішньої та внутрішньої інформації щодо організації науково-методичної роботи з керівниками ЗО		
1.2		Рівень систематизації існуючої інформації		
1.3		Ступінь володіння методистами методичного центру УО		

ECONOMY, FINANCE, MANAGEMENT: WORLD PROBLEMS AND DEVELOPMENT  
PROSPECTS

1.4		<p>інформацією щодо забезпечення аспектів організації науково-методичної роботи:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• організаційного;</li> <li>• змістовного;</li> <li>• діяльнісного;</li> <li>• управлінського</li> </ul> <p>Своєчасність доведення зовнішньої та внутрішньої інформації до:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• керівників ЗО;</li> <li>• заступників керівників ЗО;</li> <li>• педагогічних працівників</li> </ul>		
1.5		<p>Оптимальність обраних форм доведення інформації до керівних і педагогічних кадрів</p>		
2.	<p>Планування науково-методичної роботи з керівниками ЗО</p>		<p>План роботи методичного центру, плани роботи структурних одиниць у системі науково-методичної роботи в районі</p>	
2.1		<p>Рівень аналітичного та діагностичного забезпечення планування науково-методичної роботи з керівниками ЗО</p>		
2.2		<p>Обумовленість вибору завдань, змісту, методів, організації науково-методичної роботи</p>		
2.3		<p>Оптимальність змісту планування науково-методичної роботи</p>		
2.4		<p>Планування діяльності структурних одиниць у системі науково-методичної роботи</p>		
2.5		<p>Взаємообумовленість та координація планування</p>		

ECONOMY, FINANCE, MANAGEMENT: WORLD PROBLEMS AND DEVELOPMENT  
PROSPECTS

		науково-методичної роботи з керівниками ЗО		
3.	Діяльнісний аспект в управлінні науково-методичною роботою		Бесіда з директором методичного центру УО, методистами методичного центру, вивчення планів науково-методичної роботи, матеріалів, представлених структурними підрозділами районного методичного центру	
3.1		Аргументованість вибору єдиної науково-методичної теми на поточний навчальний рік		
3.2		Теоретичне та практичне обґрунтування вибору єдиної науково-методичної теми		
3.3		Актуальність обраної єдиної науково-методичної теми для діяльності керівників ЗО		
3.4		Зв'язок обраної єдиної науково-методичної теми із особистими потребами керівників ЗО		
3.5		Мотивація творчої праці керівників ЗО та їх заступників над обраною науково-методичною темою		
3.6		Наявність усвідомленого алгоритму роботи над єдиною науково-методичною темою		
3.7		Дотримання обраного алгоритму роботи над єдиною науково-методичною темою		
3.8		Узгодження тематики науково-теоретичних і практичних занять із керівниками ЗО з єдиною науково-методичною темою району		
4.	Організація науково-методичної роботи		Бесіда з керівниками ЗО, методистами, завідувачем відділу	

4.1	з керівниками ЗО	Бачення директором методичного центру цілісної системи організації науково-методичної роботи з керівниками ЗО	психологічної і соціальної роботи, матеріали діагностики, анкетування керівників ЗО, планування науково-методичної роботи, інформаційні матеріали контрольно-аналітичної діяльності методичного центру, узагальнені матеріали щодо вивчення й упровадження передового педагогічного досвіду, огляд методичного кабінету	
4.2		Оптимальність обраної моделі організації науково-методичної роботи з керівниками ЗО		
4.3		Наявність чітко визначених організаційних взаємозв'язків у системі науково-методичної роботи в районі		
4.4		Визначення мети й завдань науково-методичної роботи з керівниками ЗО району		
4.5		<p>Діагностико-корекційна основа організації науково-методичної роботи з керівниками ЗО:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• проведення діагностики залежності якісного впливу результативності науково-методичної роботи на підвищення якості управлінської діяльності керівників ЗПО;</li> <li>• вивчення потреб керівників у підвищенні рівня їх науково-теоретичної та психологічної підготовки;</li> <li>• коригування організації науково-методичної роботи на основі діагностики отриманих результатів</li> </ul>		
4.6		Забезпечення цілеспрямованого науково-методичного		

4.7		<p>навчання керівної ланки</p> <p>Здійснення диференційованого підходу до вибору форм і змісту навчання керівників ЗО у системі їх науково-методичної підготовки</p>		
4.8		<p>Використання індивідуальних, групових, колективних, масових форм науково-теоретичного, педагогічного та психологічного навчання керівників ЗО</p>		
4.9				
4.10		<p>Організація роботи з молодими керівниками</p>		
4.11		<p>Організація вивчення досягнень педагогічної науки та передового педагогічного досвіду управління ЗО</p>		
4.12		<p>Використання нестандартних форм організації навчання керівників ЗО:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• проблемно-діяльнісні ігри;</li> <li>• тренінги;</li> <li>• колоквиуми;</li> <li>• семінари-практикуми;</li> <li>• «круглі столи»</li> </ul>		
4.13		<p>Творча співпраця з науковцями щодо підвищення науково-теоретичного рівня керівників ЗО</p>		
4.14		<p>Проведення конкурсів-захистів науково-дослідницьких робіт</p> <p>Створення творчих груп керівників у науково-</p>		

4.15	експериментальній роботі		
4.16	Стимулювання керівників до самовдосконалення, активізація їх творчої ініціативи		
4.17	Забезпечення єдності освіти й самоосвіти керівників		
4.18	Реалізація творчого потенціалу керівників, які мають педагогічні звання		
4.19	Координація науково- методичної роботи з керівниками ЗО на основі вивчення й аналізу результатів діяльності закладів освіти		
4.20	Вплив змісту діяльності структурних одиниць науково-методичної роботи в методичному центрі на результативність роботи керівника та закладу освіти		
4.21	Використання можливостей методичного кабінету району в організації науково-методичної роботи з керівниками ЗО		
4.22	Підведення підсумків роботи над єдиною науково-методичною темою		
	Виведення результатів роботи над єдиною науково-методичною темою на адміністративний і педагогічний рівні управління		



5.	Психологічна підтримка науково-методичної роботи		Соціально-психологічні дослідження, матеріали діагностики взаємин у педагогічних колективах закладів освіти, готовності керівників до роботи над єдиною науково-методичною темою, анкетування учасників освітнього процесу, матеріали, протоколи нарад, засідань, педрад, структурних одиниць у системі науково-методичної роботи, бесіда з працівниками апарату управління району, керівниками ЗО, зав. відділом психологічної та соціальної роботи	
5.1		Вивчення суб'єктивних та об'єктивних факторів, що впливають на встановлення взаємин у педагогічних колективах ЗО		
5.2		Проведення (у разі необхідності) психокорекції взаємин у педагогічному колективі		
5.3		Вивчення психологічної готовності керівників ЗО до роботи над єдиною науково-методичною темою		
5.4		Формування позитивної мотивації участі керівників ЗО у всіх заходах науково-методичної роботи		
6	Результативність науково-методичної роботи		Бесіда з представниками апарату управління, керівниками структурних підрозділів УО, керівниками ЗО, інформаційні, діагностичні, узагальнювальні матеріали, представлені керівництвом методичного центру	6
6.1		Апробація й упровадження в управлінську діяльність інноваційних технологій		6.1
6.2		Наявність науково та практично обґрунтованої системи організації науково-методичної роботи з керівниками ЗО		6.2
6.3		Бачення керівниками перспектив професійного самовдосконалення		6.3
6.4		Підвищення рівня управлінської майстерності керівників ЗО		6.4

6.5		Висока результативність управлінської діяльності		6.5
-----	--	---	--	-----

Висновки й рекомендації: \_\_\_\_\_

Додаток 3

Цільовий проєкт з удосконалення управлінської культури керівників освітніх  
організацій району (громади)

Бажаний результат: створення в районі (громаді) системи роботи з керівниками освітніх організацій щодо розвитку їхньої управлінської культури, модернізація структури роботи з керівниками, підвищення рівня управління науково-методичною роботою керівників із урахуванням проблеми управлінської культури.

Термін реалізації проєкту: 1 рік 8 місяців.

Етапи реалізації проєкту:

*I етап — інформаційно-аналітичний (4 місяці)*

Цілі етапу:

- 1) визначення змісту та цільового призначення всієї системи науково-методичної роботи з керівниками закладів освіти в районі (громаді);
- 2) формування усвідомленого ставлення керівників до розвитку управлінської культури;
- 3) проєктування напрямів і шляхів розвитку управлінської культури як окремого керівника, так і загалом керівного складу району (громади).

Структурні підрозділи: Центр професійного розвитку педагогічних працівників (визначення стратегічних напрямів діяльності, координація діяльності, залучення зовнішніх ресурсів); методичне об'єднання керівників закладів загальної середньої освіти, методичне об'єднання керівників закладів дошкільної освіти.

Основні заходи

<i>№</i>	<i>Заходи</i>	<i>Форма роботи</i>	<i>Відповідальний</i>
1.	Взаємозалежність між якістю результатів управлінської діяльності й результативністю роботи закладів освіти (ЗО)	Адміністративна нарада	Керівник методичного центру управління освіти (МЦ УО)
2.	Оцінювання експертною радою й самооцінювання керівниками ЗО рівня УК	Індивідуальна робота керівників, створення банку даних	Методисти МЦ, зав. відділом психологічної та соціальної роботи
3.	Експертна оцінка управління науково-методичною роботою з керівниками ЗО – спрямованість на розвиток управлінської культури керівника організації (УККО)	Аналітична робота	Керівник експертної групи
4.	Оцінювання членами творчої групи з проведення експерименту рівня управлінської діяльності та її результативності: рівня готовності до саморозвитку, практичної діяльності, розвитку умінь, навичок, здібностей, творчого потенціалу, моральності, управлінської культури	Аналітична діяльність, анкетування, оброблення й узагальнення матеріалів дослідження	Керівник експертної групи, зав. відділом психологічної та соціальної роботи
5.	Проведення анкетування (вибіркового) вихованців ЗО та їхніх батьків щодо задоволеності організацією життєдіяльності в закладах освіти	Анкетування	Керівники ЗО, голови батьківських рад, психологи
6.	Аналіз умов для розвитку УККО: вивчення кадрових, навчально-методичних, матеріально-технічних, морально-психологічних, санітарно-гігієнічних можливостей району	Експертна оцінка, аналітична діяльність	Керівник координаційної ради, керівник експертної ради
7.	Аналіз фондів бібліотек ЗО району (громади), ознайомлення з фондом міських (районних) бібліотек, бібліотек ЗВО, у т.ч. репозитаріїв	Робота в бібліотеках, складання картотек	Бібліотекар, методист методцентру
8.	Ознайомлення зі змістом роботи міського, районного центрів практичної психології, вивчення кадрових можливостей установ освіти щодо впровадження цільового проєкту	Робота в центрах	Зав. відділом психологічної та соціальної роботи, керівники ЗО
9.	Аналіз інформації про заклади освіти району (громади), які працюють над проблемою розвитку УККО	Аналітична діяльність	Методисти методцентру
10.	Занесення отриманої інформації до інформаційно-ресурсного банку даних	Індивідуальна робота	Методисти методцентру

11.	Планування тематики занять для керівників, розроблення програм тренінгів з урахуванням різних категорій педагогічних працівників	Робота творчих груп, школа молодого керівника	Зав. відділом психологічної та соціальної роботи, методисти
12.	Обговорення результатів досліджень. Визначення завдань і напрямів реалізації проєкту з підвищення рівня УККО	Адміністративна нарада	Керівник МЦ УО

*II етап — науково-методичний (6 місяців)*

Цілі етапу:

- 1) залучення кожного керівника ЗО до творчо-пошукової, науково-дослідницької діяльності;
- 2) створення умов для розроблення індивідуальних освітніх траєкторій, акмеограм;
- 3) розвиток комунікативної компетентності керівників;
- 4) формування культури міжособистісного спілкування на засадах толерантності, взаємоповаги, взаєморозуміння.

Структурні підрозділи: відділ психологічної та соціальної роботи Центру професійного розвитку, кафедри педагогічних вишів, творчі групи керівників.

**Основні заходи**

<i>№</i>	<i>Заходи</i>	<i>Форма роботи</i>	<i>Відповідальний</i>
1.	Аналіз стану проблеми в психолого-педагогічній літературі. Робота керівників із різними джерелами інформації. Обговорення змісту інформації	Індивідуальна робота, теоретичний семінар	Керівник семінару
2.	Сутність управлінської культури, її структура	Теоретичний семінар	Методист
3.	Соціальні та індивідуальні передумови розвитку творчої особистості	Науково-практичний семінар	Методист
4.	Ознайомлення із психолого-педагогічними методами дослідження своєї діяльності й особистості	Семінар-практикум	Зав. відділом психологічної та соціальної роботи, методисти
5.	Технологія створення індивідуальних ситуативних і перспективних програм самовдосконалення	Семінар-практикум	Зав. відділом психологічної та соціальної роботи
6.	Технологія саморозвитку керівника закладу освіти	Семінар-практикум	Методист

7.	Система науково-дослідницької роботи керівника	Засідання МО керівників ЗО	Голова метод. об'єднання керівників ЗО
8.	Розроблення конкурсу педагогічної майстерності «Керівник року»	Обговорення, групова робота	Керівник творчої групи
9.	Професійне спілкування	Проблемна лекція	Методист
10.	Сутність і специфіка управлінської творчості	Лекція-роздум	Методист
11.	Вікові кризи професійного становлення професіонала й засоби їх продуктивного розв'язання	Лекція	Методист
12.	Педагогічна діагностика професійно-особистісного розвитку керівника освітньої організації	Психологічний практикум	Психолог
13.	Класифікації педагогічних здібностей і технології їх розвитку	Науково-практичний семінар	Методист
14.	Комунікативна культура керівника	Лекція	Методист
15.	Технології педагогічної взаємодії. Стили керівництва	Семінар-практикум	Методист
16.	Основні принципи організації самоосвіти	Науково-теоретичний семінар	Методист
17.	Акмеологічні технології розвитку УККО	Науково-теоретичний семінар	Методист
18.	Визначення необхідності й можливостей підвищення кваліфікації керівників ЗО	Засідання МО керівників ЗО	Голова МО
19.	Анкетування учасників освітнього процесу з метою визначення типу освітнього середовища ЗО	Анкетування, узагальнення результатів	Заступники керівників
20.	Підведення підсумків реалізації II етапу цільового проекту, контроль і корекція результатів	Адміністративна нарада	Керівник МЦ УО

*III етап — практичний (7 місяців)*

Цілі етапу:

- 1) посилення мотивації розвитку УККО;
- 2) формування аутопедагогічної компетентності керівників закладів освіти;
- 3) підвищення аутопедагогічної вправності керівників освітніх організацій;
- 4) розвиток аутопедагогічної креативності керівних кадрів освіти району (громади).

Структурні підрозділи: індивідуальні творчі лабораторії керівників, майстер-класи, консультаційні пункти.

Основні заходи

<i>№</i>	<i>Заходи</i>	<i>Форма роботи</i>	<i>Відповідальний</i>
1.	Етична культура керівника	Дискусія	Керівник МЦ УО
2.	Організація маркетингової діяльності в ЗО	Теоретичний семінар	Методист
3.	Що таке толерантність?	Круглий стіл	Методист
4.	Проведення індивідуальних консультацій для керівників із питань фінансово-економічної діяльності	Індивідуальні консультації	Директор, методисти МЦ УО
5.	Профілактика емоційного вигорання педагогів	Психологічний практикум	Психолог
6.	Заняття «Креативність» (розвиток інтелектуальної гнучкості керівника шляхом створення творчого середовища, активізація процесу самопізнання)	Психологічний практикум	Психолог
7.	Побудова керівниками акмеограм	Індивідуальна робота	Психолог, вчені-акмеологи
8.	Що треба знати про стрес і його попередження	Проблемна лекція	Психолог
9.	Апробація індивідуальних творчих проєктів «Розвиток особистості»	Індивідуальна та групова робота	Керівники творчих груп
10.	Майстер-класи керівників (відповідно до тем їх самоосвітньої діяльності)	Відкриті заходи	Методист
11.	Суть і структура аутопедагогічної компетентності керівника ЗО	Лекція	Методист
12.	Організація виставки «Світ індивідуальних захоплень педагогів» (у т. ч. віртуально)	Групова робота, індивідуальна робота	Методист
13.	Технології продуктивного розв'язування конфліктів	Семінар-практикум	Психолог
14.	Презентації творчих лабораторій	Відкриті заходи	Керівники творчих лабораторій
15.	Конкурс педагогічної майстерності «Керівник року»	Конкурс	Керівник МЦ УО
16.	Самоосвітня діяльність керівників: здобутки й корекція результатів	Засідання МО керівників ЗО	Голова МО
17.	Принципи контрольно-аналітичної діяльності керівника ЗО	Практикум	Методист
18.	Динаміка особистісного та професійного розвитку керівників у процесі застосування спеціальних технологій навчання й виховання	Адміністративна нарада	Керівник МЦ УО

*IV етап — узагальнювальний (3 місяці)*

Цілі етапу: проведення діагностико-аналітичних вимірювань щодо визначення ступеня досягнення прогнозованої мети, бажаного результату діяльності.

Структурні підрозділи: діагностико-аналітична група.

Основні заходи

<i>№</i>	<i>Заходи</i>	<i>Форма роботи</i>	<i>Відповідальний</i>
1.	Систематизація діагностичних матеріалів	Створення картотек	Зав. відділом психологічної та соціальної роботи
2.	Вивчення рівня практичної діяльності керівників ЗО	Анкетування, спостереження	Керівник ДАЦ
3.	Вивчення рівня прагнення керівників до саморозвитку	Анкетування	Психологи
4.	Аналіз стану управління розвитком УККО	Експертна оцінка	Керівник експертної групи
6.	Діагностика психологічного клімату в педагогічних колективах ЗО	Анкетування	Психологи ЗО
8.	Діагностика сформованості аутопедагогічної компетентності керівників ЗО	Експертна оцінка, самооцінка	Психологи ЗО
9.	Діагностика розвитку аутопедагогічної креативності керівників ЗО	Експертна оцінка, самооцінка	Психологи ЗО
10.	Удосконалення організації науково-методичної роботи з керівниками ЗО з питань розвитку УК	Адміністративна нарада	Керівник МЦ УО
11.	Результативність упровадження цільового проекту з удосконалення управління розвитком УККО	Колегія УО	Начальник УО

## 10.5 Підходи до формування HR-стратегії підприємства

Майбутній успіх компанії залежить насамперед від оптимального використання її людського капіталу. У той же час місія, цінності та їх співвідношення зі стратегічними цілями визначають можливості для реалізації співробітниками свого інтелектуального потенціалу. Ефективні стратегії управління персоналом підприємств необхідні для того, щоб вітчизняні підприємства йшли інноваційними шляхами розвитку та виходили на нові ринки, необхідна реалізація чіткої, комплексної та скоординованої інноваційної стратегії. Особливої актуальності набули питання щодо їх вдосконалення у відповідності до ситуації, що склалася, з особливим акцентом на «посиленні інтелектуалізації праці, загальному використанні творчого потенціалу працівників та їх стратегічному розвитку» [534].

Компанії, які активно просувають і інвестують у вдосконалення знань і навичок своїх співробітників, покращать потенціал своїх людських ресурсів для кращої адаптації до змін у мінливому середовищі та сприятимуть реалізації інноваційної політики компанії.

Ми визначаємо стратегію HR як складний набір елементів (наймання персоналу, управління кар'єрою, професійний розвиток, управління мотивацією тощо), які є довгостроковими за своєю природою, гнучкими, узгодженими та інтегрованими в загальну стратегію компанії.

Детермінантами стратегії HR є характеристики зовнішнього середовища компанії, рівень конкурентоспроможності компанії на ринку, стадія її життєвого циклу, розмір і спеціалізація компанії тощо.

Розрізняють наступні підходи до стратегії HR:

- Споживацький. Цей підхід характеризується тим, що між компанією та її співробітниками є спільні інтереси, але немає спільних цілей чи цінностей. Хоча немає планів спільного розвитку між компанією та працівниками, працівники використовують можливості компанії для задоволення своїх потреб.



Партнерський. Цей підхід характеризується взаємовигідним партнерством, узгодженими цілями та цінностями між компанією та її співробітниками. Для організації розвитку людських ресурсів здійснюються системні заходи щодо організації, насамперед, кваліфікації та творчого (інноваційного) потенціалу. Це дозволяє співробітникам збільшити свій внесок у розвиток компанії.

Ідентифікаційний. Такий підхід вимагає спільних цінностей для компанії та її співробітників. Розвиток компанії стає рушійною силою для реалізації потенціалу її людських ресурсів, і навпаки, компанія досягає подальшого розвитку шляхом збільшення інтелектуального потенціалу та соціального капіталу своїх людських ресурсів.

Орієнтованому на споживача підходу не вистачає довгострокового бачення розвитку співробітників і, отже, розвитку компанії. Для працівників надзвичайно важливо отримувати гідну заробітну плату, але не є пріоритетом потреба у розвитку своїх навичок. Це, в свою чергу, негативно впливає на потенціал розвитку компанії.

У рамках стратегії управління партнерськими відносинами відділ кадрів компанії проводить аналітичний моніторинг кадрового потенціалу, розробляє ефективні програми мотивації персоналу, впроваджує заходи щодо «підтримки хорошої психологічної обстановки та підвищення ефективності роботи, оцінює персонал та реалізує програми кар'єрного розвитку» [535]. Несприятливими характеристиками такого підходу вчені пояснюють відносну нестабільність кадрової політики.

Стратегії ідентифікації в управлінні персоналом характерні для конкурентних компаній, які орієнтовані на інноваційну діяльність. Ця стратегія забезпечує контрольованість і стабільність показників продажів. Завдяки ефективній політиці оплати праці та розвитку персоналу співробітники мотивовані на досягнення високих результатів в інноваційній діяльності компанії.

Ми також розглядаємо типологію стратегій управління персоналом, розроблену Л. Даєром і Дж. Холдером на основі стратегій управління бізнесом.

Стратегії мотивації співробітників. Ця стратегія схожа на стратегію компанії «лідерство у витратах». Основним напрямком роботи відділу кадрів є оптимізація штату підприємства, мінімізація витрат на підбір, підбір і навчання персоналу, а також контроль за здійсненням оперативної організації та її виконанням.

Інвестиційна стратегія розвитку персоналу. Ця стратегія схожа на стратегію «диференціації». Основними напрямками роботи відділу кадрів є навчання та підвищення кваліфікації співробітників, підвищення лояльності та ініціативності співробітників, управління оплатою праці співробітників для стимулювання інноваційної діяльності співробітників.

Стратегія найму співробітників. Ця стратегія нагадує комбінацію бізнес-стратегій компанії. Ця стратегія характеризується використанням децентралізованої структури управління, орієнтацією на кінцевий результат діяльності HR та високим ступенем самоконтролю з боку HR.

Зрозуміло, що для будь-якої стратегії в компанії потрібні талановиті люди. Однак різні стратегії вимагають залучення до реалізації загальної стратегії компанії різних типів працівників з різною робочою поведінкою та ставленням.

Залежно від стратегії управління людськими ресурсами від співробітників вимагається відповідна поведінка, зокрема в таких напрямках:

1) Стратегії розвитку співробітників: пильна увага до якості роботи, зосередженість на швидко мінливих короткострокових цілях і результатах, схильність до ризику і швидкого отримання нових знань, швидка адаптація до ситуації, використання нових технологій у діяльності, самостійність у роботі.

2) Стратегія інвестицій і залучення: зосередженість на довгострокових цілях, толерантність до багатозадачності, інновації в роботі, толерантність до високих ризиків і збалансований підхід до процесів і результатів.

Основною метою застосування стратегій управління персоналом є створення та розширення конкурентних переваг підприємства шляхом створення необхідних умов для ефективної роботи висококваліфікованих та мотивованих працівників.

Вибір оптимального варіанту стратегії розвитку становить суть організаційно-економічних механізмів стратегічного управління персоналом у вигляді конкретних фінансових, матеріальних і методичних прийомів відбору, стимулювання та розвитку компетенцій працівників. Кадрова політика підприємства повинна бути спрямована на «залучення висококваліфікованого персоналу з творчими та підприємницькими здібностями» [535]. На нашу думку, для залучення та утримання кваліфікованого персоналу керівництво компанії має створити та підтримувати такі умови: адекватну систему винагороди, мотивацію та сприятливий морально-психологічний клімат, постійне навчання працівників, можливості для громадського та наукового зростання.

Превентивну кадрову політику реалізують не тільки для того, щоб контролювати негативні аспекти роботи HR, але й щоб зрозуміти причини та обставини розвитку кризи та вжити заходів для локалізації кризи. Я вважаю, що це доречно зробити через коротко- та середньострокове прогнозування потреби в персоналі та створення програм розвитку бізнесу зі сформульованими завданнями розвитку персоналу.

Системи управління персоналом вимагають не тільки кадрової діагностики, а й середньострокового прогнозу кадрової ситуації. Крім того, система управління людськими ресурсами повинна охоплювати всі сфери кадрової діяльності компанії та базуватися на взаємопов'язаних політиках і стратегіях співпраці персоналу (рис. 1.).



**Рисунок 1.** Інструменти реалізації стратегії управління персоналом

Розробка стратегії управління персоналом компанії повинна відбуватися поступово, включаючи визначення цілей, стандартів і показників ефективності, «фінансових, матеріальних і соціальних обмежень, організаційної структури системи управління персоналом і її зв'язку із зовнішнім середовищем» [533] (рис. 2).



**Рисунок 2.** Етапи розробки стратегії менеджменту персоналу підприємства

Дослідження, проведене за темою кваліфікаційної роботи, показали що першочерговим кроком при впровадженні заходів, які забезпечують зростання результативності стратегічного управління є розуміння категорії «управління персоналом»: сутності, цілей, завдань, принципів і засад управління персоналом. Доцільно відмітити, що мається на увазі розвиток всебічного підходу до управління персоналом в конкретних умовах реалізації виробничо-управлінських бізнес-процесів.

Однак, з одного боку, існують фінансові обмеження, викликані обмеженістю ресурсів для утримання персоналу, які багато в чому впливають на прийняття таких рішень як для всіх працівників так і для окремих працівників (підвищення заробітної плати, скорочення кількості працівників при збереженні рівня заробітної плати, придбання офісного обладнання тощо.) Соціальні обмеження, з іншого боку, є результатом загальних тенденцій у розвитку національного та регіонального ринків праці, національної соціальної політики та вимог профспілок до роботодавців.

Виникнення проблем, зумовлених пандемічними викликами та складною економічною ситуацією, що викликано війною, яка триває в Україні, вимагає більшої уваги до трудових ресурсів та системи їх управління. За сучасних ринкових умов, компанії повинні адаптуватися до динамічних змін у навколишньому середовищі. Стійкий розвиток компанії забезпечується трудовим колективом та менеджментом, що створює відповідні умови мотивації для працівників. Тому заходи з управління трудовими ресурсами є «організаційними, технічними, економічними та соціальними аспектами діяльності сучасного підприємства» [536].

Вплив управління на всю сферу діяльності здійснюється безпосередньо через керування виробничим процесом, а це означає, що виробнича діяльність усіх членів команди стає пріоритетною. У той же час, більш повні результати управління можна досягти лише в тому випадку, якщо вони поширяться не лише на трудові ресурси, але й на виробничі засоби, оскільки підприємства поєднують ці дві частини у своїй діяльності.

Для досягнення економічної ефективності всі дії керівництва повинні бути узгоджені. У разі ігнорування цього принципу в системі управління виникають помилки, які в кінцевому рахунку впливають на результати компанії. У процесі оперативного управління компанією важливо визначити та сформулювати проблемні ситуації, вимагати їх термінового рішення та прогнозувати непередбачені ситуації з метою визначення пріоритету їх виникнення та пошуку шляхів вирішення.

У той же час важливо зрозуміти суть соціально-економічних процесів, які впливають на персонал при здійсненні господарської діяльності та формують рівень їх ефективності. На перший погляд, незначні заходи керівників підприємства часто можуть призвести до значного довгострокового позитивного результату.

Керівнику підприємства слід знайти такі форми, методи та інструменти, які можуть сприяти максимальному результату за певних умов та обставин. У сучасній теорії управління однією з найважливіших є проблема вибору рішення. Рішення передбачає необхідність «повної оцінки певних обставин та незалежну точку зору при прийнятті одного з багатьох можливих варіантів» [537]. У цьому випадку важливо провести гармонійне поєднання, послідовність управління діяльністю та рішення, що активують роботу в компанії, формують потреби її розвитку, враховуючи майбутні переваги.

Організація загального управління робочим колективом повинна передувати чіткому формулюванню завдань. Для того, щоб забезпечити ефективний результат для досягнення мети та цілей робочої сили, менеджери повинні визначити основні заходи з управління, які в результаті формують її систему. По-перше, необхідно забезпечити, щоб система управління відповідала умовам ринку, вимогам наукового та технологічного прогресу, новим тенденціям організації роботи та виробництва, а також розвитку самоконтролю. Важливість цих процесів поглиблюється в умовах виникнення криз, проблем дестабілізації відносин між підприємствами та відносин на рівні компанії.

Економічна ефективність певною мірою залежить від внеску кожного працівника у виробничий процес. Результати економічної активності та ефективності виробництва особливо пов'язані з мотивацією та заохоченням персоналу. Основна мета керівництва компанії – це професійне навчання працівника з сучасним мисленням, з «прагненням до особистого розвитку з метою забезпечення економічної ефективності діяльності» [538].

Керівництво персоналу сучасної компанії повинно базуватися на використанні нових методів управління, включаючи використання знань та навичок, які впливають на працівників для запобігання організаційних проблем.

Засоби для поліпшення управління виробництвом мають на меті оптимізувати управління бізнесом шляхом вдосконалення організаційної структури та збільшення виробництва. Результатом цих заходів буде покращення основних показників економічної ефективності, раціоналізації системи управління та підвищення професійної ефективності.

Економічна ефективність управління компанією не тільки підвищує ефективність управління, але й покращує потенціал персоналу, який проявляється у оптимізації процесу виробництва та скороченні робочого часу. Тому формування відповідної системи управління на підприємстві зміцнює корпоративну культуру у вигляді покращення дисципліни, зростання лояльності персоналу до рішень, прийнятих керівництвом, та вдосконалення загального психологічного клімату, що позитивно впливає на економічний та фінансовий стан підприємства.

Стратегічне управління – це комплекс процесів, явищ і характеристик, які відображають пріоритетність і динаміку розвитку цілей, своєчасність рішень і дій, прогнозування майбутнього, аналіз результатів дій і управлінських інновацій. Ми вважаємо, що стратегічне управління – це не лише розробка програм розвитку, а й прийняття та реалізація стратегічних рішень.

Важливою частиною стратегічного управління є реалізація стратегії. Поставлені цілі часто залишаються на папері і стають суто проектами. Однак обрана стратегія буде успішною лише в тому випадку, якщо її «правильно й ефективно реалізовувати і на її основі досягати бажаних результатів» [539].

Реалізація стратегії залежить, з одного боку, від того, як у структурі управління розподіляються поставлені завдання, як делегуються повноваження, чи існують системи оцінювання, контролю роботи та мотивації. З іншого боку, наявність достатньої кількості трудових ресурсів та їх кількісний і якісний склад.

Стратегічне управління має базуватися на правильному стратегічному управлінні людськими ресурсами.

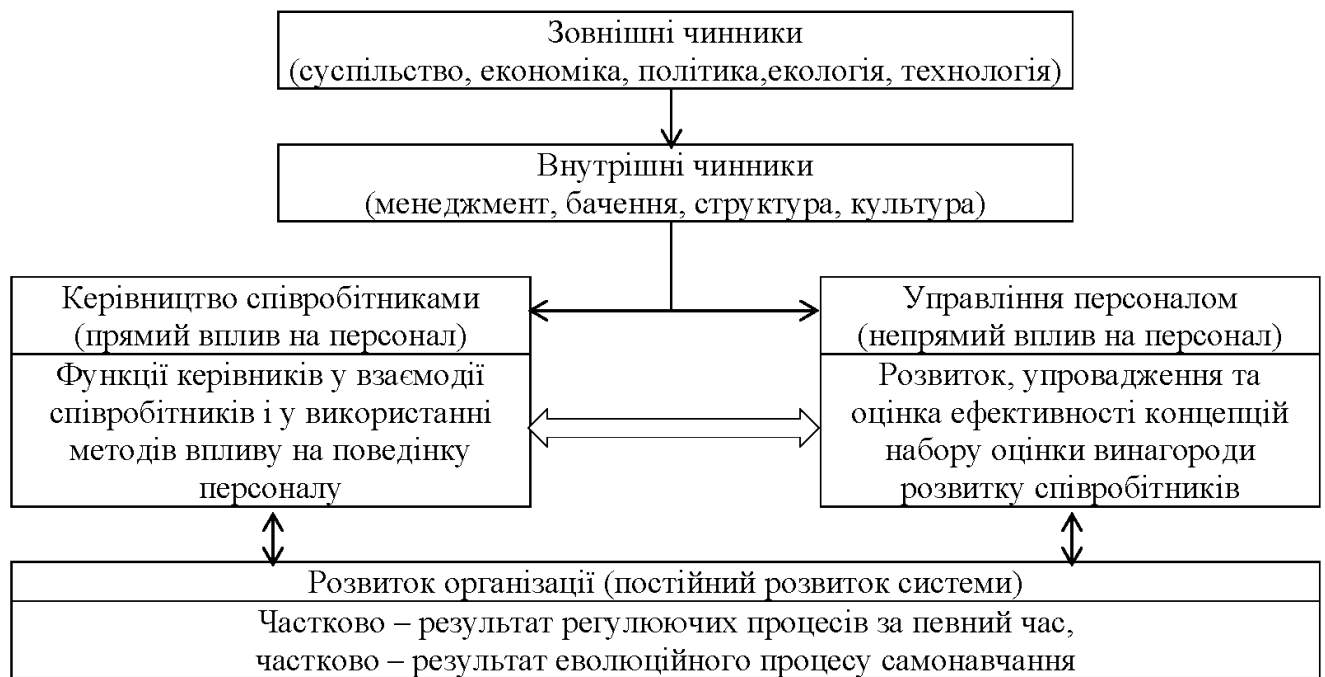
Загалом кажучи, стратегічне управління людськими ресурсами - це підхід до прийняття рішень щодо організаційних намірів і планів, пов'язаних зі стратегією, політикою та практикою трудових відносин, наймом і відбором працівників, навчанням, розвитком і управлінням продуктивністю.

Стратегічне управління людськими ресурсами як частина нового підходу до управління бізнесом забезпечує значні переваги для організацій, що працюють у різних сферах діяльності сучасного суспільства. Ці переваги полягають у раціональному використанні обмежених ресурсів, особливо часу. Крім того, стратегічне управління створює довіру до людських ресурсів організації та її менеджерів, сприяє послідовній розробці та реалізації управлінських рішень, а також свідчить про сталий розвиток підприємства щодо ринкових умов. На рисунку показано загальне уявлення про менеджмент персоналу в системі стратегічного управління підприємством (рис. 3).

Стратегічне управління персоналом виробничого підприємства в загальній системі менеджменту включає наймання, оцінку, винагороду та розвиток персоналу, який базується на ґрунтовному сприйнятті загальної мети функціонування компанії на основі цілісного уявлення про цілі розвитку компанії.

Важливим завданням стратегічного управління персоналом є визначення його реалізації. Сюди входить прийняття рішень з урахуванням поставлених цілей пошукового завдання, набір і відбір необхідного персоналу, формування і реалізація планів кар'єрного розвитку, підготовка і перепідготовка персоналу, входить оцінка кадрового потенціалу на певний момент часу. Останній є засобом зворотного зв'язку, який дозволяє співробітникам отримувати інформацію про те, чи виконують вони поставлені перед ними завдання, і при необхідності приймати відповідні управлінські рішення.





**Рисунок 3.** Управління персоналом у системі стратегічного менеджменту

Ми вважаємо, що побудова відповідної системи мотивації є важливим моментом у досягненні поставлених цілей і ефективного виконання поставлених завдань.

Тільки мотивовані співробітники можуть не тільки ефективно працювати, але й розвивати необхідні знання та навички та професійно просуватися відповідно до розвитку компанії на шляху до поставлених цілей.

Крім мотивації на конкретний момент або при виконанні конкретного завдання, для нас важливим моментом є те, що ми називаємо «позитивною мотивацією». Співробітники повинні розуміти, що інтереси розвитку компанії збігаються з їхніми власними інтересами і що матеріальна і духовна мотивація може зрости після досягнення поставлених стратегічних цілей.

У зв'язку з цим необхідно створити ефективну систему оцінки наявного інтелектуального та професійного рівня працівників, виявити необхідні знання та навички та розробити послідовну та комплексну структуру розвитку персоналу. Крім того, ця система повинна динамічно реагувати на зміни стратегічних цілей, ринкових умов і засобів їх досягнення.

Однак у практиці українських компаній виникли деякі проблеми. З одного боку, менеджери часто не розуміють переваг інвестування в інтелектуальні

ресурси та їх розвиток. З іншого боку, багато компаній інвестують у розвиток людських ресурсів, але їх ефективність не оцінюється.

Тому навчальні програми для реалізації розробленої бізнес-стратегії мають велике значення. Розвиток професійних якостей повинен бути пов'язаний з показниками ефективності та вдосконаленнями як для компанії в цілому, так і для кожного працівника.

У зв'язку з цим, на нашу думку, методика оцінки ефективності навчання та розвитку персоналу повинна включати такі етапи:

Крок 1. Визначити знання та навички, необхідні для співробітників, виходячи зі сформованої корпоративної стратегії розвитку та стратегії розвитку персоналу.

Крок 2. Відбір учасників тренінгу.

Крок 3. Оцінити інтелектуальний та професійний рівень.

Крок 4. Створити власні програми навчання.

Крок 5. Проведення навчання персоналу компанії.

Крок 6. Оцінка результатів навчання.

Спочатку керівник, у співпраці з відповідними працівниками структурного відділу управління персоналом, складає перелік знань і навичок співробітників, необхідних для досягнення поставлених стратегічних цілей.

На другому етапі визначаються співробітники, чийі знання та навички необхідно розвивати, щоб ефективно виконувати свої завдання. Крім того, відбір співробітників повинен базуватися на критеріях їх ключової ролі в досягненні поставлених стратегічних цілей.

На третьому етапі шляхом співбесіди та відповідних тестів оцінюється інтелектуальний та професійний рівень кожного учасника тренінгу та на основі цього створюється індивідуальна карта або програма навчання.

Останнім кроком є оцінка ефективності навчання. На нашу думку, це необхідно проводити протягом 3-4 місяців після отримання диплома за спільною участю наставників (тренерів), начальницького складу та представників кадрової адміністрації для визначення покращення показників.

Система стратегічного управління підприємством має бути інформаційно та функціонально пов'язана зі стратегією управління персоналом. У цьому контексті стратегічне управління персоналом у системі стратегічного управління включає вибір цілей, визначення завдань, планування персоналу в кількісному та якісному складі, визначення способу реалізації обраної стратегії, оцінку та необхідні коригування.

Отже, можна зробити висновок, що успіх стратегічного управління багато в чому залежить і повинен базуватися на ефективній системі стратегії управління людськими ресурсами.

Стратегію управління персоналом ТОВ «ВО «ОСКАР»» можна визначити як систему довгострокових цілей, які формуються відповідно ідеології діяльності компанії та загальними завданнями розвитку. Стратегія управління персоналом це зведений план підприємства у напрямку кадрової діяльності, що визначає форми та напрями, джерела та методи розвитку персоналу, що дозволяють досягти визначених стратегічних цілей розвитку бізнесу.

Стратегія управління персоналом ТОВ «ВО «ОСКАР»» дозволяє взаємодіяти між різними сферами менеджменту персоналу для оптимізації впливу на кадровий потенціал компанії, в основному в сегменті трудової мотивації та професійно-технічних особливостей співробітників.

Основними особливостями стратегічного управління персоналом в ТОВ «ВО «ОСКАР»» є:

- довготривалий характер. Це пояснюється спрямованістю на розвиток і зміну психологічних установок, мотивації, кадрових структур, системи управління персоналом в цілому або окремих її елементів;

- стратегічні цілі HRM повинні узгоджуватися із базовою стратегією розвитку компанії. HR менеджмент повинен бути націлений на визначені загальною стратегією цілі розвитку компанії і бути сумісним з ними;

- стратегічний підхід до управління персоналом зумовлює врахування впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства та

потребує коригування базової стратегії розвитку підприємства, що може призвести до змін у структурі та чисельності трудових ресурсів.

Концепція стратегічного управління людськими ресурсами ТОВ «ВО «ОСКАР»» базується на концептуальних засадах загальнофірмового стратегічного управління. Матеріали рис. 4. демонструють основні цілі стратегічного управління персоналом та їх реалізацію в умовах ТОВ «ВО «ОСКАР»».

Цілі стратегічного управління персоналом не тільки узгоджуються з місією компанії та загальними стратегічними та функціональними цілями, але й відповідають конкурентоспроможності компанії, оскільки є основним джерелом підвищення конкурентоспроможності компанії. .

Процес стратегічного управління персоналом ТОВ «ВО «ОСКАР»» (рис. 4) складається з трьох основних етапів: стратегічна організація персоналу; стратегічне управління персоналом та стратегічний контроль.



**Рисунок 4.** Стратегія управління персоналом в ТОВ «ВО «ОСКАР»»

Стратегічне планування відділом кадрів компанії є одним із найважливіших етапів стратегічного управління персоналом. Тому що на цьому етапі визначається цільовий напрямок у сфері довгострокового управління персоналом, вибирається кадрова стратегія компанії та здійснюється організаційна підтримка. Доведено, що досягнення встановлених стратегічних цілей в управлінні персоналом сприяє ефективності їх використання.

Стратегічний підхід до управління персоналом – це перш за все якісні зміни у сфері роботи з персоналом. Вони полягають у тому, що стратегічні аспекти стають все більш важливими в контексті класичного управління людськими ресурсами. У поєднанні зі стратегічною технологією планування, відбір, оцінка та навчання потреб у персоналі є складовою стратегії управління людськими ресурсами та набуває нової якості та унікальної спрямованості для досягнення стратегічних цілей розвитку бізнесу.



**Рисунок 5.** Етапи процесу стратегічного управління персоналом в ТОВ «ВО «ОСКАР»»

Оцінка ефективності сучасних методів стратегічного управління персоналом, які використовуються в ТОВ «ВО «ОСКАР»», представлена в таблиці 1. Відповідно до результатів у таблиці витрати на оплату праці протягом звітного періоду зростали такими ж темпами.

Зростання вартості робочої сили вказує на те, що людські чинники впливають на ефективність економічної діяльності та що це підвищення призводить до підвищення рівня задоволеності роботою, включаючи оплату праці та соціальну підтримку. Але, негативним чинником є зменшення частки витрат на утримання персоналу в загальній сумі витрат на 6,0 відсоткові пункти. Така тенденція вказує на перевищення приросту загальних витрат над витратами на утримання персоналу.

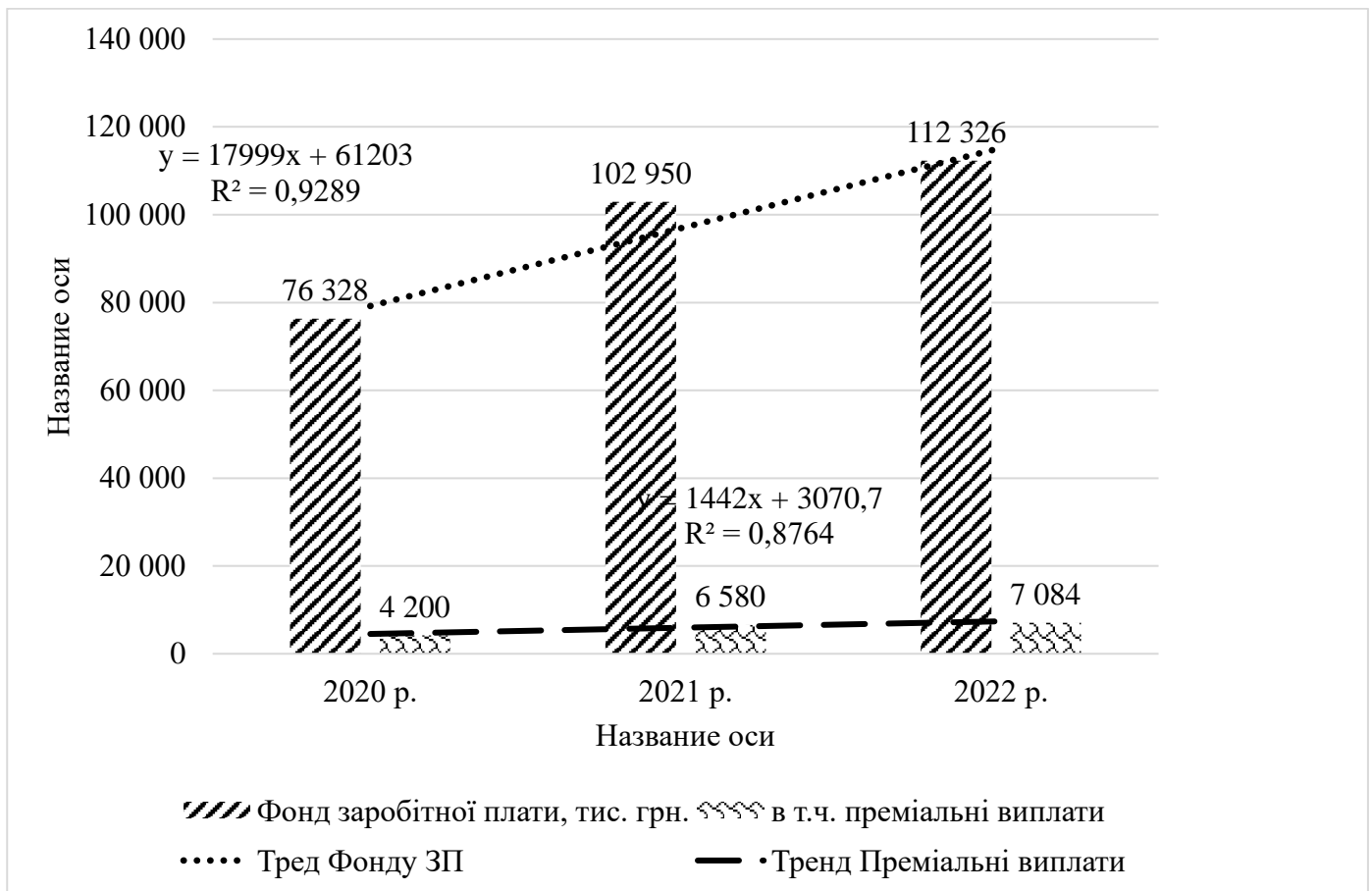
**Таблиця 1**

Темпи зростання показників використання персоналу в ТОВ «ВО  
«ОСКАР»», %

Показник	2021/2020	2022/2021
Валовий дохід підприємства	117,7	140,6
Фінансовий результат діяльності (прибуток/збиток)	102,2	177,1
Кількість працюючих	87,7	81,3
Річна продуктивність праці	141,2	128,2
Фонд заробітної плати	134,9	109,1
Загальна сума витрат на утримання персоналу	141,4	110,7
Загальна сума витрат підприємства	118,0	139,9
Питома вага витрат на персонал у загальній сумі витрат підприємства	4,8	-6,0
Віддача витрат на персонал	-71,5	95,6
Прибутковість/збитковість витрат на персонал	2,6	-4,0
Прибуток/збиток на одного працівника	116,8	264,1

Отже, для ефективного стимулювання працівників ТОВ «ВО «ОСКАР»» доцільно переглянути питання формування витрат на утримання персоналу. На нашу думку, темпи росту загальних витрат повинні бути рівними приросту витрат на утримання персоналу. Обґрунтований рівень оплати праці та додаткових витрат на утримання персоналу забезпечить ефективну роботу працівників, сталість кадрового складу та уникне демотивації персоналу.

Відсутність системного підходу є одним із головних недоліків стратегічного управління персоналом. Аналізуючи зміни основної заробітної плати (рис. 6), помітно тенденцію до зростання даного показника. Згідно результатів лінійного тренду, щорічний приріст фонду оплати праці становить близько 18 млн. грн. При цьому величина фонду преміювання щорічно зростає на 1442 тис. грн.



**Рисунок 6.** Аналітичне вирівнювання основної заробітної плати та преміальних виплат в ТОВ «ВО «ОСКАР»» (тис. грн)

Витрати на підготовку та подальшу освіту в ТОВ «ВО «ОСКАР»» за останні роки знизилися. Незважаючи на зусилля компанії щодо подальшого розвитку, за останні роки відбулися серйозні зміни в структурі витрат на персонал. Тому актуальним стає питання оптимізації витрат на утримання персоналу.

Розробка стратегії HRM ТОВ «ВО «ОСКАР»» базується на оцінці досягнутого стратегічного рівня корпоративного управління. На основі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища компанії визначаються стандарти

бажаного стану компанії, які виражаються в системі стратегічних цілей управління персоналом компанії та формуванні стратегічного напрямку людської діяльності компанії.

Підсумовуючи, слід зазначити, що стратегічне управління людськими ресурсами – це програмний спосіб мислення та лідерства, який забезпечує узгодження цілей, можливостей компанії та інтересів співробітників. Це повинно не тільки визначити загальний напрямок діяльності ТОВ «ВО «ОСКАР»», а й підвищити мотивацію та зацікавленість усіх працівників у їх реалізації.

Розвиток бізнесу можливий лише за допомогою стратегічного управління. Формулювання та реалізація бізнес-стратегій має базуватися на ефективному використанні всіх ресурсів компанії, їх оцінці та стратегічному спрямуванні.

Крім того, комплексна оцінка показала, що стратегічне управління людськими ресурсами — це не лише розробка програми розвитку людських ресурсів компанії, а й прийняття прорахованих рішень на майбутнє. Це також сукупність процесів, явищ і характеристик, які відображають пріоритетність цілей, динаміку зростання, своєчасність дій, прогнозування та аналіз результатів управлінських дій та інновацій.

Нові підходи до стратегічного управління персоналом значно розширюють завдання оперативного управління персоналом, особливо зі стратегічної перспективи. У цьому плані стратегічне управління людськими ресурсами компанії можна виразити як управління індивідуальним потенціалом. Особистісний потенціал підприємства – це здатність інтегрованих кадрових ресурсів до трудової діяльності, тобто до творчої та продуктивної праці, до оволодіння новими засобами праці, технологіями та методами активної діяльності.

Для вжиття заходів щодо вдосконалення управління персоналом в ТОВ «ВО «ОСКАР»», потрібне добре розуміння ключових питань реалізації цього процесу. Найпоширеніші проблеми, з якими стикаються в управлінні персоналом ТОВ «ВО «ОСКАР»», наведені в таблиці 2.



Таблиця 2

Проблеми управління персоналом ТОВ «ВО «ОСКАР»

Групування проблем	Ключові проблеми підприємства	Міра впливу
Сукупні проблеми кадрового менеджменту	Розірвання трудових відносин	суттєвий
	Втрата талановитих і перспективних працівників через зростання нерівності в оплаті праці	середній
	Сталість та консервативність організаційної структури	не значний
Проблеми молодих співробітників	Відсутність фундаменту для розвитку корпоративної культури	не значний
	Низька задоволеність зарплатою	суттєвий
	Низька задоволеність розвитком культури в колективі	середній
Проблеми підвищення якості кадрового забезпечення	Низький рівень мотивації для розвитку персоналу	суттєвий
	Відсутнє інформаційне забезпечення співробітників про наявність програм розвитку	середній
	Відсутність ініціативи працівників щодо підвищення свого професійного рівня	середній
	Існують різні погляди на необхідний рівень знань і досвіду співробітників і керівників	суттєвий

На основі даних табл. 2 заходи щодо вдосконалення людських ресурсів ТОВ «ВО «ОСКАР»», мають включати наступне.

Під час найму працівників для ТОВ «ВО «ОСКАР»» необхідно знати та розробляти стратегії пошуку та відбору працівників, адаптовані до ринкових умов. Ця стратегія повинна містити такі ключові положення:

а) залучення ліпших випускників спеціалізованих вищих навчальних закладів (з урахуванням індивідуальних кваліфікацій) на посади нижчого та середнього рівнів на основі розширення співпраці з провідними вищими навчальними закладами країни;

б) залучення в систему топ-менеджменту працівників з великим професійним досвідом у відповідній сфері діяльності;

в) проведення тесту на вирішення проблем для працівників при прийомі на роботу, тобто перевірка здатності точно і швидко вирішувати кілька завдань одночасно;

д) впровадження стратегій для просування внутрішніх резервів (молодих фахівців).

Заходи, запропоновані вище, мають бути реалізовані відповідно до принципів, виділених у табл. 3.

Основні напрямки впровадження заходів з розвитку персоналу

ТОВ «ВО «ОСКАР»»

Організаційно-економічні заходи	Заходи із підвищення кваліфікації працівників	Заходи із переміщення працівників
Співробітників, які пройшли навчання, слід підвищити на посаді або надати додаткові обов'язки, які можуть включати підвищення зарплати. Керівництво компанії, особливо відділ розвитку персоналу, має регулярно виявляти співробітників, кваліфікація яких потребує підвищення, щоб реалізувати свій потенціал. Для досягнення цієї мети компаніям рекомендується проводити атестацію персоналу на регулярній основі. Мета – визначити потенціал кожного окремого працівника компанії. Також необхідно регулярно проводити опитування щодо необхідності перепідготовки на підприємстві.	Навчання в межах підприємства: А) Теоретична підготовка – навчальні програми: навчальні курси, семінари. Орієнтаційна програма для нових співробітників. Б) Практична підготовка – управління проектами. Зміна керівників під час відпустки. Стажування на інших ринках та в інших компаніях. Обертайте, змінійте положення та працюйте з різними функціональними блоками. Самонавчання Самостійне виконання завдань у рамках навчальної програми. Професійна навчальна література. Інформація з сайту. Участь у конференціях та лекціях. Дистанційне навчання (через інтернет-доступ до тренінгових програм компанії) та створення особистих планів розвитку співробітників. Менторство Розвиток через навчання інших: підготовка та реалізація навчальних програм для колег. Створення програм операційних процесів, процедур та інструкцій.	На етапі співбесіди рекрутер збирає інформацію про кар'єру та професійні плани кандидата та передає отримані дані у відділ навчання та розвитку компанії. Компанія повинна враховувати побажання успішних кандидатів протягом усієї їх внутрішньої кар'єри. Чим вище посада працівника, тим більше він має повноважень і тим більше знань, умінь і навичок повинен мати. Переміщення працівників – кандидати відбираються з найбільш перспективних співробітників компанії. Ротація посади – коли працівник досяг певного рівня кваліфікації, потрібно щось змінити в роботі, щоб мотивація та бажання працювати не зменшувалися.

Що стосується мотивації та розвитку людських ресурсів у кожному підрозділі ТОВ «ВО «ОСКАР»», необхідно наступне.

а) зміна матеріальних та моральних стимулів для працівників, індивідуальні стимули для окремих працівників.

б) формування механізмів, що забезпечують можливість участі працівників у розподілі фінансового результату підприємства;

в) встановлення комбінованої системи винагороди, заснованої як на зарплаті, так і на можливості мати частку у власності компанії.

г) здійснення територіального та статево-вікового моніторингу для визначення розподілу робочої сили та індивідуальної мотивації співробітників.

е) впровадження компенсаційних пакетів в межах місячних лімітів на основі особистих уподобань працівників (охорона здоров'я, надання кредиту, оплата мобільного телефону тощо).

Інструменти, які є основними для впровадження заходів з розвитку персоналу в ТОВ «ВО «ОСКАР»»: заробітна плата (в основному), премії та надбавки (до 70% від основної заробітної плати), участь у прибутках компанії (можливість надання субсидій та пільг - особливо для тих, хто працює понаднормово). Системи матеріального заохочення кожного працівника повинні щорічно коригуватися з урахуванням результатів атестації та підвищення кваліфікації.

Запропоновані заходи мають бути реалізовані за такою програмою (табл. 4):

**Таблиця 4**

Шляхи впровадження заходів з мотивації персоналу ТОВ «ВО «ОСКАР»»

Напрямки заходів	Складові заходів
Зростання добробуту працівників	Супровід у купівлі квартири для працівників ТОВ «ВО «ОСКАР»» (цільова група: молоді працівники, висококваліфіковані спеціалісти). У вигляді компенсації частини витрат на погашення банківських відсотків за кредит. (Цільове надання кредиту банками під перший внесок за іпотекою)
Підтримка молодих кадрів на підприємстві	Надання одноразової виплати при початку діяльності працівника. Часткова компенсація комунальних послуг та допомога при оренді житла. Матеріальна допомога при виняткових подіях (народження дитини, втрата батьків)

Про скорочення та при звільненні працівників в ТОВ «ВО «ОСКАР»» доцільно здійснювати наступні заходи:

а) створення резервного фонду для переведення працівників на інші підприємства галузі на основі угод із профспілками замість масового звільнення працівників у разі кризи;

б) формування нових стимулів для співробітників, які приєднуються до компанії з метою отримання навчання та досвіду в короткостроковій перспективі та продовження переходу до «сильнішої» компанії.

Зазначені вище заходи можуть бути досягнуті за допомогою використання такого засобу, як аутплейсмент. Кадрові перерозподіли сьогодні дуже актуальні. Здійснюючи перерозподіл персоналу, компанії зберігають свою ділову репутацію і не псують свій імідж шляхом звільнення персоналу.

Використання аутплейсменту працівників вигідно не лише ТОВ «ВО «ОСКАР»», але і його працівникам. У табл. 5 наведено переваги та недоліки використання аутплейсменту в умовах ТОВ «ВО «ОСКАР»».

Соціальні наслідки запропонованих заходів такі:

- повна адаптація співробітників до умов роботи ТОВ «ВО «ОСКАР»»;
- розвиток особистих навичок співробітників ТОВ «ВО «ОСКАР»»;
- підвищення кваліфікації та конкурентоспроможності на ринку праці співробітників;
- забезпечення узгодженості цілей управління кар'єрою співробітників і керівників;
- освоєння соціокультурних норм організації праці в ТОВ «ВО «ОСКАР»».

**Таблиця 5**

Порівняння позитивних та негативних наслідків використання аутплейсменту персоналу в ТОВ «ВО «ОСКАР»»

Позитивні наслідки	Негативні наслідки
Формування позитивного іміджу підприємства серед тих, хто йде, і серед тих, хто залишилися. Забезпечити психологічний і моральний клімат в компанії. Підтримка лояльності співробітників, можливість того, що бажані працівники будуть найняті нашими конкурентами. Роботодавці отримують інформацію про подальшу кар'єру звільненого працівника. Можливість продовження співпраці з людьми, які вже були звільнені.	Деякі працівники можуть не оцінити уважність свого колишнього роботодавця і все одно завдати шкоди репутації компанії. Виконання завдань, пов'язаних з програмами аутплейсменту, може бути невідкладно на невизначений термін, що може призвести до додаткових витрат для компанії. можливість того, що звільнені працівники можуть відмовитися співпрацювати з програмами допомоги з аутплейсменту.

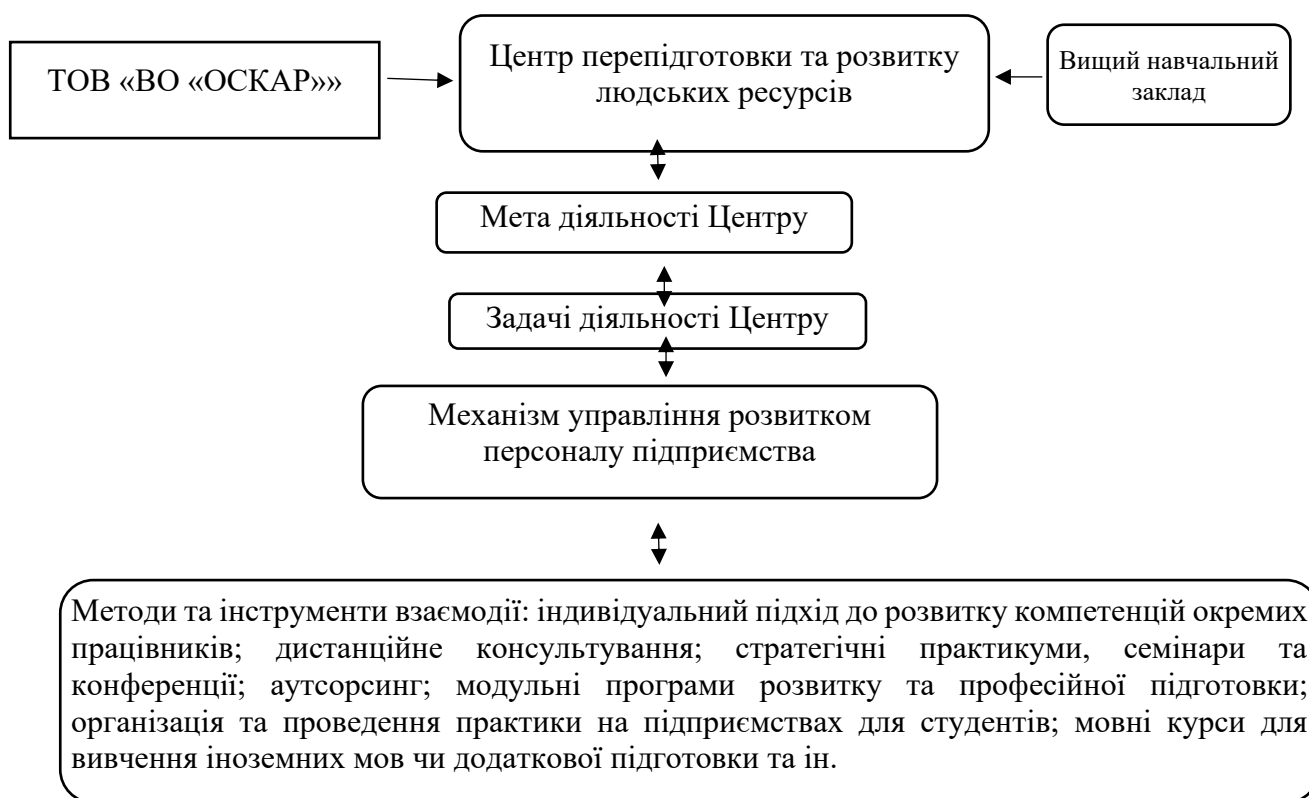
При вдосконаленні процесу управління персоналом на макрорівні необхідно створити в Україні центр перепідготовки та розвитку людських

ресурсів. Метою є просування та подальший розвиток компетентних та ефективних співробітників через практичну участь у проектах компанії. Співробітники Центру визначають перспективних та кваліфікованих кандидатів із резерву. Основним критерієм є здатність і загальна готовність співробітників розвиватися і робити максимально можливий внесок в успіх компанії.

Впровадження модульної корпоративної програми навчання (Executive MBA) проводиться у співпраці з іноземними університетами. Навчання за програмами перепідготовки MBA (групові програми) проводять викладачі українських та закордонних бізнес-шкіл. Організовувати програми підвищення кваліфікації іноземних мов та стажування доцільно в успішних експортно-орієнтованих компаніях, до яких відноситься і ТОВ «ВО «ОСКАР»».

У рамках роботи цього центру також необхідно підготуватися до створення власної навчальної бази, яка спрямована на координацію програм, розроблених внутрішніми навчальними організаціями, та організацію внутрішніх комунікацій. Має сенс організувати підготовку кваліфікованої молоді з числа студентів ВНЗ. Для цього необхідно укласти угоди з найважливішими галузевими університетами, які передбачають організацію виробничих практик, але з іншого боку також дозволяють стажування на базовому підприємстві і пропонують можливість подальшого навчання.

Інструменти реалізації – моніторинг потенційних партнерів по співпраці серед студентів, організація зустрічей, спільних круглих столів, мозкових штурмів з експортоорієнтованими компаніями. Зазначені вище центри перепідготовки та розвитку персоналу представлені в розділі системи інтегрованих структур взаємодії ЗВО та підприємств (рис. 7).



**Рисунок 7.** Схема взаємодії суб'єктів господарювання в межах дії Центру перепідготовки та розвитку персоналу

Цей центр поєднує в собі інтеграцію університетів і компаній, формує компетентну модель експертів в управлінні різними рівнями компаній і надає інформацію про цілі, методи, інструменти. Це дозволяє створити збалансовану модель управління інноваційним розвитком персоналу в експортоорієнтованих компаніях.

Основними завданнями даного Центру виступають:

- підготовка спеціалістів з необхідними навичками на різних рівнях управління.
- координація обмінів між університетами та компаніями.
- управління інноваційним розвитком працівників підприємства.

Інтеграція в університети науково-дослідницьких центрів, сучасних технологій і методів, баз даних і знань, лабораторій, науковців та ініціаторів інновацій служить сигналом або поштовхом для залучення університетів як учасників у процес трансформації персоналу. Саме університети формують компетентні моделі випускників, а керуючи варіативними частинами освітніх

програм, університети можуть формувати необхідні професійні моделі відповідно до потреб підприємств, доповнювати освітні програми з урахуванням потреб реально функціонуючих підприємств.

Організації, які керуються стратегічними цілями та місією, мають можливість формувати компетентні моделі необхідних молодих спеціалістів і, виходячи з їхньої майбутньої кваліфікації, пропонують зовнішнім партнерам, таким як університети та спеціалісти, можливість виконувати стратегічні замовлення у формі підготовки персоналу. У цьому випадку молоді спеціалісти в університеті швидше здобувають професійні навички та стають більш мотивованими, беручи участь у виробничому процесі, отримуючи при цьому винагороду.

Формування необхідної моделі підготовки персоналу різної кваліфікації потребує спеціального середовища, окремого набору методів та засобів механізмів управління. Саме вирішення цих завдань є головною метою центру перепідготовки та розвитку персоналу. Це забезпечує швидкий розвиток персоналу в ТОВ «ВО «ОСКАР»», а також створює особливе середовище та корпоративну культуру для більшої лояльності та відданості. Інфраструктура та механізми управління розвитком інноваційних людських ресурсів в ТОВ «ВО «ОСКАР»», формування адаптивної моделі розвитку особистісно-професійних якостей людських ресурсів та перетворення їх на якісні та більш високі рівні управління можливо сформувані за короткий проміжок часу.

Конкретні цілі та завдання Центру перепідготовки та розвитку персоналу, засновані на методах і інструментах, що використовуються в інфраструктурі механізму управління інноваційним розвитком, і в масштабах підприємства утворюють механізм, який формує його концептуальну основу. Це управління реалізується через формування необхідної ефективності у взаємодії всіх взаємопов'язаних структур в управлінні інноваційним розвитком персоналу ТОВ «ВО «ОСКАР»».

Тому за допомогою цих рекомендацій будь-яка експортоорієнтована компанія може створити основу для розробки окремих заходів щодо

вдосконалення управління людськими ресурсами всередині організації. Однак необхідно реалізувати набір інструментів мікрорівня разом із набором інструментів макрорівня. Тому в нашій державі необхідно реалізувати програму створення центрів перепідготовки та розвитку кадрів.

У сучасному конкурентному середовищі бізнес-рішення мають враховувати стратегічний напрямок, тобто визначати майбутні потреби компанії щодо кількості та якості її персоналу. Стратегічне управління розвитком потенціалу співробітників компанії є комплексним завданням. Управління корпоративним розвитком передбачає необхідність розробки та впровадження інтегрованих систем управління. Для цього використовуються різні методи аналізу стратегічного потенціалу підприємства, які, на нашу думку, хоч і є ефективними, але все ще є неповними.

Стратегічне управління потенційним розвитком людських ресурсів ТОВ «ВО «ОСКАР»» розглядається як взаємопов'язаний набір ресурсів, доступних компанії, і служить для оцінки потенційних меж можливостей компанії, одночасно сприяючи досягненню її стратегічних цілей. Надзвичайно важливо враховувати умови зовнішнього середовища. Сфера його застосування – оцінка перспективних можливостей підвищення операційної ефективності ТОВ «ВО «ОСКАР»» та посилення конкурентних позицій підприємства на ринку.

Стратегічне управління розвитком людських ресурсів ТОВ «ВО «ОСКАР»» вимагає врахування зовнішніх факторів, дослідження нових можливостей у конкурентній боротьбі та адаптації до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Для забезпечення стратегічного управління компанією необхідно повною мірою використовувати всі її потенційні можливості, в тому числі можливість використання живої праці.

Метою стратегічного управління розвитком людських ресурсів ТОВ «ВО «ОСКАР»» є забезпечення майбутнього виживання компанії шляхом встановлення динамічного балансу між компанією та навколишнім середовищем.



Стратегічне управління розвитком людських ресурсів ТОВ «ВО «ОСКАР»» спрямоване на врахування впливу зовнішніх факторів, пошук нових конкурентних можливостей, моніторинг та адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Необхідно сформулювати загальну модель ефективного управління стратегіями розвитку та трудовими ресурсами, що враховує інтереси та потреби компанії (рис. 8).

Схема, наведена на рис. 8 демонструє що, стратегії розвитку робочої сили та ефективне управління можуть допомогти компаніям досягти високого рівня конкурентоспроможності, забезпечить стійку конкурентну перевагу. Стратегічними цілями має бути не лише досягнення конкретних соціально-економічних показників, а, насамперед, координація дій усіх структурних підрозділів щодо реалізації стратегічних пріоритетів.

Основні цілі стратегії досягаються шляхом виконання ключових завдань. В основу ієрархії покладено важливість і актуальність вирішення соціально-трудових проблем. Найважливішим є виконання завдань, спрямованих на комплексне вирішення багатьох проблем.



**Рисунок 8.** Модель стратегії розвитку й ефективного використання трудового потенціалу ТОВ «ВО «ОСКАР»»

Першим кроком стратегічного управління є визначення довгострокових завдань для досягнення стратегічних цілей. Тактичні завдання визначаються необхідністю вирішення актуальної проблеми і лежать між вирішенням завдань вищого рівня, моніторингом соціально-трудової сфери, експертними дослідженнями, соціологічними дослідженнями та визначаються на основі передового досвіду дослідження аналогічних рішень. проблема.

Основні задачі в стратегіях розвитку та ефективного управління потенціалом людських ресурсів ТОВ «ВО «ОСКАР»» включають:

- досягти зростання ефективності виробництва та якості роботи і на цій основі досягти стабільного соціально-економічного розвитку компанії;
- підвищити конкурентоспроможність продукції та розширити напрямок виходу на міжнародні ринки;
- сформувати ефективну та диференційовану систему матеріального та морального стимулювання за результатами праці, вміннями, кваліфікацією та особистим внеском працівників з метою підвищення конкурентоспроможності та рентабельності виробництва;
- гарантувати працівникам визначений рівень заробітної плати, пільги та стабільність роботи за умови виконання виробничих завдань та відповідності рівня кваліфікації та професіоналізму вимогам виробництва;
- забезпечити рівень продуктивної зайнятості, раціоналізації робочих і виробничих процесів для зниження витрат на оплату праці;
- забезпечити оптимізацію кількості та якості потенційних працівників відповідно до потреб виробництва, стабілізацію персоналу для підвищення ефективності роботи.
- забезпечити соціально-економічний захист працівників шляхом створення гнучких систем соціального забезпечення та соціальної підтримки працівників через системи соціальної допомоги;
- забезпечити необхідні умови праці, що сприяють збереженню здоров'я та працездатності працівників, використання системи відшкодування збитків;

- сприяти розвитку внутрішніх можливостей людських ресурсів шляхом підготовки якісної робочої сили та створення можливостей для постійного навчання та інтелектуального розвитку;

- створити систему заохочення працівників до використання інтелектуального потенціалу (раціоналізація, творчість, винахідницька діяльність), розробити систему морального та матеріального стимулювання, спрямовану на інноваційний розвиток підприємства;

- створити ефективну організаційну систему та систему нормування праці для забезпечення максимального та раціонального використання праці та високої продуктивності та якості праці;

- підвищити якість життя на робочому місці для розвитку робочої сили та ефективного менеджменту з метою задоволення потреб працівників і роботодавців;

- впроваджувати принципи корпоративної культури, згуртовувати працівників для досягнення важливих для роботодавців і працівників цілей.

Обрання певної стратегії розвитку людських ресурсів в ТОВ «ВО «ОСКАР»» залежить насамперед від складу, структури та якості наявних економічних ресурсів, ступеня конкурентоспроможності робочих місць, позиції компанії на ринку та її стратегічних цілей. Тому процес стратегічного планування вимагає передбачення змін обмежених економічних ресурсів, які використовує компанія. Всі потенційні позитивні зміни, які компанія очікує в майбутні періоди, повинні бути максимально повно враховані при формуванні та виборі стратегії.

Актуальні стратегічні питання в Україні більше пов'язані із загальною політичною та економічною ситуацією, ніж із завоюванням нових ринків. Причинами цього є зростання складності та швидкі зміни ринкових процесів, зокрема розширення компаній, ускладнення форм їх діяльності та дестабілізація зовнішнього середовища. Не існує єдиного механізму оптимального корпоративного управління. Тому для ТОВ «ВО «ОСКАР»» слід вибрати тип, який найкраще вирішить конкретну проблему. За таких складних умов і обмежень в ТОВ «ВО «ОСКАР»» вважають розробку та впровадження стратегічного менеджменту на даний момент передчасним (табл. 6).

Можна навести загальні причини, чому контроль складових стратегічного корпоративного управління стає комплексним і спричиняє кризові явища у ТОВ «ВО «ОСКАР»»:

- нестача фінансового забезпечення (надто велика частка заборгованості, висока вартість запозичень);
- низький потенціал продажів (відсутність надійної мережі клієнтів);
- обмежені виробничі можливості (технологія, застаріле обладнання);
- низький рівень інноваційного потенціалу (нестача коштів для впровадження інновацій, відсутність унікальних патентів);
- організаційні можливості (бюрократія, негнучка ієрархія);
- не ефективна система управління персоналом підприємства (плинність, низька мобільність).

**Таблиця 6**

Перешкоди до впровадження стратегічного управління в діяльність ТОВ «ВО «ОСКАР»» та засоби їх усунення

Перешкоди	Засоби їх усунення
Відсутність системного підходу до корпоративної стратегії та відповідного використання стратегічного менеджменту.	Використання стратегічного управління та контролю. Використання стимулів для оволодіння механізмами стратегічного управління компаніями. Навчання стратегічної поведінки співробітників
Конкуренція між стратегічною діяльністю та поточними видами діяльності, де останні мають перевагу	Розвиток систем стратегічного планування (розвиток стратегічного управління компаніями, регіональним потенціалом). Підтримка стратегічної діяльності через використання сукупності планових та економічних інструментів
Низький рівень інформаційного забезпечення для стратегічного управління ТОВ «ВО «ОСКАР»»	Посилення аналітичних служб компанії. Побудуйте систему стратегічного управління зовнішнім і внутрішнім середовищем
Відсутність у працівників навичок стратегічного управління.	Спеціальне навчання для найвищих рівнів управління. Навчання та підвищення кваліфікації персоналу для прийняття стратегічних рішень та аналізу їх реалізації та результатів.
Протистояння змінам у формі «усунення загроз» ОСУ, розподілу повноважень, прав, обов'язків і відповідальності, ідей, практик.	Спільне прийняття стратегічних рішень. Управління опором. Формування стратегічного мислення та підвищення ефективності роботи HR відділу
Організація стратегічного управління компанією передбачає значні витрати	Обґрунтування доцільності витрат, аналіз наявності послуг аутсорсингу, створення та вдосконалення систем стратегічного управління

А враховуючи вищезазначені причини виникнення кризових явищ, ТОВ «ВО «ОСКАР»» може стабільно працювати лише опанувавши методи та підходи стратегічного управління трудовим колективом підприємств. В Україні неможливо передбачити наявні методи та прийоми антикризового управління та антикризового планування у разі спаду виробництва чи нестабільності, а брак інформації може призвести до повного банкрутства підприємства.

Стратегічне управління ТОВ «ВО «ОСКАР»» спрямоване на правильне визначення поточної позиції компанії на ринку, показників економічної та фінансової діяльності, його сильних і слабких сторін.

З огляду на це варто зазначити, що потенціал ТОВ «ВО «ОСКАР»» впливає не тільки на фінансові результати його функціонування, а й на рівень економічного росту та загальний структурний розвиток компанії.

Тому в складних ситуаціях, таких як спад виробництва, часткове або повне банкрутство компаній, нестабільність ринкової ситуації, зростання безробіття та складні політичні та економічні умови, стратегічне управління та оцінка майбутніх потреб у персоналі є дуже складним. Слід також зазначити, що впровадження нових технологій, розвиток конкурентоспроможного виробництва продукції та зниження ринкового попиту на промислову продукцію сприяють скороченню чисельності працівників як у цілому, так і за окремими професіями. Тому стратегічне управління розвитком трудового колективу ТОВ «ВО «ОСКАР»» є запорукою сталого економічного зростання за рахунок раціонального використання всіх видів ресурсів та професійних та інтелектуальних навичок людських ресурсів.

Стратегія управління людськими ресурсами є найважливішою підсистемою загальної стратегії організації та конкретної реалізації концепції використання та розвитку людських ресурсів організації для забезпечення стратегії ТОВ «ВО «ОСКАР»». Цілі стратегічного управління персоналом не тільки узгоджуються з місією компанії та загальними стратегічними та функціональними цілями, але й відповідають конкурентоспроможності компанії, оскільки є основним джерелом

підвищення її конкурентоспроможності. Стратегічний підхід до управління персоналом – це перш за все якісні зміни у сфері роботи з персоналом.

Стратегічна технологія, планування робочої сили, відбір, оцінка та навчання є елементами стратегії управління людськими ресурсами. У кожному конкретному випадку стратегія HRM може бути не всеохоплюючою, а охоплювати лише окремі її компоненти, причому набір цих компонентів може прямо залежати від ваших цілей і стратегій управління персоналом. Це дає менеджерам більше гнучкості при розробці HR-стратегії.

Стратегія управління персоналом необхідна при розрахунку інвестицій з урахуванням пріоритетів і переході від вирішення поточних завдань до планової діяльності, орієнтованої на результат, побудови роботи з персоналом в компанії.

Перш ніж запропонувати програму вдосконалення HRM-стратегії досліджуваної компанії, розглянемо поточний стан HRM в ТОВ «ВО «ОСКАР»».

Якщо проаналізувати трудовий потенціал ТОВ «ВО «ОСКАР»» за статтю, то можна побачити, що чоловіків працює більше, ніж жінок. В основному на цю різницю впливають деталі діяльності ТОВ «ВО «ОСКАР»».

На рівень кваліфікації співробітників сильно впливає вік і стаж роботи. Аналіз структури персоналу за стажем роботи в ТОВ «ВО «ОСКАР»» проводиться в основному при прийомі на роботу нових працівників і визначенні показників плинності кадрів. Існує думка, що «старі співробітники» - це «нагадування» про компанію. Концепція «культури підприємництва» припускає, що дисбаланс у віковій та кар'єрній структурі компаній часто має шкідливі наслідки.

Вивчення та зміна структури досвіду роботи в часі має велике значення як для визначення стратегії рекрутингу компанії, так і для аналізу її невдач. Наявність досвідчених працівників може відображати як успіх обраних компанією заходів, так і невдачу зусиль щодо стабілізації робочої сили та зменшення плинності кадрів.

Робота в ТОВ «ВО «ОСКАР»» дуже відповідальна та важлива. Мотивація співробітників завжди повинна бути на високому рівні. Тільки в цьому випадку

рівень активності співробітників буде високим і ефективним. Тому рекомендації щодо підвищення ефективності систем мотивації персоналу є важливим засобом покращення управління ризиками персоналу.

При вивченні мотивації праці працівників ТОВ «ВО «ОСКАР»» виявлено низку проблем, які можуть вплинути на ефективність трудової діяльності працівників.

Найважливішим впливом на мотивацію є низький рівень доходу працівника.

Мотивувати працівників даного сектору можна преміями, винагородами, пільгами, іншими видами матеріального забезпечення і, звичайно ж, підвищенням заробітної плати.

Більшість співробітників ТОВ «ВО «ОСКАР»» покладаються на чітку структуру роботи, наявність зворотного зв'язку та інформації для оцінки результатів роботи, зменшення невизначеності та встановлення правил і вказівок щодо виконання роботи. Нездатність задовольнити цю потребу може спричинити стрес для працівників і призвести до значних змін у їхньому житті та роботі. Більшість працівників у цьому секторі не мають визнання з боку оточуючих і не мають бажання оцінювати власні сили та досягнення. Також є бажання вдосконалюватися, рости та розвиватися як особистість, але це не найважливіший фактор, що впливає на ефективність командної роботи. Співробітники хочуть виконувати роботу, яка є корисною та цікавою для компанії, що, ймовірно, змусить їх також відчувати, що вони впливають на діяльність компанії. Для керівників важливий чіткий розподіл завдань, висока оплата праці та самоповага в колективі.

Отже, зробимо висновки щодо елементів системи мотивації працівників ТОВ «ВО «ОСКАР»», які підлягають коригуванню:

- величина та стабільність заробітної плати;
- система преміювання, рівень надбавки, додаткові пільги та інше матеріальне забезпечення;
- чітке структурування роботи;
- наявність коментарів та інформації для висновків про результати роботи;

- встановлені правила та вказівки щодо виконання роботи;
- визнання зі сторони інших співробітників;
- самовдосконалення, розвиток особистості;
- займатися корисною та цікавою суспільству справою;
- соціальна заангажованість;
- відчуття вдячності в команді;
- відчувати себе у безпеці.

На основі виявлених проблемних місць надамо рекомендації щодо підвищення мотивації працівників ТОВ «ВО «ОСКАР»» (табл. 7).

Від вирішення визначених потреб, які під час аналізу виявилися найбільш актуальними, залежить мотивація працівників ТОВ «ВО «ОСКАР»». Так як працівники відповідають за свою роботу, а керівництво – за своїх працівників.

Хоча не всі потреби можна задовольнити повністю, деякі потреби можна задовольнити частково. У будь-якому випадку це підвищує мотивацію співробітників і в підсумку підвищує ефективність роботи.

Керівництво ТОВ «ВО «ОСКАР»» переконане, що інвестиції в людські ресурси – це збільшення прибутку компанії, підвищення якості роботи співробітників, згуртування колективу та створення єдиної злагодженої системи. Треба виділяти більше коштів на навчання персоналу. У сукупності ці компоненти дають перевагу над усіма конкурентами.

**Таблиця 7**

Напрямки усунення проблемних зон в управлінні персоналом  
ТОВ «ВО «ОСКАР»»

Слабкі місця в управлінні персоналом	Пропозиції щодо їх усунення
Величина зарплати персоналу	Встановлення рівня заробітної плати відповідно до нормативів оплати праці аналогічних видів робіт на галузевому ринку праці країни
Преміювання, бонуси, пільги та інше матеріальне забезпечення	Сформувати за підсумками річної служби систему пільг і винагород, відповідну зусиллям, витраченим за весь час роботи
Чітке структурування роботи	Розробити систему правил і вказівок щодо виконання роботи, щоб чітко розуміти завдання та цілі роботи та вдосконалювати робочі інструкції.



<p>Почуття власної гідності в команді, визнання оточуючих, бажання визнати сильні сторони та успіхи, наявність зворотного зв'язку та інформації для оцінки результатів власної праці.</p>	<p>Формуйте довіру та шанобливе ставлення серед співробітників, цікавлячись особистими досягненнями співробітників, підтримуючи їх прагнення досягти результату, добре ставлячись до всіх і поважаючи співробітників. Рівень задоволеності роботою та мотивації необхідно заохочувати та контролювати, щоб забезпечити розвиток рівня персоналу. Це пов'язано з організаційною культурою (індивідуальні зустрічі з працівниками, проведення кожні півроку опитувань для моніторингу емоційно-психологічного стану працівників, можливість співробітників відкрито висловлювати свої емоції та настрої). Цього можна досягти шляхом проведення тренінгів і вдосконалення організації, проведення семінарів для керівників з підвищення знань з управлінської діяльності.</p>
<p>Системи винагороди та стимулювання</p>	<p>Якщо це можливо, компанії можуть розробити системи винагороди (повністю або частково), які можуть мотивувати працівників до праці. Це містить: добровільне медичне страхування, оплачене повністю або частково компанією; страхування сімей; страхування від нещасних випадків та на випадок хвороби; покриття витрат на навчання дітей; участь у програмах розміщення житла; навчання (підвищення кваліфікації, участь у семінарах та підготовці спеціалістів, допомога в отриманні додаткового навчання)</p>
<p>Безпека умов праці</p>	<p>Організувати сертифікацію робочих місць і покращити умови праці для підвищення рівня безпеки на робочому місці, наприклад, забезпечуючи найсучаснішими засобами безпеки, покращуючи екологічні умови та підвищуючи комфорт праці на робочому місці.</p>

Кілька разів на рік слід підвищувати зацікавленість співробітників в їх професійних здібностях, відправляючи їх на курси підвищення кваліфікації або проводячи масові курси з фахівцями в цій галузі.

Запропонована кадрова стратегія включає заходи щодо підвищення ефективності процесу розвитку та навчання кадрів, що призведе до зниження плинності кадрів та створення постійного та згуртованого колективу в ТОВ «ВО «ОСКАР»».

У таблиці 8 видатки наведені за статтями витрат на управління персоналом.

**Таблиця 8**

Витрати на впровадження рекомендації щодо управління людськими ресурсами ТОВ «ВО «ОСКАР»», тис. грн.

Стаття витрат	2022 р.	Проект 2024 р.	Приріст показника, %
Подарунки працівникам за результатами діяльності, досягнення визначеної мети і запланованого рівня результативних показників	326,8	458,6	140,3
Навчання співробітників (онлайн навчання, внутрішні семінари)	56,4	94,5	167,6
Планування внутрішніх заходів (корпоративи, конкурси, вікторини)	50,4	65,3	129,6
Всього	433,6	618,4	142,6

Крім цієї програми, можливе також облаштування «розвантажувальної кімнати», яка допоможе вирішити проблему нервово-психічного навантаження та відновити фізичні сили співробітників.

Реалізація цієї HR-стратегії не тільки знизить плинність кадрів у вашій компанії, але й покращить фінансові та економічні показники ТОВ «ВО «ОСКАР»».

При розробці нових положень про кадри та посадових інструкцій варто вдатися до послуг консалтингової організації, оскільки від точності та ясності «майбутнього» залежить ефективність роботи. Крім того, надалі необхідно буде перевірити, чи відповідає кваліфікація та знання кожного окремого працівника вимогам робочих інструкцій.

В результаті таких перевірок багатьом фахівцям може відбутися підвищення кваліфікації або кадрові зміни.

Таким чином, метою запропонованої реорганізації ТОВ «ВО «ОСКАР»» є не формування принципово нової структури управління організацією. Це, насамперед, тимчасові призупинення бізнес- і торговельних процесів, революційні зміни, пов'язані з ризиками збитків. Відбудеться поступова реструктуризація, тобто еволюційні зміни, запропоновані в окремих сферах діяльності компанії.

Розглянемо як запропоновані рекомендації з управління персоналом ТОВ «ВО «ОСКАР»» вплинуть на організаційно-економічні показники діяльності підприємства (табл. 9).

**Таблиця 9**

Прогнозовані показники діяльності ТОВ «ВО «ОСКАР»» при  
впровадженні заходів щодо стратегічного управління персоналом

Показник	2022 р.	Проект 2024 р.	Відхилення 2024р. від 2022 р.	Відхилення у %, 2024 р. від 2022 р.
Вироблено валової продукції , тис. грн.	523513	547 960	24 447	4,67
Отримано валового доходу, тис. грн.	676732	704 905	28 173	4,16
Загальні витрати підприємства, тис. грн.	660709	672 894	12 185	1,84
Отримано чистого прибутку, тис. грн.	16023	32 011	15 988	99,78
Річна продуктивність праці, тис. грн.	1007	1 054	47	4,67
Отримано в розрахунку на 100 основних засобів, тис. грн.: валової продукції	374,3	391,8	17	4,67
валового доходу	483,9	504,0	20	4,16
прибутку	11,5	22,9	11	99,78
Рівень рентабельності продажів, %	102,4	104,8	2,3	
Рівень рентабельності діяльності, %	2,4	4,8	2,3	

Отже, після реалізації даного заходу обсяг валового виробництва збільшиться на 4,67 % або 24 447 тис. грн., а чистий прибуток збільшиться на 15 988 тис. грн. Приріст рівня рентабельності складе 2,3 відсоткові пункти. Розраховані показники свідчать про можливість реалізації запропонованих заходів. Таким чином, запропонована стратегія управління персоналом включає заходи щодо покращення процесу стимулювання та навчання людських ресурсів, тим самим зменшуючи плинність кадрів та одержуючи користь від хорошого психологічного середовища. Мета – створити міцну та згуртовану команду. Протягом прогностичного періоду ТОВ «ВО «ОСКАР»» планує реалізувати ряд заходів, які в кінцевому результаті сприятимуть покращенню економічних показників компанії.

**SECTION 11. MARKETING**

DOI: 10.46299/ISG.2024.MONO.ECON.1.11.1

**11.1 Researching innovative sales technologies and determining the degree of their suitability for use by domestic enterprises**

Швидкий розвиток нових технологій, його вплив на економічний розвиток України зумовлюють запровадження інновацій в усі сфери економічної діяльності, зокрема у торгівлю товарами та послугами. Функціонуючи в ері «інтелектуальної економіки», інновації з одного боку та знання, навички, компетенції людей з іншого, стають провідними факторами виробництва, підґрунтям добробуту населення, двигуном розвитку прогресу, нових технологій і, як наслідок, підвищення якості товарів та надаваних послуг. Отже, на сучасному етапі розвитку України, після девальвації гривні, залишитися на плаву і тим паче ефективно розвиватися можуть тільки ті підприємства, які гнучко пристосовуються до реалій сьогодення, швидко реагують на вимоги ринку, мають добре організоване виробництво конкурентоспроможної продукції, здійснюють ефективне управління персоналом та запроваджують інновації у свою діяльність.

Дослідження проблем розвитку інновацій наведено у працях відомих вітчизняних та зарубіжних вчених: В. А. Євтушевського, А. І. Даниленка, Н. І. Чухрай, О. І. Дація, Б. Санто, Б. Твісса та ін. Не дивлячись на багату кількість різноманітних досліджень у цій сфері, інноваційні процеси у торгівлі потребують подальшого наукового розгляду. Незважаючи на те, що торгівлю вважають галуззю, яка має невисокий інноваційний потенціал (якщо порівнювати з високотехнологічними підприємствами), на сучасному етапі її розвитку з цим твердженням можна посперечатися.

У торговельну галузь України активно вступають передові технології торгівлі та маркетингу, різноманітні інформаційні, технічні та технологічні інноваційні проекти розвитку, які докорінним чином змінюють традиційне уявлення про торговельний бізнес. Торгові мережі вважаються найбільш

передовим видом торгового бізнесу, тому всі нововведення і технології в роздрібній торгівлі розробляються і впроваджуються в основному саме на цих підприємствах. Виходячи з того, що інновація – це нововведення, нова або вдосконалена продукція або технологія, отримана в результаті інноваційного процесу, найважливішою її складовою на торговельних підприємствах є вдосконалення технології торгівлі, яка являє собою сукупність робіт, що забезпечують реалізацію торгового процесу найбільш раціональними способами відповідно до конкретних господарських умов [541].

При підготовці нових технологічних процесів враховують такі умови: вид і тип підприємства торгівлі, вид торговельної структури, суб'єкт торгівлі, матеріально-технічну базу, технологію торгівлі та торговельне обладнання підприємства, технічні засоби, об'єкт торгівлі, процеси купівлі-продажу і рух товару, торговельне обслуговування, стан ринку, життєвий цикл нововведення. Основне завдання нововведень в торгівлі - забезпечити високу якість процесів купівлі-продажу і руху товару, торговельного обслуговування та торговельної діяльності в цілому. Дуже важливо впровадження технологій, що дозволяють більш ефективно використовувати будівлі, торгові площі, торговельне обладнання, технічні засоби, програмні продукти, а також створювати необхідні умови для зростання продуктивності праці, зниження витрат і підвищення ефективності роботи організації в цілому.

На сьогоднішній день широко застосовуються в різних галузях економіки технології RFID (англ. Radio Frequency IDentification, радіочастотна ідентифікація) для відстеження активів, в установах надання первинної медичної допомоги, науково-дослідних лабораторіях, виробничих підприємствах, розподільних центрах, автопарках, ремонтно-будівельних управліннях та в інших місцях по всьому ланцюжку створення вартості, а також в торгівлі (оптовій та роздрібній). Загальний принцип роботи RFID-системи досить простий. У системі завжди є три основних компоненти: це зчитувач (рідер), ідентифікатор (карта, мітка, брелок, тег) і комп'ютер. Зчитувач випромінює в навколишній простір електромагнітну енергію. Ідентифікатор приймає сигнал

від зчитувача і формує відповідний сигнал, який приймається антеною зчитувача, обробляється його електронним блоком і по інтерфейсу направляється в комп'ютер [543].

Зараз на підприємствах в основному застосовуються дві технології управління бізнес-процесами: штрихкодівання і RFID. Однак система штрихкодівання не вирішує проблем актуальних на сьогоднішній день, тобто проблем безперервного процесу управління складськими запасами і ланцюжками поставок. Тому на зміну їй приходить технологія наступного покоління – RFID. Також упровадження RFID-міток дозволить в роздрібних торгових мережах вирішити не тільки проблему відстеження поставок, але й зробити автоматичне замовлення продукції і здійснити контроль над датою реалізації швидкопсувної продукції. Оскільки на полиці, де стоїть товар, встановлені пристрої зчитування, то при кожному знятті товару покупцем в інформаційну систему магазину надходить сигнал. При досягненні певної кількості знятих одиниць система автоматично замовляє товар зі складу. Як тільки запас товару на складі знизиться до певної кількості, система автоматично формує замовлення на даний товар.

Технології NFC (англ. Near Field Communication, комунікація ближнього поля), що можна розшифрувати як бездротовий зв'язок на коротких відстанях отримали максимальне поширення в якості технології для здійснення безконтактних платежів. За принципом дії NFC походить на технології Bluetooth і RFID, однак у порівнянні з ними володіє цілим рядом важливих переваг: більш високою швидкістю і більшою безпекою, ніж Bluetooth, і більш широкими функціональними можливостями, ніж RFID. Можна використовувати смарт-карту з вбудованим NFC чіпом як проїзний у громадському транспорті, як платіжну карту в установах роздрібної торгівлі, як «розумну» візитку, як безконтактну картку-ключ або як перепуску на підприємство.

Все більшу популярність завойовують платіжні термінали, через які можна оплачувати рахунки за житлово-комунальні послуги, інтернет і мобільний зв'язок, поповнювати баланс акаунту в різних сервісах і ще багато чого, при

цьому, не простоюючи довгих черг у банках, поштових відділеннях. Платіжний термінал займає невелику площу, потребує підключення до електромережі та має безпроводний GPRS-модем, який підключений до мережі Інтернет, що дозволяє клієнтам проводити платежі миттєво. Зареєстровані в платіжній системі клієнти, які здійснюють регулярні платежі, можуть активувати послугу SMS-оповіщення, що дозволить завжди бути в курсі термінів оплати і поточних заборгованостей. Платіжними терміналами зручно користуватися для погашення кредитів і позик, штрафів за адміністративні правопорушення. Також з їх допомогою без проблем можна придбати авіаційні та залізничні квитки (причому за більш прийнятною ціною, ніж в касі). Але головна перевага даних апаратів в тому, що призначені вони не тільки для оплати послуг в організаціях-партнерах, а й для здійснення миттєвих грошових переказів на рахунок будь-якого абонента - достатньо лише знати номер його мобільного телефону.

Електронні цінники сьогодні тільки починають поширюватися в магазинах самообслуговування. Замість того, щоб персоналу майже кожен день роздруковувати і переставляти паперові цінники, вітрини оснащуються електронними пристроями, де інформацію про товари та їх вартості можна міняти натисненням однієї кнопки. Електронні цінники по радіоканалу з'єднуються з безпроводними точками доступу і з них отримують необхідні дані. При зміні вартості продукції співробітник магазину вносить зміну до бази даних закупівельних цін. Ціна продажу автоматично формується в тому ж програмному забезпеченні.

Новим інструментом в конкурентній боротьбі представників торговельних підприємств за покупця стали надолонні каси. Вони є доповненням до касового апарату, яке вимагає зв'язку з основним пристроєм для друку чека і прийому грошей за покупки. Основним завданням нововведення є оптимізація часу, проведеного покупцем у торговому залі, і мінімізація черг. Схема роботи з надолонними касами виглядає приблизно так: продавці-консультанти приймають замовлення у покупців прямо в торговому залі, уточнюють наявність товару і повідомляють його вартість. Після того як покупець підтверджує

покупку, замовлення по бездротовому зв'язку надходить на касу. Поки продавець-консультант допомагає його зібрати, касир пробиває чек.

Ще однією інновацією у торгівлі є автоматичний роботизований склад, який призначений для адресного зберігання вантажів при коробковому розміщенні на спеціальних стелажах, уздовж яких рухаються в автоматичному режимі штабелери. Управління механізмами здійснюється автоматично при збереженні відповідних документів на прийом або відпустку товарів. Штабелер знімає потрібну коробку і транспортує її до вікна видачі. Аналогічно відбувається і прийом товару. Розмір коробок варіюється в широких межах. Склад може бути заповнений коробками різних габаритів. Коробки позначаються штрих-кодами або RFID-етикетками. Склад розрахований, в першу чергу, на такі області діяльності, як зберігання автозапчастин, архівів, мікроелементів, медикаментів і багато інших подібних їм [543, с. 5].

Головною новинкою останніх років, що пропонує використання мобільних та інтернет-технологій для просування торгових точок є так звана концепція SoLoMo (з англ. Social - соціальний, Local - локальний і Mobile – мобільний). Це поєднання соціальної мережі, геолокації і мобільних платформ. Мобільні додатки - основний приклад технологій у форматі SoLoMo. Завдяки смартфону, або планшетному комп'ютеру, подібні програми завжди під рукою. Соціальна складова полягає в постійному контакті з друзями (за допомогою твітів, або фотографії в Instagram покупець може негайно поділитися зі своїми друзями цікавими подіями, або новинами з магазину. Розповісти їм про знижки та акції, передати своє враження). Геолокаційні сервіси дозволяють у режимі реального часу відслідковувати торгові точки, що знаходяться поблизу, в якій країні і місті покупець би не перебував. І все це - за допомогою мобільного інтернету. Дані технології вже настільки міцно увійшли в сучасне життя і тільки зміцнюють свої позиції, так що власникам роздрібних точок стає складно ігнорувати цю тенденцію, тому інструменти SoLoMo дозволяють роздрібному підприємству витримати активну конкуренцію.



Отже усі торгово-технологічні інновації можна згрупувати у таблиці і виділити основні переваги їх застосування (табл.1.) [543].

Таблиця 1.

Переваги застосування торговельними підприємствами торгово-технологічних інновацій

Вид торгово-технологічної інновації	Переваги
RFID	можливість унікальної ідентифікації об'єктів; миттєве зчитування великої кількості міток; облік наявності товарів, запасів та іншої продукції; зниження впливу людського фактору; вдосконалення ланцюжка поставок; відстеження терміну придатності продуктів.
RFID	можливість унікальної ідентифікації об'єктів; миттєве зчитування великої кількості міток; облік наявності товарів, запасів та іншої продукції; зниження впливу людського фактору; вдосконалення ланцюжка поставок; відстеження терміну придатності продуктів.
NFC	швидкість оплати за товар; безпека; зручність; контроль робочого часу.
Темінали самообслуговування	чіткий облік коштів; простота використання; надійність; контроль користувачем правильності вводу даних; можливість цілодобової роботи.

Продовження табл. 1

Електронні цінники	поліпшення іміджу магазину; зменшення витрат на папір; синхронізація ціни товару на полиці і на касі; зменшення витрат на робочу силу.
Надолонні каси	оптимізація часу покупця; зниження часу очікування у черзі; обрання клієнтом покупки і ознайомлення з вартістю чеку заздалегідь.
Роботизований склад	збільшення щільності зберігання вантажів і швидкості їх обробки; відсутність класичного устаткування; зниження витрат на електроенергію; виключення несанкціонованого доступу; зменшення витрат на робочу силу.
Концепція SoLoMo	доступність оффлайн; підвищення лояльності і зменшення ймовірності пошуку альтернативних товарів або послуг; підвищення престижу бренду; швидкість роботи.

Мерчандайзинг сьогодні цілковито залежний від ІТ-рішень на всіх етапах роботи: від планування торгової зали, викладки і підтримки торгового запасу до моніторингу цін, розміщення POS-матеріалів і контролю за роботою самих мерчандайзерів. Сучасні мерчандайзингові технології, у вигляді мобільних застосунків чи окремих CRM-модулів, дозволяють створювати власні захищені канали комунікації всередині команди, своєрідні соціальні мережі в сфері трейд-маркетингу. Це як спрощує саме спілкування й обмін інформацією, адже програмні рішення оптимізуються під конкретні потреби (створення

спеціалізованих звітів, контроль за переміщень польових команд, візуалізація торгових точок), так і підвищує ефективність роботи мерчандайзерів за рахунок електронізації деяких аспектів роботи. Наприклад, величезний прогрес наразі відбувається у сфері фотозвітності.

Централізована діджитал-комунікація. У середовищі супервайзерів і мерчандайзерів існує загальна проблема – постановка і контроль виконання завдань. Як показує досвід, більшість проблем у мерчандайзингу спричинені впливом людського фактору. Звідси класичні відповіді: «Нам ніхто не казав!», «А хіба це не наступного тижня?», «Я, здається, забув» тощо. Щоб уникнути таких ситуацій, у SFA-рішеннях присутній окремий модуль «Завдання», за допомогою якого центральний офіс чи відділ продажу може контролювати діяльність польових команд [540].

Наприклад, один із виробників паперової продукції запустив бізнес-процес постановки фокусних завдань. Кожен місяць центральний офіс виставляв спеціалізовані завдання у відповідності до конкретних торгових мереж. Формувалися конкретні адресні програми по торгових мережах («Ашан», «Метро», «Фоззі», тощо), завдання (наприклад, встановлення додаткового місця продажів для серветок певного виробника), а також період, на який розповсюджується виконання завдання (з 15 по 20 квітня).

У визначений період мерчандайзер приходить на конкретну торгову точку у відповідності до свого регулярного плану маршруту, а застосунок сповіщає його про нове завдання. Виконавши його, мерчандайзер робить фотозвіт і пише коментар (наприклад: «Все розмістив, проблем не виявлено»). І вже з центрального офісу менеджер може моніторити статус виконання поставлених завдань одночасно по всій Україні. Налагоджений у такий спосіб бізнес-процес пришвидшує роботу (скорочується час контролю, завдання чітко фіксуються в застосунку), покращує її якість (оптимізується зворотній зв'язок, контроль здійснюється в реальному часі, є конкретні відповідальні особи) і, як наслідок, кожне сфокусоване завдання безпосередньо впливає на продажі товарів.

Організація експрес-аналізу. Йдеться про розпізнавання фотографій. Ця функція вже доступна в деяких спеціалізованих мобільних застосунках. Ви завантажуєте фотографії товарів, рекламних і POS-матеріалів на хмарний сервіс. Потім система автоматично аналізує фотографії на відповідність планогамі, визначає долю полиць, наявність товарів, актуальність POSM тощо. Фактично програма сама може формувати різноманітні звіти – наприклад, щодо прайс-моніторингу чи кількості товарів на полицях. Принцип роботи більшості таких рішень ґрунтується на технологіях машинного навчання та нейромереж: формується база еталонних фотографій, на основі яких програма вже вчиться розпізнавати нові. Ефективність зчитування інформації становить майже 90-95 %, тому необхідність коригування з боку аудитора є мінімальною. Це скорочує його роботу, адже економія часу – від 2-х до 3-х годин на день на одній торговій точці. Подібне пришвидшення є ще одним кроком до тенденційної експрес-аналітики в мерчандайзингу.

Проблема – її ідентифікація – реакція. Якщо раніше процес моніторингу цін реалізувався протягом тижнів, то наразі він вимірюється в днях чи навіть годинах. Швидкість реакції на проблеми й тенденції визначає ефективність роботи команди й прибутковість від продажів. Коригування ціни до конкурентної, збільшення долі певного товару на полицях або відновлення його кількості, створення швидких промоакцій – все це більше не потребує великих витрат часу, якщо надавати перевагу сучасним аналітичним і моніторинговим інструментам.

Розпізнавання фотографій і ціноутворення. Наразі сучасні хмарні рішення в сфері мерчандайзингу дозволяють обробляти величезні масиви інформації без втрат самих даних і, що важливо, часу. Наприклад, регіональна мережа продуктів харчування мала потребу проаналізувати ціни в інших мережах. На основі отриманих даних планувалося приймати рішення щодо ціноутворення. Раніше для проведення моніторингу цін треба було наймати величезну команду аудиторів. Для щотижневого аналізу 1000 товарів у 50 магазинах (в сумі – це 50 000 цінників) треба щонайменше 30 людей і три дні. Всі ці дані вручну

вносилися в Excel-таблиці – а людський фактор грає тут не на користь точності (яка, за різними підрахунками, складає майже 90%). З появою можливості навчати нейронні мережі розпізнавати елементи на фото, час на моніторинг цін скоротився в десятки разів. Наразі для виконання цього ж завдання через SFA-рішення треба лише 15 людей і 3-4 години. І точність подібного збору інформації складає понад 95%. Систему можна навчити розпізнавати навіть промоакції. Застосунок дозволяє обробляти приблизно мільйон цінників на тиждень [544].

Що дає подібний спосіб моніторингу цін? По-перше – це економія грошей, адже людей на збір інформації потрібно менше. По-друге – це нівелювання втрат, бо замість того, щоб чекати на інформацію три дні, тримати ціну і, як наслідок, втрачати прибутки, можна коригувати ціну на основі свіжих даних. По-третє – це підвищення якості даних і можливість їх використання в різноманітних аналітичних операціях, а не тільки для оптимізації ціноутворення. Отже, український мерчандайзинг, як мистецтво продажів – це сусідство надсучасних ІТ-систем і традиційних несекретних прийомів родом із початку 2000-х. У масштабі ринку ці дві позиції взаємозалежні, адже без серйозної конкуренції будь-які креативні ініціативи приречені залишатися на рівні ідей, а це – втрачені можливості й консервація маркетингового процесу.

Отже, впровадження торгово-технологічних інновацій у діяльність торговельних підприємств України дозволить отримати низку переваг, а саме: розширити асортимент торговельного підприємства; збільшити пропускну здатність касових ліній; підвищити якість обслуговування покупців; створити новий імідж торговельному підприємству; перерозподілити обов'язки персоналу і збільшити час на консультації покупців; відслідковувати рух товарів від виробників до складу, від складу до торговельної зали; контролювати терміни придатності товарів; миттєво отримувати інформацію про кількість і асортимент товарів у торговельній залі; скоротити витрати праці, пов'язані з інвентаризацією товарів; підвищити продуктивність праці і ефективність використання торговельних площ; збільшити товарооборот і прибуток.

**SECTION 12. MONEY, FINANCE AND CREDIT**

DOI: 10.46299/ISG.2024.MONO.ECON.1.12.1

**12.1 Practical aspects of interim financial reporting formation in accordance with IFRS**

The current vector of Ukraine's development is aimed at creating its own market-oriented economy. One of the decisive economic levers of management is the banking system, which plays a crucial role both in the domestic market of Ukraine and in the global economic system. New business conditions prompt banking institutions to respond promptly and timely to information coming from external and internal sources of analytical departments. However, the need to expand the volume and content of quality information significantly increases, leading to heightened demands for accounting and auditing in banking institutions.

Since the transition of Ukraine's banking system to the International Financial Reporting Standards (IFRS) in January 1998, the National Bank of Ukraine has been actively working on improving the legal framework for the preparation of banking financial statements and harmonizing it with the requirements of IFRS. However, there are still certain discrepancies between the requirements of current banking legislation and IFRS, especially regarding interim financial reporting.

In the context of institutional changes taking place in Ukraine's banking system, particularly concerning banks' submission of financial statements under IFRS, it is necessary to thoroughly examine the legal framework and international practices regarding the preparation of interim financial statements for banks.

Today, there are several approaches to the issue of preparing and disclosing financial statements by banks, but insufficient attention has been paid to the legal and practical aspects of preparing and submitting interim financial statements by Ukrainian banks in accordance with IFRS.

The system of registering and summarizing operations conducted in the banking business, followed by analysis and verification of results and the preparation of corresponding reports, is the bank's accounting system, which is characterized by

promptness and uniformity of construction form. This is manifested in the fact that all settlement, credit, and other transactions carried out in the bank during operational hours are reflected on individual accounts of analytical accounting and monitored by preparing the daily balance sheet of the bank institution. A unified accounting system for all banks is a necessary condition for analyzing banking activities [547].

Accounting information is based on documents that enable tracking the movement of assets from receipt to write-off or realization. The same applies to liabilities – from the occurrence of obligations to their repayment. After all, a bank cannot function successfully in a competitive environment without an appropriate system of daily accounting for all its operations and obligations. Only under such conditions can the management of this institution constantly monitor all aspects of its activities, and therefore, the risks it faces. This information must be provided in a timely, qualitative, and comprehensive manner. Only reliable information can accurately reflect the financial condition of the bank [548].

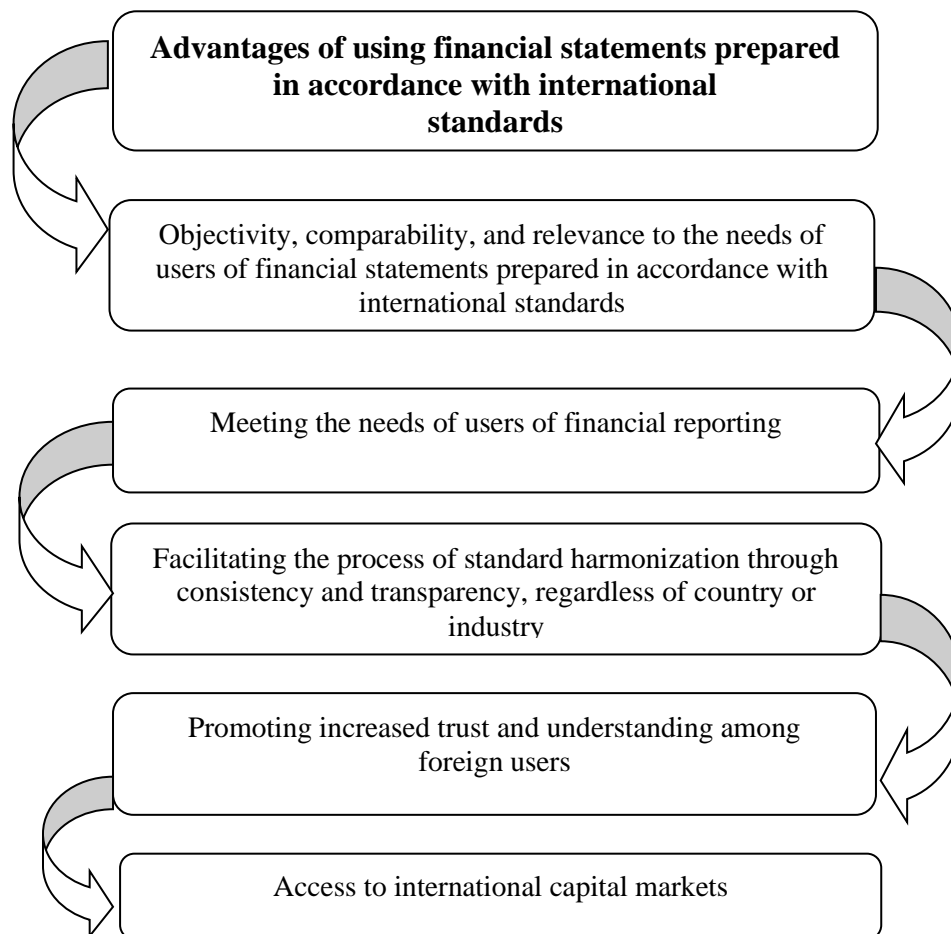
The development by the National Bank of Ukraine of relevant regulatory acts regulating the procedure for reflecting typical transactions in accounting and establishing requirements for financial reporting in accordance with IFRS is the basis for reforming accounting and financial reporting in the banking system of Ukraine.

In international practice, three options for the implementation of International Financial Reporting Standards (IFRS) have emerged:

- 1) Application of IFRS in parallel with national accounting and reporting rules;
- 2) Recognition of IFRS as national accounting and financial reporting standards;
- 3) Development of national financial reporting standards based on IFRS, with minor differences taking into account the peculiarities of the national accounting system.

As it is known, starting from 2016, banks in Ukraine are required to submit all financial reporting in accordance with international standards. On one hand, for the banking system, IFRS is not something fundamentally new, as banks were the first in Ukraine to adopt international reporting standards back in 1999. However, this only applied to annual reports. Since the beginning of 2016, all banking reporting, including interim financial statements, must be prepared in accordance with IFRS standards.

The use of financial statements prepared according to international standards has several advantages (Fig. 1).



**Fig. 1. Advantages of using financial statements prepared in accordance with international standards\***

\* Source: developed by the authors based on source [550].

General issues related to the preparation and presentation of interim financial reporting under the IFRS are regulated by IAS 1 Presentation of Financial Statements and IAS 34 Interim Financial Reporting.

IAS 1 establishes the fundamentals of general-purpose financial reporting to ensure their comparability with the financial statements of an entity for previous periods, as well as with the financial statements of other entities. It sets out general



requirements for financial reporting presentation, guidance on its structure, and minimum requirements for its content.

The entity shall apply this Standard in the preparation and presentation of general-purpose financial statements in accordance with International Financial Reporting Standards (IFRS).

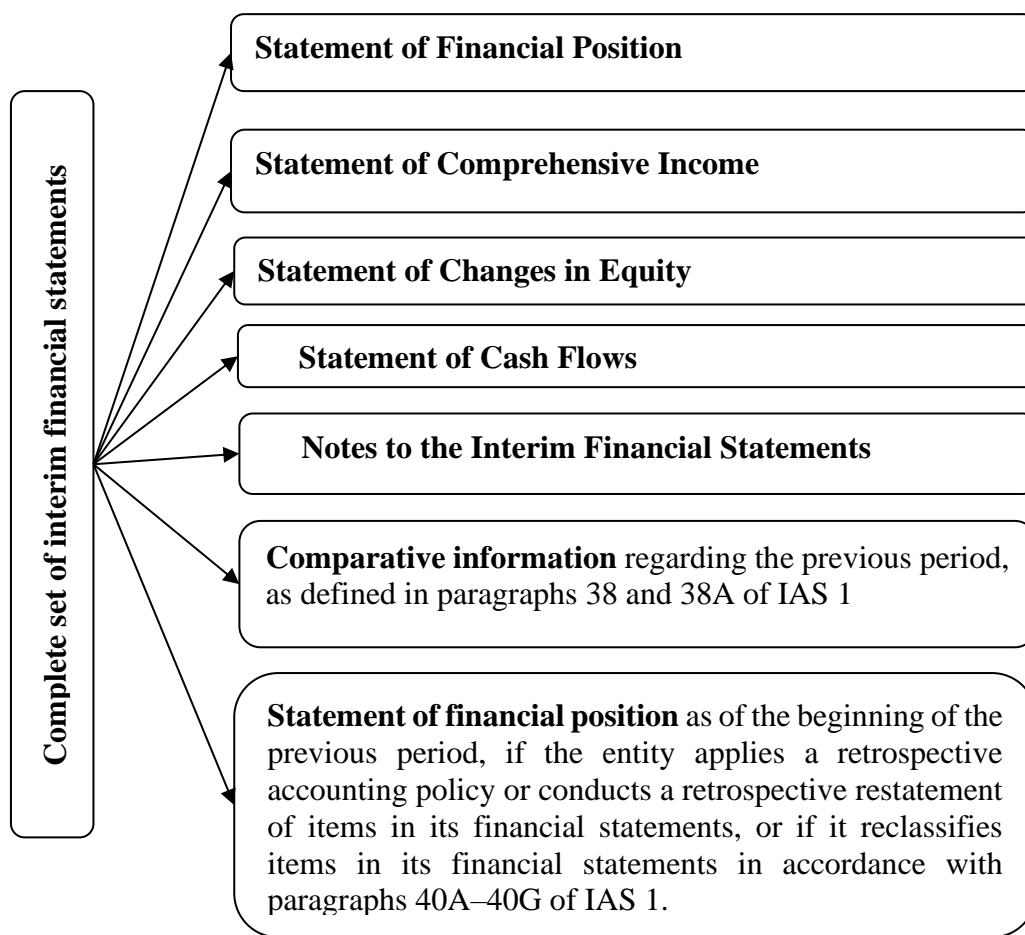
This Standard does not apply to the structure and content of condensed interim financial statements prepared in accordance with IAS 34 "Interim Financial Reporting". However, paragraphs 15-35 are applicable to such financial statements. This Standard applies to all entities, including those that present consolidated financial statements and those that present separate financial statements.

IAS 34 clearly defines the purpose, scope of application, key terms, content, and forms of interim financial reporting, significant events and transactions, periods for which interim financial reporting should be presented, disclosure of information in annual financial statements, and so on.

The objective of this Standard is to define the minimum content of interim financial statements and to establish principles for recognition and measurement in the interim financial statements for the interim period. Timely and reliable interim financial reporting enhances the ability of investors, creditors, and other users to understand the entity's ability to generate profits and cash flows, as well as to evaluate its financial position and liquidity.

According to IAS 34, interim financial reporting is a financial report consisting of either a complete set of financial statements or a condensed set of financial statements for an interim period.

A complete set of interim financial statements should include the following components (Fig. 2).



**Fig. 2. Components of a complete set of interim financial statements\***

\* Source: developed by the author based on source [552].

The condensed interim financial statements of a bank for the interim period should include, at a minimum, the following components:

- a) Condensed statement of financial position;
- b) Condensed statement(s) of profit or loss and other comprehensive income;
- c) Condensed statement of changes in equity;
- d) Condensed statement of cash flows;
- e) Selected explanatory notes.

Banks are required to electronically submit information to the NBU for further publication on the central bank's website according to the following schedule:

- Quarterly (1st, 2nd, and 3rd quarters), as well as for the reporting year, by the 30th day of the month following the reporting period;
- By April 25th, revised information for the reporting year, taking into account annual adjusting entries, including the results of external audits.

Quarterly and annual financial statements for banks are prepared based on Form A4 and Form 02, respectively, with explanations for the reporting forms.

In international practice, Notes to the financial statements are arguably one of the most crucial components of the reporting information for any bank. It is through these notes that users of the financial statements can glean detailed information about the performance of the banking institution and determine its level of investment attractiveness.

However, international financial reporting standards (accounting standards) do not formalize Notes in any way; they merely establish general requirements for the information that must be disclosed in them. In the context of the domestic accounting system, the situation regarding Notes to the financial statements is somewhat more stringent [556].

Notes to the financial statements are nothing more than a collection of indicators and explanations that provide the breakdown and rationale for items in the financial statements, as well as other information disclosed in accordance with relevant national accounting standards or international financial reporting standards.

Notes to the quarterly/annual consolidated and separate financial statements are prepared if the data of the primary reporting forms have changed by 10% or more compared to the data of the corresponding items in the annual statements.

Preparation of the bank's financial statements based on accounting data takes into account adjusting entries for events that adjust data after the balance sheet date. Banks make adjusting entries for the following periods (Table 1).

*Table 1*

**The deadlines for the bank to make adjusting entries**

№	The period for which adjusting entries are made	The timing of making adjusting entries
1	<b>reporting month</b>	- Adjusting entries are made before submitting file 02 (all adjustments in file 02). - Prior to the submission date in January of the current year, file 25 with a separate indicator for adjusting entries for the corresponding month should be provided (adjustments in file 25 with a separate indicator).
2	<b>interim period (quarter)</b>	- within the next month following the end of the interim period, from the day of submitting file 02 to the day of submitting file A4 with a separate indication of adjusting entries for the reporting interim period (all quarterly adjustments in file A4).
3	<b>reporting year</b>	- In the current year, during the period after submitting file 25 until March 31, with a separate indication of adjusting entries for the reporting year.

Note that adjustments for the reporting year after the submission of file 25 should also take into account annual adjustments from auditors until March 31 of the current year.

The bank's financial statements, considering adjusting entries, are reflected in the cumulative register of adjusting entries:

- For the reporting month - for the formation of file 02 (the file 02 for April, July, and October additionally includes adjusting entries for the interim reporting period with indicators 9 and 0);

- For the reporting interim period - for file A4 (entries for adjusting entries for the quarter with indicators 9 and 0). It is sent to the NBU by the 25th of the month following the reporting interim period;

- Separate cumulative register of adjusting entries for the reporting year, which the bank uses to form files A4 and 81.

It is also worth noting that banks subject to liquidation do not prepare financial statements in accordance with IFRS. Their last reporting period is the period from the beginning of the reporting year to the date of commencement of the liquidation procedure. However, Ukrainian banks that were withdrawn from the market during the period from 2014 to 2016 were allowed not to publish annual financial statements under the conditions of temporary administration or liquidation at the end of the year or in the year following the reporting year until the date of mandatory publication of financial statements.

Only a few banks in Ukraine adhere to the practice of a financial calendar. Such banks published quarterly financial statements for the year 2016 exclusively as part of the Balance Sheet and Income Statement. However, this information does not tell stakeholders anything about the bank's financial activities, except for its closure and lack of transparency. Over the past few years, the National Bank of Ukraine has been taking active steps to provide stakeholders in the market with information in accordance with International Financial Reporting Standards (IFRS), including reducing the "quiet period" from one year to 1 month.

For comparison, European banks are required to publish their annual and quarterly financial statements on their website within 45 days. This entire period is known as the "quiet period." It is a time for providing information to shareholders and regulators, working with subsidiary structures, and so on. Only after the quiet period and before the deadlines for publishing financial statements can banks publish press releases or provide information about specific bank performance results. This fact is a key indicator of transparency to stakeholders and users of financial statements.

Legislative changes aimed at reforming accounting practices in recent times have provided a significant impetus for the adoption of IFRS in Ukraine. International Financial Reporting Standards serve as an effective tool for providing comprehensive and understandable information about the activities of banking institutions to all users, facilitating comparison of their performance to ensure adequate assessment of their potential and the adoption of appropriate management decisions in light of Ukraine's integration into the global economy.

Research has shown that the introduction by the National Bank of Ukraine of quarterly submission of Form A4 by banks will contribute to increasing the time available for gathering, processing, verifying, and analyzing information. This will also enable the implementation of adjusting entries to ensure the preparation and publication of reliable interim financial statements of banks in accordance with IFRS.

The new requirements of the National Bank for banks' interim financial statements according to IFRS are anticipated, although more stringent than those in Europe. These requirements do not represent new isolated demands for accounting or reporting departments; rather, they emphasize the need for collaborative efforts across all structural units of the bank, aimed at enhancing openness and transparency in operations.

**SECTION 13. WORLD ECONOMY AND INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS**

DOI: 10.46299/ISG.2024.MONO.ECON.1.13.1

**13.1 Наслідки впливу фінансової кризи 2007-2010 рр. на стан економіки Греції**

Кожна держава у світі протягом свого існування зустрічається із проблемами, спричиненими фінансовими кризами. Вони не обов'язково повинні стосуватись тільки її, але переважно їх вплив на країни є глобальним. Серед усіх нам відомих фінансових криз, однією із найбільш проблематичною є світова фінансова криза 2007-2010 років, що спричинила падіння у боргові зобов'язання значну частину світу. Це були не тільки країни, які розвивались повільно, а насамперед держави із високим рівнем розвитку та якістю життя. Усе почалося із іпотечної кризи в США, яка згодом розросталася та сколихнула весь світ. Як було сказано вище, фінансові кризи є глобальним явищем, тому через кризу 2007-2010 років одна із держав світу сильно постраждала. Цією державою була Греція, що й досі відчуває наслідки даної кризи.

Розвиток людської цивілізації постійно супроводжується періодами піднесення та спадів у будь-якій сфері життя. Однозначно, це також стосується й економічного аспекту людини, нації, держави. Практично кожна країна на планеті зустрічалась із таким поняттям, як фінансова криза. Фінансова криза - це як «цунамі, яке проноситься по фінансовому сектору». Відбувається стрімке зниження вартості активів, а компанії та індивідуальні споживачі стикаються з труднощами у виплаті своїх зобов'язань. Фінансова нестабільність часто сприймається як паніка або масова вивірка коштів з банківських рахунків, оскільки інвестори бояться, що залишені в них активи можуть значно втратити вартість. Якщо «цунамі» не зупинити, то воно спричинить катастрофічні наслідки для людей та майна [574, 560, 561].

Елементи, що сприяють виникненню фінансових криз, охоплюють системні відмови, непередбачувану або неконтрольовану поведінку осіб, нахил до екстремальних ризикованих дій, а також відсутність або недоліки у

механізмах регулювання. Зараження проблемами, що розповсюджуються подібно до вірусу, може призвести до того, що проблеми одного суб'єкта чи країни поширюються на інші [560, 562]. Учені наводять декілька фінансових криз, які добре відомі людству: кредитна криза (1772 р.); велика депресія (1929-39 рр.); шок цін на нафту ОПЕК (1973 р.); азіатська криза (1997 р.); світова фінансова криза (2007-2010 рр.); COVID-19 (2020 р.).

Глобальна економічна криза 2008 року залишається однією з найглибших спадів у світовій історії, привертаючи особливу увагу через свої причини, наслідки, реакцію на неї та вивчені уроки, які залишаються актуальними для сучасного фінансового ландшафту. Криза швидко поширилася на інші країни, зруйнувавши багато ключових фінансових установ і підприємств, включаючи Lehman Brothers, один з найбільших інвестиційних банків у світі. Криза вимагала небувалих заходів уряду, щоб запобігти її поширенню та полегшити її наслідки [563, 564, 569]. Внаслідок кризи 2007-2010 років когорта країн світу опинилась у боргових зобов'язаннях (табл. 1).

Таблиця 1

Країни із найвищим державним боргом по відношенню до ВВП у 2022 році

Країна	Показник, %
Японія	261,29
Греція	177,43
Еритрея	163,77
Венесуела	157,81
Італія	144,7
Сінгапур	134,16
Лаоська НДР	128,51
Судан	127,55
Кабо Верде	127,41
Бутан	124,8
Суринам	123,16
США	121,68
Барбадос	120,78



Продовження табл. 1

Шрі Ланка	117,66
Бахрейн	117,59
Португалія	116,05
Мальдіви	114,94
Іспанія	111,98
Франція	111,06
Канада	106,59

Джерело: систематизовано згідно з [566]

Як бачимо наслідки погіршення в США мали вплив на весь світ, а особливо на європейські країни. Країна, що понесла значні збитки та стикається із наслідками кризи досі є Греція [576]. Греція – це країна, що розташована на півдні Балканського півострова. Площа даної держави становить 131 957 квадратних кілометрів, займає 94 місце у світі за площею. Завдяки розташуванню значну когорту території укріплюють гори. Саме вони складають материкову основу Греції [581].

Греція володіє багатьма островами, а саме: Родос, Крит, Ірос, Парос, Мілос, Делос та інші. Кількість островів, де живуть люди сягає позначки 166-277. За рахунок того, що деякі грецькі острови межують із Туреччиною (до складу якої Греція входила до 19 століття) це сприяє частим конфліктам як на міжнародних дискусіях, так і на місцевому рівні [581]. Дана країна має вихід до Середземного, Егейського, Іонічного морів, що дозволяє виловлювати морепродукти та збувати їх на ринку. Також завдяки виходу до моря Греція стає привабливою для туристів та закордонних інвесторів [581].

Греція є відносно молодою державою, проте її історія сягає ще античних часів. За рахунок постійної міграції населення, імперські завоювання, взяття участі на арені військових дій 20 століття, це все спричинило неоднорідність місцевого населення та утворення етнічних груп. Загальна чисельність населення Греції в 2023 році становить 10741165 осіб, що складає 0,14 % від усього населення планети. Динаміку зміни чисельності населення подано в табл. 2 [581].

## Динаміка зміни чисельності населення в Греції [582]

Роки	Чисельність населення, осіб
2010	11 121 341
2011	11 104 899
2012	11 045 011
2013	10 965 211
2014	10 892 413
2015	10 820 883
2016	10 775 971
2017	10 754 679
2018	10 732 882
2019	10 721 582
2020	10 698 599
2021	10 641 221
2022	10 566 531

Можемо побачити, що чисельність населення Греції з 2010 по 2022 рік зменшилось на 5,5 %. Найбільші спади відбувались протягом 2011 та 2012 років, це спричинено фінансовою кризою 2010 року, яка охопила Грецію [559]. Пік населення Греції спостерігаємо у 2010 році. Криза призвела до безробіття, зменшення доходів і зростання еміграції. Варто зазначити, що табл. 1 показує лише статистичну інформацію, адже не враховуються такі чинники як якість життя, рівень щастя та решта соціальні показники. Завдяки табл. 2 бачимо те, як фінансова криза 2010 років відобразилась на чисельності населення. Проте вона зачепила не тільки кількість осіб у державі, а решта ринків та надала подальший темп розвитку Греції.

Греція була однією з перших країн, які зазнали наслідків фінансової кризи 2008 року [577]. У жовтні 2009 року грецький уряд оголосив, що його дефіцит бюджету був значно вищим, ніж повідомлялося раніше [576, 578]. Це призвело до паніки на фінансових ринках і підірвало довіру до економіки Греції. Грецька криза була викликана низкою факторів, включаючи [557, 563]:

- Великий державний борг: Греція мала один з найвищих державних боргів у Єврозоні, що становило близько 160% від ВВП.
- Недоліки в економічній політиці: грецький уряд роками проводив економічну політику, яка призвела до зростання дефіциту бюджету і державного боргу.
- Недовіра до уряду: грецький уряд був підозрюваний у тому, що приховує інформацію про реальний фінансовий стан країни.

Криза в Греції мала значний вплив на Європу. Вона призвела до посилення європейської економічної інтеграції та до створення нових механізмів фінансової допомоги для країн, які зазнають труднощів [579]. У 2010 році, щоб допомогти Греції впоратися з її фінансовими проблемами, Міжнародний валютний фонд, Європейський центральний банк і Європейська комісія надали країні пакет фінансової допомоги в розмірі 240 мільярдів євро. Це була перша з двох програм допомоги, які Греція отримала в рамках європейської боргової кризи. Загалом було встановлено, Греція повертатиме борг до 2060 року [578, 579]. Греція отримала фінансову допомогу, але не безкоштовно. Кредитори вимагали, щоб грецький уряд впровадив суворі заходи економії, включаючи скорочення витрат і підвищення податків. Вони також вимагали, щоб Греція реформувала свою економіку, зробивши її більш ефективною [579]. Умови економії: кредитори вимагали, щоб грецький уряд скоротив видатки на 40% і підвищив податки на 20% [576]. Реформи економіки: кредитори вимагали, щоб Греція провела приватизацію державних підприємств, реформувала систему соціального забезпечення і зробила свою економіку більш конкурентоспроможною [577]. Наслідки умов: умови економії призвели до зростання безробіття, падіння ВВП і погіршення якості життя в Греції. Саме ці наслідки подано в табл. 3 для кращого ознайомлення та обґрунтування.

Наслідки впливу фінансової кризи на стан економіки Греції [583, 584, 585, 568]

Роки	Рівень безробіття, %	ВВП, млрд. дол.	Коефіцієнт бідності, %	Рівень інфляції, споживчі ціни %
2010	12,71	297,12	21,4	4,7
2011	17,86	283	23,1	3,3
2012	24,44	242,03	23,1	1,5
2013	27,47	238,41	22,1	-0,9
2014	26,49	235,46	21,4	-1,3
2015	24,9	195,68	21,2	-1,7
2016	23,54	193,15	20,2	-0,8
2017	21,49	199,84	18,5	1,1
2018	19,29	212,05	17,9	0,6
2019	17,31	205,26	17,7	0,3
2020	16,31	188,83	19,6	-1,2
2021	14,71	214,27	18,8	1,2
2022	12,16	219,47	19,6	9,6

Рівень безробіття в Греції зростав з 2010 по 2015 рік, досягнувши піку в 27,47% у 2013 році. З 2016 року рівень безробіття почав знижуватися і в 2022 році становив 12,16%. Роки з найбільшим зростанням: найвище зростання рівня безробіття в Греції відбулося в 2011 році на 5,15%. Це можна пояснити фінансовою кризою, яка охопила Грецію в 2010 році. Криза призвела до зростання безробіття, оскільки компанії скорочували робочі місця. Роки з найбільшим зниженням: найбільше зниження рівня безробіття в Греції відбулося в 2021 році (показник зріс на 2,4%). Це можна пояснити відновленням економіки після пандемії COVID-19 [565].

Можемо простежити, що обсяг ВВП Греції скорочувався з 2010 по 2017 рік, досягнувши піку в 2010 році у розмірі 274,4 млрд. дол. США. З 2018 року ВВП Греції почав зростати і в 2022 році становив 287,7 млрд. дол. США. Найвище скорочення ВВП Греції відбулося в 2011 році на 6,4%. Криза 2010 року призвела до скорочення обсягів виробництва, інвестицій та споживання. Найбільше зростання ВВП Греції відбулося в 2021 році на 8,9%.

Коефіцієнт бідності Греції - це показник, який визначає частку населення, яка живе за межею бідності. Коефіцієнт бідності обчислюється як відсоток населення, яке має дохід нижче певного порога, який встановлюється державою [586]. Загальний тренд: коефіцієнт бідності в Греції зростав з 2010 по 2013 рік, досягнувши піку в 23,1% у 2013 році. З 2014 року коефіцієнт бідності почав знижуватися і в 2022 році становив 19,6%. Найвище зростання коефіцієнта бідності в Греції відбулося в 2011 році на 1,7%. Це можна пояснити фінансовою кризою, яка охопила Грецію в 2010 році. Криза призвела до зростання безробіття, падіння доходів і погіршення якості життя в країні. Найбільше зниження коефіцієнта бідності в Греції відбулося в 2021 році, коли він зріс на 2,1%. Також фінансова криза вплинула на рівень інфляції в Греції, що охоплює такі аспекти:

- 2010-2012 рр.: у цьому періоді рівень інфляції зазнав певного зниження, з 4,7% у 2010 році до 1,5% у 2012 році.
- 2013-2016 рр.: з 2013 по 2016 рік, Греція стикнулася з від'ємним рівнем інфляції, що свідчить про дефляційні тенденції. Це може бути пов'язане з економічними труднощами та програмами адаптації.
- 2017-2019 рр.: у цьому періоді інфляція показує відновлення, але рухалася на низькому рівні, зростаючи лише на обмеженій величині.
- 2020 рр.: у 2020 році відзначається від'ємним рівнем інфляції в -1,2%, що може бути пов'язане з впливом пандемії COVID-19 на економіку.
- 2021-2022 рр.: у 2021 році інфляція повернулася до позитивного росту (1,2%), а в 2022 році вибухнула до значення 9,6%, що може вказувати на серйозні виклики або перетворення в економіці.

Внаслідок вищеперерахованих показників, наслідком яких є зниження рівня життя, втрата праці та збіднення, які стали наслідком рецесії та жорсткістю економічної політики, не лише призвели до зростання еміграції серед висококваліфікованих працівників, але також вплинули на прагнення до мобільності та рішення більш широкого кола людей, включаючи тих, хто має менш розвинені навички. Німеччина та Велика Британія відзначаються як основні країни, що приймають емігрантів, забираючи більше половини

загального потоку еміграції. Протягом періоду з 2010 по 2019 рік понад 250 000 грецьких громадян переїхали до Німеччини, із чистою міграцією близько 120 000 осіб. До червня 2021 року подано майже 120 000 заявок від громадян Греції на програму поселення в ЄС у Великій Британії. Нідерланди, за видимими ознаками, стали третім найпопулярнішим напрямком грецької еміграції, взявши близько 31 500 осіб з 2010 по 2019 рік, із чистою міграцією приблизно 13 500 осіб за той самий період. У той же час, еміграція до традиційних неєвропейських напрямків, таких як Австралія та США, суттєво менш інтенсивна. Протягом періоду з 2010 по 2019 рік близько 13 000 осіб отримали статус постійного мешканця США, а 11 000 греків оселилися в Австралії до 2016 року [558, 572].

Проаналізувавши інформацію щодо впливу фінансової кризи 2007-2010 років, можна стверджувати про неспроможність Греції впоратись із даними труднощами, адже навіть її державний борг постійно зростав до 2020 року, та тільки в 2022 році бачимо незначне падіння (табл. 4). Загальна динаміка вказує на турбулентні періоди та зміни в економіці Греції, вплив яких відображається у рівні державного боргу.

Таблиця 4

Зміна рівня державного боргу Греції, загальний (% ВВП) [567]

Рік	Показник
2010	136,6
2011	116,2
2012	168
2013	185,7
2014	189,3
2015	189,2
2016	194,6
2017	199
2018	208,8
2019	212,4
2020	252,5
2021	237,1
2022	177,43

Загалом Греція, справді постійно зустрічається із проблемами економічного характеру, що не дозволяють їй розвиватись на повну, одним із таких аспектів є переважання імпорту над експортом. Для того, щоб зрозуміти це, дослідимо як працює експорт та імпорт, та їх статистичні показники у Греції (табл. 5 і 6).

Економіка Греції - це економіка споживання, а не виробництва. Вона орієнтована на імпорт товарів і сировини, а не на їхнє власне виробництво [587]. Грецька економіка в 2022 році отримала потужний імпульс від зростання експорту. Вартість експорту зросла на 36,7%, досягнувши рекордного рівня в 54,7 мільярда євро. Це зростання було зумовлене відновленням світової економіки після пандемії COVID-19, а також збільшення попиту на грецькі товари та послуги з боку інших країн [587]. У 2022 році найбільший обсяг експорту припадав на паливо (36,8%), за ним слідувала промислова продукція, переважно сировина (14,8%), продукти харчування та живі тварини (12,7%) і хімічні речовини (11,0%) [587]. Також у 2022 році більшість грецького експорту спрямовувалась до інших країн-членів Європейського Союзу (ЄС), і цей показник становив 55,1% від загального обсягу грецького експорту. Це вказує на постійну важливість цього блоку як основного напрямку для грецьких товарів [587].

Основними країнами-партнерами щодо експорту Греції за обсягом у вартісному вираженні в 2022 році були [587]: Італія (10,4%), Болгарія (7,9%), Німеччина (6,5%), Кіпр (5,9%), Туреччина (4,6%), США (4,1%).

Таблиця 5

Сектори експорту Греції (млн. євро) [588]

Сектор	2022 рік	2021 рік	2020 рік
Їжа та живі тварини	6,927	5,889	5320
Напої та тютюн	1150	925	797
Нехарчова сировина, крім палива	1,936	1,883	1,264
Викопне паливо, мастильні матеріали тощо	20,108	11 265	6,732
Олії та жири	1,047	745	574

Продовження табл. 5

Хімічні продукти	6030	5,659	5050
Промислова продукція, сировина	8,094	6,236	4,885
Транспортні машини та обладнання	4,953	3,878	3,266
Різні промислові предмети	3,741	2,958	2449
Предмети та операції, без класифікації на категорії	690	542	464
Всього	54 676	39 979	30 800

Із таблиці 5 бачимо, що загальний обсяг експорту вказує на зростання у 2022 році в порівнянні з попередніми роками, а сектори, такі як викопне паливо та промислова продукція, мають найбільший внесок у структурі експорту.

Всього імпорту у 2022 році оцінювалося в 93 048,3 млн. євро, що є збільшенням на 42,2% порівняно з показником у 2021 році, коли вартість становила 65 457,3 млн. євро. Якщо відсутні нафтопродукти, зростання становило 25,9%, з обсягом 61 561,5 млн. євро у порівнянні з 48 882,8 млн. євро. Без врахування нафтопродуктів і суден, імпорт зріс на 25,5%, до 61 136,9 млн. євро з попередніх 48 730,4 млн. євро [587]. Європейський Союз також відіграв важливу роль як джерело імпорту, що складало 42,8% грецького імпорту у 2022 році [587]. Вагомими країнами-партнерами, що складають найбільший обсяг імпорту Греції у 2022 році були [587]: Росія (10%), Німеччина (9,2%), Китай (8,5%), Ірак (7,3%), Італія (6,8%), Нідерланди (4,8%)

Таблиця 6

Сектори імпорту Греції (млн. євро) [588]

Сектор	2022 рік	2021 рік	2020 рік
Їжа та живі тварини	8,246	6,497	5,673
Напої та тютюн	856	676	560
Нехарчова сировина, крім палива	2,138	1,821	1,291
Викопне паливо, мастильні матеріали тощо	32,466	16 935	9,714
Олії та жири	568	371	227
Хімічні продукти	12 282	10 947	9,978



Продовження табл. 6

Промислова продукція, сировина	10 656	7,803	5,941
Транспортні машини та обладнання	15,631	12 415	9880
Різні промислові предмети	8,749	6,759	5,591
Предмети та операції, без класифікації на категорії	1,277	1,158	101
Всього	93,048	63,381	48,956

У 2022 році загальна сума торговельних операцій Греції, включаючи як експорт, так і імпорт, склала 147 724,7 млн. євро. Хоча експорт товарів у цьому році був меншим за імпорт, що призвело до зростання дефіциту торгівлі на 50,7%, це в основному було компенсовано грецьким експортом послуг, таких як морські перевезення, туризм, фінансові послуги тощо [587].

Щоб вирішити труднощі, з якими стикається економіка Греції, прискорити процес відновлення та зміцнити довіру інвесторів до довгострокових економічних перспектив країни, економічна політика повинна акцентувати увагу на таких стратегічних діях [579, 575]:

- Зменшення значного обсягу кредитів через своєчасне впровадження системного рішення, запропонованого Банком Греції, і рішення, висунутого Міністерством фінансів, яке доповнить власні ініціативи банків [576, 578, 579].

- Зниження цільового первинного профіциту з 3,5% ВВП до 2,2% до 2022 року та перегляд фіскальної політики, з фокусом на зниженні податкових ставок та збільшенні державних інвестицій для підвищення впливу фіскальної політики на зростання. При співвідношенні державного боргу до ВВП у 180%, більш низький темп зростання (або менші відсоткові ставки) ефективніший в 1,8 рази для зменшення відношення боргу, ніж вищий первинний профіцит [576, 578, 579].

- Розширення обсягу державно-приватного співробітництва згідно з кращою міжнародною практикою, включаючи посилення участі приватного

сектору в інвестиціях, соціальному забезпеченні та системі охорони здоров'я [576, 578, 579].

- Підвищення ефективності управління державними структурами та ефективності діяльності державних підприємств [576, 578, 579].

- Прискорення програми приватизації та поліпшення управління державними активами [576, 578, 579].

- Реалізація більш цілеспрямованої політики залучення прямих іноземних інвестицій, оскільки внутрішні ресурси недостатньо для задоволення інвестиційних потреб грецької економіки. При цьому акцент слід зробити на зниженні податкового тягаря, підвищенні ефективності державного управління та усуненні ключових обмежень, таких як бюрократія, невизначеність у законодавстві та нормативній сфері, особливо щодо землекористування, та контролю за капіталом [576, 578, 579].

- Підтримка гнучкості на ринку праці та проведення структурних реформ у сферах товарів і послуг для підвищення конкурентоспроможності, інновацій та продуктивності [576, 578, 579].

- Підвищення якості та збереження незалежності державних інституцій, оскільки незалежні та ефективно функціонуючі інституції сприяють довгостроковому економічному зростанню. В цьому контексті важливими умовами [576, 578, 579].

Аналізуючи економічний розвиток Греції, бачимо, що вона пережила за свою історію 2 економічні “буми” з 2000 року, а саме: криза 2008 року та її наслідки, а також COVID-19. Звичайно, це негативно вплинуло на сам процес розвитку економіки. Загалом Греція не є країною, що спрямована на виробництво значного асортименту товарів, тому імпорт перевищує експорт. Греція відкрита до іноземних інвестицій. В даний момент туристичний сектор та будівництво вважаються найбільш привабливими напрямками для інвестування в Греції. Найбільшою перешкодою для розвитку грецької економіки є державний борг перед ЄС, МВФ, ЄЦБ, який із кожним роком зростає. Аналітики прогнозують, що тільки в 2060 році країна зможе його виплатити. Враховуючи

економічні кризи, що спіткали державу, саме під час цього періоду спостерігаємо високий рівень безробіття, тому значна частина висококваліфікованих кадрів почала активно виїжджати з країни. Найбільш перспективними для них стали: Велика Британія, Німеччина, США, Франція. Враховуючи цифровий розвиток країни, її приналежність до ЄС (визнання євро як власної грошової одиниці) та інших міжнародних організацій можемо сказати, що країна виявляє певний рівень готовності до сучасних технологічних та економічних викликів, проте спостерігаємо проблеми у темпах впровадження реформ та нововведень.

### **13.2 Сучасні тенденції та фактори розвитку світового ринку сталих інвестицій**

Питання сталості (sustainability) давно вже усталилося в стратегії розвитку будь-якої країни. Це набір ініціатив, який ґрунтується на цінностях, наприклад, ініціативи, пов'язані з виконанням 17 цілей сталого розвитку ООН, проекти щодо екологічної діяльності тощо. За загальним поняттям «цілей сталого розвитку» криється передовсім вектор, на який у розробці стратегії може орієнтуватися керівництво держави.

На противагу цьому ESG є складовою бізнес-середовища та охоплює три фундаментальні основи стратегії: екологічну, соціальну та управлінську стійкість (environmental, social, governance). ESG – це завжди прихована частина, яка показує потенціал бізнесу як власне керівництву, так й інвесторам.

Сьогодні дотримання принципів ESG стає не лише вимогою з боку регуляторів, міжнародних фінансових організацій, а і бажанням керівництва та власників бізнесу. Тема ESG перевернула світ, мислення, підхід до ведення бізнесу. А в контексті проблематики фінансування досягнення цілей сталого розвитку ООН набуває актуальності питання щодо інвестицій у такі проекти та їх привабливість.

Питанням розвитку світового ринку сталого інвестування присвячували свої праці як вітчизняні, так і зарубіжні науковці, зокрема: А. Воронцова, Х. Гальчак, Л. Зайцевої, Ю. Єльнікова, Л. Квятковської, Ю. Козак, Д. Леус, І. Ломачинська, І. Миценко, Ш. Омарова, С. Пакуліна, А. Пакуліно, О. Рогач, А. Рудиченко, В. Хаустової, І. Шкура, та ін. Проте перспективи розвитку сталого інвестування є неоднозначними, тому потребують більш глибокого дослідження.

Сталий розвиток – це глобальний процес, від реалізації якого залежить майбутнє всього людства, його доля в третьому тисячолітті. Це нова форма розвитку світового співтовариства, що забезпечує вирішення основної соціально-природної суперечності між зростаючими потребами глобального

розвитку і обмеженістю, навіть неможливістю біосфери забезпечити ці потреби [598].

Офіційно термін «сталий розвиток» був прийнятий на Всесвітній конференції ООН з навколишнього середовища і розвитку, що проходила в Ріо-де-Жанейро у 1992 р. За визначенням Комісії ООН, сталий розвиток – це розвиток, в якому «задоволення потреб теперішнього часу не підриває здатність майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби» [599]. Однак дане поняття постійно уточнюється, а деякі вчені взагалі вважають, що «сталий розвиток» – невдалий переклад англійського терміну Sustainable Development (від sustain – підтримувати) і пропонують інші варіанти: підтримуваний, тривалий, безперервний, допустимий. Підходи до визначення даного поняття показані у таблиці 1.

Таблиця 1

Підходи до визначення поняття «сталий розвиток»\*

Автори	Визначення
Буркинський Б., Степанов В., Харичков С.	Здатність еколого-економічної системи витримувати зміни, спричинені зовнішніми та внутрішніми впливами в економічних та екологічних підсистемах, а також здатність збереження визначеної динамічної рівноваги.
Герасимчук З.	Процес забезпечення функціонування територіальної системи із заданими параметрами в певних умовах, протягом необхідного проміжку часу, що веде до гармонізації факторів виробництва та підвищення якості життя сучасних і наступних поколінь за умови збереження і поетапного відтворення цілісності навколишнього середовища.
Котикова О.	Модель функціонування системи із обмеженими параметрами, що забезпечує збалансовану динамічну рівновагу між компонентами інтегрованої екосистеми протягом визначеного проміжку часу.
Трегобчук В.	Економічне зростання, за якого ефективно розв'язуються найважливіші проблеми життєзабезпечення суспільства без виснаження, деградації та забруднення довкілля.

\*Складено авторами за даними [600-603]

Таким чином, можна стверджувати, що сталий розвиток – це гармонійний (правильний, збалансований, рівномірний) розвиток – процес змін, в якому орієнтація науково-технічного розвитку, експлуатація природних ресурсів, напрямок інвестицій, розвиток особистості та інституційні зміни узгоджені один з одним і зміцнюють нинішній і майбутній потенціал для задоволення життєвих потреб і забезпечення безперервного прогресу людської цивілізації.

Основу вивчення та становлення сталого розвитку поклала Організація Об'єднаних Націй (ООН), яка одна з найперших привернула увагу до стану навколишнього середовища. У 1972 р. в Стокгольмі (Швеція) вперше пройшла Конференція ООН з проблем навколишнього середовища. Було розглянуто взаємозв'язок між погіршенням стану навколишнього середовища та економічним розвитком. Після Конференції уряду була заснована Програма ООН з навколишнього середовища (ЮНЕП), яка була і залишається провідною установою у світі з проблем навколишнього середовища [604].

Сталий розвиток створює якісно нові умови для забезпечення високого рівня життя населення. Основними складовими моделі сталого розвитку є економічна, соціальна та екологічна сфери, відповідні їх види діяльності та напрямки політики (рис. 1).

Економічний сталий розвиток передбачає довгострокове економічне зростання і справедливість, засновані на ефективному виробництві з використанням екологічно-, енерго-, природо- і ресурсозберігаючих технологій, включаючи переробку і видобуток сировини, створення екологічно прийнятної продукції, мінімізацію, переробку та знищення відходів. Соціальний сталий розвиток спрямований на затвердження правових і демократичних основ, модернізацію потреб та споживання, розвиток творчого потенціалу людини, збереження різноманіття та взаємного співіснування соціальних і культурних систем, пріоритетами якого є: забезпечення зайнятості, задоволення потреб людей в освіті, медичній допомозі та інших життєво важливих благах, збереження національно-культурних і релігійних традицій, дотримання прав і свобод людини тощо [605].

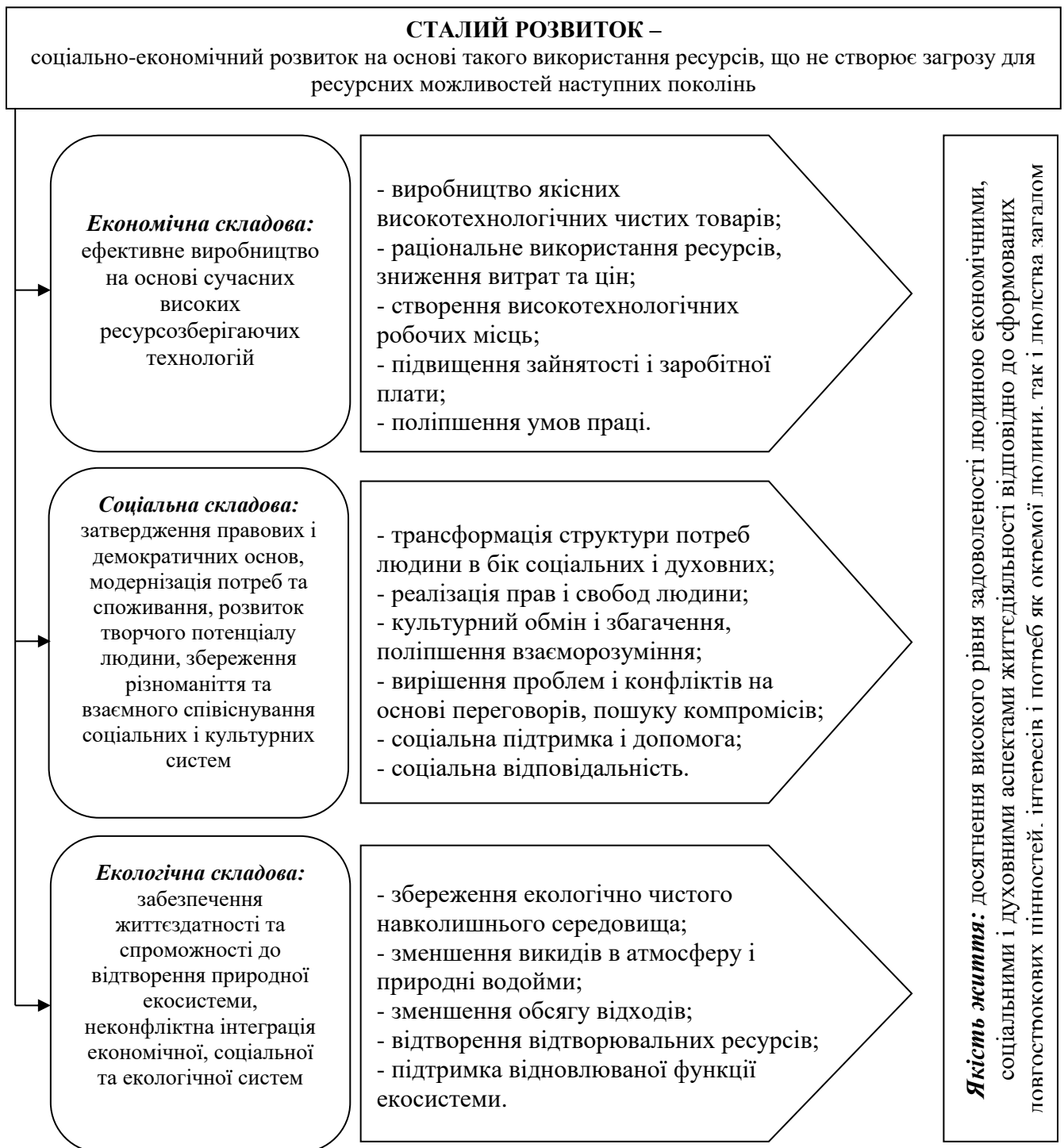


Рисунок 1 – Вплив складових сталого розвитку на якість життя\*

\*Побудовано авторами за даними [605, 606]

Екологічний сталий розвиток має забезпечувати життєздатність та спроможність до відтворення природної екосистеми, шляхом дбайливого використання природних ресурсів і збереження навколишнього середовища як результат прийняття економічно прийнятних рішень, що ведуть до скорочення

споживання природних ресурсів та зниження забруднення навколишнього середовища [605]. Варто зауважити, що першочерговим завданням відповідно до моделі сталого розвитку є економічне зростання, але охоплюються і багато інших сфер життя: скорочення нерівності, підвищення основних стандартів життя, просування інтегрованого сталого управління природними ресурсами тощо.

Таким чином, модель сталого розвитку проголошує програму еволюційного переходу світової спільноти до стабільного і збалансованого розвитку з урахуванням не тільки завдань соціально-економічної динаміки, але і збереження сприятливого навколишнього середовища і природно-ресурсного потенціалу планет [606].

У 2015 р. Генеральною Асамблеєю ООН було прийнято 17 масштабних «Цілей сталого розвитку» на період до 2030 р., що охоплюють у цілому 169 конкретних завдань (рис. 2) [599]. На думку провідних аналітиків міжнародного права до реалізації концепції сталого розвитку будуть залучені не тільки уряди країн, але й транснаціональні компанії, благодійні фонди, суспільство, неурядові організації, провідні науковці з усього світу.

Сьогодні Відділ по цілям сталого розвитку (DSDG) в Департаменті з економічних і соціальних питань ООН надає основну підтримку і створює потенціал для реалізації ЦСР і пов'язаних з ними питань, включаючи водопостачання, енергетику, клімат, океани, урбанізацію, транспорт, науку і техніку, партнерство і малі острівні держави, що розвиваються. DSDG грає ключову роль в оцінці реалізації Порядку денного на період до 2030 р. в рамках всієї системи ООН, а також в інформаційній діяльності щодо реалізації цілей сталого розвитку [599].



Цілі сталого розвитку	
	Подолання бідності у всіх її формах та усюди
	Подолання голоду, досягнення продовольчої безпеки, поліпшення харчування і сприяння сталому розвитку сільського господарства
	Забезпечення здорового способу життя та сприяння благополуччю для всіх у будь-якому віці
	Забезпечення всеохоплюючої і справедливої якісної освіти та заохочення можливості навчання впродовж усього життя для всіх
	Забезпечення гендерної рівності, розширення прав і можливостей усіх жінок та дівчат
	Забезпечення наявності та раціонального використання водних ресурсів і санітарії для всіх
	Забезпечення доступу до недорогих, надійних, стійких і сучасних джерел енергії для всіх
	Сприяння поступальному, всеохоплюючому та сталому економічному зростанню, повній і продуктивній зайнятості та гідній праці для всіх
	Створення стійкої інфраструктури, сприяння всеохоплюючій і сталій індустріалізації та інноваціям
	Скорочення нерівності всередині країн і між ними
	Забезпечення відкритості, безпеки, життєстійкості й екологічної стійкості міст і населених пунктів
	Забезпечення переходу до раціональних моделей споживання і виробництва
	Вживання невідкладних заходів щодо боротьби зі зміною клімату та його наслідками
	Збереження та раціональне використання океанів, морів і морських ресурсів в інтересах сталого розвитку
	Захист та відновлення екосистем суші та сприяння їх раціональному використанню, раціональне лісокористування, боротьба з опустелюванням, припинення і повернення назад (розвертання) процесу деградації земель та зупинка процесу втрати біорізноманіття
	Сприяння побудові миролюбного й відкритого суспільства в інтересах сталого розвитку, забезпечення доступу до правосуддя для всіх і створення ефективних, підзвітних та заснованих на широкій участі інституцій на всіх рівнях
	Зміцнення засобів здійснення й активізація роботи в рамках Глобального партнерства в інтересах сталого розвитку

Рисунок 2 – Цілі сталого розвитку, прийняті на 70-й сесії Генеральної Асамблеї ООН\*

\*Побудовано авторами за даними [599]

Підсумовуючи викладений матеріал, потрібно зробити висновок, що сталий розвиток можна охарактеризувати як нову форму розвитку світового співтовариства, яка забезпечує вирішення основної соціально-природної суперечності між зростаючими потребами глобального розвитку і обмеженістю, навіть неможливістю біосфери забезпечити ці потреби. При цьому, сучасні концепції сталого розвитку являють собою конгломерат філософських, технічних, соціально-політичних, екологічних, економічних та інших ідей, що не відрізняються єдністю. Ряд вчених критикує саме питання сталого розвитку – розвитку, який передбачає зміну, а сталість, навпаки, – стабільність. Інші ставлять під сумнів адекватність перекладу *sustainable development*, пропонуючи вживати «підтримуваний» або «самопідтримуваний розвиток». Цей термін також дослівно перекладають ще як «життєздатний розвиток», або «всебічно збалансований розвиток». Але загалом з переходом до реалізації моделі сталого розвитку настає новий етап глобалізації, орієнтований на отримання єдності цивілізації та її збереження [606].

Поняття «сталого інвестування» стало поширеним на початку XXI ст. Наприклад, у Європі було три основні каталізатори, які створили попит на аналіз питань стосовно ESG (екологічних, соціальних та корпоративних норм) з боку великих інвесторів. Першою була інтелектуальна дискусія щодо зв'язку між фідучіарною діяльністю та питаннями стійкого розвитку. Другою була зміна клімату. Третім була капітуляція перед тезою про те, що погане корпоративне управління шкодить ринкам.

Більш раннім та основоположним терміном вважається «соціально відповідальне інвестування». Це поняття з'явилося в 1970-х роках у США, проте особливо поширеною ця категорія стала протягом останніх двох десятиріч, що свідчить про виникнення в сучасному суспільстві розуміння важливості соціально-екологічних проблем загального масштабу – на рівні світовому та на рівні окремих суб'єктів господарювання.

Водночас інтерес до соціально-відповідальне інвестування почав зростати в США трохи раніше, у 1960-ті роки, у період війни з В'єтнамом та масових

протестів на тлі цього, а також у період та активізації боротьби за громадянські права, і набув нового значення вже у 1970-ті роки, коли підвищилася увага до проблем екології.

Пізніше, у 1980-ті роки, почалося зростання кількості та значення інституційних інвесторів, зокрема, недержавних пенсійних фондів. Після публікації книги у 1978 році під назвою «The North will Rise Again: Pensions, Politics and Power in 1980s», увага була повернута до проблеми етичного спрямування інвестиційних ресурсів пенсійних фондів. З того часу недержавні пенсійні фонди є активними учасниками ринку сталого інвестування.

Окрім недержавних пенсійних фондів, у формуванні та розвитку сталого інвестування неабияке значення мали інвестиційні фонди – зокрема, у Великій Британії перші сталі інвестиційні фонди було створено в середині 1980-х років. У результаті, починаючи з другої половини 1990-х років, коли інвестиційні фонди стали важливим джерелом фінансових ресурсів, ринок сталого інвестування почав зростати швидше, ніж ринок традиційного інвестування [589].

Інвестування в сталий розвиток (SDI) визначає використання капіталу таким чином, щоб зробити позитивний внесок у сталий розвиток, використовуючи Цілі сталого розвитку (ЦСР) як основу для вимірювання. Внесок може бути зроблений через продукти, послуги та/або операції або через проекти, що фінансуються різними класами активів і в кількох секторах або темах. Позитивний вплив інвестиції не повинен бути однобічним і не може одночасно не враховувати негативний вплив тих самих інвестицій протягом життєвого циклу цієї інвестиції. Інвестори можуть посилити свій позитивний внесок через активну власність, наприклад, залучення до більшої стійкості в компаніях, секторах (галузях/підгалузях) та проєктах, у які вони інвестують, а також через збільшення інвестицій у країни, що розвиваються [607].

Порівняльна характеристика класичного та сталого інвестування наведена у таблиці 2.

Порівняльна характеристика класичного та сталого інвестування\*

Критерій	Вид інвестицій	Стале інвестування				
	Традиційне інвестування	Інвестиційні стратегії ESG			Імпакт-інвестування	
		Негативний скрінінг	Інтегрують та залучають ESG	Позитивний або найкращий скрінінг	Ринкова ставка	Концесія
Ключові характеристики	Інвестиції для максимізації фінансової віддачі без врахування факторів ESG	Виключає із інвестиційного портфелю інвестиційні об'єкти, діяльність або індустрії, які чітко визначені, як такі що мають негативний вплив (наприклад, зброя)	Інтегрує ESG у інвестиційні рішення для кращого управління ризиками та можливого посилення фінансової віддачі	Інвестиції у теми або активи побудовані навколо ЦСР (наприклад, водні ресурси, тендерна рівність)	Інвестиції з наміром генерування позитивного, вимірювального соціального та екологічного впливів разом з фінансовою віддачею	
Очікувані повернення	Ставки фінансового ринку виключно	Фокусована ставка фінансового ринку			Соціальна віддача та ринкова фінансова віддача	Соціальна віддача та субринкова фінансова віддача
Вплив		Не шкодять	Інвестиції ймовірно створюють позитивні результати у сталому розвитку			

\*Складено автором за даними [607]

Зростаюча популярність такого феномену як стале інвестування породила значну кількість «концепцій» та визначень. Їх всебічний огляд дав можливість зробити висновок, що сталі інвестиції можуть трактуватися по-різному – як «чисті», «зелені», «відповідальні», «екологічні» чи «інвестиції у боротьбу зі зміною клімату». Деякі з цих визначень є досить загальними, а деякі – більш специфічними (технічними), між ними є багато спільного, проте часто зустрічаються суперечності та невизначеності [592]. Однак, сталі інвестиції базуються на чотирьох фундаментальних засадах, мобілізуючи фінансовий сектор до досягнення цілей сталого розвитку. У свою чергу «зелені» інвестиції є частиною сталих інвестицій (рис. 3).

Аналіз сутності економічної категорії «зелені» інвестиції» виявляє неоднозначність у підходах до її трактування і дає можливість узагальнити та запропонувати наступну дефініцію: «зелені» інвестиції – підприємницький

капітал (матеріальні, інтелектуальні, сировинні ресурси, основні засоби виробництва та технології), який спрямовується у будівництво об'єкта або виробництво товару/ послуги/технології, кінцевою метою яких є здійснення позитивного впливу на довкілля (зменшення рівня забруднення) з одночасним відновленням чи підтримкою рівня природного капіталу [592].

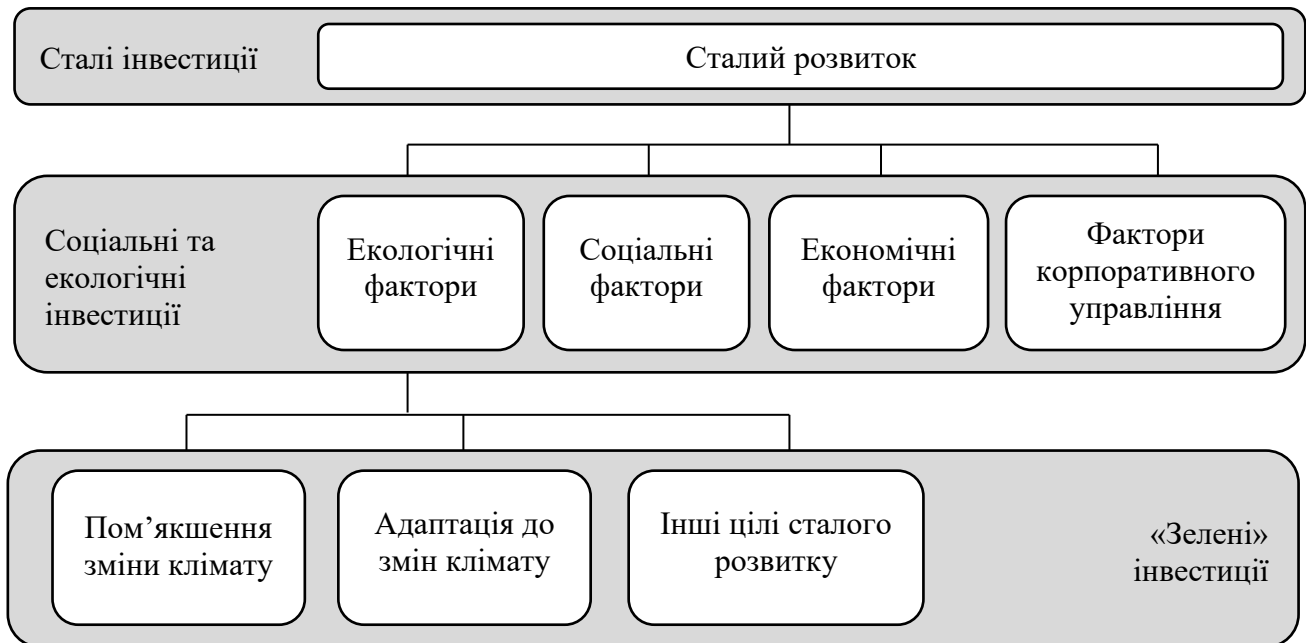


Рисунок 3 – Структура сталих інвестицій з урахування концепції «зеленого» інвестування\*

\*Побудовано авторами за даними [608]

Екологічні фактори стосуються питань пом'якшення та адаптації до змін клімату, а також якості та функціонування природного середовища і природних систем у більш широкому плані. Наприклад, втрата біорізноманіття, викиди парникових газів, відновлювані джерела енергії, енергоефективність, виснаження/забруднення природних ресурсів, поводження з відходами, руйнування озонового шару, зміни у використанні земель, підкислення океану та зміни циклів азоту та фосфору.

Соціальні фактори стосуються прав, добробуту та інтересів людей, включаючи питання нерівності, інклюзивності, трудових відносин, стандартів праці, охорони здоров'я та безпеки, стосунків із місцевими громадами, діяльності

в зонах конфліктів, здоров'я та доступу до ліків, захисту споживачів, звичайної зброї, інвестицій у людський капітал та спільноти.

Економічні фактори стосуються впливу об'єктів фінансування на економічні умови на місцевому, національному та глобальному рівнях. Окремі сфери економічної діяльності включають як прямі фінансові результати та ризики, так і непрямі наслідки (зайнятість, ланцюжки поставок та забезпечення інфраструктурою).

Фактори корпоративного управління (врядування) стосуються управління компаніями, що прагнуть залучити фінансування, та включають такі питання, як: структура управління, склад наглядової ради, її розмір, навички та незалежність; оплата праці топ-менеджерів; права акціонерів; взаємодія із зацікавленими сторонами; розкриття інформації; ділова етика; запобігання і протидія хабарництву та корупції; внутрішній контроль та управління ризиками; а також загальною відносинами між наглядовою радою компанії, її виконавчим органом, акціонерами та іншими зацікавленими сторонами [609].

Мірою розвитку соціально відповідального та екологічного інвестування дедалі більшого поширення в інвестиційних стратегіях учасників інвестиційного процесу отримують ініціативи, що проголошують своєю метою перехід до обліку соціальних, екологічних, етичних та управлінських факторів. Однією з таких ініціатив стали Принципи відповідального інвестування (Principles Responsible Investment, PRI), запроваджені у квітні 2006 р. за підтримки ООН. Принципи є комплексом добровільних правил відповідального інвестування, розроблених і прийнятих інституційними інвесторами з метою мінімізації ризиків довгострокового інвестування завдяки включенню ESG-факторів в інвестиційні стратегії. На цей час PRI об'єднують понад 2 370 підписантів Принципів [592, 593].

Компаній, що займаються веденням підприємницької діяльності з дотриманням екологічних, соціальних та корпоративних норм або критеріїв, стає дедалі більше з кожним роком. ESG критерії, які переважно використовуються

для оцінювання того, наскільки та чи інша компанія є «відповідальною», поділяються на:

- Екологічні: викиди парникових газів, відходи та забруднення, використання води та електроенергії, землекористування тощо;
- Соціальні: робоча сила та її різноманітність за гендерною, віковою ознаками, управління безпекою на підприємствах, взаємодія з громадами тощо;
- Корпоративні: структура наглядової та управлінської ради, кодекс і цінності компаній, прозорість та звітність тощо [589].

Останнім часом відмічається особливий фокус серед ESG-питань останніх років на кліматичних змінах, що проявляються в погіршенні погодних умов, природних катастрофах тощо. У результаті існують та підтверджуються ризики отримання збитків, що умовно можна поділити на: фізичні – пошкодження/втрати майна, земельних ділянок, інфраструктури; втрати від виснаження невідновлюваних природних ресурсів, витрати, пов'язані з переходом до економіки з низьким обсягом викидів вуглецю тощо. Зазначені вище ESG-фактори з часом зазнають модифікацій, що спричинило появу EGSEE-факторів (до класичної трійки додано економічні та етичні компоненти), ESG/SDG-факторів (орієнтація на 17 Цілей сталого розвитку ООН) [597].

З розвитком глобалізації та зростання впливу ТНК, які є головними продуцентами ПП (з 1970-х років їх кількість зросла з близько 7 до 60 тис. на сьогодні), головний фокус концепції сталого розвитку став поступово зміщуватися з рівня національних економік до корпоративного рівня. Діяльність ТНК у таких секторах, як сільське господарство, промисловість, будівництво, сектор енергетики визначає: чи буде глобальна економіка продовжувати розвиватися за звичайною бізнес-траєкторією, чи рухатиметься до більш сталої системи виробництва та споживання. Сьогодні дедалі більша кількість ТНК до своїх корпоративних стратегій розвитку включають принципи корпоративної соціальної та екологічної відповідальності, а також керуються підходом, що включає ESG-фактори. Ці тенденції, а також поступовий перехід країн на

«зелене» зростання і сталий розвиток, порушили питання: у який спосіб та як прямі іноземні інвестиції (ПІІ) можуть впливати на сталий розвиток.

ПІІ можуть по-різному (позитивно та негативно) впливати на економіку країни-реципієнта та мати різні наслідки на екологічний та соціально-економічний стан держави та більш широкий порядок денний сталого розвитку, а саме:

- Покращення якості довкілля. ПІІ можуть мати великий потенціал для вирішення енергетичних та екологічних проблем. А також ПІІ можуть бути каналом просування кращих практик. Так, ПІІ можуть передавати технології місцевим підприємствам, які мають вирішальне значення для управління та пом'якшення впливу на довкілля.

- Скорочення викидів ПГ. ПІІ можуть помітно впливати на викиди ПГ завдяки їх мобілізації у методи виробництва та споживання енергетичних ресурсів. Тут найголовнішим є рішення топ-менеджменту компаній, діяльність яких пов'язана з видобутком викопних видів палива, стосовно “переорієнтації” власних капіталів у низьковуглецеві НДДКР. Також можуть вживатися активні заходи для зменшення викидів ПГ шляхом виробничої модернізації або переходу на альтернативні види палива.

- Передача екологічно “чистих” та безпечних технологій. Дослідники визначають три види екологічних ефектів: передача чистих технологій – більш ефективних і менш забруднюючих, порівняно з вітчизняними; технологічний стрибок (*technological leapfrogging*) – передача технологій для контролю над забрудненням; передача кращих практик управління довкіллям до філій ТНК та постачальників.

- Енергетична незалежність та безпека. Завдяки залученню та ефективному використанню сталих ПІІ країни може уникнути енергетичної кризи, а з тим – посилити рівень енергетичної безпеки на екологічно стійкій основі (знижуючи там самим рівень енергоємності ВВП). Зокрема, ПІІ сприяють: впровадженню новітніх технологій, які підвищують ефективність видобутку та переробки викопних видів палива; залученню енергозберігаючих технологій, що



позитивно впливають на зменшення рівня енергетичної складової у собівартості кінцевої продукції металургійної, хімічної та машинобудівної галузей промисловості; заміні застарілого устаткування на теплоелектростанціях на нове, з більшим коефіцієнтом корисної дії.

- Посилення соціальної та інтелектуальної складових екологічної безпеки.

ППІ можуть позитивно впливати на розвиток людського капіталу, як за рахунок проведення тренінгів, професійного навчання працівників на виробництві, так і за рахунок міжфірмових зв'язків з національними компаніями: підвищується рівень кваліфікації, професійні знання, уміння, компетентність, відповідальність і професійна придатність.

Одним з постулатів сталого розвитку є досягнення соціального прогресу, який вимірюється забезпеченням належного рівня якості та безпеки життя населення, де ППІ можуть відіграти суттєву роль [592].

Основними особливостями сталого міжнародного портфельного інвестування є:

- Вкладення коштів у фінансові інструменти (переважним чином акції та облігації) з урахуванням екологічних, соціальних і корпоративних критеріїв компаній або держав;

- Об'єкти інвестування не включають такі традиційні інвестиційні інструменти, як похідні фінансові інструменти, через те, що вони мають спекулятивну спрямованість;

- Першочерговою метою є максимізація прибутків з обов'язковим урахуванням ESG критеріїв;

- Урахування специфічних видів ризику (екологічних, соціальних, корпоративних) [589].

Одними з найбільш «інноваційних» і такими, що набувають дедалі більшої популярності серед інструментів боргового фінансування розвитку «зелених» технологій, а також інструментів мобілізації капіталу в «зелені» проекти (спрямованих на зниження кліматичних ризиків), стали «зелені» облігації. Про їх важливість як інструменту фінансування «зеленого» зростання і забезпечення

сталого розвитку свідчить той факт, що тема «зелених» інвестицій регулярно входить до порядку денного, зокрема Всесвітнього економічного форуму.

Класифікувати облігації, емісія яких відбувається в рамках фінансування проектів «зеленої» економіки, можна залежно від формування фінансування (грошових потоків) та сфери фінансування.

Класифікація «зелених» облігацій залежно від грошових потоків наступна:

- стандартні облігації, кошти від яких спрямовуються на “зелені” цілі: стандартний борговий інструмент з правом вимоги до емітента;
- «зелені» облігації, підтвержені доходами – боргові зобов’язання без права регресу до емітента, де кредитний ризик прив’язаний до грошових надходжень, що є предметом забезпечення за рахунок доходів, винагород, податків тощо;
- проектні «зелені» облігації – облігації з/без права регресу до емітента, та спрямовані на фінансування одного або кількох “зелених” проектів, за якими інвестор несе прямий кредитний ризик, пов’язаний з інвестуваннями проекту;
- сек’юритизовані «зелені» облігації – боргові цінні папери, забезпечені одним або кількома проектами, включаючи забезпечені облігації, цінні папери, забезпечені активами, цінні папери, забезпечені іпотекою [597].

Класифікація «зелених» облігацій за сферою фінансування наступна:

- Сталі облігації (Sustainable Bonds) – кошти спрямовуються на проекти соціального чи «зеленого» впливу, які узгоджуються з глобальними ЦСР;
- «Блакитні» облігації (Blue Bonds) – облігації, що фінансують проекти в галузі рибного господарства та збереження водних екосистем;
- Лісові облігації (Forest Bonds) – облігації, що фінансують проекти, пов’язані з лісовідновленням;
- Соціальні облігації (Social Bonds) – облігації, що фінансують соціальні проекти, (отримання недорогого житла для людей з обмеженими фінансовими можливостями);

- Облігації у захист дикої природи (Rhino Impact Bonds) – облігації, що фінансують заходи із захисту біологічних видів;
- Облігації у захист довкілля (Environmental Impact Bonds) – облігації, що фінансують в інфраструктурні проекти “зеленої” дренажної системи та заходи реагування на зміни клімату [589].

Важливим кейсом є дослідження безпосередньо процесу переходу до нової економічної системи, яка іменується «зеленою» економікою, в тому числі інструментів, які є найбільш ефективними та прийнятними у ринкових умовах та водночас являються джерелами зеленого інвестування.

Одним з найпоширеніших та найперших інструментів, який набув широкого використання в різних країнах світу є зелені податки. На сьогодні надходження від зеленого оподаткування у загальний бюджет є основним джерелом фінансування заходів екологічної політики. Розглянути класифікацію різних видів зелених податків, варто на прикладі Нідерландів, де існують: паливний зелений податок; енергетичний зелений податок; водопровідний зелений податок; зелений податок на ґрунтові води; зелений податок на відходи. Національна стратегія Австрії ж значну увагу концентрує на розвитку ВДЕ (Відновлювані джерела енергії). Для забезпечення розвитку даної сфери, щорічно здійснюються програми підтримки, фінансування яких має тенденцію до зростання.

Одним з найбільш поширених інструментів є звернення до фіскальної системи держави для стимулювання розвитку зеленого інвестування, а саме встановлення пільгового оподаткування або введення «зелених» податків на види діяльності, які завдають шкоди навколишньому середовищу [590].

Інший підхід до даного питання застосовується у Великобританії, урядом якої створений трастовий фонд, який здійснює фінансову допомогу британським компаніям задля скорочення викидів. Основний механізм здійснюється через надання безвідсоткових кредитів національним компаніям для стимулювання інноваційного розвитку через впровадження «зелених» технологій і підвищення енергоефективності виробництва. Ще у 2000 р. у Німеччині був використаний

такий фінансовий інструмент підтримки сонячної енергетики як тариф на електроенергію, який сьогодні ми знаємо як «зелений тариф», на вироблену фотоелектричними елементами, на рівні 0,5 євро/кВт-год. Крім того, вагомий внесок у розвиток ВДЕ у Німеччині здійснювався за рахунок підтримки невеликих фермерських господарств. Особливої уваги заслуговує Китай, який здійснював фінансову підтримку морської економіки та енергетики.

Сьогодні найбільшу увагу до себе притягують зелені облігації як один з прямих інструментів, які безпосередньо сприяють вкладенню коштів у проекти екологічної інфраструктури, в тому числі, пов'язані з кліматичними діями, доступною та екологічно чистою енергією та сталим розвитком інфраструктури. Перша поява зелених облігацій на фондових біржах зафіксована у 2014 р., сукупна вартість випущених зелених облігацій, як зареєстрованих, так і незареєстрованих, з тих пір зросла на 700% до 300 млрд дол. Дохід від зелених облігацій в основному формується в трьох секторах: енергетика, будівництво та транспорт [590, 591].

Таким чином, узагальнюючи, можна виділити такі інструменти сталого інвестування, що застосовуються у світовій практиці: прямі іноземні інвестиції з урахуванням ESG критеріїв, портфельне інвестування (у т. ч. «зелені облігації»), пільгове кредитування (яке використовується при фінансуванні «зелених» проектів з переробки і вторинного використання відходів, енергоефективних та екологічно чистих технологій), кредитні гарантії для фінансування зелених проектів, державне фінансування за допомогою грантів, субсидій та екологічних програм.

На початку 2020-х років перед людством стоять серйозні кліматичні та екологічні виклики, зумовлені зміною клімату та деградацією навколишнього середовища. Зміна клімату є проблемою глобального рівня, яку людство намагається вирішити шляхом зменшення викидів вуглекислого газу (CO<sub>2</sub>) та інших парникових газів насамперед в енергетичній галузі, скорочуючи споживання викопного палива (вугілля, нафти, газу) чи замінюючи його відновлюваними/альтернативними джерелами енергії. Забруднення

навколишнього середовища належить до локальних і нерідко транскордонних проблем, від яких страждає населення, фауна та флора, які перебувають неподалік, і які спричинені загазованістю від автомобілів, викидами металургійних заводів, забрудненням води, утворенням відходів тощо.

Відповідальною за зміну клімату та забруднення навколишнього середовищ значною мірою є господарська діяльність людей. Починаючи з ХІХ століття, підвищення середніх світових температур та насичення атмосфери такими парниковими газами, як  $\text{CO}_2$  і метан ( $\text{CH}_4$ ), спричинене саме спалюванням викопного палива та вирубкою лісів. Показник екологічного сліду (Ecological Footprint), у якому порівнюються спожиті домогосподарствами, корпораціями та урядовими структурами ресурси з можливостями біологічної регенерації Землі, зріс вже до 1,7 [609].

За оцінками міжнародної Мережі екологізації (озеленення) фінансової системи (The Network for Greening the Financial System, NGFS), учасниками якої є майже 100 центральних банків, у тому числі Національний банк України, і наглядових установ, світ нині перебуває на критичному етапі, коли необхідно обрати один із двох шляхів розвитку господарської діяльності:

- успішний перехід до чистих (із нульовим рівнем парникових газів) викидів до 2050 року або
- прямування до посилення парникового ефекту та глобального потепління на  $3^\circ\text{C}$  та більше до 2100 року з усіма негативними наслідками.

На Генеральній Асамблеї Організації Об'єднаних Націй (ООН) у вересні 2021 році наголошувалося, що минуле десятиліття було найгарячішим за всю історію, концентрація парникових газів продовжує зростати, тому людство повинно терміново змінити курс, на це залишається менше десяти років [609].

Кліматичні та екологічні виклики стають причиною структурних змін в економіці/фінансах. Нині саме кліматичні та екологічні виклики визнані Європейським центральним банком (European Central Bank, ECB) двома основними факторами ризику. За оцінками Банку міжнародних розрахунків (Bank for International Settlements, BIS), вони є одним із джерел системних

фінансових ризиків і можуть стати причиною наступної глобальної фінансової кризи [609].

Для протистояння кліматичним викликам і досягнення сталого майбутнього країни керуються глобальними угодами: Рамковою конвенцією ООН про зміну клімату (1992) та паризькими домовленостями. У 2015 році в Парижі представники 195 країн (Україна серед їх числа) схвалили Порядок денний ООН у сфері сталого розвитку до 2030 року та Паризьку угоду про зміну клімату, де зазначено, що одним із трьох шляхів протистояння кліматичним загрозам у контексті сталого розвитку є забезпечення узгодженості фінансових потоків із напрямом низьковуглецевого та опірною до зміни клімату розвитку. Було також встановлено, що починаючи з 1 січня 2021 року кожна країна обирає свої цілі зі скорочення/обмеження викидів парникових газів (національно визначені внески, Nationally Determined Contributions, NDCs) [609]. До основної мети Паризької угоди належать:

- утримання зростання середньої світової температури на рівні значно нижче  $+2^{\circ}\text{C}$  від доіндустріальних рівнів та спрямування зусиль на обмеження зростання температури до  $+1,5^{\circ}\text{C}$  від доіндустріальних рівнів, оскільки це значно зменшить ризики зміни клімату та впливи на них;
- збільшення здатності адаптуватися до негативних впливів зміни клімату, підтримка протидій змінам клімату, розвиток з низькими викидами парникових газів у спосіб, що не загрожує виробництву харчів;
- гармонізація фінансових потоків зі шляхом розвитку, з протидіями змінам клімату та з низькими викидами парникових газів.

На європейському континенті Європейським Зеленим Курсом (грудень 2019 р.) проголошено таку мету: до 2050 року зробити Європу першим кліматично-нейтральним континентом, орієнтуючись на економіку замкнутого циклу як вирішальний фактор у досягненні кліматично нейтральної, ресурсоефективної та конкурентоспроможної економіки. Економіка замкнутого циклу визначена як економічна система, в якій цінність продуктів, матеріалів та інших економічних ресурсів зберігається якомога довше, підвищуючи їх

ефективне використання у виробництві та споживанні, тим самим зменшуючи вплив їх використання на довкілля, мінімізуючи відходи та викиди небезпечних речовин на всіх етапах їх життєвого циклу, у тому числі шляхом застосування ієрархії відходів. На виконання Зеленого Курсу Європейська Комісія схвалила низку документів стратегічного характеру, серед яких: План «зеленого» інвестування (січень 2020 р.), яким, зокрема, оголошено Стандарт «зелених» облігацій, Новий план дій з економіки замкненого циклу (березень 2020 р.) та Стратегію фінансування переходу до сталої економіки (липень 2021 р.).

На віртуальному саміті з питань клімату, організованому за ініціативою президента США у квітні 2021 року, який зібрав представників 17 країн – найбільших генераторів викидів парникових газів, а також десятки інших країн, було оголошено про амбітні нові кліматичні цілі країн зі скорочення викидів парникових газів [609].

Для досягнення цілей переходу до низьковуглецевої та ресурсоефективної економіки, забезпечення її сталості необхідна чітка державна політика сталого фінансування, яка передбачає не лише глибоке розуміння змісту екологічних та соціальних ризиків, але й наявність ефективної системи управління такими ризиками. Фінансуючи відповідні програми та проекти, банки та інші фінансові установи відіграють ключову роль у декарбонізації економіки та розвитку її ресурсоефективності. За оцінками BIS18, нині в умовах зростання попиту на стале фінансування центральні банки та інші регулятори нарощують свої знання стосовно кліматичних ризиків, які можуть впливати як на окремі фінансові установи, так і фінансову систему в цілому. Наприкінці 2019 року під час чергового річного засідання Міжнародного валютного фонду та Світового банку представниками Європейського Союзу та ряду інших країн було створено Міжнародну платформу з питань сталого фінансування (International Platform on Sustainable Finance, IPSF), завдання якої – обмін і поширення інформації з найкращої практики екологічно стійкого фінансування; вивчення різних ініціатив та визначення бар'єрів і можливостей, що сприятимуть розвитку екологічно сталого фінансування на міжнародному рівні; посилення

міжнародної координації сталого фінансування з урахуванням національних і регіональних особливостей [609].

Кліматичні виклики глобальні по суті, але пов'язані з місцевою екологією. У сталому розвитку кожної конкретної країни/регіону екологічні фактори розглядаються як ширші, тобто такі, що включають і кліматичні фактори. Екологічні фактори впливають на соціум та значною мірою визначаються характером управління господарською діяльністю, тому соціальний та управлінський фактори є обов'язковими компонентами сталого розвитку. У матеріалах Європейської Комісії наголошено, що специфіка сталого фінансування полягає в обов'язковому врахуванні екологічних, соціальних та управлінських факторів під час прийняття фінансових рішень. Такий підхід забезпечує більшу довгостроковість інвестицій та стабільність як окремих проєктів і програм, так і всієї економіки.

У контексті розвитку сталого фінансування Регламентом Європейського Союзу 2020/852 щодо створення засад для сприяння сталому інвестуванню закріплено шість екологічних цілей та чотири принципи сталої економічної діяльності [609].

Екологічні цілі, на які країни повинні орієнтуватися, щоб досягти сталого інвестування, є такими:

- 1) пом'якшення наслідків зміни клімату;
- 2) адаптація до кліматичних змін;
- 3) стале використання та охорона водних і морських ресурсів;
- 4) перехід до циркулярної (замкненого циклу) економіки;
- 5) запобігання забрудненню та контроль за ним;
- 6) захист і відновлення біорізноманіття та екосистем [609].

Принципи сталої економічної діяльності полягають у тому, що сталою може вважатися лише та діяльність, яка:

- 1) має значний внесок у досягнення однієї або кількох із шести екологічних цілей.



Визначення значного внеску залежить від конкретної екологічної цілі. Наприклад, відповідно до Паризької угоди для пом'якшення наслідків зміни клімату – це стабілізація концентрації парникових газів, під час діяльності з відновлюваної енергетики, енергоефективності, екотранспорту тощо. Конкретні визначення значного внеску встановлюються технічними критеріями;

2) не завдає значної шкоди жодній іншій екологічній цілі.

Значний внесок у досягнення екологічної цілі має досягатися не ціною значної шкоди іншій цілі. Конкретні визначення значної шкоди встановлюються технічними критеріями;

3) здійснюється з дотриманням мінімальних соціальних гарантій. Принцип стосується того «як» ведеться господарська діяльність, а не «чим».

Він вимагає дотримання рекомендацій Організації економічного співробітництва і розвитку щодо транснаціональних корпорацій, Керівних принципів ООН щодо бізнесу та прав людини<sup>24</sup>, відповідних документів Міжнародної організації праці та Міжнародної хартії прав людини;

4) дотримується технічних критеріїв [609].

Таким чином, регулювання сталого інвестування відбувається на чотирьох рівнях: глобальному (глобальні зобов'язання щодо сталого розвитку та клімату є основними рушійними силами сталих інвестицій), регіональному, зокрема, європейському (Зелений Пакт (Green Deal) – основа європейської фінансової політики, спрямованої на переорієнтацію потоків капіталу на стійкі інвестиції та ініціативи, що сприяють сталому розвитку), національному (національні цілі та цілі стійкості, які відповідають європейським / глобальним вимогам), галузі та учасників економіки (усі сектори економіки та їх суб'єкти мають орієнтувати свої поточні операційні та стратегічні цілі на національні, використовуючи можливості фінансування зеленого бізнесу).

У 2022 р. ринок сталого інвестування (фонди, облігації та добровільні вуглецеві ринки) збільшився до 5,8 трлн. дол. США, що на 12% більше, ніж у 2021 р. Це відбулося в першу чергу завдяки збільшенню випуску сталих облігацій, ринок яких збільшився у п'ять разів протягом 2017-2022 рр. У 2022 р.

обсяги ринку сталих фондів зазнали скорочення, як і інші фінансові ринки, але залишалися відносно більш стабільними. Чисті надходження до сталих фондів були позитивними, на відміну від чистих відтоків із традиційних фондів. Тим не менш, значна частка фондів може не відповідати вимогам сталості, і їх ефективність потребує ретельного вивчення. У 2022 р. на вуглецевих ринках спостерігалися рекордні ціни за тону еквіваленту вуглекислого газу. Незважаючи на певні відхилення, загальна позитивна тенденція на ринку сталого інвестицій вказує на збереження довіри інвесторів і стійкість стратегій сталого інвестування [610].

У 2022 р. загальна кількість фондів, спрямованих на сталий розвиток, у всьому світі зросла, хоча темпи зростання сповільнилися порівняно з 2021 р. Зараз їх загальна кількість становить 7012, що на 18% більше, ніж у 2021 р. і порівняно із 1538 фондами у 2012 р. Ринок сталих фондів у Європі продовжує залишатися домінуючим, нараховуючи понад 5300 таких фондів або 76% усієї їх сукупності. На США та Китай припадало 9% і 4% сталих фондів відповідно. У 2022 р. було запущено понад 900 сталих фондів, що на 10% менше, ніж у 2021 р., причому сповільнення спостерігалось на всіх основних ринках [610].

Динаміка обсягів активів в управлінні сталих фондів протягом 2012-2022 рр. була позитивною. При цьому, незважаючи на збільшення загальної кількості сталих фондів, загальна вартість їх активів скоротилася на 7% з 2,7 трлн. дол. США у 2021 р. до 2,5 трлн. дол. США у 2022 р. (рис. 4). Це стало насамперед результатом падіння цін на акції на провідних фондових ринках, особливо в перших трьох кварталах 2022 р. Європа продовжувала домінувати як найбільший ринок сталих фондів з активами в 2,1 трлн дол. станом на грудень 2022 р. Це становило 83% світових активів сталих фондів, що на 2% більше, ніж у 2021 р. Як частка загального європейського фондового ринку, обсяги активів сталих фондів збільшились з 16% до 20% у 2022 р. Натомість, вартість активів сталих фондів у США знизилася з 357 млрд. дол. США у 2021 р. до 286 млрд. дол. США у 2022 р. і становила 12% від обсягів світового ринку. Китай є третім за величиною ринком сталих фондів у світі, де налічується 279 таких фондів з

активами під управлінням приблизно на 50 млрд. дол. США на кінець 2022 р. Активи сталих фондів в решті світу скоротилися зі 106 млрд. дол. США у 2021 р. до 83 млрд. дол. США у 2022 р. і склали 3% від обсягів світового ринку [610].

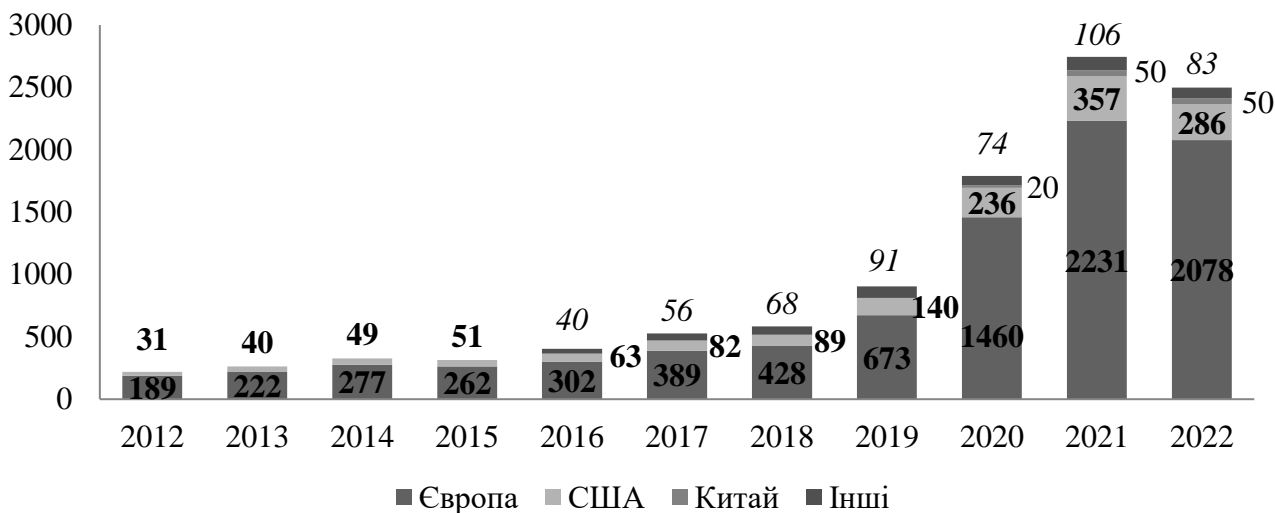


Рисунок 4 – Динаміка обсягів активів в управлінні сталих фондів  
протягом 2012-2022 рр., млрд. дол. США\*

\*Побудовано авторами за даними [610]

Протягом 2012-2021 рр. спостерігалась позитивна динаміка щодо обсягів чистих надходжень до сталих фондів. Однак, глобальні чисті інвестиційні потоки в сталі фонди значно скоротилися в 2022 р. до 159 млрд. дол. США з 557 млрд. дол. США у 2021 р. (рис. 5). Це падіння стало результатом зниження вартості активів і скорочення активності інвесторів на тлі постійної невизначеності на ринку, включаючи високу інфляцію, підвищення процентних ставок, низьку прибутковість ринку та ризик рецесії. Чисті інвестиційні потоки в сталі фонди в Європі, найбільшому ринку таких фондів, впали з 472 млрд. дол. США у 2021 р. до 141 млрд. дол. США у 2022 р. Показник обсягів інвестиційних потоків у сталі фонди в США зменшилися до 3 млрд дол., що є найнижчим рівнем за сім років. Тим не менш, інвестування у сталі фонди демонструвало кращі показники, ніж загальний світовий ринок фондів, чистий відтік капіталу якого склав 819 млрд. дол. США у 2022 р. Відносна стійкість інвестицій у сталі фонди відображає

збережену впевненість інвесторів у сталих інвестиціях та їхні довгострокові позиції на ринку [610].

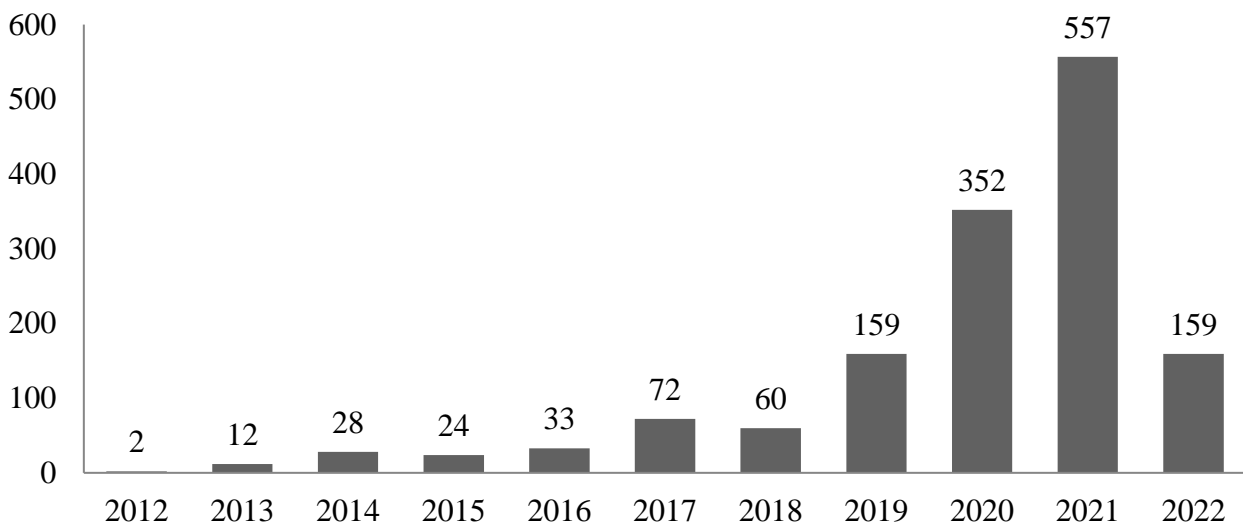


Рисунок 5 – Динаміка обсягів чистих надходжень до сталих фондів протягом 2012-2022 рр., млрд. дол. США\*

\*Побудовано авторами за даними [610]

Цілі сталого розвитку (ЦСР) стали важливою основою для інституційних інвесторів, яку використовують для визначення своїх сталих інвестиційних стратегій, і все більше інвесторів включають перспективу ЦСР у свої інвестиційні рішення.

ЮНКТАД виділяє вісім секторів, які мають вирішальне значення для досягнення ЦСР і представляють найбільші інвестиційні потреби та можливості з точки зору фінансування ЦСР, а саме: транспортна інфраструктура, телекомунікаційна інфраструктура, WASH (водопостачання, санітарія та гігієна), агропродовольчі системи, пом'якшення наслідків зміни клімату (відновлювані джерела енергії та чисті технології), охорона здоров'я, освіта та різноманітність екосистем [610].

Станом на кінець 2022 р. 2843 фонди сталого розвитку виділили 537 млрд. дол. США (30% своїх активів) на вісім секторів ЦСР, порівняно з 26% у 2021 р. (рис. 6). Чотири сектори – охорона здоров'я, відновлювана енергетика,

агропродовольчі системи та WASH – залишаються найбільшими одержувачами фінансування, на які припадає 95% активів, спрямованих на сектори ЦСР. Найбільшим сектором для інвестицій фондів залишається охорона здоров'я, яка охоплює інфраструктуру охорони здоров'я, медичні послуги, фармацевтичні препарати та медичне обладнання. За ним слідує пом'якшення наслідків зміни клімату (включаючи відновлювані джерела енергії) [610].

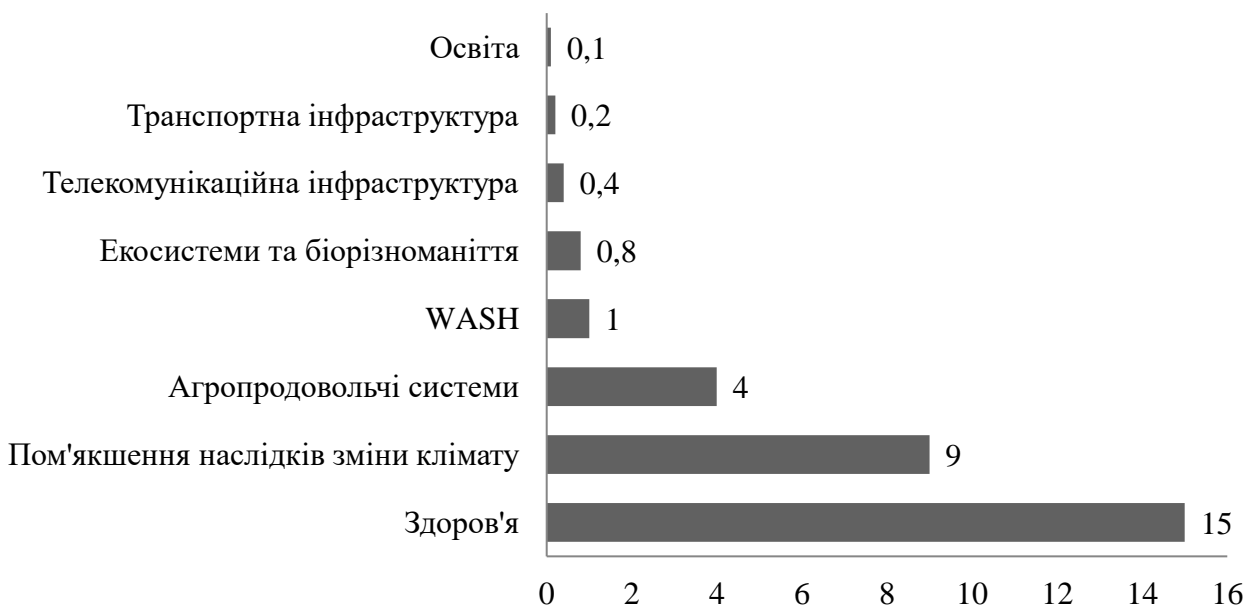


Рисунок 6 – Частка активів сталих фондів, інвестованих у сектори ЦСР у 2022 р., %\*

\*Побудовано авторами за даними [610]

Проте інвестиції в сталу інфраструктуру та освіту, два найважливіші сектори для досягнення ЦСР, залишаються надзвичайно низькими. Для залучення більше інвестицій у ці сектори може знадобитися розробка інноваційних продуктів. Посилення сек'юритизації та приватизації активів у цих секторах також може допомогти створити більше інвестиційних можливостей для інвесторів через ринки капіталу [610].

Після рекордного 2021 р. обсяги випуску нових сталих облігацій скоротилися у 2022 р. на 11% до 892 млрд. дол. США з рекордного максимуму в 1,04 трлн. дол. США (рис. 7). Проблеми, пов'язані з геополітичною напруженістю та інфляцією, поклали край десятиріччю безперервного

зростання, але довгострокові тенденції зберігаються: щорічний випуск сталих облігацій збільшився у п'ять разів протягом 2017-2022 рр. [610].

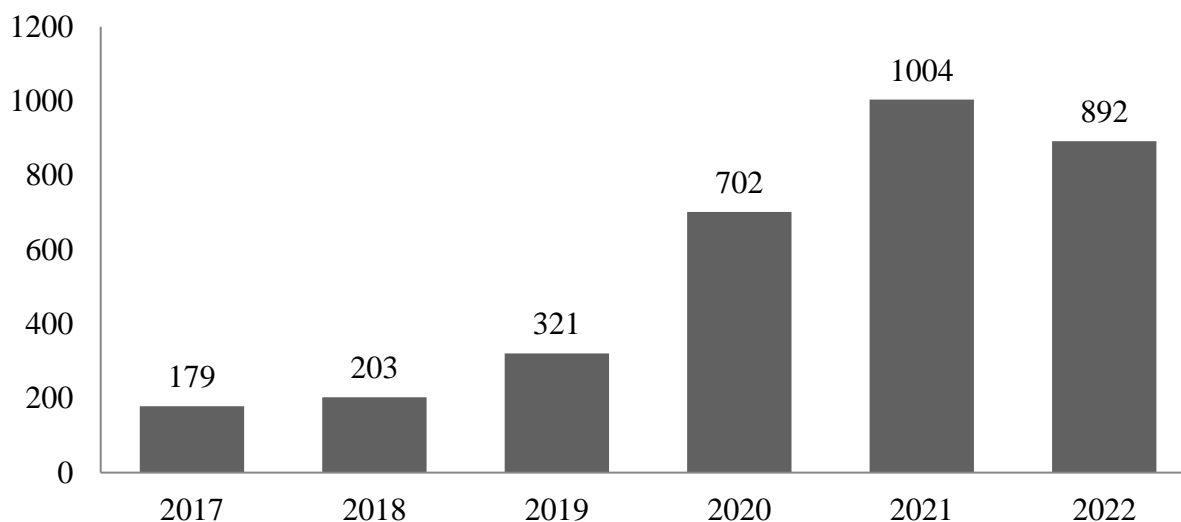


Рисунок 7 – Динаміка обсягів глобального ринку сталих облігацій протягом 2017-2022 рр., млрд дол.\*

\*Побудовано авторами за даними [610]

Як бачимо з рис. 8, частка зелених облігацій на глобальному ринку сталих облігацій складала у 2022 р. 56%, соціальних – 19%, змішаних – 16%, облігацій, які пов'язані зі сталістю – 9%. Обсяги соціальних та змішаних облігацій у 2022 р. різко впали – на 18% та 24% відповідно. Зелені облігації, найстаріший ринок сталих облігацій, продемонстрували стійкість, знизившись лише на 3%. Варто зауважити, що у 2022 р. випуск сталих облігацій скоротився у всіх регіонах, крім Азії та Океанії, де спостерігалось зростання на 17%. При цьому, обсяги випуску сталих облігацій у 2022 р. у Європі склали 402 млрд. дол. США, Азії та Океанії – 207 млрд. дол. США, Північній Америці – 135 млрд. дол. США, Латинській Америці та карибському басейні – 31 млрд. дол. США, Близький Схід та Африка – 11 млрд. дол. США [610].

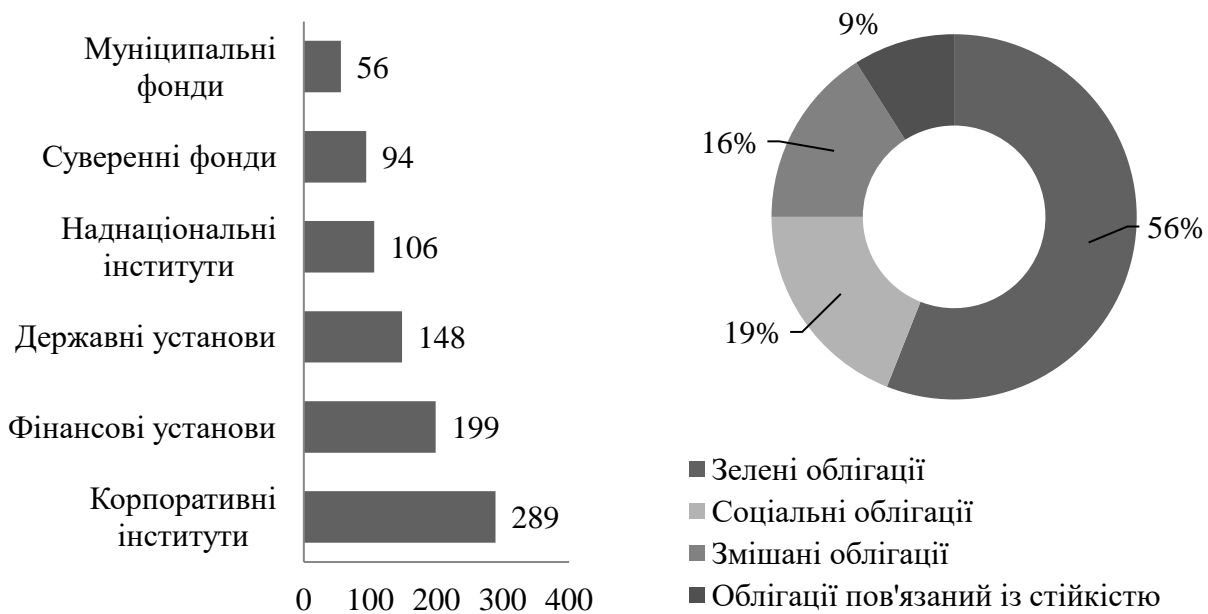


Рисунок 8 – Глобальний ринок сталих облігацій за типами емітента та категоріями у 2022 р., млрд. дол. США,%\*

\*Побудовано авторами за даними [610]

Незважаючи на загальну слабкість ринку облігацій у 2022 р., зелені облігації продовжували залишатися зростаючим джерелом фінансування у ключових секторах сталого розвитку, таких як енергетика (+15%) та водні ресурси (+12%), у яких протягом 2021-2022 рр. спостерігалось двозначне відсоткове зростання, а також транспорт (+2%) тощо. Натомість у секторі будівництва спостерігалось падіння фінансування – на 35%. Такі тенденції використання зелених облігацій для фінансування будівництва спричинило загальний спад у 2022 р. [610].

Корпоративні (-24%), державні (-28%) та муніципальні (-28%) емітенти зіткнулися з різким зниженням вартості випущених облігацій. Також зниження даного показника спостерігалось і у суверенних фондів – на 7%. Тим не менш, фінансові установи (+43%) та наднаціональні організації (+52%) досягли великих успіхів у 2022 р., що допомогло підтримати спільний ринок зелених облігацій. Варто зауважити, що найбільші обсяги сталих облігацій припадають

на корпоративні інститути (289 млрд. дол. США), фінансові (199 млрд. дол. США) та державні установи (148 млрд. дол. США) (рис. 8) [610].

Незважаючи на скорочення сукупного обсягу, такі заходи як програма «зелених облігацій» NextGenerationEU продовжували стимулювати розширення в Європі, яка залишається явним лідером на ринку зелених облігацій. У 2022 р. три країни євросони – Франція, Нідерланди та Німеччина – входили до п'ятірки найбільших країн-емітентів, а сам ЄС був найбільшим емітентом зелених облігацій. Очікувані політичні заходи, такі як Європейський стандарт зелених облігацій (у рамках ширшої програми NextGenerationEU), переговори щодо якого нині ведуться в Європейській комісії, можуть ще більше стимулювати цей ринок. Подібні події, такі як запуск «Принципів зелених облігацій» у Китаї та ухвалення Закону про зниження інфляції у США, потенційно можуть спричинити тенденції до зростання ринку зелених облігацій і в інших регіонах [610].

Незважаючи на спад у 2022 р., як і на ринку облігацій загалом, соціальні облігації та змішані облігації зберегли довгострокову траєкторію зростання, при цьому річний випуск збільшився майже у 14 разів протягом 2017-2022 рр. Зусилля щодо усунення наслідків пандемії прискорили зростання ринку соціальних облігацій, але навіть незважаючи на те, що безпосередні наслідки пандемії послаблюються, соціальні облігації, ймовірно, продовжуватимуть займати помітну частку на ринку сталих облігацій. Хоча у 2022 р. найбільшу частину ринку соціальних облігацій, як і раніше, займали державні установи, спостерігалось значне зростання їх випуску корпоративними та фінансовими установами [610].

Затяжні наслідки пандемії у поєднанні із зростаючою увагою до ЦСР, Порядком денним на період до 2030 року, а також різноманіття, справедливості та інклюзивності інструментів стимулюють попит інвесторів на соціально орієнтовані інвестиції. Оскільки інституційні інвестори приділяють більше уваги соціальному елементу показників ESG, фінансові та корпоративні структури, ймовірно, продовжуватимуть впроваджувати інновації та стимулювати випуск



соціальних облігацій приватного сектору. Заглядаючи у майбутнє, малі та середні підприємства, доступне житло, охорона здоров'я та регіональна стійкість – це напрямки, яким приділятиметься більше уваги [610].

Протягом останніх 20 років фондові біржі продовжували інтегрувати діяльність, пов'язану зі стійким розвитком у свою діяльність. Коли ініціативу SSE (Sustainable Stock Exchanges) було запущено у 2009 р., її підписали п'ять засновників. З того часу її мережа зросла і тепер включає 119 фондових бірж та 13 бірж деривативів по всьому світу (рис. 9).

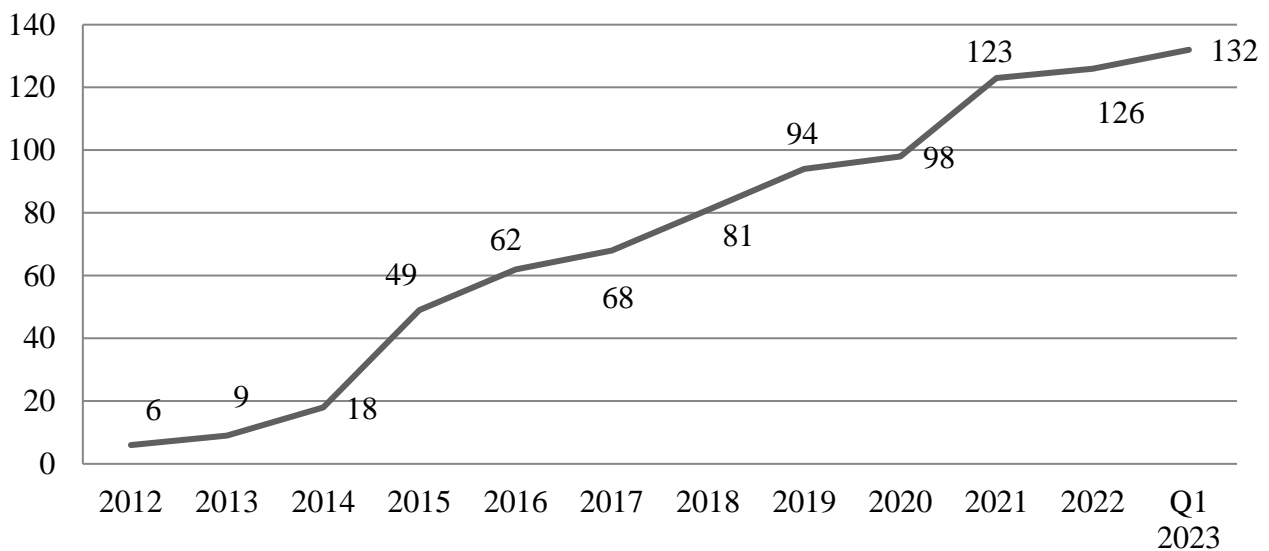


Рисунок 9 – Динаміка кількості бірж-учасників ініціативи SSE протягом 2012–1 квартал 2023 р.\*

\*Побудовано авторами за даними [610]

З рис. 9 ми бачимо, що до складу перших входять понад 62 709 компаній із сукупною ринковою капіталізацією понад 127 трлн. дол. США. Безперервне зростання мережі вказує на підвищену важливість тем ESG для бірж, їхніх лістингових емітентів та інших ключових зацікавлених сторін. SSE пропонує своїм членам платформу для навчання та співпраці з регуляторами ринку капіталу, інвесторами, емітентами та постачальниками фінансових послуг для вирішення тем ESG та залишатися в курсі найкращих світових практик, пов'язаних з цілями сталого розвитку [610].

Фондові біржі відіграють важливу роль, допомагаючи ринкам орієнтуватись у стандартах розкриття інформації ESG. До кінця 2022 р. кількість бірж, які надають емітентам письмові рекомендації щодо надання інформації про сталий розвиток, досягла 67 порівняно з лише 13 у 2015 р. [610].

Тенденція зростання обов'язкових правил розкриття інформації ESG продовжилася у 2022 р.: на 34 ринках поширюються правила звітності про сталий розвиток порівняно з 30 роком раніше. Враховуючи поточні тенденції, ЦСР 12.6 щодо звітності у сфері сталого розвитку залишається на шляху до досягнення до 2030 р. [610].

Незважаючи на зростаючу кількість бірж, що просувають гендерну рівність серед компаній, акції яких котируються на біржі, кількість жінок на керівних посадах у компаніях на багатьох ринках залишається низькою. Згідно з даними, зібраними у 2022 р. спостерігалось покращення даного показника на 1,3%: на 18 біржах спостерігається збільшення кількості жінок у радах директорів своїх емітентів, і лише на 4 – зниження. На семи ринках країн «Великої двадцятки» політики створили обов'язкові правила, що регулюють мінімальну кількість жінок, потрібну в радах директорів лістингових компаній [610].

Інвестори все частіше використовують нові інвестиційні інструменти та механізми, які враховують гендерну проблематику при прийнятті інвестиційних рішень. До них належать такі продукти, як гендерно-тематичні облігації, гендерно-орієнтовані рейтинги чи орієнтири, а також гендерно-тематичні індекси акцій. Оцінки обсягу інвестицій з урахуванням гендерної проблематики різняться, але вони демонструють значне зростання останніми роками. За останніми оцінками, у 2020 р. інвестиції через структуровані фонди прямих інвестицій, венчурного капіталу та приватні боргові фонди з акцентом на гендерну проблематику перевищили 6 млрд. дол. США. За ініціативою 2X Challenge, запущеною на саміті G7 у 2018 р., було виділено та мобілізовано 11 млрд дол. капіталу для інвестицій у жінок та закликано G7, фінансові інститути розвитку та інвесторів з приватного сектору у всьому світі колективно

мобілізувати 15 млрд дол. протягом 2021-2022 рр. Крім того, власники активів, які володіють активами на суму близько 868 млрд. дол. США під управлінням, враховують гендерні аспекти при ухваленні інвестиційних рішень [610].

Варто звернути увагу на Індекс гендерної рівності Bloomberg, який був запущений для компаній фінансового сектору у 2016 р., має широкі критерії оцінки: лідерство та таланти, рівна оплата та гендерний паритет в оплаті праці, інклюзивна культура, політика боротьби із сексуальними домаганнями та зовнішній бренд. Індекс виріс зі 104 компаній з 10 секторів зі штаб-квартирами у 24 країнах та регіонах до 484 компаній з 45 країн та регіонів у 11 секторах та 54 галузях у 2024 р. [610].

Таким чином, підсумовуючи викладене, можна зробити висновок, що ринок сталих інвестицій має тенденції до розвитку, хоча спостерігаються і спади його обсягів відповідно до інтересів емітентів та інструментів даного ринку. Крім того, важливим питанням є стимулювання таких інвестицій у відповідні сектори, що є актуальним напрямком дослідження.

Число міжнародних інвестиційних проектів, оголошених у країнах, що розвиваються, в секторах, що мають відношення до Цілей сталого розвитку (ЦСР), істотно збільшилося в 2022 р. Однак тенденції різняться між країнами та секторами ЦСР. Більше того, міжнародна інвестиційна активність у секторах ЦСР у країнах, що розвиваються, все ще наздоганяє повільне або негативне зростання в ранньому періоді, після прийняття ЦСР у 2015 р. Збільшення інвестицій з 2015 р., яке вимірюється кількістю нових проектів, та міжнародні угоди проектного фінансування обмежені для більшості секторів; один сектор (агропродовольчі системи) навіть демонструє нижчий рівень інвестиційної активності у 2022 р., ніж у 2015 р. (табл. 2.). Варто зауважити, що на середині періоду реалізації Порядку денного у сфері сталого розвитку на період до 2030 року відсутність прогресу у розширенні міжнародної інвестиційної діяльності у секторах ЦСР є серйозною проблемою [610].

У 2022 р. сукупна вартість інвестицій у нові проекти, пов'язані з ЦСР, та фінансування міжнародних проектів у країнах, що розвиваються, досягла

471 млрд дол. у порівнянні з 290 млрд дол. у 2015 р. У секторі телекомунікацій спостерігалось найвище зростання (26%), за ним слідував сектор водопостачання, санітарії та гігієни (WASH) (20%). Міжнародні інвестиції в агропродовольчий сектор, включно з виробництвом добрив, залишалися на низькому рівні [610].

Таблиця 2

Міжнародні приватні інвестиції в ЦСР: Зміна кількості проектів протягом  
2021-2022 рр. та 2015-2022 рр., %\*

	2021-2022	2015-2022
<b>Інфраструктура</b> (транспортна інфраструктура, виробництво та розподіл електроенергії (крім відновлюваних джерел), телекомунікації) ЦСР 7, 9, 11	+26%	+16%
<b>Відновлювальна енергія</b> (установки для виробництва відновлюваної енергії, всі джерела) ЦСР 13	+8%	+21%
<b>WASH</b> (забезпечення промисловості та домогосподарств водою та каналізацією) ЦСР 6	+20%	+13%
<b>Агропродовольчі системи</b> (сільськогосподарське виробництво, добрива, пестициди та інші хімікати, НДДКР, технології) ЦСР 2	+6%	-19%
<b>Охорона здоров'я та освіта</b> (лікарняні приміщення, шкільні будівлі та інша інфраструктура для надання послуг) ЦСР 3, 4	+8%	+11%

\*Складено авторами за даними [610]

Варто зауважити, що у НРК (найменш розвинених країнах) транскордонні інвестиції в сектори ЦСР ще не оговталися від потрясінь пандемії. З 2020 р. кількість та вартість проектів знижуються. У 2022 р. НРК запустили найменшу за всю історію частку інвестиційних проектів, пов'язаних з ЦСР, серед країн, що розвиваються: відбулось зменшення з 6,4% у 2021 р. до 5,1% у 2022 р.. Частка НРК мала різке зниження у вартісному вираженні: з 12% у 2021 р. до 5% у 2022 р. Кількість проектів за останні два роки була значно нижчою у більшості секторах, за винятком відновлюваних джерел енергії та WASH, ніж у 2015 р. [610].

Варто зауважити, що у 2022 р. обсяги анонсованих нових проєктів, пов'язаних із ЦСР, у країнах, що розвиваються, збільшилися на 114% до 242,9 млрд. дол. США, порівняно із попереднім роком; а їх кількість – на 19% до 1540 проєктів. Збільшення даних показників відбулось в таких секторах: відновлювана енергетика (на 208% до 162,5 млрд. дол. США та 21% до 176 проєктів), транспортні послуги (на 67% до 21,6 млрд. дол. США та 59% до 431 проєкта), телекомунікації (на 7% до 23,2 млрд. дол. США та 10% до 321 проєкта), агропродовольчі системи (на 69% до 19,8 млрд. дол. США та 2% до 280 проєктів), сектор здоров'я (на 82% до 9,4 млрд. дол. США та 9% до 207 проєктів); зменшення – енергетичному секторі (на 6% до 3,9 млрд. дол. США та 20% до 16 проєктів), вода, санітарія та гігієна (WASH) (на 60% до 1,6 млрд. дол. США та 21% до 15 проєктів), освіта (зменшення обсягів на 19% до 926 млн дол. США та збільшення кількості проєктів на 11% до 94) [610].

У найменш розвинених країнах, навпаки, і обсяги, і кількість таких проєктів зменшились – на 1% та 12% відповідно. Зменшення обсягів нових проєктів, пов'язаних із ЦСР, відбулось в таких секторах: енергетичний (на 14% до 1,7 млрд. дол. США), телекомунікації (на 51% до 858 млн дол. США), сектор здоров'я (на 7% до 168 млн. дол. США), освіта (на 95% до 7 млн дол. США); збільшення – відновлювана енергетика (на 19% до 3,9 млрд. дол. США), транспортні послуги (на 74% до 784 млн. дол. США), WASH (на 10% до 150 млн дол. США), агропродовольчі системи (на 65% до 704 млн дол. США) [610].

Що стосується міжнародних угод проєктного фінансування, то їх вартість у 2022 р. в країнах, що розвиваються, зменшилась на 38% до 228,3 млрд. дол. США, а кількість збільшилась на 6% до 642 проєктів, порівняно з попереднім роком. Зменшення обсягів таких угод відбулось у наступних секторах: енергетичний сектор (на 54% до 48,2 млрд. дол. США), відновлювана енергетика (на 40% до 123,3 млрд. дол. США), транспортні послуги (на 10% до 25,7 млрд. дол. США), телекомунікації (на 33% до 12,3 млрд. дол. США), агропродовольчі системи (на 46% до 4,4 млрд. дол. США), сектор здоров'я (на 77% до 524 млн дол. США); збільшення – WASH (на 1043% до 13,2 млрд. дол. США), освіта (на

40% до 569 млн дол. США). У найменш розвинених країнах обсяги таких угод зменшились на 69% до 15,8 млрд. дол. США, кількість – на 6% до 50 проєктів [610].

Можна виокремити наступні приклади проєктів, пов'язаних із ЦСР, у країнах, що розвиваються:

1) Основні проєкти у секторі транспортної інфраструктури включали проєкт південно-західної залізниці Кадур-Чіккамагалур-Белур в Індії та проєкт електричних автобусів Сан-Паулу в Бразилії [610].

2) У секторі WASH, який охоплює ЦСР 6 (універсальний доступ до безпечної питної води, санітарії та гігієни), більшість інвестицій припадає на державні джерела фінансування. У 2022 р. значна частка інвестування була направлена у проєкти з опріснення води, які спрямовані на вирішення проблеми дефіциту води та важливі в контексті адаптації до зміни клімату [610].

3) У 2022 р. Китай анонсував два найбільші проєкти в секторі охорони здоров'я: глобальну штаб-квартиру Chimigen Biomedical та проєкт лабораторії та сервісного центру Sartorius у Ченду. Інші приклади проєктів включають будівництво нового лікувального корпусу у Національній педіатричній лікарні у Камбоджі [610].

4) Лише 10 НРК (Ангола, Ефіопія, М'янма, Нігер, Руанда, Сенегал, Соломонові Острови, Сомалі, Об'єднана Республіка Танзанія та Замбія) у 2022 р. зареєстрували міжнародні інвестиційні проєкти в секторі телекомунікацій у вигляді дротової або бездротової телекомунікаційної інфраструктури або послуг обробки даних і хостингу [610].

Також необхідно розглянути агропродовольчий сектор, оскільки зростання цін на продовольство та вплив війни в Україні на ціни на товари загострили продовольчу безпеку в економіках, що розвиваються, особливо в деяких найбільш вразливих країнах. Значні інвестиції в трансформацію агропродовольчих систем також необхідні для адаптації до зміни клімату. Однак міжнародні інвестиції в сільське господарство та ланцюжки вартості сільського господарства (включаючи, серед іншого, основне сільськогосподарське

виробництво; переробку харчових продуктів; виробництво насіння, добрив і пестицидів; а також пов'язані з ними технології та науково-дослідну діяльність) залишаються на місці після прийняття ЦСР [610].

У 2022 р. обсяги оголошених нових інвестиційних проєктів у агропродовольчому секторі збільшилися майже на 69% до 19,8 млрд. дол. США, а за кількістю лише на 2% до 280 проєктів, порівняно з попереднім роком. Найпопулярнішим місцем для нових інвестицій була Мексика з 27 проєктами, за нею йдуть Туреччина та ОАЕ з 24 проєктами в кожній країні. Кількість міжнародних угод з фінансування проєктів подвоїлася, але обсяги проєктів зменшилися вдвічі до 4,4 млрд. дол. США у 2022 р., порівняно із 2021 р. У НРК інвестиції в сектор агропродовольчих систем зросли; частка НРК у кількості нових проєктів у країнах, що розвиваються, зросла майже вдвічі; однак НРС залучили лише 3 з 20 – у середньому набагато більших – міжнародних угод з фінансування проєктів у країнах, що розвиваються [610].

Країни, що розвиваються, залишаються ключовими напрямками для інвестицій у основне сільськогосподарське виробництво, яке охоплює рослинництво, перероблені культури, вирощування живих тварин і первинну продукцію тваринництва. Інвестиції в сільськогосподарське виробництво показали зростання у 2022 р. – на 22% до 526 млн дол. США (анонсовані нові проєкти) та на 1782% до 1,6 млрд. дол. США (міжнародні угоди проєктного фінансування). Більшість анонсованих інвестиційних проєктів стосувалися плодоовочівництва, тваринництва, зерна та олійних культур. EW Group (Німеччина) була основним інвестором у тваринництво – чотири проєкти з розведення птиці в Аргентині, Бразилії, Перу та Туреччині [610].

Основна частина транскордонної інвестиційної діяльності в агропродовольчій промисловості припадає на харчову промисловість. У 2022 р. вартість проєктів цієї категорії становила близько 60% інвестицій як у нові проєкти, так і в міжнародні угоди проєктного фінансування. Обсяги анонсованих нових проєктів в даному напрямку збільшилися на 24% до 13,2 млрд. дол. США, а їх кількість – на 4% до 236 проєктів. Обсяги міжнародних угод проєктного

фінансування збільшилися на 1405% до 2,5 млрд. дол. США, а їх кількість – на 467% до 17 проєктів. Мексика, ОАЕ та Китай були трьома найкращими напрямками для інвестицій у харчову промисловість [610].

У всьому світі використання неорганічних добрив зросло майже на 50% за останні два десятиліття, тоді як використання пестицидів зросло на 30%. Зростання попиту на добрива та пестициди в сільськогосподарському виробництві призвело до підвищення інтересу з боку міжнародних інвесторів до цієї категорії. Обсяги анонсованих нових проєктів в даному напрямку збільшилися на 1722% до 5,9 млрд. дол. США, а їх кількість – на 42% до 17 проєктів. Обсяги міжнародних угод проєктного фінансування, навпаки, зменшилися на 96% до 310 млн дол. США, а їх кількість – на 60%. У 2022 р. Бразилія була головним місцем для таких проєктів, на яку припадає чверть з них, за нею йдуть ОАЕ та Чилі [610].

Інвестиції в технології для сектору агропродовольчих систем є важливою складовою модернізації сільського господарства, оскільки вони дозволяють виробникам харчових продуктів автоматизувати, контролювати та аналізувати процеси. У 2022 р. кількість і вартість проєктів у сільськогосподарських технологіях знизилася – обсяги зменшилися на 90% до 10 млн дол. США.

Дослідження та розробки в агропродовольчій промисловості є ключовими для підвищення продуктивності та врожайності. З огляду на зростаючі виклики, пов'язані зі зміною клімату, новими хворобами сільськогосподарських культур і дедалі дефіцитнішими природними ресурсами, науково-дослідні роботи в сільському господарстві є ще важливішими. Міжнародна інвестиційна діяльність у цій сфері залишається незначною в країнах, що розвиваються. У 2022 р., порівняно з 2021 р., кількість і вартість проєктів знизилася - обсяги зменшилися на 52% до 99 млн дол. Бразилія була головним напрямком для інвестицій у дослідження та розробки [610].

Інвестування у відновлювані джерела енергії прискорилося після прийняття Цілей розвитку та Паризької угоди в 2015 р., а також у 2021 р., коли пакети стимулів були зосереджені на зеленій інфраструктурі. Однак, у 2022 р.



кількість міжнародних проєктів у сфері відновлюваної енергетики мала незначну тенденцію до зростання після стрибка у 2021 р. При цьому, інвестиції в сонячну та вітрову енергетику продовжували домінувати – 89% від загальної кількості проєктів [610].

За останнє десятиліття більше половини всіх міжнародних інвестиційних проєктів у відновлювану енергетику становили проєкти сонячної енергетики, за винятком Європи, яка є провідним регіоном для інвестицій у вітроенергетику. Дві третини всіх проєктів у сфері відновлюваної енергетики в Африці стосувалися сонячної енергії, оскільки це найдешевше та найдоступніше джерело на континенті. У Північній Америці, країнах Азії та Океанії частка сонячної енергії перевищувала 60%.

На країни Європи, Латинської Америки та Карибського басейну припадає найбільша частка проєктів вітрових електростанцій в міжнародних проєктах з відновлюваної енергетики (46% і 35% відповідно). Офшорні та плавучі вітроелектростанції набувають особливого значення в Європі.

Швидке зростання міжнародної інвестиційної діяльності у секторі відновлюваної енергетики здебільшого обмежується розвиненими країнами, особливо в Європі, де політика сприяє залученню інвестицій в даний сектор. У регіонах, що розвиваються, зростання міжнародного проєктного фінансування та нових проєктів відбувалося набагато повільніше. Протягом 2015-2022 рр. кількість проєктів у сфері відновлюваної енергетики в НРК зростала лише на 1% на рік.

Протягом 2015-2022 рр. в країнах Азії, що розвиваються, спостерігається найвищий приріст нових проєктів, за нею йде Африка. Зростання кількості проєктів у Латинській Америці та Карибському басейні стагнує з 2019 р., частково через перехід до внутрішньої енергії з викопного палива в Мексиці, мотивованого занепокоєнням щодо енергетичної безпеки [610].

У розвинених країнах ситуація суттєво інша. Кількість оголошень про міжнародні інвестиційні проєкти у відновлювану енергетику в розвинених країнах у 2022 р. була майже вдвічі вищою, ніж у країнах, що розвиваються, а

темпи зростання значно вищі. Враховуючи внутрішньоєвропейські інвестиції, лише на Європу припадало майже три чверті всіх міжнародних інвестиційних проєктів у відновлювану енергетику у 2022 р., що відображає занепокоєння щодо енергетичної безпеки та узгоджені зусилля щодо зменшення залежності регіону від поставок газу з Російської Федерації.

У Латинській Америці та Карибському басейні три країни – Бразилія, Чилі та Мексика – залучили три чверті всіх проєктів у сфері відновлюваної енергетики, оголошених у регіоні у 2022 р.

Найбільшими країнами-господарями для міжнародних проєктів у сфері відновлюваної енергетики в країнах Азії, що розвиваються, за винятком Китаю (провідний у світі інвестор у відновлювані джерела енергії через свої вітчизняні компанії) є Індія, В'єтнам і китайська провінція Тайвань, які приваблюють понад 40% проєктів.

В Африці на ПАР, Єгипет, Кенію, Нігерію та Замбію припадає близько 40% проєктів на континенті. Серед НРК п'ять країн залучили майже 40% інвестицій у 2022 р., тоді як аж 11 країн не зареєстрували жодного міжнародного проєкту у відновлюваній енергетиці протягом 2015- 2022 рр.

Основними інвесторами у відновлювану енергетику за кількістю проєктів протягом 2015-2022 рр. були наступні: Enel (Італія), Engie (Франція), Electricité de France (Франція), Iberdrola (Іспанія), Energías de Portugal (Португалія) тощо. Серед МНК в країнах, що розвиваються, рейтинг очолюють компанії Західної Азії [610].

На сьогодні більшість інвестицій у сектор відновлюваної енергетики у країнах, що розвиваються, залишаються внутрішніми. Проте нещодавне прискорення міжнародних проєктів в енергетичній інфраструктурі свідчить про те, що ПІІ можуть відігравати більшу роль.

Як бачимо з рис. 10, динаміка обсягів інвестицій в лінії електропередачі протягом 2015-2022 рр. була неоднозначною в країнах, що розвиваються, і у 2021 р. даний показник рекордно збільшився до 53 млрд. дол. США, але знову сповільнився в 2022 р., склавши 21 млрд. дол. США. Більшість проєктів

будівництва ліній електропередач були реалізовані у великих економіках, що розвиваються, включаючи Індію, Єгипет, Бразилію, ОАЕ та Кувейт. У НРС більше половини реалізованих проєктів належать до китайської ініціативи «Один пояс, один шлях». Основними спонсорами більшості цих проєктів є міністерство, державні установи чи державні комунальні підприємства [610].

Деякі країни Латинської Америки, такі як Чилі, Колумбія та Бразилія, залучили міжнародних спонсорів, зокрема Albengoa (Іспанія), Enel (Італія) та Engie (Франція), до інвестиційних проєктів для розширення своїх національних мереж електропередач. У розвинених економіках кількість проєктів ліній електропередач також значно зросла, зокрема для модернізації інфраструктури, підключення морських вітрових електростанцій до мережі та цифровізації мережі [610].

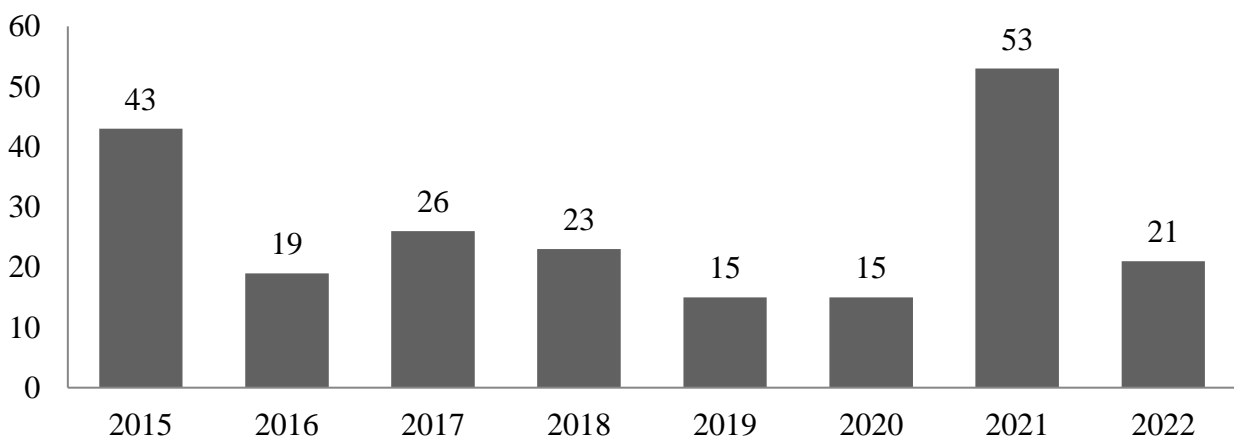


Рисунок 10 – Обсяги фінансування проєктів ліній електропередач в країнах, що розвиваються, протягом 2015-2022 рр., млрд. дол. США\*

\*Побудовано авторами за даними [610]

Аналізуючи рис. 11, можна стверджувати, що зростали обсяги фінансування проєктів технологій зберігання в розвинених країнах та країнах, що розвиваються, протягом 2015-2022 рр. У розвинених країнах даний показник у 2022 р. склав 86 млрд. дол. США, в країнах, що розвиваються, – 46 млрд. дол. США. Проєкти акумуляторних накопичувачів у США, Великобританії та Австралії становлять понад дві третини загальних інвестицій у світі. Серед країн,

що розвиваються, Індія та Китай є головними інвесторами, хоча майже виключно у внутрішні проекти [610].

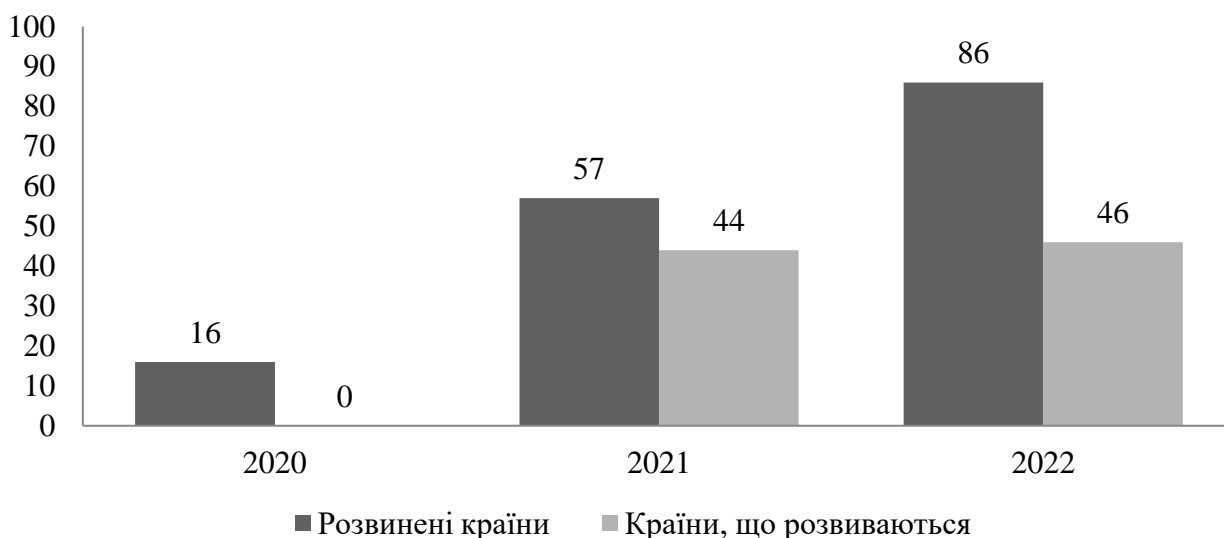


Рисунок 11 – Обсяги фінансування проєктів технологій зберігання в розвинених країнах та країнах, що розвиваються, протягом 2015-2022 рр., млрд. дол. США\*

\*Побудовано авторами за даними [610]

Кількість транскордонних інвестиційних проєктів у сфері атомної енергетики та «зеленого» водню, серед інших джерел, є низькою. За останнє десятиліття розвиток атомної енергетики зазнав значних невдач. Виняток становив 2022 р., коли європейські економіки залучили іноземних інвесторів для розвитку атомних станцій меншого масштабу. Міжнародні інвестиційні проєкти у розробку водню почали реєструвати лише у 2018 р. Кількість проєктів прискорилося протягом 2021-2022 рр., причому більшість із них у розвинених країнах [610].

Енергетичний перехід збільшив попит на численні метали та мінерали. Мідь, нікель, кобальт, алюміній, хром, літій, марганець та інші необхідні для цілого ряду технологій з низьким вмістом вуглецю, зокрема для вітрових турбін, сонячних фотоелектричних панелей і акумуляторів електромобілів [610].

Темпи обсягів інвестицій у критичні корисні копалини подвоїлися за останні два роки (рис. 12) і склали 39 млрд. дол. США у 2022 р. Розгортання технологій чистої енергії ще більше збільшить попит на критично важливі матеріали. Прогнозується, що попит на мідь у 2050 р. вдвічі перевищить пропозицію в 2020 р., тоді як попит на нікель, за прогнозами, зросте втричі. Найбільше зросте попит на літій із прогнозованим зростанням у 5-10 разів. Варто зауважити, що Китай забезпечує переробку 88% рідкоземельних металів, 65% кобальту, 58% літію, 40% міді та 35% нікелю [610].

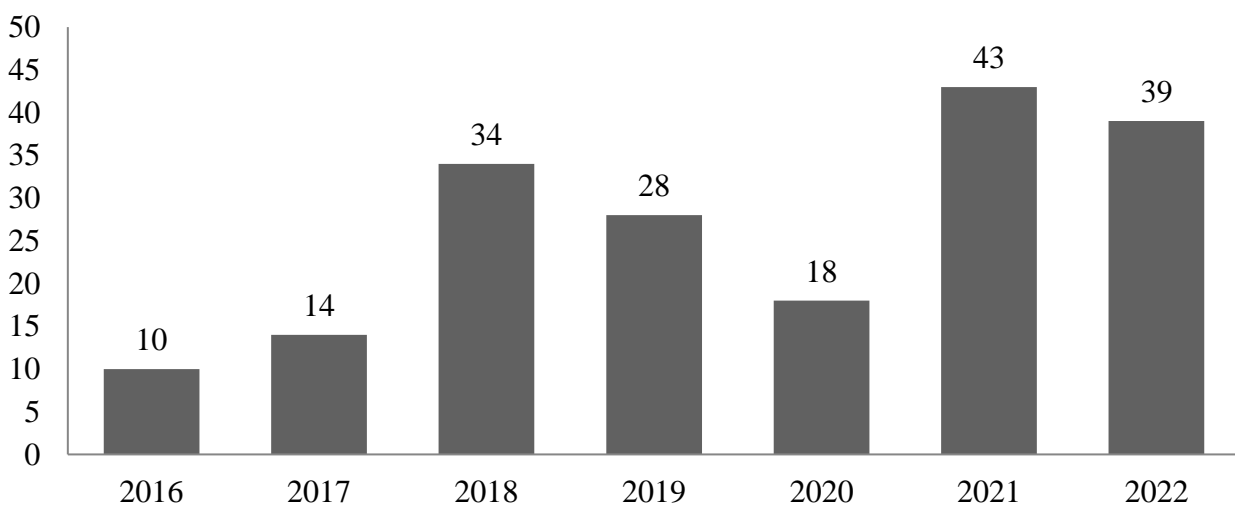


Рисунок 12 – Обсяги фінансування проєктів щодо видобутку критичних корисних копалин в країнах, що розвиваються, протягом 2016-2022 рр., млрд. дол. США\*

\*Побудовано авторами за даними [610]

Міжнародні інвестиційні проєкти з виробництва або збирання компонентів для установок відновлюваних джерел енергії, таких як сонячні батареї та модулі, зливки та пластини, а також вітряні турбіни, вежі тощо, історично розміщувалися в країнах, що розвиваються, де виробники прагнули до ефективності виробництва. Однак, з 2021 р. кількість проєктів, оголошених у розвинених країнах, була вищою, ніж у країнах, що розвиваються, особливо щодо компонентів вітрової енергії (рис. 13).



Рисунок 13 – Обсяги фінансування міжнародних проєктів вітрової та сонячної енергетики в розвинених країнах та країнах, що розвиваються, протягом 2016-2022 рр., млрд. дол. США\*

\*Побудовано авторами за даними [610]

З рисунка 13 можемо спостерігати, що у 2022 р. кількість проєктів зросла на 13%, а обсяги інвестування зменшилися до 1 млрд. дол. США в країнах, що розвиваються. До п'ятірки найкращих напрямків для міжнародних інвестиційних проєктів у виробництві компонентів сонячної енергії увійшли США, Бразилія, Індія, В'єтнам і Китай, на які припадало 42% всіх проєктів у 2022 р. Інші країни, що розвиваються, які залучили інвестиції у проєкти сонячних компонентів, включають Малайзію, Туреччину, Мексику та ПАР. При цьому, на головних постачальників із Китаю (Hangzhou Gene Solar Industries, JinkoSolar, Risen Energy, Longi Green Energy Technology) припадає понад чверть інвестицій у міжнародні проєкти. Другим, за обсягами інвестицій, із країн, що розвиваються, є нігерійський конгломерат Enree Group, який інвестує в виробництво компонентів сонячних панелей в Індії [610].

Найкращі місця для виробництва вітроенергетичних компонентів включають як розвинені країни, так і країни, що розвиваються. На Великобританію, США, Туреччину, Індію та Китай припадала майже половина

(46%) загальної кількості проєктів протягом 2016-2022 рр. В середині країн інвестори з Європи та США становили понад половини всіх проєктів. Найбільшими МНК-інвесторами у такі проєкти є Vestas (Данія), Siemens (Німеччина), GE (США), Nordex (Німеччина) і CS Wind Corporation (Південна Корея) [610].

Обсяги міжнародних інвестиції у створення потужностей з виробництва електромобілів зростали з 2015 р. і склали у 2022 р. 36 млрд. дол. США (рис. 14).



Рисунок 14 – Обсяги фінансування міжнародних проєктів щодо розробки електромобілів та акумуляторів в країнах, що розвиваються, протягом 2016-2022 рр., млрд дол.\*

\*Побудовано авторами за даними [610]

До 2020 р. основними напрямками інвестування у виробництво електромобілів були Китай, США та Індія. У вартісному вираженні Китай залучив майже 45% таких інвестицій, за ним із відривом йдуть США та Індія з частками 10% та 7% відповідно. Протягом 2021-2022 рр. основними напрямками інвестування у виробництво електромобілів були розвинені економіки та Мексика. Європейські країни (включаючи Великобританію) залучили 37%, США – 18% і Мексика – майже 17% від загального обсягу інвестицій у виробництво електромобілів. Іншими важливими напрямками для проєктів з виробництва електромобілів серед країн, що розвиваються з 2016 р., були

Таїланд (6 проєктів), Туреччина (6 проєктів) і Бразилія (5 проєктів). П'ять найбільших приймаючих економік – США, Китай, Мексика, Індія та Польща – залучили трохи більше половини (55%) усіх проєктів з виробництва електромобілів [610].

Міжнародні інвестиції в акумулятори стрімко зросли за останні два роки, досягнувши 116 млрд. дол. США у 2022 р., причому багато нових виробників акумуляторів відкривають виробничі потужності, головним чином у розвинених країнах і особливо в США.

Протягом 2016-2020 рр. половина міжнародних інвестицій в акумулятори була спрямована в Європу (Німеччина, 26%; Франція, 11%; Угорщина, 10%), за якою йдуть Китай (17%), США (15%) та Індонезія (10%). Інші країни, в які інвестували у проєкти з виробництва акумуляторів, серед країн, що розвиваються, включали Бразилію, Індію, Малайзію та Мексику. Протягом 2021-2022 рр. США залучили 40% таких інвестицій, Європа – близько 30%, а Індонезія – 11% [610].

Основними інвесторами в електромобілі та акумулятори були Tesla (США), BMW (Німеччина), Hyundai (Південна Корея), Toyota (Японія) і Volkswagen (Німеччина). На 10 основних багатонаціональних компаній-інвесторів припадає близько 50% міжнародних проєктів. До провідних виробників акумуляторів варто віднести також китайську компанію Contemporary Amperex Technology та LG (Південна Корея) [610].

Сьогодні вуглецеві ринки – це переважно ринки виконання вимог або добровільні ринки. Вуглецеві ринки виконання вимог (ССМ), з оціночною вартістю виданих кредитів від 700 до 800 млрд дол. на рік, набагато більші, ніж добровільні вуглецеві ринки (VCM), які складають лише близько 2 млрд дол. на рік. Незважаючи на це, VCM надають унікальну функцію, якої немає у більшості ССМ: можливість направляти інвестиційний капітал через кордони для фінансування нових проєктів, спрямованих на скорочення або уникнення викидів. Більшість кредитів VCM видається на проєкти в країнах, що розвиваються, і продається покупцям у розвинених країнах (насамперед



європейських країнах і США). Таким чином, ринок VCM, що зароджується, має великий потенціал як новий канал сталого фінансування кліматичних секторів, таких як відновлювана енергетика та лісовідновлення [610].

У всьому світі доларова вартість кредитів, виданих VCM, зросла майже в чотири рази у 2021 р., порівняно з 2020 р. (рис. 15). Хоча видача кредитів VCM скоротилася в 2022 р. через невизначеність у світовій економічній перспективі через війну в Україні та побоювання глобальної рецесії, вона все одно була вищою, ніж у 2020 р. Попит на проекти з відновлюваної енергетики залишався високим, незважаючи на незначне зниження з 2021 р. [610].

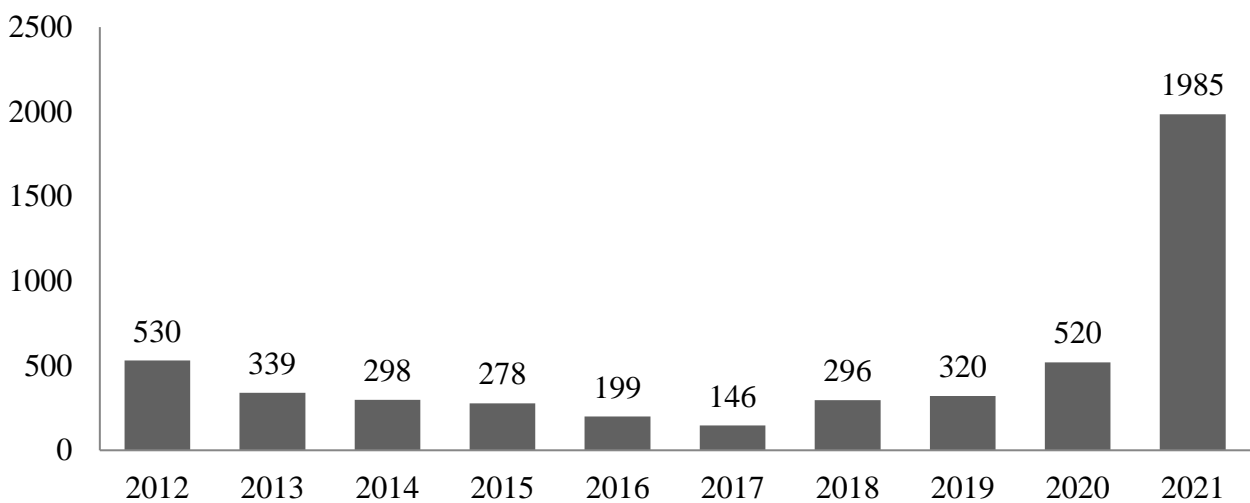


Рисунок 15 – Динаміка обсягів добровільного вуглецевого ринку за вартістю вуглецевих квот, що торгуються, протягом 2012-2021 рр., млн дол. США\*

\*Побудовано авторами за даними [610]

Проекти відновлюваної енергетики становлять близько 37% усіх проектів VCM, що робить кредити на відновлювану енергетику найпоширенішими кредитами VCM і доступними за одними з найнижчих цін. Проекти з відновлюваної енергетики зазвичай охоплюють наступні підкатегорії (як великомасштабні, так і малі): вітер, сонячна енергетика, гідроенергетика, відновлювана біомаса та змішані джерела. У 2022 р. 93% наданих вуглецевих кредитів для відновлюваної енергетики стосувалися лише трьох технологій: великомасштабних вітрових, гідроелектростанцій та сонячних проектів [610].

Протягом 2016-2022 рр. PPF (пенсійні фонди) та SWF (суверенні фонди добробуту) значно збільшили свої інвестиції у відновлювану енергетику завдяки

змінам у політиці, спрямованим на декарбонізацію, зниження витрат на відновлювані джерела енергії та необхідність диверсифікації портфеля. У 2022 році ці фонди інвестували 18,7 млрд. дол. США у проекти відновлюваної енергетики, що на 21% менше, ніж у 2021 р. (рис. 16), але все ж таки майже вдвічі перевищує середньорічний показник з 2016 р. Навпаки, їхні щорічні інвестиції в нафтогазові проекти знизилися з пікового значення 16 млрд. дол. США у 2018 р. до 6,7 млрд. дол. США у 2022 р. [610].

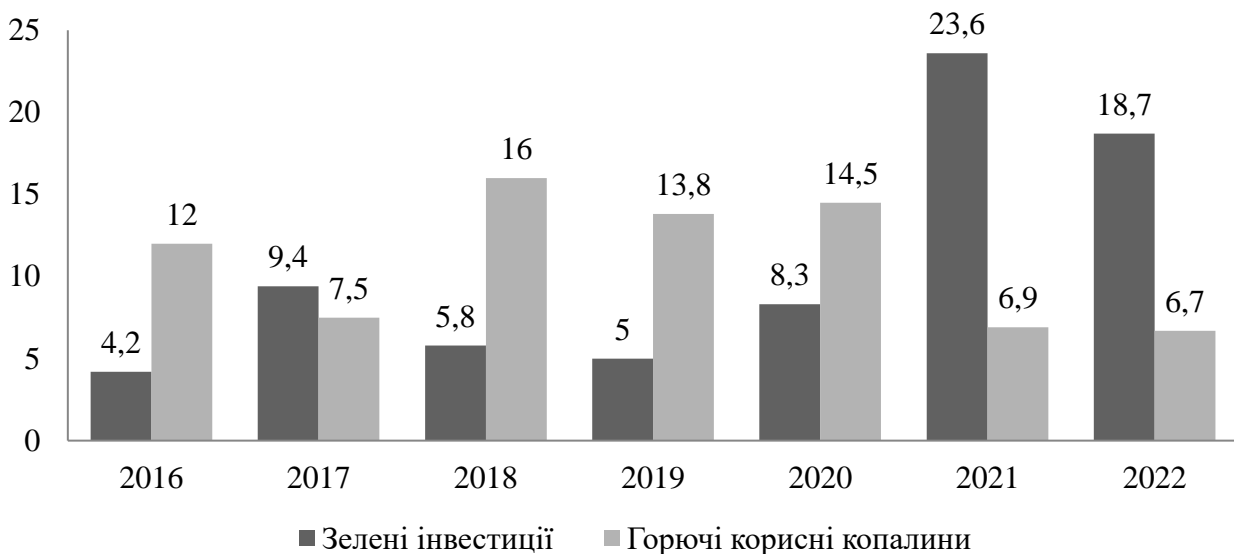


Рисунок 16 – Динаміка обсягів інвестування у викопне паливо та екологічні інвестиції державних фондів добробуту протягом 2016-2022 рр., млрд. дол. США\*

\*Побудовано авторами за даними [610]

Канадські пенсійні фонди були найбільшим джерелом капіталу для інвестицій у відновлювану енергетику, на їхню частку припало 33% від загального обсягу інвестицій у 2022 р. Інвестори країн Перської затоки внесли 29%, а сінгапурські фонди – 26%. При цьому, GIC (Сінгапур) був найбільшим інвестором, за ним йде корпорація Мубадала (ОАЕ). SWF Перської затоки є важливими інвесторами у відновлювані джерела енергії, оскільки вони прагнуть диверсифікувати внутрішню та регіональну економіку та досягти прогресу у досягненні цілей Паризької угоди [610].

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що ключові елементи базової інфраструктури, такі як енергетика, будівлі, транспорт та водопостачання, як і

раніше, отримують найбільші «зелені» інвестиції. Хоча транспортний та водний сектори зберегли динаміку та помірне зростання у 2022 р., фінансування будівництва низьковуглецевих будівель помітно скоротилося. Енергетична галузь, чия частка в загальному обсязі інвестицій в останні роки скоротилася, знову стала у 2022 р. одним із основних отримувачів найвищого обсягу фінансування. Стійкість та відродження сектора відновлюваної енергетики відображає зосередження уваги на низьковуглецевій енергетиці для досягнення цілей зі скорочення викидів, а також необхідність енергетичної безпеки та незалежності, які стали актуальними через війну в Україні.

Північна Америка та Європа є найбільш популярними напрямками для інвестицій у відновлювану енергетику, частково через рівень можливостей та позитивного нормативного середовища для відновлюваних джерел енергії, а також частково через зусилля щодо залучення ПІІ у деяких країнах. Інвестиції у відновлювані джерела енергії в країнах, що розвиваються, особливо в найменш розвинених, були обмежені, незважаючи на значну потребу і потенціал. Щоб відкрити довгострокові інституційні інвестиції у відновлювану енергетику в країнах, що розвиваються, необхідно подолати низку перешкод, у тому числі відсутність рентабельних проєктів і необхідної підтримуючої політики, а також сприйняття високого ризику.

«Стале інвестування» – термін, який пройшов шлях від ейфорії до критики. В останні роки це був параболічний шлях стійкого інвестування. Тепер інвестори задаються питанням, що чекають інвестиції в навколишнє середовище, соціальну сферу та управління (ESG) у 2023-2024 рр., і, що більш важливо, які можуть бути загрози для ESG.

Стале інвестування та врахування факторів ESG стали частиною інвестиційного мейнстріму за останні кілька років. Швидке зростання було викликане необхідністю для інвесторів з урахуванням нефінансових ризиків, пов'язаних з проблемами, починаючи від зміни клімату та стану природних ресурсів, відносин з працівниками по всьому ланцюжку поставок, корпоративної етики та нерівності в багатстві.

Стале інвестування мало позитивні тенденції, але у 2022 р. воно почала втрачати позиції на світовому ринку. Експерти Morningstar виділили п'ять основних загроз ESG в 2023-2024 рр., які можуть зацікавити інвесторів, а саме:

1. Зростання сил, які виступають проти ESG. У США стале інвестування викликало ураган критики: від обману та неефективності до таємного плану нав'язування капіталізму та суспільства «розбуджених» цінностей. Адам Флек, директор ESG Equity Research в Morningstar, вважає, що ретельний аналіз і обговорення є необхідними для стимулювання розвитку та зростання галузі, але на його думку, «розгляд фінансово суттєвих ризиків і можливостей ESG є критичною частиною оцінки вартості акції компанії» [611].

2. Крок назад у боротьбі зі зміною клімату. У 2022 р. кліматичний саміт ООН у Шарм-ель-Шейху, розчарував прихильників ESG. Окрім зобов'язань створити новий фонд для допомоги бідним країнам у боротьбі зі збитками, пов'язаними з кліматом, більше ніякі питання у цьому напрямку не підіймалися. Крім того, в останні два роки енергетична криза збільшила попит на викопне паливо через війну в Україні, і деякі країни відповіли збільшенням використання нафти, газу та вугілля. Пріоритетом багатьох урядів стала енергетична безпека.

3. Збільшення (або збільшення плутанини навколо) «зеленого відмивання». У травні 2022 р. влада Німеччини провела обшук у Deutsche Bank і «зелене відмивання» швидко перетворилося з просто поганої маркетингової практики на величезний юридичний ризик. Багато критики виникало навколо практики «зеленого відмивання», за якою менеджерів фондів (і компаній) звинувачують у введенні клієнтів в оману шляхом перебільшення атрибутів сталості їхніх продуктів. Регулятори багатьох країн намагаються вирішити цю проблему. Регулятори сповнені рішучості боротися з оманливими заявами ESG, щоб захистити кінцевих інвесторів. Звичайно, це необхідно для відновлення довіри, оскільки зараз багато цинізму щодо продуктів ESG [611].

4. Відсутність стандартизації в ключовій ESG-інформації. Коли справа доходить до розкриття інформації про продукти ESG, найдосконалішим режимом залишається режим розкриття інформації про стабільні фінанси ЄС,

або SFDR. Це актуально для продуктів, які обертаються на ринку Європи, але ті, які знаходяться за межами ЄС, не зв'язані такими ж обмеженнями, що робить пряме порівняння майже неможливим. Ці труднощі, ймовірно, посиляться, оскільки все більше країн розроблятимуть власні таксономії та системи класифікації, кожна з яких має унікальний набір вимог і термінів. Якби цю саму міжнародну угоду було застосовано до ключових показників сталого розвитку та їх розрахунку, було б менше значення, який тип документа використовувався для надання цієї інформації інвесторам.

5. Неefективність цінних паперів ESG. Інвестування у ESG може й надалі зазнавати проблем через макросередовище та поточну енергетичну кризу. У 2022 р. ефективність інвестицій у ESG постраждала через високі ціни на викопне паливо, оскільки кошти ESG, як правило, мають недостатню вагу в традиційних енергетичних компаніях, тоді як вони переважають у технологічному секторі. Інвесторам слід постійно нагадувати, що всі інвестиції можуть пройти через періоди неefективності. ESG і стійкі стратегії нічим не відрізняються. Але інвестори повинні орієнтуватися на довгострокову перспективу. Сталість – це довгострокова перспектива [611].

На сьогоднішній день постає питання «Чи можуть стійкі інвестиції зберегти світ?» Джейсон Джей, директор MIT Sloan Sustainability Initiative при Массачусетському технологічному інституті (Ініціатива стійкого розвитку MIT Sloan), вважає, що сталі інвестиції можуть зберегти світ, але є три ключові моменти.

По-перше, існують розбіжності у спільноті інвесторів, через те, що власники великих активів, які формують ринки, – це організації чи кілька членів сім'ї, які в різних поколіннях можуть мати різні точки зору, і молоді покоління більше переймаються соціальними екологічними проблемами. Те саме можна сказати і про пенсійні фонди та цільові фонди, де безліч зацікавлених сторін мають різні пріоритети. Ключовими питаннями у майбутньому буде те, як узгодити соціальні пріоритети із цими різними інвестиційними цілями та чи

будуть організації готові піти на більший ризик або менший прибуток для більшого ефекту.

По-друге, застарілі чи неточні «ментальні моделі». Якщо припустити, що зацікавлені сторони єдині у бажанні використовувати свої гроші на соціальні цілі, отримуючи при цьому певний прибуток, виникає серйозніша проблема: як це зробити. При цьому, уявлення людей (або ментальні моделі) про те, як інвестиційні дії можуть вплинути на зміни, є неточними.

По-третє, як вже зазначалося, існують непослідовні виміри ESG. Дуже важливо вимірювати успіх та прогрес, але це може стати величезною проблемою через недосконалі звіти та рейтингові агенції із непрозорими методологіями. На сьогоднішній день, не існує якісних і однорідних даних про те, як компанії справляються зі сталим розвитком. Це пов'язано із тим, що немає послідовності у звітності або зборі даних про етичну поведінку компаній або даних про навколишнє середовище, соціальну сферу та управління (ESG). Різні компанії надають цю інформацію по-різному та з різним ступенем суворості. Рейтингові агентства ESG об'єднують цю інформацію для складання рейтингів, але мають величезні розбіжності навіть щодо минулої поведінки та нинішньої політики, не кажучи вже про майбутню поведінку. Більше того, інвестори очікують, що компанії працюватимуть над досягненням багатьох цілей одночасно [615].

Також варто виділити наступні проблеми стимулювання сталих інвестицій:

- проблеми координації, які перешкоджають прийняттю нових і кращих технологій для створення ефективних циклів інвестування;
- фінансові обмеження (стимули) з відповідною структурою управління для приватних інвестицій у стратегічних секторах;
- національні системи державного інвестування важливі для сприяння послідовності, ефективності та результативності державних інвестицій;
- «зелений» перехід разом зі збільшенням попиту на корисні копалини, необхідних для чистих технологій (мідь, залізо та літій), створюють можливості,

а також створюють проблеми, пов'язані з адаптацією методів і технологій виробництва;

- доступ до довгострокового пільгового фінансування для реагування на зміну клімату та створення варіантів економічного розвитку з низьким вмістом вуглецю;

- зусилля макроекономічної політики, як фіскальної, так і монетарної, повинні доповнюватися промисловим, інноваційним та технологічним розвитком, а також торговою та соціальною політикою з довгостроковою перспективою.

У нинішньому контексті великий виклик для макроекономічної політики полягає в тому, щоб керувати компромісами між різними макроекономічними цілями: посилення сталого зростання, пом'якшення інфляційного тиску, створення якісних робочих місць, зменшення бідності та нерівності, збільшення обсягів інвестування [611].

Проблеми розвитку світового ринку сталих інвестицій представлені на рис. 17.

Хоча стале інвестування наповнене багатьма перевагами для компаній на ринках, що розвиваються, воно також створює деякі проблеми:

1. Брак капіталу. Компанії з країн, що розвиваються, часто потребують більшого доступу до капіталу, тому для здійснення необхідних інвестицій в ініціативи сталого розвитку можуть знадобитися час і зусилля.

2. Брак знань. Ще однією проблемою є відсутність знань і розуміння екологічних практик і технологій серед вищого керівництва, що може призвести до недостатньої відданості екологічним проектам [612].



Рисунок 17 – Проблеми розвитку світового ринку сталих інвестицій\*

\*Побудовано авторами за даними [611, 612, 615]

3. Відсутність відповідних ресурсів і підтримки, оскільки багатьом компаніям потрібна допомога у пошуку відповідних ресурсів і підтримка партнерів, які знають і мають досвід стратегій сталого інвестування.

4. Регуляторні питання. Регуляторні питання можуть ускладнити інвестиції в сталий розвиток, такі як податки на викиди вуглецю або мандати на відновлювану енергію, які вимагають ретельного розгляду перед тим, як рухатися вперед із конкретними проєктами [612].

Таким чином, щоб стимулювати стале інвестування, необхідно переконатися, що цілі усіх інвесторів узгоджені, оновити старі ментальні моделі та стандартизувати способи вимірювання впливу інвестицій на сталий розвиток. І хоча, ринок в останні декілька років динамічно розвивався, сьогодні постають перед його учасникам певні проблеми, які потребують нагального вирішення, зокрема, виклики макроекономічної політики, розподіл коштів відповідно до



політичних цілей, а не задля отримання максимального прибутку для вкладників, розбіжності у спільноті інвесторів, застарілі чи неточні «ментальні моделі», непослідовні виміри результативності інвестицій тощо [614].

За оцінками ЮНКТАД, на Порядку денному щодо сталого розвитку до 2030 р. інвестиційні потреби складають 4 трлн. дол. США на рік. Для порівняння, у 2014 р. ця цифра складала у 2,5 трлн. дол. США на рік (рис. 18).



Рисунок 18 – Річний дефіцит інвестицій у країнах, що розвиваються, за ключовими секторами ЦСР на 2023-2030 рр., трлн. дол. США\*

\*Побудовано авторами за даними [610]

Збільшення розриву (рис. 18) є результатом дефіциту в роки з 2014 року в поєднанні з наслідками багатьох глобальних проблем, включаючи пандемію та потрійну продовольчу, паливну та фінансову кризи. Поточний інвестиційний дефіцит на 60-70% (вже значний) дефіцит, оцінений у 2014 р. Щоб досягти ЦСР до 2030 р., протягом наступних років необхідно інвестувати понад 30 трлн дол. [610].

Хоча всі сектори ЦСР мають вирішальне значення для сталого розвитку, енергетичний сектор має найбільшу вагу з точки зору інвестиційних потреб. Енергетичні потреби становлять 2,2 трлн. дол. США на рік, що становить більше

половини інвестиційного дефіциту. Ця прогалина повністю стосується інвестицій у виробництво відновлюваної енергії, енергоефективність та інші технології та джерела, пов'язані з переходом, охоплюючи не лише ЦСР 7 (доступна та чиста енергія), але й ЦСР 13 (кліматичні дії). Остання ціль також фінансується за рахунок інвестицій в інші сектори ЦСР, включаючи водопостачання та санітарію, біорізноманіття та агропродовольчі системи [610].

При оціночному дефіциті інвестицій у 0,5 трлн. дол. США на рік другим найбільш капіталомістким сектором ЦСР є водопостачання та санітарія, які безпосередньо стосуються ЦСР 6. Цей сектор включає інвестиції у джерела води (наприклад, нові водоочисні та опріснювальні установки), санітарні споруди та управління стічними водами. У сукупності енергетика, водопостачання та санітарія складають майже 70% загального дефіциту інвестицій, необхідних до 2030 р. [610].

Інвестиції в економічну інфраструктуру, окрім енергетики, в основному спрямовані на досягнення ЦСР 9 (промисловість, інновації та інфраструктура), включаючи цілі щодо «розвитку стійкої та інклюзивної інфраструктури» (9.1) і забезпечення «універсального доступу до інформаційних та комунікаційних технологій» (9.8). При цьому, основна частина необхідних фінансів припадає на транспортну та телекомунікаційну інфраструктуру, для яких сукупний дефіцит інвестицій становить 400 млрд дол. на рік (приблизно порівну між ними) [610].

Усунення крайньої бідності та голоду (ЦСР 1, ЦСР 2) вимагатиме додаткових 300 млрд дол. на рік у агропродовольчі системи. Інвестиції в агропродовольчі системи також відіграють важливу роль у досягненні ЦСР 13 щодо кліматичних заходів [610].

Дефіцит інвестицій у біорізноманіття також оцінюється в 300 млрд. дол. США, головним чином для досягнення ЦУР 14 (життя під водою) і ЦУР 15 (життя на суші), а також ЦУР 13 (кліматичні дії). Біорізноманіття охоплює широкий і різномірний спектр інвестицій у сферах, пов'язаних із екологічною стійкістю, включаючи охорону природи, практику сталого рибальства, контроль забруднення океану та стійке лісове господарство [610].

Нарешті, інвестиції в охорону здоров'я та освіту є необхідною умовою для сталого розвитку та ключовим фактором досягнення всіх ЦСР. Однак більшість потреб у фінансуванні в цих сферах поглинається операційними витратами (наприклад, пов'язаними з обслуговуванням лікарень і шкіл), тоді як очікується, що капітальний компонент буде менш актуальним, ніж для інших секторів ЦСР. Враховуючи це, за оцінками, широкий діапазон відображає невизначеність щодо вимог до капіталу, що призвело до спільної нестачі інвестиційних ресурсів від 100 до 600 млрд. дол. США для охорони здоров'я та освіти [610].

Також варто зауважити щодо прогнозу Міжнародної фінансової корпорації (МФК), яка входить до складу Світового банку – міжнародна інституція глобального розвитку, орієнтована на приватний сектор на ринках, що розвиваються. Корпорація співпрацює з понад 2 тис. компаній, здійснюючи їх фінансування [592]. У 2018 р. МФК профінансувала проєктів на понад 23 млрд. дол. США у країнах, що розвиваються [620].

У звіті «Можливості кліматичних інвестицій в містах», МФК оцінила можливості за ключовими секторами («зелені» будівлі, ВДЕ, громадський транспорт, управління відходами, електромобілі та екологічно чиста вода) для інвесторів у містах країн, що розвиваються, які можуть скласти до 29,4 трлн. дол. США до 2030 р. (табл. 3) [592, 620].

Ринок облігацій, який наразі забезпечує близько третини загального фінансування корпорацій в усьому світі, не відіграє значної ролі саме в «зеленому» фінансуванні. Наразі близько 1% облігацій, випущених у всьому світі, позначаються як «зелені». Потенціал розширення ринку «зелених» облігацій є значним, якщо будуть вирішені ринкові та інституційні проблеми, що стримують його розвиток. Наприклад, кількісний аналіз ОЕСР, що вивчає потенціал для ринків облігацій для фінансування інвестицій в енергетику, оцінює, що облігації у низьковуглецеві інвестиції, наприклад, у розвиток відновлюваної енергетики, заходи енергоефективності та низьковуглецеві сектори економіки мають потенціал приблизно до 20 млрд. дол. США щорічної емісії до 2030 р. на таких ринках, як Китай, Японія, ЄС та США [592, 621].

Таблиця 3

Оцінка загального обсягу кліматичних фінансів МФК у 2030р.,  
трлн. дол. США\*

	Східна Азія та басейн Тихого океану	Південна Азія	Європа та Центральна Азія	Близький Схід та Північна Африка	Субекваторіальна Африка	Латинська Америка та країни Карибського басейну	<b>Всього</b>
Поводження з відходами	0,082	0,022	0,017	0,028	0,013	0,037	<b>0,2</b>
Сектор ВДЕ	0,266	0,141	0,088	0,031	0,089	0,226	<b>0,842</b>
Громадський транспорт	0,135	0,217	0,116	0,281	0,159	0,109	<b>1,0</b>
Екологічно чиста вода	0,461	0,110	0,64	0,079	0,101	0,228	<b>1,0</b>
Електромобілі	0,569	0,214	0,46	0,133	0,344	0,285	<b>1,6</b>
«Зелене» будівництво	16,0	1,8	0,881	1,1	0,768	4,1	<b>24,7</b>
<b>Всього</b>	<b>17,5</b>	<b>2,5</b>	<b>1,2</b>	<b>1,7</b>	<b>1,5</b>	<b>5,0</b>	<b>29,4</b>

\*Складено авторами за даними [620]

Глобальні проблеми, посилені кліматичною кризою та пандемією COVID-19, зробили питання довкілля, соціальної сфери та управління (ESG) ще більш актуальними для політиків, рад директорів та керівників [618]. До того ж, останніми роками стале інвестування стало потужною силою у фінансовому світі, завдяки зростанню обізнаності про фактори ESG. Інвестори більше не зосереджені лише на максимізації фінансових прибутків; вони прагнуть узгодити свої інвестиції зі своїми цінностями та підтримують компанії, які демонструють відповідальну практику ведення бізнесу.

Згідно з даними BloombergNEF, очікується, що до 2025 р. глобальні активи ESG досягнуть 53 трлн. дол. США, що становить більше однієї третини від загальної суми активів під управлінням, що оцінюється в 140,5 трлн. дол. США. Крім того, Morningstar оцінює, що в першій половині 2022 р. пайові фонди ESG та біржові фонди (ETF) залучили чисту суму в 120 млрд. дол. США [617].

Врахування факторів ESG при прийнятті інвестиційних рішень має вирішальне значення, оскільки вони можуть призвести до значної економії витрат та потенційного зростання виручки, одночасно зміцнюючи репутацію компанії. Зрештою це позитивно позначиться на прибутку. Тому при виборі стабільної інвестиційної стратегії для компанії середнього бізнесу необхідно враховувати такі ключові моменти:

1. Інвестування у місцевий бізнес. Для компаній середнього бізнесу, які прагнуть сталого розвитку, немає кращого варіанту, ніж інвестування в місцевий бізнес. Таке інвестування може призвести до збільшення кількості робочих місць, покращення інфраструктури та економічного розвитку, одночасно підвищуючи моральний дух та лояльність мешканців.

2. Інтеграція ESG: інтеграція екологічного, соціального та управлінського аналізу (ESG) до основних інвестиційних рішень. Практичний підхід до інтеграції ESG повинен аналізувати, як компанія поводить себе в таких галузях, як різноманітність та інклюзивність співробітників, відносини з навколишнім середовищем та клієнтами, корпоративна поведінка з питань клімату, практика безпеки продукції, процедури управління ризиками тощо. Використовуючи цю інформацію, компанії можуть оцінити потенційні ризики та вигоди будь-якої інвестиційної спроможності. Більше того, це допомагає виявити недооцінені акції або сектори, які забезпечують більший потенціал для отримання прибутку у довгостроковій перспективі [612].

3. Вивчення варіантів імпакт-інвестування. Імпакт-інвестування відкриває нові можливості, дозволяючи компаніям підтримувати свої фінансові цілі. Часто це безпрограшна ситуація, оскільки інвестиції можуть допомогти створити економічні можливості та водночас вирішити нагальні соціальні проблеми. Компаніям не доведеться відмовлятися від своїх стратегічних цілей; певні активи можуть забезпечити значне зростання у довгостроковій перспективі. Вивчення варіантів таких інвестицій може забезпечити захоплюючі можливості для відповідального використання капіталу та досягнення практичних, відчутних результатів, які змінять життя людей та навколишнє середовище.

4. Інвестування у зелені облигації. Ці боргові інструменти призначені для фінансування екологічно чистих проєктів, таких як виробництво відновлюваної енергії або ініціативи щодо очищення навколишнього середовища. Цей тип інвестицій не тільки дозволяє фінансувати екологічно безпечні проєкти, але також є інструментом підвищення обізнаності та навчання важливості сталого розвитку. Ці облигації можуть допомогти залучити потенційних клієнтів та зацікавлені сторони, які визнають прагнення своєї компанії досягти позитивних результатів. Більше того, багато інвестицій у зелені облигації приносять конкурентоспроможний прибуток, який може сприяти фінансовому успіху будь-якої організації.

5. Дослідження акцій поновлюваних джерел енергії. Акції відновлюваних джерел енергії є ще одним варіантом, який добре виглядає з екологічної точки зору і має потенціал для збільшення ринкової прибутковості, оскільки є інноваційною технологією. Ці акції пропонують вищу прибутковість, оскільки за останнє десятиліття сектор розширювався та розвивався. Крім того, інвестування в такі акції допомагає скоротити викиди парникових газів, що робить компанію більш екологічно чистою та прозорою [612].

Варто зауважити, що сталим є фінансуванням, що супроводжується належним управлінням кліматичними, екологічними та соціальними ризиками. Управління кліматичними, екологічними і соціальними ризиками – це система, яка дає змогу на постійні основі виявляти, вимірювати, моніторити, контролювати, звітувати та пом'якшувати екологічні та соціальні ризики, спричинені підготовкою й реалізацією проєкту, що фінансується, та діяльністю суб'єкта фінансування. Така система управління ризиками є обов'язковим компонентом політики сталого розвитку, важлива для фінансових інституцій, їх клієнтів (підприємств-позичальників), а також для інвесторів [622].

Кліматичні виклики є джерелом двох груп кліматичних ризиків:

1) ризиків переходу (transition risks) до моделі низьковуглецевої економіки – зміна економічної та екологічної політики, розвиток чистих («зелених») технологій, знецінення активів унаслідок зміни регуляторних вимог;

2) фізичних ризиків (physical risks) – хронічні (температура, опади, продуктивність сільського господарства, рівень моря тощо), критичні (спека, повені, циклони та лісові пожежі тощо).

За оцінками NGFS, обидві групи ризиків можуть впливати на економіку/фінанси мікро- та макrorівнів через ряд каналів трансформації, призводити до значних фінансових втрат.

Також варто виділити такі групи ризиків для інвесторів у сталий розвиток, як кредитний, ринковий, гарантійний, операційний, ризик ліквідності [612].

Тому перед компаніями та інвесторами, зацікавленими у вкладанні коштів в реалізацію цілей сталого розвитку стоїть питання щодо мінімізації негативних наслідків чи взагалі уникнення вказаних ризиків. Це, в свою чергу, може забезпечити сформований державою сприятливий клімат для інвестування, ведення бізнесу та реалізації проєктів щодо сталого розвитку.

Незважаючи на зростаючий інтерес до сталого інвестування, значні регуляторні та політичні проблеми залишаються. Важливим питанням є ефективне регулювання для сприяння відповідальній інвестиційній практиці.

Як вже зазначалося, однією з головних регуляторних проблем сталого інвестування є відсутність єдиних стандартів для вимірювання та оцінки факторів ESG. Різні організації та рейтингові агентства використовують власні методології, що призводить до неузгодженості в оцінці показників сталого розвитку компанії. Відсутність стійкої стандартизації таксономій може призвести до плутанини серед інвесторів і ускладнити порівняння різних інвестиційних можливостей [617].

На щорічних зборах Всесвітнього економічного форуму у 2020 р. в Давосі 120 найбільших компаній світу підтримали зусилля щодо розробки основного набору загальних показників та розкриття інформації про нефінансові фактори для своїх інвесторів та інших зацікавлених сторін.

У вересні 2020 р., після шестимісячного процесу консультацій з більш ніж 200 компаніями, інвесторами та зацікавленими сторонами, було опубліковано уточнений набір із 21 основного та 34 розширених показників. З січня 2021 р.

понад 160 компаній висловили свою підтримку даного набору показників. Компанії, що прийняли цей підхід, включають: Accenture, Bank of America, Cargolux, DP World, Eni, Fidelity International, Fubon Financial Holding, HSBC Holdings, Hyundai Motor Company, IBM, Mastercard, Majid Al Futtaim, Nestlé, PayPal, Reliance Industries, Royal DSM, Salesforce, Schneider Electric, Siemens, Total, UBS, Unilever, Yara International та Zurich Insurance Group та інші [618].

Тому, щоб вирішити цю проблему, політики та фінансові регулятори повинні й надалі співпрацювати, щоб розробити всесвітньо визнані стандарти та рекомендації щодо сталого інвестування. Встановлюючи чіткі орієнтири, інвестори можуть приймати більш обґрунтовані рішення та вимагати від компаній відповідальності за їхні практики ESG [617].

Наприклад, Комісія з цінних паперів і бірж США (SEC) запропонувала дві зміни, пов'язані з ESG, до Закону про інвестиційні компанії, а також правила для вдосконалення та стандартизації розкриття інформації щодо клімату для інвесторів відповідно до Закону про інвестиційних радників 1940 року та про інвестиційні компанії Закон 1940 року (разом Пропозиції SEC). Тим часом Управління з питань фінансової поведінки (FCA) Великобританії в рамках консультацій щодо розкриття інформації щодо сталого розвитку (SDR) запровадило заходи для придушення «зеленого відмивання».

Регламент ЄС про розкриття інформації про стале фінансування (SFDR) набув чинності в березні 2021 р., але він не став обов'язковим до січня 2023 р. Учасники фінансового ринку (FMP) тепер повинні його дотримуватися. за встановленими стандартами розкриття інформації. У червні 2023 р. ЄС також запусив Пакет сталого фінансування. Пакет демонструє, як сприяння приватним інвестиціям у перехідні проекти та технології та спрощення потоків капіталу до сталих ініціатив може допомогти підприємствам і фінансовій галузі [617].

Також Європейський стандарт зелених облігацій (EuGBS) намагається вирішити проблеми, з якими стикається фінансовий ринок. Новий регламент був запропонований Європейською комісією в липні 2021 р. з метою встановлення «золотого стандарту» для зелених облігацій. Підсумовуючи, він встановлює чіткі



вказівки, яких слід дотримуватися Найважливіше правило вимагає від емітентів розподіляти всі кошти, залучені облігаціями, на проекти відповідно до Таксономії ЄС, вичерпного переліку видів економічної діяльності, які є сталими або екологічними.

У травні 2022 р. Комітет Європейського парламенту з економічних і монетарних питань оприлюднив серію поправок, щоб значно розширити сферу дії нових правил, які охоплюють весь ринок зелених облігацій. Пропозиції зустріли опір галузевих груп, у тому числі Міжнародної асоціації ринків капіталу (ISMA), яка попереджала, що суворіші правила можуть підштовхнути емітентів до переходу на інші ринки та інші джерела фінансування, що призведе до скорочення ринку, втрати лідерства ЄС у стабільних облігаціях, і фрагментації міжнародного ринку «зелених» облігацій з ЄС за правилами, відмінними від міжнародного ринку [619].

Нарешті, у жовтні 2023 р. депутати Європейського парламенту переважною більшістю голосів проголосували за запровадження нового європейського знаку «Зелені облігації» з метою боротьби з «зеленим відмиванням» і надання інвесторам впевненості в тому, що їхні кошти справді йдуть на підтримку сталої діяльності та технологій [619].

Незважаючи на менші обсяги минулого року на тлі ширшого спаду емісійного ринку, випуски «зелених» облігацій відновилися, досягнувши рекордних обсягів у першій половині 2023 р., особливо на європейському ринку, на частку якого припадало майже 60% світового ринку за той самий період.

Емітенти більше не використовують ринок для фінансування заходів проти COVID-19, натомість віддаючи перевагу поєднанню соціальних та екологічних облігацій. Енергетика, будівництво та транспорт залишаються трьома найбільшими категоріями використання сталих облігацій, разом сформувавши 77% загального обсягу зеленого боргу [619].

В Азії регулятори віддають перевагу управлінню ризиками над активним сприянням сталим інвестиціям, хоча вони зацікавлені в цьому в довгостроковій перспективі. Наприклад, Валютно-фінансове управління Сінгапуру (MAS)

зробило активний крок у запуску вказівок щодо управління екологічними ризиками для керуючих активами, банків і страховиків. Для менеджерів активів рекомендації окреслюють очікування MAS щодо управління екологічними ризиками, охоплюючи такі аспекти, як управління, стратегія, дослідження, формування портфеля, управління ризиками, управління та розкриття інформації про екологічні ризики [617].

До цього часу глобальною організацією, яка займається регулюванням глобального сталого фінансування, є Глобальна обсерваторія сталого фінансування ООН (GSFO) при Конференції ООН з торгівлі та розвитку (ЮНКТАД), яка бачить створення майбутньої глобальної фінансової екосистеми, в якій сталий розвиток, як це визначено ЦСР ООН, повністю включено в бізнес-модель та культуру інвестування, щоб забезпечити більший рівень довіри, прозорості та послідовності на ринку. ЮНКТАД веде огляд глобального нормативно-правового ландшафту у сфері сталого фінансування в 35 економіках і групах країн, які включають загалом 316 нормативних актів [617]. До них входять країни-члени G20 (включаючи ЄС) і Швейцарія, а також 13 країн, що розвиваються (Бангладеш, Чилі, Гонконг (Китай), Колумбія, Єгипет, Кенія, Малайзія, Нігерія, Філіппіни, Сінгапур, Таїланд, ОАЕ та В'єтнам) та Асоціація держав Південно-Східної Азії (АСЕАН) [610].

Поточна архітектура стабільної фінансової політики та регулювання побудована навколо семи сфер, визначених ЮНКТАД: національна стратегія, національні рамки та рекомендації, таксономія, стандарти продуктів, розкриття інформації про сталий розвиток, секторальні правила та ціноутворення на вуглець. Пріоритетним завданням є покращення прозорості ринку та довіри до нього, а також усунення проблем, пов'язаних із збереженням стабільності. Це досягається насамперед шляхом розробки національних таксономій і стандартів сталого фінансування, а також посилення вимог до розкриття інформації про сталий розвиток [610].

У 2022 р., згідно з Платформою регулювання сталого фінансування GSFO, економіки запровадили щонайменше 50 заходів, спрямованих на стале

фінансування, включаючи ряд заходів, прийнятих ЄС на регіональному рівні. Таким чином, на кінець 2022 р. загальна кількість чинних нормативно-правових актів і політичних заходів досягла 388 (рис. 19) [610].

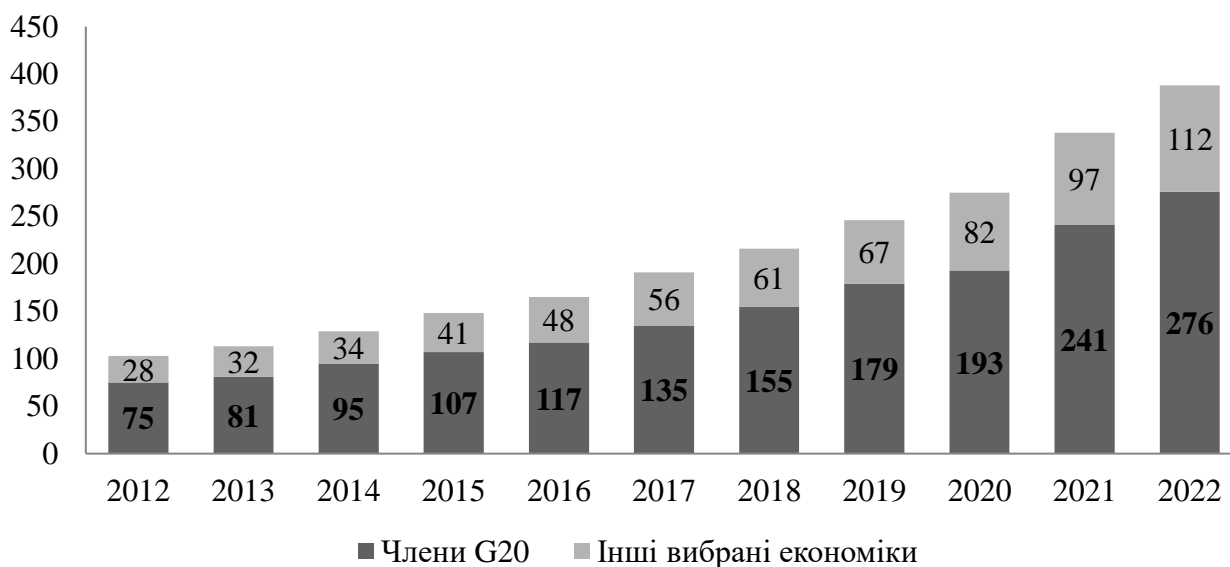


Рисунок 19 – Динаміка кількості заходів та правил політики сталого фінансування в окремих розвинених країнах і країнах, що розвиваються, протягом 2010-2022 рр.\*

\*Побудовано авторами за даними [610]

Більшість із 35 економік уже мають національну стратегію сталого фінансування, структуру чи керівні принципи щодо сталого фінансування, або фіскальні, фінансові та адміністративні заходи для підтримки зростання сталого фінансування та розробки відповідних продуктів, таких як зелені облігації. Заходи, спрямовані на розкриття стабільної фінансової інформації та галузеві норми, що стосуються управління активами, сталої банківської діяльності та страхування, разом складають близько 70% усіх заходів. Проте, на даний момент найактивнішим є формування таксономії та зміна обсягів викидів вуглецю, на які припадає значна частина розробленої нової політики [610].

Загалом Китай, США та ЄС застосували два різні підходи до сталого регулювання фінансів. ЄС переважно прийняв регулятивний підхід, віддаючи пріоритет створенню комплексної нормативної бази для сталого фінансування. Його політичні заходи та рамки були використані як еталон для формування

політики сталого фінансування в інших країнах. Наприклад, таксономія ЄС, заснована на принципах «суттєвого внеску» (до сталих цілей) і «не завдавати істотної шкоди», послужила корисною моделлю для інших економік, таких як країни АСЕАН і ПАР, у розвитку їх таксономії.

Китай і США досі дотримувалися гібридного підходу, надаючи важливості як регулюванню, так і інтеграції кліматичних аспектів і аспектів сталого розвитку в промислову політику. У 2022 р. США прийняли Закон про зниження інфляції з акцентом на зелених інвесторів [610].

Енергетична система знаходиться у центрі політичного реагування на зміну клімату, а національна політика має вирішальне значення для переходу до екологічно чистої енергії. На основі огляду 212 законів і політик, що охоплюють 94 розвинені економіки та країни, що розвиваються (49% і 51% відповідно), було проаналізовано інструменти та стимули заохочення інвестицій, які використовуються у всьому світі для стимулювання приватних інвестицій у відновлювану енергетику. Встановлено, що країни використовують різні види стимулів. При цьому, податкові пільги є інструментом, який найчастіше використовується для заохочення інвестицій у відновлювану енергетику в країнах, що розвиваються (77%), НРК (90%) та SIDS (малі острівні держави, що розвиваються) (67%).

Навпаки, розвинені країни віддають перевагу більш цілеспрямованим та складним політичним інструментам: пільгові тарифи, аукціони та фінансові стимули прийняті 91%, 74% та 70% відповідно (рис. 20).

Загалом, міжнародна координація повинна спочатку зосередитися на сприянні «сумісності» різних нормативних рамок, оскільки рух до спільного набору стандартів потребуватиме багато роботи та часу. Це допомогло б створити ситуацію, коли таксономії можуть відрізнятися в різних юрисдикціях, але залишаються узгодженими [617].

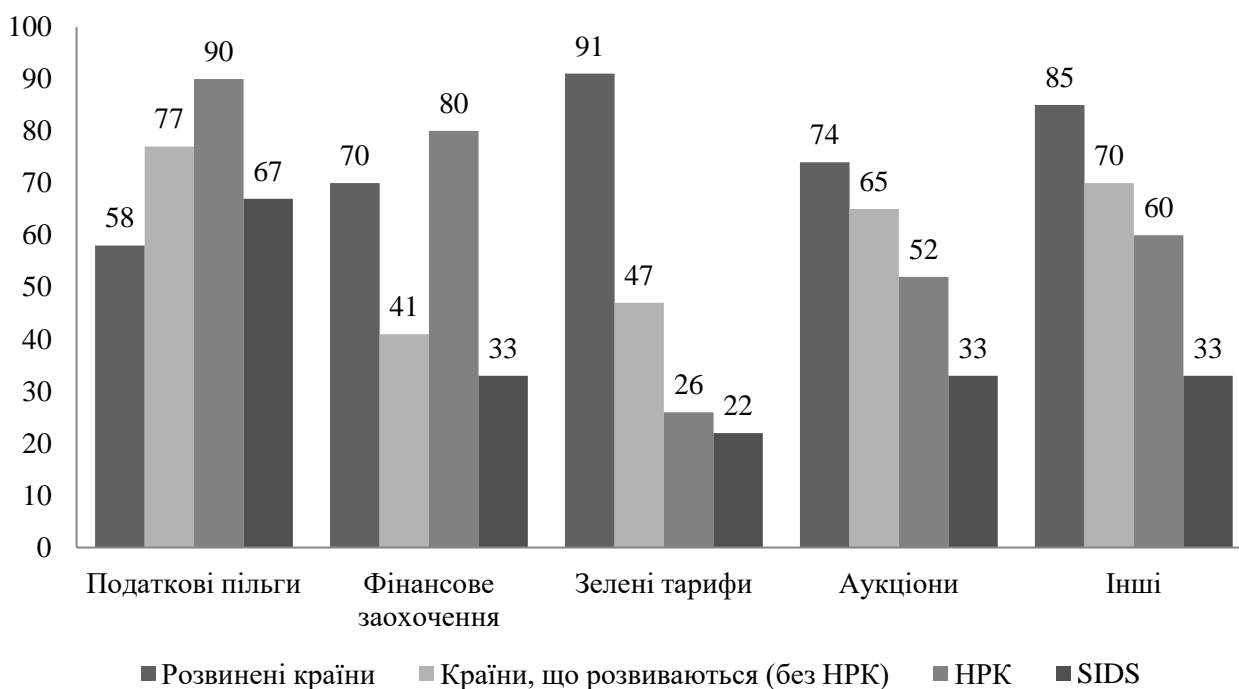


Рисунок 20 – Поширеність інструментів стимулювання приватних інвестицій у відновлювану енергетику за типом, % країн\*

\*Побудовано автором за даними [610]

Варто зауважити, що сталі інвестиції забезпечують значні переваги для компаній середнього ринку як короткострокові, так і довгострокові (табл. 4).

Стале інвестування стикається з особливими проблемами в країнах, що розвиваються. У цих регіонах часто бракує надійної нормативно-правової бази, і їм може бути складно запровадити та забезпечити ефективне впровадження політики ESG. Крім того, компанії в цих регіонах можуть зіткнутися з більшими труднощами в дотриманні суворих стандартів ESG, встановлених глобальними інвесторами [617].

Таблиця 4  
Переваги сталого інвестування\*

Переваги	Сутність
Підвищена віддача інвестицій	Дослідження показали, що довгострокові інвестиції в екологічно чисті продукти та послуги мають більш високу норму прибутку, ніж традиційні інвестиції, що дає компаніям середнього бізнесу можливість швидко збільшити свій прибуток.
Економія витрат	Сталі інвестиції можуть генерувати більший грошовий потік за допомогою скорочення відходів і витрат за споживання енергії. Наприклад, компанія може інвестувати у відновлювані джерела енергії, такі як енергія вітру чи сонця, що з часом призведе до зниження рахунків за електроенергію та підвищення стійкості загалом.

<p>Підвищення операційної ефективності</p>	<p>Стале інвестування забезпечує компаніям середнього ринку підвищену операційну ефективність за допомогою дбайливого управління природними ресурсами. Приймаючи рішення з урахуванням довгострокових цілей, таких як підвищення енергоефективності або робота зі стійкими постачальниками, компанії можуть значно більше розширити свої ресурси, знизити накладні витрати та збільшити прибуток. Крім того, «зелена» практика виграє від використання меншої кількості небезпечних матеріалів, зниження ризиків для здоров'я та підвищення безпеки на робочому місці. Сталі інвестування – це ідеальний безпрограшний варіант для компаній середнього бізнесу, які прагнуть підвищити ефективність роботи, одночасно піклуючись про довкілля.</p>
<p>Розширення доступу до капіталу та фінансування</p>	<p>Сталі інвестори, такі як венчурні капіталісти та фонди прямих інвестицій, готові фінансувати рішення, які безпосередньо вирішують проблеми зміни клімату, бідності та нерівності. Співпрацюючи з цими інвесторами, компанії середнього бізнесу можуть отримати доступ до капіталу для вирішення нагальних глобальних проблем, одночасно досягаючи своїх фінансових цілей.</p>
<p>Поліпшення морального духу та продуктивності співробітників</p>	<p>Стале інвестування – це чудовий спосіб для компаній середнього ринку підтримувати високий моральний дух та продуктивність. Це не лише морально правильно, але дослідження показали, що співробітники стають щасливішими та більш зацікавленими в організаціях, які інвестують у рішення сталого розвитку. Це підвищує задоволеність роботою, покращуючи загальну продуктивність співробітників: від покращення комунікації до збільшення обсягів продажу та прибутку.</p>
<p>Підвищення впізнаваності бренду</p>	<p>Компанії, які беруть активну участь в ініціативах у сфері сталого розвитку, також, як правило, отримують вигоду від підвищення впізнаваності бренду, оскільки вони набувають репутації соціально свідомих компаній, що може викликати більший інтерес з боку споживачів та ділових партнерів.</p>
<p>Розширення взаємодії із зацікавленими сторонами</p>	<p>Підкреслюючи цілі та обов'язки, пов'язані зі сталим розвитком, компанії можуть створити більш змістовний діалог з акціонерами, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами та продемонструвати свою відданість правильному веденню бізнесу.</p>
<p>Збереження довкілля</p>	<p>Стале інвестування допомагає зберегти навколишнє середовище шляхом просування екологічно відповідальних методів та технологій, таких як чистіші джерела енергії, покращені ініціативи з управління відходами та більш ефективного використання ресурсів. Це допомагає скоротити кількість вуглекислого газу та інших парникових газів, що викидаються в атмосферу, що пов'язано зі зміною клімату. Ці інвестиції також можуть призвести до зниження забруднення води та покращення якості повітря тощо.</p>
<p>Місцеві робочі місця</p>	<p>Сталі інвестиції в компанії середнього бізнесу створюють вакансії на місцевому рівні та сприяють проектам «зеленої» інфраструктури, які можуть принести користь довкіллю та суспільству. Змушуючи більше людей працювати в екологічно чистих галузях, стале інвестування розширює економічні можливості, водночас позитивно впливаючи на регіональні чи національні перспективи зайнятості.</p>

Глобальна поінформованість	Стале інвестування в компанії середнього бізнесу може підвищити глобальну поінформованість щодо важливості захисту нашої планети для майбутніх поколінь, наголошуючи на необхідності екологічно безпечних методів ведення бізнесу та технологій. Інвестиції в підприємства, які прагнуть сталого розвитку, можуть допомогти поширити це послання серед окремих осіб і корпорацій у значному масштабі, продовжуючи свої зусилля щодо створення більш зеленої економіки.
Корпоративна соціальна відповідальність	Стале інвестування дозволяє компаніям демонструвати свою відданість корпоративній соціальній відповідальності за допомогою екологічних стратегій, які підтримують ініціативи щодо боротьби зі зміною клімату та руху за соціальну справедливість, такі як програми гендерної рівності або расової справедливості. Цей тип інвестицій гарантує, що підприємства нестимуть відповідальність за свій вплив на суспільство, одночасно віддаючи належне своїм місцевим співтовариствам за рахунок покращення можливостей економічного розвитку та розширення доступу до освіти та медичних послуг для всіх учасників.

\*Складено авторами за даними [612]

Щоб заохочувати сталі інвестиції в ці регіони, політики повинні пропонувати технічну допомогу, розбудову потенціалу та фінансові стимули для підтримки прийняття сталих ділових практик (табл. 5). Крім того, міжнародне співробітництво може відігравати важливу роль у забезпеченні того, щоб багатонаціональні компанії дотримувалися сталих стандартів у своїй глобальній діяльності [617].

Таблиця 5

Типи та механізми застосування інвестиційних стимулів\*

Типи стимулів	Механізми застосування інвестиційних стимулів	Їх сутність
Фінансові стимули	Інвестиційні гранти	«Прямі субсидії», що частково покривають капітальні, виробничі або маркетингові витрати, пов'язані з інвестиційним проектом
	Субсидовані кредити та гарантії по кредитах	Пільгові кредити; кредитні гарантії; забезпечені гарантіями експортні кредити.
	Державне страхування за преференційними ставками; фінансування високо ризикованих проектів державними коштами	Державне страхування за преференційними ставками доступне для покриття різних ризиків (наприклад: волатильність обмінного курсу; некомерційні ризики, такі як експропріація та політична невизначеність) за посередництва міжнародної організації.
Фіскальні стимули	Пов'язані з прибутком	Зменшення ставки корпоративного податку чи ставки податку на прибуток, «податкові канікули».

Продовження табл. 5

	Пов'язані з капітальними інвестиціями	Пришвидшена амортизація, пільги на інвестування чи реінвестування.
	Пов'язані з робочою силою	Зменшення відрахувань до системи соціального страхування; відрахування з доходу, що оподатковується залежно від кількості найманих працівників та інших витрат, пов'язаних з наймом.
	Пов'язані зі збутом	Зменшення ставки корпоративного податку, залежно від обсягів реалізованої продукції.
	Пов'язані з імпортом	Звільнення від оподаткування товарів промислового призначення, устаткування, сировинних матеріалів, деталей, задіяних у виробничому процесі; надання податкових кредитів на закупівлю матеріалів або засоби постачання.
	Пов'язані з експортом	Звільнення від оподаткування експортних операцій, повернення мита, надання пільгового режиму оподаткування на дохід від експорту; зменшення податку на прибуток для видів діяльності, пов'язаних з валютною виручкою чи промисловим експортом; податкові кредити за збут продукції на внутрішньому ринку в обмін на експорт; податкові кредити з податку на прибуток через використання місцевих ресурсів у виробництві продукції, що йде на експорт; податкові пільги для підприємств, що працюють на експорт.
	Пов'язані з іншими витратами	Пільга податку на прибуток для підприємств, чия діяльність пов'язана з маркетингом та рекламою.
	Пов'язані з формування доданої вартості	Зменшення ставки податку на прибуток чи кредитування через використання місцевих ресурсів у виробництві продукції; податкові кредити на основі чистої заробленої вартості.
	Пов'язані зі зниженням оподаткування іноземців	Податкові пільги, націлені на зменшення податкових зобов'язань фізичних осіб: податок на доходи, соціальні внески.
Нормативні та інші стимули	Надання субсидій	На розвиток інфраструктури: електроенергія, водопостачання, транспортування, телекомунікації (за нижчою ціною, ніж комерційна); на консультаційні послуги з управління інвестиційними проектами (вивчення ринку, визначення можливих джерел фінансування, доступність матеріалів і сировини тощо); на інформаційний супровід на всіх етапах реалізації інвестиційного проекту.
	Ринкові привілеї	Преференційні державні контракти; захист від надмірного імпорту; закриття ринку від входжень іноземних компаній та від забезпечення монопольних прав.
	Валютні пільги	Спеціально встановлений валютний курс; спеціально встановлений коефіцієнт перерахунку боргових зобов'язань в акціонерний капітал; усунення валютних ризиків по зовнішнім позиках; поступки по кредитах в іноземній валюті для експортних доходів; особлива поступка на репатріацію прибутку та капіталу.

\*Складено авторами за даними [592]



Стале інвестування є багатообіцяючим шляхом для вирішення нагальних глобальних проблем, таких як зміна клімату та соціальна нерівність. Однак, щоб розкрити повний потенціал цього трансформаційного інвестиційного підходу, необхідно подолати кілька регуляторних та політичних проблем. Встановлюючи узгоджені стандарти, підвищуючи прозорість і підтримуючи сталі практики на ринках, що розвиваються, регулятори можуть сприяти створенню середовища, в якому можуть процвітати сталі інвестиції. Спільні зусилля між політиками, фінансовими установами та зацікавленими сторонами є важливими для створення більш сталого та відповідального фінансового середовища для майбутніх поколінь [617].

*Підсумовуючи викладений матеріал, можна зробити висновок, що існують безліч підходів до визначення поняття «сталий розвиток». Однак, на нашу думку, сталий розвиток – це гармонійний (правильний, збалансований, рівномірний) розвиток – процес змін, в якому орієнтація науково-технічного розвитку, експлуатація природних ресурсів, напрямок інвестицій, розвиток особистості та інституційні зміни узгоджені один з одним і зміцнюють нинішній і майбутній потенціал для задоволення життєвих потреб і забезпечення безперервного прогресу людської цивілізації.*

Основу вивчення та становлення концепції сталого розвитку поклала ООН ще у 1972 р. У 2015 р. Генеральною Асамблеєю ООН було прийнято 17 масштабних цілей сталого розвитку на період до 2030 р., що охоплюють 169 завдань. Дана концепція включає три складових: економічну, екологічну та соціальну. Тому сталий розвиток варто характеризувати як новий напрям розвитку світового господарства, орієнтований на єдність цивілізації та її збереження.

Поняття «сталого інвестування» стало поширеним на початку XXI ст. та визначає використання капіталу таким чином, щоб зробити позитивний внесок у сталий розвиток, використовуючи Цілі сталого розвитку (ЦСР) як основу для вимірювання. Внесок може бути зроблений через продукти, послуги та/або операції або через проекти, що фінансуються різними класами активів і в кількох

секторах або темах. Останнім часом відмічається особливий фокус серед ESG-питань на кліматичних змінах, що проявляються в погіршенні погодних умов, природних катастрофах тощо. Крім того, з розвитком глобалізації та зростання впливу ТНК, які є головними продуцентами ПШ, головний фокус концепції сталого розвитку став поступово зміщуватися з рівня національних економік до корпоративного рівня. В останні роки зростає кількість компаній, які дотримуються екологічних, соціальних та корпоративних норм або критеріїв.

Одними з найбільш «інноваційних» та популярних інструментів мобілізації капіталу в «зелені» проекти стали «зелені» облігації, які можна класифікувати залежно від грошових потоків (стандартні облігації, «зелені» облігації, підтвержені доходами, проектні «зелені» облігації, сек'юритизовані «зелені» облігації) та за сферою фінансування (сталі облігації, «блакитні» облігації, лісові облігації, соціальні облігації, облігації у захист дикої природи, облігації у захист довкілля).

На Генеральній Асамблеї Організації Об'єднаних Націй (ООН) у вересні 2021 році наголошувалося, що минуле десятиліття було найгарячішим за всю історію. Кліматичні та екологічні виклики стають причиною структурних змін в економіці/фінансах. Для протистояння кліматичним викликам і досягнення сталого майбутнього країни керуються глобальними угодами: Рамковою конвенцією ООН про зміну клімату (1992 р.) та паризькими домовленостями. У 2015 році в Парижі представники 195 країн схвалили Порядок денний ООН у сфері сталого розвитку до 2030 року та Паризьку угоду про зміну клімату. На європейському континенті Європейським Зеленим Курсом (грудень 2019 р.) проголошено таку мету: до 2050 року зробити Європу першим кліматично-нейтральним континентом.

У 2022 р. ринок сталого інвестування збільшився на 12% до 5,8 трлн. дол. США, порівняно із 2021 р., через збільшення випуску сталих облігацій, ринок яких збільшився у п'ять разів протягом 2017-2022 рр. У 2022 р. обсяги ринку сталих фондів зазнали скорочення, хоча загальна кількість фондів, спрямованих на сталий розвиток, у всьому світі зросла на 18% до 7012. При цьому,

домінуючим залишається ринок сталих фондів у Європі. На США та Китай припадало 9% і 4% сталих фондів відповідно. Обсяги ринку сталих фондів зазнали скорочення у 2022 р. і склали 2,5 трлн. дол. США. Глобальні чисті інвестиційні потоки в сталі фонди значно скоротилися в 2022 р. до 159 млрд дол. з 557 млрд. дол. США у 2021 р.

Станом на кінець 2022 р. 2843 фонди сталого розвитку виділили 537 млрд. дол. США (30% своїх активів) на вісім секторів ЦСР (транспортна інфраструктура, телекомунікаційна інфраструктура, WASH (водопостачання, санітарія та гігієна), агропродовольчі системи, пом'якшення наслідків зміни клімату (відновлювані джерела енергії та чисті технології), охорона здоров'я, освіта та різноманітність екосистем), порівняно з 26% у 2021 р. При цьому, чотири сектори – охорона здоров'я, відновлювана енергетика, агропродовольчі системи та WASH – залишаються найбільшими одержувачами фінансування, на які припадає 95% активів.

Обсяги випуску нових сталих облігацій скоротилися у 2022 р. на 11% до 892 млрд. дол. США. При цьому, скорочення спостерігалось у всіх регіонах, крім Азії та Океанії, де спостерігалось зростання на 17%. Частка зелених облігацій на глобальному ринку сталих облігацій складала у 2022 р. 56%, соціальних – 19%, змішаних – 16%, облігацій, які пов'язані зі сталістю – 9%.

Корпоративні (-24%), державні (-28%), муніципальні (-28%) емітенти та суверенні фонди (-7%) зіткнулися зі зниженням вартості випущених облігацій. Даний показник мав позитивну динаміку у фінансових установах (+43%) та наднаціональних організаціях (+52%). Кількість фондових бірж, які інтегрують діяльність, пов'язану зі стійким розвитком у свою діяльність, продовжує зростати і у 2022 р. склала 119 фондових бірж та 13 бірж деривативів по всьому світу.

У 2022 р. обсяги інвестицій у нові проекти, пов'язані з ЦСР, та фінансування міжнародних проектів у країнах, що розвиваються, досягли 471 млрд. дол. США. У секторі телекомунікацій (26%) та водопостачання, санітарії та гігієни (WASH) (20%) спостерігалось найвище зростання. У 2022 р. НРК запустили найменшу за всю історію частку інвестиційних проектів,

пов'язаних з ЦСР, серед країн, що розвиваються: відбулось зменшення до 5,1% у 2022 р.

У 2022 р. обсяги анонсованих нових проєктів, пов'язаних із ЦСР, у країнах, що розвиваються, збільшилися на 114% до 242,9 млрд. дол. США, порівняно із попереднім роком; а їх кількість – на 19% до 1540 проєктів. Збільшення даних показників відбулось в таких секторах: відновлювана енергетика, транспортні послуги, телекомунікації, агропродовольчі системи, сектор здоров'я; зменшення – енергетичному секторі, вода, санітарія та гігієна (WASH), освіта. У найменш розвинених країнах, навпаки, і обсяги, і кількість таких проєктів зменшились – на 1% та 12% відповідно.

Що стосується міжнародних угод проєктного фінансування, то їх вартість у 2022 р. в країнах, що розвиваються, зменшилась на 38% до 228,3 млрд. дол. США, а кількість збільшилась на 6% до 642 проєктів, порівняно з попереднім роком. Зменшення обсягів таких угод відбулось у наступних секторах: енергетичний сектор, відновлювана енергетика, транспортні послуги, телекомунікації, агропродовольчі системи, сектор здоров'я.

На сьогоднішній день проблемами розвитку світового ринку сталих інвестицій є: зростання сил, які виступають проти ESG; крок назад у боротьбі зі зміною клімату; збільшення «зеленого відмивання»; відсутність стандартизації в ключовій ESG-інформації; нефективність цінних паперів ESG; розбіжності у спільноті інвесторів, застарілі чи неточні «ментальні моделі»; брак капіталу та знань; відсутність відповідних ресурсів і підтримки; регуляторні питання.

Щодо прогнозів розвитку сталого інвестування, то для досягнення ЦСР до 2030 р. протягом наступних років необхідно інвестувати понад 30 трлн дол. На енергетичні потреби необхідно 2,2 трлн. дол. США на рік, на водопостачання та санітарію – 0,5 трлн. дол. США на рік, транспортну та телекомунікаційну інфраструктуру – 400 млрд. дол. США на рік, агропродовольчі системи – 300 млрд. дол. США на рік, біорізноманіття – 300 млрд. дол. США на рік, охорону здоров'я та освіту – від 100 до 600 млрд. дол. США. Також очікується, що до 2025 р. глобальні активи ESG досягнуть 53 трлн. дол. США.

При виборі стабільної інвестиційної стратегії для компанії середнього бізнесу необхідно враховувати такі ключові моменти: інвестування у місцевий бізнес, інтеграція ESG, вивчення варіантів імпакт-інвестування, інвестування у зелені облігації, дослідження акцій поновлюваних джерел енергії.

У 2022 р. країни запровадили щонайменше 50 заходів, спрямованих на стале фінансування. На кінець 2022 р. загальна кількість чинних нормативно-правових актів і політичних заходів досягла 388. При цьому 70% припадало на заходи, спрямовані на розкриття стабільної фінансової інформації та галузеві норми, що стосуються управління активами, сталої банківської діяльності та страхування. ЄС переважно прийняв регулятивний підхід, віддаючи пріоритет створенню комплексної нормативної бази для сталого фінансування. Натомість, Китай і США дотримувалися гібридного підходу – надання важливості як регулюванню, так і інтеграції кліматичних аспектів і аспектів сталого розвитку в промислову політику.

Крім того, встановлено, що країни використовують різні види стимулів заохочення інвестицій. При цьому, податкові пільги є інструментом, який найчастіше використовується для заохочення інвестицій у відновлювану енергетику в країнах, що розвиваються (77%), НРК (90%) та SIDS (малі острівні держави, що розвиваються) (67%). Розвинені країни віддають перевагу пільговим тарифам (91%), аукціонам (74%) та фінансовим стимулам (70%).

Для заохочення сталих інвестицій в необхідно застосування інвестиційних стимулів, а саме: фінансові стимули (інвестиційні гранти, субсидовані кредити та гарантії по кредитах, державне страхування за преференційними ставками; фінансування високо ризикованих проектів державними коштами), фіскальні стимули (пов'язані з прибутком, з капітальними інвестиціями, з робочою силою, зі збутом, з імпортом, з експортом, з іншими витратами, з формування доданої вартості, зі зниженням оподаткування іноземців), нормативні та інші стимули (надання субсидій, ринкові привілеї, валютні пільги).

## REFERENCES

1. Andrushchak I., Chudovets V., Rechun O. Audit aspects of the IT-infrastructure of the modern company / Methods of improving the economy, tourism and management: collective monograph. – International Science Group. – Boston, USA: Primedia eLaunch, 2023. 9-19 p. Available at: DOI – 10.46299/ISG.2023.MONO.ECON.1.
2. Chandra S., Kumar K. Exploring Factors Influencing Organizational Adoption of Augmented Reality in E-Commerce: Empirical Analysis Using Technology-Organization-Environment Model. *J. Electron. Commer. Res.* 2018, 19, 237-265.
3. Castka P., Searcy C., Fischer S. Technology-Enhanced Auditing in Voluntary Sustainability Standards: The Impact of COVID-19. *Sustainability* 2020, 12, 4740.
4. Klochkova T. The Role of information technology audit in information security. *Computer and information science.* 2019. Pp. 102-110 .
5. Lutfi A., Alkilani S.Z., Saad M., Alshirah M.H., Alshirah, A.F., Alrawad, M. The Influence of Audit Committee Chair Characteristics on Financial Reporting Quality. *J. Risk Finance. Manag.* 2022, 15, 563.
6. Marei A., Iskandar E. The impact of Computer Assisted Auditing Techniques (CAATs) on development of audit process: An assessment of Performance Expectancy of by the auditors. *Int. J.Manag. Commer. Innov.* 2019, 7, 1199-1205.
7. Mansour E.M. Factors Affecting the Adoption of Computer Assisted Audit Techniques in the Audit Process: Findings from Jordan. *Bus. Econ. Res.* 2016, 6, 248-271.
8. Widuri R., O'Connell B., Yapa P.W. Adopting Generalized Audit Software: An Indonesian Perspective. *Manag. Audit. J.* 2016.
9. Wicaksono A., Laurens S., Novianti E. Impact Analysis of Computer Assisted Audit Techniques Utilization on Internal Auditor Performance. In *Proceedings of the 2018 International Conference on Information Management and Technology (ICIMTech)*, Jakarta, Indonesia, 3-5 September 2018. pp. 267-271.
10. Zaitoun M., Alqudah H. The Impact of Liquidity and Financial Leverage on Profitability: The Case of a Listed Jordanian Industrial Firm's. *Int. J.Bus. Digit. Econ.* 2020, 1, 29-35.
11. Чебан Ю. Ю., Лукова М. В. Витрати на виробництво хлібобулочних виробів: особливості обліку та чинники, які їх формують. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*, 2014. Випуск 7. Частина 5. С.161-163. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu\\_en\\_2014\\_7\(5\)\\_\\_43](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_7(5)__43)
12. Мороз Ю. Облік витрат і формування доходів у хлібопекарському виробництві. «Uteka», 2022. URL : <https://uteka.ua/ua/publication/agro-4-shkola-bughaltera-selkokozyastvenoy-otrasli-69-uchet-rasxodov-i-formirovanie-doxodov-v-xlebopekarnom-proizvodstve>

13. Дробот В.І. Технологія хлібопекарського виробництва. Київ : «Логос». 2002.
14. Облік в галузях промисловості : навчальний посібник / М. С. Кузів, Н. П. Михайлишин, Н. В. Гудзь, О. М. Берестецька; [за заг. ред. Н. В. Гудзь]. Тернопіль : КРОК, 2013. 316 с.
15. Озеран А. В., Труфіна Ж. С. Напрями удосконалення обліку загальновиробничих витрат на хлібопекарських підприємствах України. Фінанси, облік і аудит, 2010. № 15. С. 293-300. URL : <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5499392c-6521-4ba0-b623-5a19223478a5/content>
16. Вергун В. С., Цвек О. В., Воронко Р. М. Методи обліку витрат і калькулювання собівартості продукції та напрями їх удосконалення. Вісник ЛТЕУ. Економічні науки, 2022. № 69. С. 30-39. URL : <http://www.journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1262/1189>
17. Бутинець Ф. Ф. Бухгалтерський фінансовий облік : Підручник. Житомир : Вид-во «Рута», 2006. 832 с.
18. Верига Ю. А., Гладких Т. В., Орищенко М. М. Фінансовий облік. Навч. посіб. Київ.: ЦУЛ. 2019. 438 с.
19. Височан О. С., Височан О. О. Фінансовий облік : навч. посіб. Львів : Сорока Т. Б., 2016. 449 с.
20. Лисиченко О. О., Атамас П. Й., Атамас О. П. Фінансовий облік : навч. посіб. / за ред. П. Й. Атамаса. Київ : ЦУЛ, 2019. 356 с.
21. Фінансовий облік: підручник / Я. Д. Крупка та ін. 2-ге вид. Тернопіль : ЗУНУ, 2020. 482 с.
22. Проданчук М. А. Ефективність застосування нормативного методу обліку витрат та калькулювання у системі управління сільськогосподарським підприємством. Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки, 2012. №1 (56). С. 76-82. URL : <http://repository.vsau.org/getfile.php/6151.pdf>
23. Дороженко Л. І. Сучасні методи обліку витрат у контексті зарубіжного досвіду. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво, 2014. № 2 (77). С. 72-76. URL : [http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2014/2\\_2014/15.pdf](http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2014/2_2014/15.pdf)
24. Домбровська Н. Особливості методів обліку витрат і калькулювання собівартості продукції підприємств по заготівлі та переробці зерна. Економіка та суспільство, 2021. № 28. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-30>
25. Погосова А. В., Ярмолюк О. Ф. Методи обліку витрат та калькулювання собівартості продукції: переваги та недоліки. Облік і фінанси, 2012. № 4 (58). С. 18-20. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Oif\\_apk\\_2012\\_4\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Oif_apk_2012_4_5)
26. Голов С. Ф. Управлінський облік. Київ: Лібра, 2003. 704 с.

27. Кулакова С., Ткаченко А., Разно М. Сучасні аспекти управління витратами українських підприємств. Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку, 2023. Випуск 1 (8). С. 40-48. URL : <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2023-1-05>
28. Осадча Г. Г., Степанюк А. В. Калькуляція собівартості в системі «директ-костинг» та в системі повного розподілу витрат на виробу («абзорпшен-костинг»). Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка», 2015. Випуск 1 (45). Т.1. С.246-249. URL : [http://www.visnyk-ekon-old.uzhnu.edu.ua/images/pubs/45/45\\_58.pdf](http://www.visnyk-ekon-old.uzhnu.edu.ua/images/pubs/45/45_58.pdf)
29. Піскун А. В. Теоретичний аспект управління витратами підприємства. Науковий погляд: економіка та управління, 2020. №4 (70). С. 55-59. URL : [http://scientificview.umsf.in.ua/archive/2020/4\\_70\\_2020/11.pdf](http://scientificview.umsf.in.ua/archive/2020/4_70_2020/11.pdf)
30. Бабяк Н. Д., Крутоус Н. Ю. CVP-аналіз в умовах багатопродуктового виробництва як інструмент операційного контролінгу. Вісник аграрної науки Причорномор'я, 2021. Вип. 1. С. 11-19. URL : <https://visnyk.mnau.edu.ua/statti/2021/n109/n109v1r2021babiak.pdf>
31. Дробишева О. О., Сопіна С. Л. Сучасні методи управління витратами на підприємстві. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії, 2018. Випуск 5 (17). С. 90-94. URL : <http://e-visnyk.dniprondise.in.ua/journals/5-17-2018/19.pdf>
32. Персій Ю. О. Позитивні та негативні характеристики методів управління затратами під час їх узгодження. Проблеми системного підходу в економіці, 2017. Випуск № 6(62). С. 158-163. URL : [http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/6\\_62\\_1\\_2017\\_ukr/27.pdf](http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/6_62_1_2017_ukr/27.pdf)
33. Подвальна В. В., Жигалкевич Ж. М. Сучасні методи управління витратами підприємства. Сучасні підходи до управління підприємством : Збірник тез доповідей X Всеукраїнської науково-практичної конференції, 2019. С.97-98. URL : <http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/182327>
34. Полянська О. А. Кост-кілінг як інструмент оптимізації витрат в управлінні підприємством. Розвиток системи обліку, аналізу та аудиту в Україні: теорія, методологія, організація: збірник тез доповідей учасників XVIII Всеукраїнської наукової конференції. Київ: ДП «Інформ. – аналіт. агентство», 2020. С. 118-121. URL : <http://194.44.12.92:8080/xmlui/handle/123456789/4661>
35. Царук В. Вітчизняні та зарубіжні методи обліку витрат: порівняльна характеристика. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації : Міжнародний науковий журнал, 2017. Випуск 1-2. С. 49-57. URL : <http://dSPACE.wunu.edu.ua/bitstream/316497/25435/1/Царук%20В..pdf>
36. Мулик Т. О. Облікова політика як інструмент управління оподаткуванням. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Вип. 4. С. 1007–1012.
37. Організація обліку: практикум : навчальний посібник / С. М. Шкарлет та ін. Чернівці: ЧНТУ, 2019. 486 с.



38. Сакун, А., & Пристемський, О. (2023). Аргументування ролі облікової політики як системоутворюючого інструменту в бухгалтерському просторі підприємництва. *Scientific Collection «InterConf+»*, (30(143)), 80–90. <https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.02.2023.009>
39. Дехтяр О. В. Облікова політика в системі управління підприємством і її правове забезпечення. Тернопіль, 2018. 97 с.
40. Сакун А. Облікова політика як інструмент управління діяльністю підприємства // *Science, research, development. Economy. Accounting and Auditing – 48* (Наука, дослідження, розвиток. Економіка. Облік і аудит – 48). Paris, 2021. С. 42–46.
41. Годнюк, І., & Шевчук, Н. (2023). ОБЛІКОВА ПОЛІТИКА ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ. *Економічні горизонти*, (2(24)), 110–119. [https://doi.org/10.31499/2616-5236.2\(24\).2023.281235](https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(24).2023.281235)
42. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо облікової політики підприємства : Наказ Міністерства фінансів України від 27.06.2013 р. № 635 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0635201-13#Text>
43. Про облікову політику: Лист МФУ від 21.12.2005 р. № 31-34000-10-5/27793: станом на 21 грудня 2005 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v2779201-05#Text>.
44. Кулик В.А. Облікова політика підприємства: набутий досвід та перспективи розвитку: монографія. Полтава: РВВ ПУЕТ. 2014. 373 с.
45. Пристемський О. С., Сакун А. Ж. Вдосконалення теоретичних та методологічних аспектів функціонування системи бухгалтерського обліку. *Ефективна економіка*. 2021. № 4. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8769>
46. Alina Zh. Sakun, Kateryna A. Pylypenko, Svitlana V. Skrypnyk, Oleksandr S. Prystemskiy, Inesa V. Shepel, *Accounting and analytical space of providing the depreciation policy of Ukrainian enterprises in "RIVISTA DI STUDI SULLA SOSTENIBILITA"* 2/2022, pp 247-270, DOI: 10.3280/RISS2022-002015
47. А.В. Катренко, В.В.Пасічник. Прийняття рішень: теорія та практика. - 2-е вид. за ред. проф. В.В.Пасічника. – Львів: «Новий Світ – 2000», 2020. - 447 с.
48. Гнатієнко Г.М. Експертні технології прийняття рішень /Г.М. Гнатієнко, В.Є. Снитюк – К.: ТОВ «Маклаут», 2008. – 444 с.
49. Вітлінський В.В. Аналіз ризиків. – К.: КНЕУ, 2002. – 198 с.
50. Згуровський М.З. Системний аналіз. Проблеми, методологія, додатки / М.З. Згуровський, Н.Д.Панкратова. – К.: Наукова думка, 2005. – 744 с.

51. Половцев О.В. Державне управління регіональним розвитком в умовах невизначеності; аналіз підходів до прийняття рішень. Зб. Херсонського національного технічного університету «Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування», Херсон, 2013, № 2, 13 с. / Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu\\_2013\\_2\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2013_2_11).
52. Устенко О.Л. Теорія економічного ризику. Міжрегіональна акад. управління персоналом – К.: 1997. – 164 с.
53. Мороз Л.І. Сучасні стратегії та проблеми управління персоналом підприємства / Л.І. Мороз (п.1.3, стор. 54-67). Монографія «Управління персоналом в умовах інтелектуалізації й трансформації суспільства: ідеологія, технології та пріоритети» – за наук. ред. д.е.н., проф. Г.М. Захарчин і д.е.н. Й.С. Ситника. – Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2021. – 280 с.
54. Писаревський І.М. Управління ризиками: навч. посіб. [Електронний ресурс] / І.М. Писаревський, О.Д.Стешенко – Харків: ХНАМГ, 2008, 124 с. – Режим доступу: <http://eprints.kname.edu.ua/11051/1/nocrisk.pdf>.
55. Черкасов В.В. Діловий ризик у підприємницької діяльності: практичний посібник. - К.: ЛИБРА, 1996. – 153 с.
56. Вдовін М. Л., Данилюк Л. Г., Лелик Л. І., Березяк І. М., Мельник О.М. Моделі і методи оцінювання економічних ризиків у різних функціональних сферах бізнесу: монографія – Львів : Вид-во ННВК «АТБ», 2015. – 248 с.
57. Johnston J., DiNardo J. Econometric methods. – New York: McGraw-Hill, Inc., 1997. – 525 p.
58. Зятковський І.В. Фінанси підприємства в розрахунках. – Тернопіль: Т-во «Поліграфіст», 1998. – 151 с.
59. Райс Тоні, Брайн Койлі. Фінансові ризики. Переклад з англ. Під ред. М.А.Гольцберга. – К.: Торгово-видавниче бюро ВНУ, 1997. – 590 с.
60. Ганусик Ю. Б. Закономірності розвитку інфляції в Україні в умовах циклічності // Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Випуск 5. С. 818-825.
61. Інфляція: суть, форми та її оцінка. Навчальний посібник / П. Круш, О. Клименко. К.: Центр учбової літератури, 2018. 288 с.
62. Заячківська О. В. Аналіз наявного стану інфляційних процесів у сучасній Україні // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2017. С. 34-38.
63. Богданов А.А. Тектология: всеобщая организационная наука. Издание третье, заново переработанное и дополненное // Электронная публикация: Центр гуманитарных технологий. 2013. URL: <https://gtmarket.ru/library/basis/5909/5910>
64. Вернадский В. И. Биосфера и ноосфера. М.: Наука, 1989. 261 с.

65. Воронцова Н.Н. Синтетическая теория эволюции: её источники, основные постулаты и нерешенные проблемы // Журн. Всесоюзного. хим. общества им. Д.И. Менделеева. 1980. Т. 25. № 3. С. 293–312.
66. Гегель Г.В. Соч.: В 14 т. М.: Соцэкгиз, 1932. Т. 9. 440 с.
67. Гальчинський А.С. Глобальні трансформації: концептуальні альтернативи: Методологічні аспекти. К.: Либідь, 2006. 312 с.
68. ДСТУ ISO 9000:2015 (ISO 9000:2015, IDT). Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2016. 45 с.
69. Журавльов О.В. Сучасні підходи щодо дослідження трансформацій економічних систем // Актуальні проблеми міжнародних відносин: Збірник наукових праць. Випуск 122. Частина II (у двох частинах). К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Інститут міжнародних відносин. 2014. С. 116–122.
70. Кант И. Соч.: В 6 т. М.: Мысль, 1964. Т. 3. 799 с.
71. Кремень В.Г., Ільїн В.В. Синергетика в освіті: контекст людиноцентризму: [монографія]. К.: Педагогічна думка, 2012. 368 с.
72. Крутов В.В. Возвращение к себе. Основы развития сознания и управления мышлением. Киев: Генеза, 2014. 400 с.
73. Лутай В.С. Синергетична парадигма як філософсько-методологічна основа формування світоглядів ХХІ століття // Філософія освіти ХХІ століття: проблеми і перспективи. Методологічний семінар: Зб. наук. пр. /За ред. В.П. Андрущенко. К.: Знання, 2000. Вип. 3. С. 99–103.
74. Маркс К. и Энгельс Ф. Соч.: В 30-ти томах, 2 изд. М., 1954–1961. Т.20. 826 с.
75. Михальченко Н. Украинское общество: трансформация, модернизация или лимитроф Европы. К.: Институт социологии НАНУ, 2001. 440 с.
76. Осипов А.И. Самоорганизация и хаос (очерк неравновесной термодинамики. М.: Знание, 1986. Серия "Физика" № 7. С. 8–15.
77. Професійна освіта: Словник / Уклад. С.У. Гончаренко, І.А. Зязюн, Н.Г. Ничкало та ін. / За ред. Н.Г. Ничкало. К.: Вища школа, 2000. 380 с.
78. Пригожин И., Стенгерс И. Порядок из хаоса. Новый диалог человека с природой. Пер. с англ. / Общ. ред. В.И. Аршинова, Ю.Л. Климонтовича и Ю.В. Сачкова. М.: Прогресс, 1986. 432 с.
79. Пригожин И., Стенгерс И. Время, хаос, квант. М.: Прогресс, 1999. 268 с.
80. Саати Т.Л. Принятие решений. Метод анализа иерархий. Пер. с англ. М.: Радио и связь, 1993. 320 с.
81. Уилсон Р.А. Квантовая психология. Управление сознанием. Практично, остроумно, увлекательно. М.: София, 2016. 224 с.

82. Філософський енциклопедичний словник. Київ: Абрис, 2002. 742 с.
83. Хакен Г. Информация и самоорганизация: Макроскопический подход к сложным системам. М.: Мир, 1983. С. 38–50.
84. Хакен Г. Синергетика. Пер. с англ. М: Мир, 1980. 246 с.
85. Цветков В., Кресіна І., Коваленко А. Суспільна трансформація і державне управління в Україні. К., 2003. 496 с.
86. Четвериков С.С. О некоторых моментах эволюционного процесса с точки зрения современной генетики / С.С. Четвериков // Классики современной генетики. М., 1968.
87. Юдин Э.Г. Системный подход и принцип деятельности. М.: Наука, 1978. 391 с.
88. Bertalanffy L. (1950). An outline of general system theory. / Brit. J. Phil. Sci., vol. 1, № 2.
89. Demirel, Y. Nonequilibrium thermodynamics: Transport and rate processes in physical, chemical and biological systems: Nonequilibrium Thermodynamics: Transport and Rate Processes in Physical, Chemical and Biological Systems: Third Edition. 2014.
90. Edward N. Luttwak. Coup d'Etat: A Practical Handbook. 2012. 326 p.
91. Jennifer Clawson, Josh Kellar, and Stefan Larsson (2020). Learning from COVID-19 to Transform Global Health Systems URL: <https://www.bcg.com/publications/2020/learning-from-covid-transforming-health-systems>
92. Leading health system transformation to the next level. Expert meeting Durham, United Kingdom (2017). URL: [https://www.euro.who.int/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0008/369971/Leading-health-systems-transformation-to-the-next-level-report-eng.pdf](https://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0008/369971/Leading-health-systems-transformation-to-the-next-level-report-eng.pdf).
93. Prihodko Yu.I. (2022). Fundamentals of theory and methodology for the study of the transformation of systems of various origins / Journal of Scientific Papers “Social Development and Security, Vol. 12, No. 1, P. 81–94
94. Вибрані наукові праці академіка В.І. Вернадського. Т. 10: монографія / Редактори: ред. кол.: А.Г. Загородній, О.С. Онищенко, В.П. Волков та ін. К., 2012. 603 с.
95. Ковалев А.Г. Психологическая структура личности / Общая психология / Под ред. В.В. Богословского. М.: Просвещение, 1981. С. 70–73.
96. Максименко С.Д., Мул С.А. Структура особистості: теоретико-методологічний аспект // Проблеми сучасної психології. 2009. Вип. 6. Ч. 1. С. 3–13.

97. Маслоу А. Новые рубежи человеческой природы. М.: Смысл, 1999. 425 с.
98. Платонов К.К. Структура и развитие личности. М.: Наука, 1986. 252 с.
99. Про першочергові заходи щодо зміцнення обороноздатності держави, підвищення привабливості військової служби у Збройних Силах України та поступового переходу до засад професійної армії: Указ Президента України № 36/2022 від 1 лютого 2022 року. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/362022-41285>.
100. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 25 березня 2021 року "Про Стратегію воєнної безпеки України". Указ Президента України № 121/2021 від 25 березня 2021 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/121/2021#n2> . (дата звернення: 20.03.2023).
101. Про Стратегію національної безпеки України: Указ Президента України від 14 вересня 2020 року № 392/2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020>.
102. Рибалка В.В. Психологічна структура особистості / Психологія: підручник / [Ю.Л. Трофімов, В.В.Рибалка, П.А. Гончарук та ін.; за заг. ред. Ю.Л. Трофімова]. Київ: Либідь, 2000. С. 116–120.
103. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2021-2031 роки. [Електронний ресурс]. Доступно: [http://www.reform.org.ua/proj\\_edu\\_strategy\\_2021-2031.pdf](http://www.reform.org.ua/proj_edu_strategy_2021-2031.pdf).
104. Удовик С.Л. Глобалізація: семіотичні підходи. К.: "Ваклер", 2002. 480 с.
105. Юнг К. Очерки по аналитической психологии. Минск: Харвест, 2003. 480 с.
106. Allport G.W. Pattern and Growth in Personality. (1961). Harcourt College Pub.
107. James W. Principles of psychology: in 2 volumes. (1890). Dover Publications, 1950. Volume 1: ISBN 0-486-20381-6. Volume 2: ISBN 0-486-20382-4
108. Prikhodko Yu.I. (2022). Fundamentals of theory and methodology for the study of the transformation of systems of various origins / Journal of Scientific Papers "Social Development and Security, Vol. 12, No. 1. P. 81–94.
109. Список стран по ВВП (ППС) на душу населения, валовой внутренний продукт, по паритету покупательной способности (список МВФ, список ВБ, список ОЭСР):/ Материал из Википедии [електронный ресурс] режим доступу: [https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%BF%D0%B8%D1%81%D0%BE%D0%BA\\_%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BD\\_%D0%BF%D0%BE\\_%D0%92%D0%92%D0%9F\\_\(%D0%9F%D0%9F%D0%A1\)\\_%D0%BD%D0%B0\\_%D0%B4%D1%83%D1%88%D1%83\\_%D0%BD%D0%B0%D1%81%D0%B5%D0%B%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%BF%D0%B8%D1%81%D0%BE%D0%BA_%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BD_%D0%BF%D0%BE_%D0%92%D0%92%D0%9F_(%D0%9F%D0%9F%D0%A1)_%D0%BD%D0%B0_%D0%B4%D1%83%D1%88%D1%83_%D0%BD%D0%B0%D1%81%D0%B5%D0%B%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F) .

110. Доходы и затраты населения 2019, официальный сайт государственной службы статистики Украины (раздел: Багатогалузева статистична інформація / Регіональна статистика/ Доходи та витрати населення) [електронний ресурс] режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
111. «Научно-аналитический доклад об инновационной деятельности в Украине», институт научно-технической экспертизы и информации Украины (2019 год) [електронний ресурс] режим доступу. <https://mon.gov.ua/storage/app/media/innovatsii-transfer-tehnologiy/2020/08/za-2019-1-1.pdf>
112. «Векторы экономического развития 2030», Презентация КМУ, ноябрь 2020 год. [електронний ресурс] режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/news/premyer-ministr-predstaviv-ekonomichnijaudit-krayini>
113. Результаты опроса, проведенного Социологической группой «Рейтинг» -общественно-политические настроения населения (2-3 февраля) 04.02.2021 [електронний ресурс] режим доступу: <http://ratinggroup.ua/ru/research/ukraine/e045bffaf367da556f469ef02858c603.html>.
114. «Рекомендации Конференции европейских статистиков для измерения устойчивого развития», Европейская экономическая комиссия ООН, 2014. [режим доступу] електронний ресурс: [https://unece.org/fileadmin/DAM/stats/publications/2015/ECE\\_CES\\_31\\_Rus.pdf](https://unece.org/fileadmin/DAM/stats/publications/2015/ECE_CES_31_Rus.pdf)
115. Про цілі сталого розвитку України до 2030 року: указ президента України №722/2019 від 30.09.2019. Офіційний вісник президента України. 2019
116. Борзунов В. Базові моделі людиноцентристського, поліспірального, сталого розвитку України. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2021. № 24. С. 37-45. URL: <https://nonproblem.net/article/24-2021-37/> (дата звернення: 10.11.2021).
117. Декларація про державний суверенітет України, 1990–2010.Т. I–II. Київ : Освіта України, 2011. 1, С. 945
118. Офіційний документ (резолуція) Генеральної Асамблеї ООН «Перетворення нашого світу: Порядок денний в області сталого розвитку на період до 2030 року» (англ. Transformingourworld: the 2030 AgendaforSustainableDevelopment), від 25 вересня 2015 року, - URL: <https://ukraine.un.org/uk/sdgs>
119. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року :Указ Президента України. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>
120. Мейсон Пол. Посткапіталізм. Путівник у майбутнє. Київ : Наш формат, 2019. 5, С. 360

121. Шморгун Л. Г., Борзунов В. И. Научное осмысление парадигмы устойчивого развития Украины. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2020. № 26. с.с. 47–59.
122. Дегодюк С. Е., Дегодюк Е. Г., Борко Ю. П. Басейноцентричний підхід до сталого розвитку землеробства у контексті змін клімату. Землеробство і рослинництво: теорія і практика. 2021. №2. 2, с.с. 5–13.
123. Дегодюк Е. Г., Дегодюк С. Е. Еколого-техногенна безпека України. Київ : Екмо, 2006. 3, С.306
124. Народні депутати: В. Гришук, А. Назаренко, Ю. Сорочик, В. Черняк, В. Яворівський, А. Ярошинська, О. Коцюба Альтернативний проект Закону Української радянської соціалістичної республіки «Про вибори органів народовладдя Української РСР» 01.09.1989, с.с.79-100, URL: [https://nonproblem.net/wp-content/uploads/2019/12/2014\\_07\\_031.pdf](https://nonproblem.net/wp-content/uploads/2019/12/2014_07_031.pdf)
125. Shmorgun L.G . «Risk management in investing in human capital Міжнародний журнал «International Journal of Scientific and Technology Research» // February 2020, pp. 95–104 Скопус/ Scopus  
[https://iaeme.com/Home/article\\_id/IJM\\_11\\_02\\_010](https://iaeme.com/Home/article_id/IJM_11_02_010)  
[https://www.academia.edu/42348915/RISK\\_MANAGEMENT\\_IN\\_INVESTING\\_IN\\_HUMAN\\_CAPITAL?sm=b](https://www.academia.edu/42348915/RISK_MANAGEMENT_IN_INVESTING_IN_HUMAN_CAPITAL?sm=b)
126. Shmorgun L.G. «Business process efficiency in a digital economy» // Міжнародний журнал «International Journal of Management» 2020  
Рр 122–132. Скопус/ Scopus  
<http://www.iaeme.com/ijm/issues.asp?JType=IJM&VType=11&IType=3>
127. Shmorgun L.G. «Implementation of the project Approach in public administration» // International Journal of Management (IJM) Volume 11, Issue 6, June 2020, pp. 1532-1549 Скопус/ Scopus  
<http://www.iaeme.com/IJM/issues.asp?JType=IJM&VType=11&IType=6>
128. Shmorgun L.G. «Algorithmic governance in public sector: is Digitization a key to effective management» // «Independent journal of management & production (ijm&p)» November 2020 p.p. 2149-2170 (Web of Science) <http://www.ijmp.jor.br>
129. Shmorgun L.G. «The Effectiveness of Network Systems in Providing Project Maturity of Public Management» // TEM Journal, Vol.10, No.1, February 2021 p.p.272-282 Скопус/ Scopus <https://www.temjournal.com/archives/vol10no1.html>
130. Шморгун Л. Г., Ковальський М. Р. Державне управління землями рекреаційного призначення та її соціально-культурне значення. Формування ринкових відносин в Україні : зб. наук. пр. / Науково-дослідний економічний інститут. 2016. № 1. С. 35–38.

131. Шморгун Л. Г. Організація та проектування логістичних систем : підручник. Вид. 2-ге. Київ : Міленіум, 2016. 387 с.
132. Шморгун Л. Г., Мідляр А. К. Організаційно-економічна модель управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Формування ринкових відносин в Україні : зб. наук. пр. 2016. № 9. С. 41–49.
133. Шморгун Л. Г., Коцинський Б. Б. Збереження біологічного життя української нації в умовах глобальної кризи цивілізації на основі сталого інноваційно-інвестиційного розвитку. Формування ринкових відносин в Україні. 2016. № 12. С. 14–23.
134. Шморгун Л. Г. Про деякі суперечливі положення залікової системи обчислення та сплати до бюджету податку на додану вартість. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2016. № 9. С. 3–11. URL: <https://nonproblem.net/journal-publication-9-2016/>
135. Shmorgun L. Is the investment policy present in Ukraine? Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2016. № 9. С. 173–181. URL: <https://nonproblem.net/journal-publication-9-2016/>
136. Маруніч В. С., Шморгун Л. Г. Організація та управління пасажирськими перевезеннями : підручник. Київ : Міленіум, 2017. 500 с. URL: [https://nonproblem.net/wp-content/uploads/2019/12/organizaciya\\_ta\\_upravlinnya\\_pasazhirskimi\\_perevezennya\\_mi.pdf](https://nonproblem.net/wp-content/uploads/2019/12/organizaciya_ta_upravlinnya_pasazhirskimi_perevezennya_mi.pdf) (дата звернення: 17.10.2021).
137. Дегодюк Е. Г., Шморгун Л. Г., Атаманюк Ю. А., Махортов Ю. О. Стратегічне управління земельними ресурсами в Україні в контексті екологічного відновлення басейнів малих річок. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2018. № 14. С. 84–91.
138. Шморгун Л. Г., Коцинський Б. Б. Збереження біологічного життя української нації в умовах глобальної кризи цивілізації на основі сталого інноваційно-інвестиційного розвитку. Формування ринкових відносин в Україні. 2016. № 12. С. 14–23.
139. Shmorgun L. G., Kotsynskyu V. B. Preserving biological life of the Ukrainian nation in the global crisis of civilization based on sustainable innovation and investment development. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2017. № 10. С. 103–115.
140. Шморгун Л., Стулов Ю. Особливості інноваційної діяльності для забезпечення конкурентоспроможності послуг циркової галузі України. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2017. № 10. С. 132–137.
141. Шморгун Л. Г. Інноваційні підходи до вдосконалення управління туристичною галуззю в Україні. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2017. № 11. С. 54–62.



142. Шморгун Л. Г. Інноваційні методи управління підприємствами туристичної індустрії як важлива складова економічного зростання. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2017. № 12. С. 20–24.
143. Шморгун Л. Г. Соціальні наслідки розвитку сільських територій в контексті проведеної аграрної реформи. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2017. № 13. С. 93–102.
144. Шморгун Л. Г. Стратегічне управління земельними ресурсами в Україні в контексті екологічного відновлення басейнів малих річок. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2018. № 14. С. 84–91.
145. Shmorgun L. Blockchain technologies in the analysis of sectoral information for the purpose of regulatin ganthropogenic load on special protection natural areas. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2018. № 17. С. 44–56.
146. Шморгун Л. Аналіз галузевої інформації із застосуванням блокчейн-технологій з метою регулювання антропогенного навантаження на природоохоронні території ДНДПМЕ. Формування ринкових відносин в Україні. 2019. № 2 (213). С. 39–49.
147. Shmorgun L. G., Degodyuk E. H., Kotsiuba O. P. «Strategic principles of Sustainable Development of post-war reconstruction of Ukraine». National Resilience as a strategy for ensuring national security: military challenges and the latest concepts of the international security environment. Monograph. Opole: Academy of Applied Sciences University of Management and Administration in Opole, 2023; ISBN 978-83-66567-29-0; p.131
148. Редзюк Є. В. Економічна євроінтеграція: оцінка й моделювання поверхневих та прихованих чинників дивергенції між Україною та ЄС / Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана. Міжнародна економічна політика. 2021. № 1(34). С. 95–118.
149. Редзюк Є. В. Фінансово-економічні механізми та інструменти впливу на світогосподарські процеси. Наукові праці НДФІ. 2021. № 4. С. 34–47.
150. Богдан Т. П. Відбудова економіки: напрямки, важелі, інститути. Економічна правда. 2022. 25 квітня. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/04/25/686208/>
151. Горбулін В. Як перемогти Росію у війні майбутнього. Київ : Брайт Букс, 2021. 248 с.
152. Эдвард Н. Люттвак. Государственный переворот: Практическое пособие. Перевод с английского: Edward N. Luttwak. Coup d'Etat: A. Practical Handbook / Русский Фонд Содействия Образованию и Науке - Москва, 2012. — 326 с.
153. Гейзенберг В. Физика и философия. Часть и целое: Пер. с нем. М.: Наука. Гл. ред. физ.-мат. лит., 1989. 400 с

154. Ковалів О.І. «Виклики воєнного часу щодо потреби врегулювання земельних відносин і природокористування в Україні»

Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2023. № 31. С. 65- 71

155. Редзюк Є. В. «Перспективи ринку землі в Україні у воєнний і поствоєнний періоди» Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2023. № 31. С. 72- 73

156. Schumpeter J. Business Cycles: A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process. N. Y.; L., 1939.

157. Гвоздецький В. Д., Валуєв Б. І., Кошечев О. О., Кепич Т. Оцінка сучасних моделей, концепцій, стратегій та перспектив розвитку інноваційної сфери країн світу: завдання для України. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2012. № 5. С. 68-76.

158. Єрохін С. Технологічні уклади, динаміка цивілізаційних структур та економічна перспектива України. Економічний часопис-XXI. 2006. № 1/2. URL: <http://soskin.info/ea/2006/1-2/20060102.html>

159. Економічна оцінка державних пріоритетів технологічного розвитку. / За ред. д-ра екон. наук Ю. М. Бажала. К. : Ін-т екон. прогнозув., 2002. 320 с.

160. Прогнозирование и оценка научно-технических нововведений / Добров Г. М., Коренной А. А., Мусиенко В. Б. и др. К.: Наук. думка, 1989. 280 с.

161. Дикань В. Л. Концепція інноваційного розвитку економіки України. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. № 52. С. 9-20.

162. Бреус С. В. Управління економічною безпекою системи вітчизняних закладів вищої освіти : монографія. К. : КНУТД, 2019. 400 с.

163. Підвищення конкурентоспроможності економіки України. URL: [http://www.niurr.gov.ua/ukr/econom-/vzaem/rozdil\\_3-3.htm](http://www.niurr.gov.ua/ukr/econom-/vzaem/rozdil_3-3.htm)

164. Денисенко М .П., Бреус С. В. Конкурентоспроможність економіки – запорука забезпечення сталого розвитку держави. The 12th International scientific and practical conference “World science: problems, prospects and innovations” (August 11-13, 2021) Perfect Publishing, Toronto, Canada. 2021. 570 p. С. 286-292.

165. Шипуліна В. О., Майборода В. О. Дослідження формування рівня конкурентоспроможності підприємства за умов мінливої кон’юнктури ринку Вісник Хмельницького національного університету. 2010. № 4. Т. 2. С. 234-242.

166. Гончарук Т. І. Конкуренція: сучасна економічна характеристика та особливості. Актуальні проблеми економіки. 2004. № 2. С. 130-146.

167. Комерціалізація результатів наукових досліджень: проблеми, підходи, інструменти, напрямки розвитку. URL: [http://www.uinei.kiev.ua/viewpage.php?page\\_id=387](http://www.uinei.kiev.ua/viewpage.php?page_id=387)

168. Кучерява З. Правове забезпечення інноваційного розвитку в Україні. URL: <http://www.minjust.gov.ua/0/13958> (дата звернення: 23.04.2021).
169. Закон України «Про національну безпеку України». Документ 2469-VIII, редакція від 24.10.2020, підстава – 912-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text> (дата звернення: 23.04.2021).
170. Семиноженко В. Комерціалізація винаходів – спільна справа бізнесу і держави. URL: <http://seminozhenko.net/documents/2387/>
171. Ревак І. О. Інформаційна база оцінювання науково-технологічної безпеки України. Актуальні проблеми економіки. № 10 (112). 2010. С. 247-254.
172. Прантенко Г. Комерціалізація технологій у сучасних умовах в URL: [http://www.experts.in.ua/baza/analitic/index.php?ELEMENT\\_ID=31888](http://www.experts.in.ua/baza/analitic/index.php?ELEMENT_ID=31888)
173. Денисенко М. П., Бреус С. В. Заходи щодо стимулювання комерціалізації науково-технічних розробок. Тези доповідей IV Міжнародної науково-практичної відеоконференції "Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми комерціалізації науково-технологічних розробок" 23-24 травня 2012 р. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. 252 с. С. 17-18.
174. Денисенко М.П., Бреус С.В. Підвищення рівня економічної безпеки держави на інноваційних засадах / М.П. Денисенко, С.В. Бреус // The XXIII International Science Conference «Theory, practice and science», April 27 – 30, 2021, Tokyo, Japan. 493 p. P. 103-108. DOI - 10.46299/ISG.2021.I.XXIII
175. Denysenko M., Breus S., Panchenko V., Prytula Ye. Investment management in the context of ensuring the economic security of the state as an important aspect of the development of the rental housing market in Ukraine. Development of world economy, marketing and management in modern conditions: collective monograph / Andrushko R., Zhydovska N., Myronchuk Z. etc. International Science Group. Boston : Primedia eLaunch, 2023. 226 p. P. 39-46.
176. Denysenko M., Breus S. Investment and innovation principles of managing the development of the national economy of Ukraine through the prism of consideration of the state economic security / Social factors of economic growth, analysis of the effectiveness of tourism and management: collective monograph / Kaplin M., Makarov V., Bilan T., Perov M. – etc. – International Science Group. – Boston : Primedia eLaunch, 2023. 249 p. pp. 24-31.
177. 2 лютого – Всвітній день водно-болотних угідь [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zhtrda.zht.gov.ua/2-liutoho-vsесvitnij-den-vodno-bolotnykh-uhid/>.
178. Водно-болотні угіддя міжнародного значення в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/>.

179. Smith S., Rowcroft P., Everard M., Couldrick L., Reed M., Rogers H., Quick T., Eves C. and White C. (2013). *Payments for Ecosystem Services: A Best Practice Guide*. Defra, London. 85 p.
180. Adam D. Canning, Diane Jarvis, Robert Costanza, Syezlin Hasan, James C.R. Smart, John Finisdore, Catherine E. Lovelock, Suzie Greenhalgh, Helen M. Marr, Michael W. Beck, Christopher L. Gillies, Nathan J. Waltham (2021). *Financial incentives for large-scale wetland restoration: Beyond markets to common asset trusts*. *One Earth*. Volume 4, Issue 7. P. 937-950. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://doi.org/10.1016/j.oneear.2021.06.006>.
181. Nimubona A., Perea J. (2022) *Negotiating over payments for wetland ecosystem services*. *Canadian Journal of Economics*. Volume 55, Issue 3. P. 1507-1538.
182. Guerry A., Polasky S, Lubchenco J, Vira B. (2015). *Natural capital and ecosystem services informing decisions: From promise to practice*. *PNAS*. 112 (24). P. 7348-7355.
183. Loft L., Gehrig S, Salk C, Rommel J. (2020). *Fair payments for effective environmental conservation*. *PNAS*. 117 (25). P. 14094-14101.
184. Функціональні типи територій як об'єкт державної регіональної політики: методичні підходи до ідентифікації: науково-аналітична доповідь / наук. ред. д.е.н., проф. Сторонянська І. З. Львів: ІРД НАНУ. 2020. 150 с. (
185. Regulation (EC) No 1059/2003 of the European Parliament and of the Council of 26 May 2003 on the establishment of a common classification of territorial units for statistics (NUTS). Access current version (13/11/2019) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://eur-lex.europa.eu/legalcontent/EN/TXT/?uri=CELEX:02003R1059-20180118>.
186. Zhang S., Cheng Z., Liang W., Ding L. (2023). *For the Better Protection of Wetland Resources: Net Value of Ecosystem Services after Protective Development of Xixi Wetland in Hangzhou, China*. *Sustainability*, 15. P. 5913. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://doi.org/10.3390/su15075913>.
187. Bartolini F., Vergamini D. (2023). *Trade-Offs and Synergies between Ecosystem Services Provided by Different Rural Landscape*. *Agronomy*, 13. P. 977. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: URL:<https://doi.org/10.3390/agronomy13040977>.
188. Hakan Berg, Thai Huynh Phuong Lan, Chau Thi Da, Nguyen Thanh Tam (2023). *Stakeholders assessment of status and trends of ecosystem services in the Mekong Delta for improved management of multifunctional wetlands*. *Journal of Environmental Management*. Volume 338. P. 117807.
189. Методичні рекомендації з організації інвентаризації, оцінки, моніторингу водно-болотного угіддя міжнародного значення та складання інформаційного опису / За заг. ред. В. Демченка, О. Петрович. – Херсон: Видавництво «ОЛДІ-ПЛЮС», 2020. – 228 с.

190. Duru O., Galvao C. B., Mileski J., Robles L. T., Gharehgozli A. (2020). Development of a favorable method for port performance assessment. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*. Vol. 36, pp. 169 - 180.
191. Gab O. (2019). Implementation of the strategy of innovative development of domestic seaports. *Economic analysis*. Vol. 29, Issue 2, pp. 102-110.
192. Lukyanenko O., Nemeshchuk A. (2020). The development of the platform economy in the global digital environment. *International economic policy*. Vol. 32-33. pp. 27-49.
193. Vinichenko I. I., Kryuchok S. I. (2016). Economic stability of the enterprise and its components. *Agroworld*. Vol. 24, pp. 15-20.
194. Golubkova, I., Sienko, H., Lysenko, N., Frasyuniuk, & T., Parkhomenko, I. (2021). Criteria for the management of a sustainable and safe positioning of the fleet in the conditions of globalization. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universitāt*, 2, 178-183. <https://doi.org/10.33271/nvngu/2021-2/178>
195. Nikolaieva, L., Haichenia, O., Omelchenko, T., & Kozlova, V. (2019). Tools for Rating Evaluation of Human Resources as the Main Factor for Providing the Innovation Development of the Sea Ports. *Advances in Economics. Business and Management Research*. Atlantis Press, 99, 266–271. <https://doi.org/10.2991/mdsmes-19.2019.50>
196. Parola, F., Risitano, M., Ferrucci, M., & Panctti, E. (2016). The drivers of port competitiveness: a critical review. *Transport Reviews*, pp. 1-23.
197. Avdeeva O.O., Alieva S.S., Nureyev R.M. (2021). *Market transformations: new business models, innovative technologies, practical solutions*. London: LSP Publishing House, R. 461.
198. Primachev, N., & Primacheva, N. (2017). Problems of sustainable development of maritime transport industry. *International Journal of Business and Social Science*, 8(8), 22-26.
199. Marlow, P. B., & Paixão Casaca, A. C. (2003). Measuring lean ports performance. *International Journal of Transport Management*, 1(4), pp. 189–202. <https://doi.org/10.1016/j.ijtm.2003.12.002>
200. Talley, W. K., Ng, M., & Marsillac, E. (2014). Port service chains and port performance evaluation. *Transportation Research Part E Logistics and Transportation Review*, 69, pp. 236-247.
201. Notteboom, T., De Langen, P., & Jacobs, W. (2013). Institutional plasticity and path dependence in seaports: interactions between institutions, port governance reforms and port authority routines. *Journal of Transport Geography*, 27, pp. 26-35.

202. Sotnychenko L., Burmaka L., Tabensky S. Formation of integrated management of transport and logistics systems of seaport. Science and technology today. "Economics" series, Issue № 11(25), pp.349-362. [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-11\(25\)-349-361](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-11(25)-349-361)
203. Sotnychenko L., Kuzmenko K., Staneva Y. Port service organization and management theoretical fundamentals in the maritime transport industry. Science and technology today, "Economics" series, Issue № 2(30), pp. 449-462. [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-2\(30\)-449-461](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-2(30)-449-461)
204. Березівський П. С. Організація, прогнозування та планування АПК / П. С. Березівський. Львів : Магнолія плюс, 2006. 443 с.
205. Кислий В. М., Біловодська О. А., Олефіренко О. М., Смоляник О. М. Логістика: Теорія та практика: Навч.посіб. К. : Центр учбової літератури, 2010. 360 с
206. Kotler F. Marketing management: analysis, planning, implementation, control. St. Petersburg: Peter, 1999. 896 p.
207. Баланюк І. Ф., Іваночко Н. В. Управління збутовою діяльністю підприємств: сутність та значення. Інноваційна економіка. Тернопіль, 2015. №2 [57]. С. 165–169
208. Дубівка Д. В. Поняття “збут” в системі управління підприємством. Економіка та держава. 2013. № 2. С. 93–96. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde\\_2013\\_2\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2013_2_26).
209. Шпилик С. В. Управління збутовою діяльністю підприємства. Галицький економічний вісник. 2012. № 4 (37). С. 88–95.
210. Іваночко Н.В. Управління збутовою діяльністю м'ясопереробних підприємств: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04[текст]. Івано-Франківськ, 2018. 212 с.
211. Солнцев С. О., Голікова Г. А. Удосконалення системи збуту підприємства роздрібною торгівлі. Актуальні проблеми економіки та управління. 2017. № 11. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102838>.
212. Балабанова Л. В., Митрохіна Ю. П. Управління збутовою політикою : навчальний посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 240 с.
213. Гончаренко М. Ф. Організація системи збуту продукції на промислових підприємствах з врахуванням галузевих особливостей ринку. Економічний вісник Донбасу. 2011. № 2. С. 146–149.
214. Огієнко С. О. Аналіз теоретичних підходів щодо визначення сутності збутової діяльності підприємства. Інфраструктура ринку. 2018. № 18. С. 170–177.

215. Нехай В. В. Збутова діяльність підприємств сільськогосподарського машинобудування на засадах консолідованого маркетингу: теорія, методологія, практика: дис. ... доктора екон. наук, спец.: 08.00.04. Суми: СумДУ, 2019. 543 с.
216. Сливка Я. В. Проблематика використання термінів «продаж», «реалізація», «збут». Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. 2011. Вип. 2(20). С. 434–447.
217. Дерій В. А. Витрати на збут у системі обліку й аналізу невиробничих витрат. Облік і фінанси. 2013. № 4(62). С. 20–23.
218. Розумей С. Б., Ніколаєнко І. В. Методичні аспекти формування системи розподілу продукції в збутовій системі підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2017. Вип. 5(61). С. 125–130.
219. Ключник А. В., Білозерцева І. О. Теоретичний аналіз поняття «збут» та його функцій. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2014. Вип. 6, ч. 2. С. 188–191.
220. Piercy N. F. The strategic sales organization. *The Marketing Review*. 2006. Vol. 6. Pp. 3–28.
221. Гоголь Г. П., Колодійчук А.В., Яремко А.Ю. Сутність збутової діяльності машинобудівних підприємств. Науковий вісник НЛТУ України. 2010. Вип. 20.7. С. 148–153.
222. Сеншин О. С. Теоретичний аналіз понять «збут» та «збутова діяльність». Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону. 2011. С. 132–134.
223. Хрупович С. Є. Економічне оцінювання та управління збутовою діяльністю підприємств: дис. ... кандидата екон. наук: 08.06.01. Львів, 2005. 202 с.
224. Чмихало Н. В., Оккерт І. Л., Ольховська А. Б., Сотнікова Н. В. Формування ефективної збутової політики фармацевтичного підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Запорізький медичний журнал. 2010. Т. 12, № 3. С. 126–131.
225. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підруч. для студ. екон. спец. вищ. навч. закл. К.: Лібра, 2004. 708 с.
226. Хрупович С. Є., Борисова Т. М. Теоретичні аспекти побудови системи управління збутовою діяльністю на промисловому підприємстві. Галицький економічний вісник. 2006. № 3. С. 34–38.
227. Zahorskyi V., Lipentsev A., Mazii N., Bashtannyk V. Strategic directions of state assistance to enterprises development in Ukraine: managerial and financial aspects. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2020. 2, 452-462.
228. Ursachi C., Perta-Crisan S., Munteanu F. Strategies to Improve Meat Products' Quality. *Foods*. 2020. 9, article number 1883. doi: 10.3390/foods9121883.

229. Лаврук О. Відродження тваринництва та його роль у розвитку сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2018. 17, с. 36-41.
230. Stepasyk L., Dramaretska K., Titenko Z., & Babiak N. The competitive environment diagnostics in the animal husbandry products market, *International Journal of Advanced Science and Technology*. 2020. 29(8s), 2551-2558. Retrieved from <http://sersc.org/journals/index.php/IJAST/article/view/14759>.
231. Офіційний сайт Державного комітету статистики України. <http://www.ukrstat.gov.ua>.
232. Статистичний збірник "Сільське господарство Хмельницької області в 2021 році; за ред. Хамської Л.О. Головне управління статистики Хмельницької області, 2022. 123 с.
233. Салькова І.Ю., Фуштей Л.Л. Теоретичні основи та можливості розвитку м'ясопродуктового підкомплексу України. *Економіка та управління національним господарством*. 2018. Вип.22. с.226-230.
234. Шестакова П.Ю., Ожелевська Т.С. Аграрний ринок України в умовах євроінтеграції. *Молодий вчений*. 2018. № 3(2). С. 720-722.
235. Палапа Н.В., Пронь Н.Б., Устименко О.В. Промислове тваринництво: еколого-економічні наслідки. *Збалансоване природокористування*. 2016. № 3. С. 64-67.
236. Кіщак І. Т., Корнева Н.О., Новікова О.Є. Тваринництво України у світовому галузевому розвитку. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2015. Вип. 3. С. 10-21.
237. Офіційний сайт ТЗОВ «Верест». URL: <https://verest.com.ua/contact/>
238. Островський П. І. Аграрний маркетинг. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 224 с.
239. Пожарчук Ю. В. Сировинна база як фактор забезпечення конкурентоспроможності м'ясопереробних підприємств України. *Економіка харчової промисловості*. 2013. 1 (17). С. 32-34.
240. М'ясна галузь: курс на кооперацію. URL: <https://association-mg.com.ua/povnyu/317-m-yasna-galuz-kurs-na-kooperatsiyu>.
241. Леськів І. Ю. Модель перспективного розвитку ринку м'яса. *Наук. вісн. Херсон. держ. ун-ту. Серія "Економічні науки"*. 2018. Вип. 30. Ч. 3. С. 39-43.
242. Драган О. І. Передумови та проблеми розвитку підприємств м'ясної промисловості України. URL: <http://dSPACE.nuft.edu.ua/jspui/handle/123456789/2668>.



243. Plassmann H., Yoon C., Feinberg F. M., Shiv B. Consumer Neuroscience. International Encyclopedia of Marketing. John Wiley & Sons. URL: [http://www.researchgate.net/publication/227991842\\_Consumer\\_Neuroscience/file/9c96052264acf84a57.pdf](http://www.researchgate.net/publication/227991842_Consumer_Neuroscience/file/9c96052264acf84a57.pdf).
244. Проволоцька О. М. Управління збутом промислової продукції в комплексі маркетингу: автореф. дис. канд. екон. наук: спец. 08.06.01 Київ : Українська академія зовнішньої торгівлі, 2003. 20 с.
245. Глазкова К. О. Проблеми збутової політики сучасних українських підприємств. Вісник КНУТД Проблеми економіки організацій та управління підприємствами. 2014. № 3. С. 102–107.
246. Чечко Н. А., Привалова Е. Д. Фірмовий стиль як засіб вираження корпоративної культури. Економіка і управління: нові виклики і перспективи. 2013. № 4. С. 236–240.
247. Покотильська Н.В., Кучер О.В. Маркетинговий менеджмент у системі управління аграрними підприємствами. Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка. Вип. 25. Кам'янець-Подільський, 2016. С.128-134.
248. Покотильська Н.В., Лаврук В.В. Стратегія державної фінансової підтримки тваринництва. Вчені записки ТНУ ім. В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління", Том 30 (69). N 5, 2019. С. 114-121.
249. Чикуркова А.Д., Добровольська Е.В. Забезпечення управління ефективністю функціонування м'ясопереробного підприємства. Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка. 2023. №1(38). С. 166-172
250. Ясінецька І.А., Добровольська Е.В., Покотильська Н.В. Сучасний стан управління виробництвом продукції аграрного підприємства. Агросвіт. 2023. №5-6. С. 35-42.
251. Bilozertsev V.S. Problems of management of receivables of wholesale trade enterprises / Bulletin of the Dnipropetrovsk National University named by O. Honchar. 2010. No. 10. Pp. 56–58.
252. Kovalenko D.I. Improving the calculation of the optimal amount of receivables of light industry enterprises of Ukraine / Investments: practice and experience. 2010. No. 16. Pp. 65–69.
253. Solovei N.V., Malinoshevska K.I. Problems of accounting for receivables / Problems of increasing the efficiency of infrastructure. 2018. No. 25. Pp. 125-130.
254. Blank I.O. Financial management: education. manual K.: Elga, 2015. 724p.
255. Zyatkovsky I.V. Enterprise finance: teaching manual. / K.: Condor. 2003. 364 p.
256. Makukh T.O. Improvement of the system of management of financial resource flows of enterprises / Foreign trade: law and economics. 2017. No. 6. Pp.84-88.

257. Bilyk M. D. Management of receivables of enterprises. *Finances of Ukraine*. 2019. No. 12. Pp. 24–37.
258. Taratuta L.V. Management of current accounts receivable in crisis conditions / Sustainable development of the economy. 2021. No. 4. Pp. 220-228.
259. Kuzenko T.B. Accounts receivable management as a factor in ensuring the financial security of the enterprise / *Bulletin of the Transport and Industry Economy*. 2018. No. 29. Pp. 124-126.
260. Rybalko O.M., Sychova M.B. Some aspects of effective management of receivables / *Bulletin of Zaporizhzhya National University*. 2020. No. 1. P. 164-169.
261. Korbutyak A.G., Naidysh V.V. Management of receivables of the enterprise and directions of optimization of its structure / XI International Scientific and Practical Conference "Challenges in Science of Nowadays" (May 26-28, 2023, Washington, USA). - No. 156 (2023) (156), pp. 64–68. URL: <https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/article/view/3447>.
262. Yeliseyeva O., Belozertsev V. Management of receivables and factors influencing its quality. *European Journal of Management Issues*. 2021. Vol. 29, No. 1. Pp. 3–11. URL: <https://doi.org/10.15421/192101> (date of access: 05/02/2023).
263. Про ринки капіталу та організовані товарні ринки [Електронний ресурс] : закон : [прийнято Верхов. Радою 23 лютого 2006 р. : станом на 28 квітня 2023 р.]. – URL: <http://surl.li/cjfvv> (дата звернення: 10.03.2024).
264. Про об'єднання професійних учасників ринків капіталу [Електронний ресурс] : положення : [прийнято Верхов. Радою 27 грудня 2012 р. : станом на 01 листопада 2022 р.]. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0182-13#Text> (дата звернення: 10.03.2024).
265. Офіційний сайт Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.nssmc.gov.ua/> (дата звернення: 22.02.2024).
266. Про депозитарну систему України [Електронний ресурс] : закон : [прийнято Верхов. Радою 06 липня 2012 р. : станом на 01 січня 2023 р.]. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5178-17#Text> (дата звернення: 12.03.2024).
267. Безвух С. В. Ліквідність банку: сутність та фактори впливу. *Ефективна економіка*. 2015. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4650>.
268. Вінокуров Я. У банках лежать «зайві» 400 мільярдів. Чому вони не кредитують економіку та державу? *Економічна правда*. <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/11/14/69377>.
269. Гірняк В. В., Путьківський Т. А. Управління ліквідністю банків за умов економічної нестабільності (на прикладі АТ «Ощадбанк»). Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. № 22. С. 766–773. URL: <http://global-national.in.ua/archive/22-2018/144.pdf>.

270. Грудзевич У. Ліквідність та прибутковість банківської системи України у воєнний час. Сучасна парадигма публічного управління: Збірник тез IV Міжнародної науково-практичної конференції (10–12 листопада 2022 р.). За наук. ред. к.е.н., доцента Стасишина А. В. Львів: ЛНУ імені Івана Франка. 2022. С. 712–717. URL: [https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/02/Konferentsiia\\_Suchasna\\_paradyhma\\_2022.pdf](https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/02/Konferentsiia_Suchasna_paradyhma_2022.pdf).
271. Грудзевич, У., Дребот, Н. Аналіз ліквідності та прибутковості банківської системи України в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. № 48.
272. Дзюблюк О., Рудан В. Управління ліквідністю банківської системи України : монографія. Тернопіль : Вектор, 2016. 290 с.
273. Енциклопедія банківської справи України / за ред. В. С. Стельмаха. Київ: Молодь: Вид. Дім «Ін Юре», 2001. 680 с.
274. Зверук Л. А., Руденко В. Ю. Система управління ліквідністю банківської установи. Бізнес Інформ. 2018. № 11. С. 394–401.
275. Катан Л. І. Управління ліквідністю комерційних банків. 2017. № 5(45). С. 588–591. URL: <http://molody vcheny.in.ua/files/journal/2017/5/130.pdf>.
276. Київська школа економіки. Аналіз в рамках проекту «росія заплатить» <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/za-tizhden-zbitki-naneseni-v-hodi-viyni-infrastrukturi-ukrayini-zrosli-shhonaumentshe-na-8-3-mlrd>.
277. Коваленко О. Війна знищила 35% економіки України – ООН. Інформаційне агенство Уніан. <https://www.unian.ua/economics/finance/viyna-znishchila-35-ekonomiki-ukrajini-oon-12122658.html>.
278. Кочетигова Т. В., Кожухар Д. С. Зарубіжний досвід управління ліквідністю банку. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. № 11. С. 709–712. URL: <http://global-national.in.ua/archive/11-2016/149.pdf>.
279. Лавренюк В. В., Журавльов О. С. Управління ліквідністю банків на макрота мікрорівнях. Проблеми економіки. 2023. № 2 (56). С. 213–223.
280. Ларіонова К. Л. Управління ліквідністю банків України в сучасних умовах: нормативний аспект. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 2. С. 76–82.
281. Литвинюк М., Демиденко В. Ліквідність банку та банківської системи як показник ефективності діяльності банку та її вплив на прибутковість комерційного банку. «Економіка і суспільство». 2017. № 10. С. 631–636.
282. Любка О., Охрименко І., Ярошенко С. До питання регулювання ліквідності банків України: стан та проблеми на тлі війни. Scientific Perspectives, 2023, № 9(39), с. 364–380.

283. НБУ встановив облікову ставку на рівні 16% та водночас залишив незмінними процентні ставки за своїми операціями з банками. Офіційний сайт НБУ. 2023. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/nbu-vstanoviv-oblikovu-stavku-na-rivni-16-ta-vodnochas-zalishiv-nezminnimi-protsentni-stavki-za-svoyimi-operatsiyami-z-bankami>.
284. Новікова Т., Антоненко О., Бауліна О. Управління ліквідністю банківської системи України: сучасний стан та проблеми. 25.11.2016. С. 32–44.
285. Новосьолова О. С. Ліквідність банку та банківської системи України як індикатор ефективності банківської діяльності. Гроші, фінанси і кредит. 2020. Том 31 (70). № 3. С. 76–82.
286. Обов'язкові резерви. Офіційний сайт НБУ. <https://bank.gov.ua/ua/markets/money-market/reserve-requirements-chart>.
287. Огляд інструментів підтримки фінансової стійкості в умовах воєнного стану в Україні (за період 01.01–31.01.2023 р.). Національний інститут стратегічних досліджень. 2023. URL: <https://niss.gov.ua/en/node/4814>.
288. Офіційний сайт НБУ. <https://bank.gov.ua/ua/>.
289. Охрименко І.Б., Білошапка В.С. Вплив банківського кредитування на економічний розвиток України: реалії та перспективи на тлі війни. Наукові інновації та передові технології. № 6(8). 2022. С. 405–423.
290. Постанова Правління НБУ «Про запровадження коефіцієнта покриття ліквідністю (LCR)» від 15 лютого 2018 року № 13. URL: <https://bank.gov.ua/document/download?docId=64546644>.
291. Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо особливостей оподаткування банків та інших платників податків: Закон України від 21.11.2023 № 3474-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3474-20#Text>.
292. Про порядок регулювання діяльності банків в Україні: Інструкція НБУ від 28.08.2001 № 368 із змінами та доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0841-01#Text>.
293. Ребрик М. У пошуках дієвого рецепту: монетарна політика в умовах значного структурного профіциту ліквідності. Офіційний сайт НБУ. Семінар для викладачів ЗВО, 02 червня 2023 року. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Rebryk\\_pr\\_01-02.06.2023.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Rebryk_pr_01-02.06.2023.pdf?v=4).
294. Рішення Правління НБУ №1001-рш «Про схвалення Методики розрахунку коефіцієнта чистого стабільного фінансування (NSFR)» від 24 грудня 2019 року. URL: [https://bank.gov.ua/ua/legislation/Decision\\_24122019\\_1001-rsh](https://bank.gov.ua/ua/legislation/Decision_24122019_1001-rsh).
295. Рябіченко, Д. О. Ліквідність банків в сучасних умовах: макроекономічний огляд. Молодіжний науковий вісник УАБС. 2012. № 1. С. 96–109.

296. Серпенінова Ю. С. Фінансовий механізм управління ліквідністю банку: монографія. Суми: Університетська книга. 2011. 136 с.
297. Слепцова Л. Розплата у 200 млрд: банкам доведеться відповісти за небажання реагувати на монетарні натяки НБУ. 2023. URL: <https://mind.ua/publications/20253194-rozplata-u-200-mlrd-bankam-dovedetsya-vidpovisti-za-nebazhannya-reaguvati-na-monetarni-natyaki-nbu>.
298. Статистика. Офіційний сайт НБУ. <https://bank.gov.ua/ua/statistic>.
299. Стельмах В., Міщенко В. Ліквідність банку: окремі аспекти управління та світовий досвід регулювання та нагляду: Науково-методичні матеріали. Київ: НБУ. ЦНД. 2008. 286 с.
300. Українці у 2022 році збільшили вклади у банках на 30%. URL: <https://news.finance.ua/ua/ukrainci-u-2022-roci-zbil-shyly-vklady-u-bankah-na-3.51>
301. Федірко М. Трансмісійний механізм монетарної політики Європейського валютного союзу. Світ фінансів. 2012. Вип. 4. С. 218–230.
302. Фусман О. Ліквідність у забезпеченні стабільності банку. Вісник КНТЕУ. 2013. № 4. С. 57–68.
303. Христофорова О. Ф., Мінасян М. Т. Ліквідність банківської системи та практичні аспекти її забезпечення в сучасних умовах України. Науковий вісник Херсонського державного університету. Вип. 36. 2019. С. 109–114.
304. Шварц Д. Банкірів змушують поділитися надприбутками. Чи доведеться за це платити їх клієнтам. 2023. URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/bankiriv-zmushuyut-podilitisya-nadpributkami-chi-dovedetsya-za-ce-platiti-jih-kliyentam-12434136.html>.
305. Шийко В. І. Оцінювання управління ліквідністю банківських установ. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 12. С. 68–74. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/12\\_2018/15.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2018/15.pdf).
306. Чкан О.І., А.С. Чкан. Електронний банкінг для бізнесу і населення як запорука розвитку ринкової інфраструктури. Ефективна Економіка. 2020. №4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7769> (дата звернення 06.01.2024 р.)
307. Кох Л. В. Інновації у банківському бізнесі. Львів : Вид-во Політехн. ун-ту, 2019. 49 с.
308. Орловський В. Інновації на виріст. Банківські технології. 2020. № 3. С. 26–29.
309. Кушнір Н. О. Сучасні тенденції ринку банківських послуг із застосуванням інформаційних технологій. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2022. Випуск 43. С. 32 – 36

310. Панченко Н., Балацька В., Татяніна С. Інновації у банківській діяльності в умовах воєнного стану. Молодий вчений. 2023. № 5 (117). С. 160-163
311. Віблій П., Кондратюк М. Розвиток фінансових технологій в Україні в умовах війни. Галицький економічний вісник. 2022. № 3 (76). С. 67 - 73
312. Копилова О.В., Пічугіна Ю.В., Гончар К.О. Діджиталізація банківського сектору України – виклики та перспективи. Економіка та суспільство. 2023. №50. URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-47> (дата звернення 05.01.2024 р.)
313. Мірошник Р.О., Кухта І.В. Діджиталізація банківської системи України в сучасних умовах. Економіка та суспільство. 2023. №49. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-39> (дата звернення 05.01.2024 р.)
314. Реверчук С.К., Творидло О.І. Цифровізація банківського бізнесу: виклики та можливості для державного регулювання. Економіка та суспільство. 2023. №55. URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-45> (дата звернення 05.01.2024 р.)
315. Best of both worlds: Balancing digital and physical channels in retail banking (2022), available at: [https:// www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/best-of-both-worlds-balancing-digitaland-physical-channels-in-retail-banking](https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/best-of-both-worlds-balancing-digitaland-physical-channels-in-retail-banking) (дата звернення 05.01.2024 р.)
316. Національний банк України. Статистика. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/nbustatistic> (дата звернення 06.01.2024 р.)
317. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність. Грудень 2023 року. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/FSR\\_2023-H2.pdf?v=6/](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2023-H2.pdf?v=6/)(дата звернення 17.02.2024 р.)
318. Дослідження: «25 провідних банків України». URL: <https://banksrating.com.ua/>(дата звернення 17.02.2024 р.)
319. Семенов А. Ю., Пахненко О. М., Шалда А. А. Необанки в Україні: особливості, тренди та перешкоди розвитку. Modern Economics. 2023. № 39(2023). С. 131-137.
320. Top 5 Conversational Commerce Examples & Successes in 2023 (2023), available at: [https://research. aimultiple.com/conversational-commerce-examples/](https://research.aimultiple.com/conversational-commerce-examples/) (дата звернення 17.02.2024 р.)
321. Banking Chatbots in 2023: Benefits, Use Cases & Best (2023), available at: [https://research.aimultiple. com/banking-chatbot/](https://research.aimultiple.com/banking-chatbot/) (дата звернення 17.02.2024 р.)
322. Reshaping Banking with Artificial intelligence (2021), available at: [https://www.hkma.gov.hk/media/eng/doc/key-functions/finanical-infrastructure/Whitepaper\\_on\\_AI.pdf](https://www.hkma.gov.hk/media/eng/doc/key-functions/finanical-infrastructure/Whitepaper_on_AI.pdf) (дата звернення 17.02.2024 р.)

323. Innovative Mobile Banking Support Options Grow but Capabilities Vary Widely (2023), available at: <https://www.keynovagroup.com/press-articles/innovative-mobile-banking-support-options-grow-butcapabilities-vary-widely> (дата звернення 17.02.2024 р.)
324. Демченко І. Відкритий банкінг в Україні. Нові можливості для бізнесу. URL: <https://blog.liga.net/user/idemchenko/article/42888> (дата звернення 27.02.2024)
325. Концепція відкритого банкінгу: Національний банк України. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Open\\_banking\\_conception\\_NBU\\_2023.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Open_banking_conception_NBU_2023.pdf?v=4) (дата звернення: 03.01.2024)
326. Пшик Б., Грудзевич У. Удосконалення регулювання FINTECH на ринку банківських послуг в Україні. Економіка та суспільство 2023. №54. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-67> (дата звернення: 01.01.2024)
327. Національний банк України. Специфікації ISO 20022. URL: [https://bank.gov.ua/files/ISO20022/pain.002.NBU.ver.1.0\\_16.03.2023.pdf](https://bank.gov.ua/files/ISO20022/pain.002.NBU.ver.1.0_16.03.2023.pdf) (дата звернення 10.03.2024 р.)
328. Сотченко Є.В. Діджиталізація міжнародних розрахунків в умовах кризових явищ світової економіки. Причорноморські економічні студії. 2020. № 59–1. С. 51–61.
329. Балазюк О.Ю., Пилявець В.М. Технологія блокчейн: дослідження суті та аналіз сфер використання. Економіка та суспільство. 2022. Випуск № 43. URL: DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-13> (дата звернення 10.03.2024 р.)
330. Трансформація та діджиталізація банку під час війни: досвід IBOX BANK. URL: <https://ua.news.ua/money/transformatyua-y-dydzhytalyzatsyya-bankavovremya-vojny-opyt-ibox-bank>
331. Regulatory complexity and the quest for robust regulation: Reports of the Advisory Scientific Committee. URL: [https://www.esrb.europa.eu/pub/pdf/asc/esrb.asc190604\\_8\\_regulatorycomplexityquestrobustregulation~e63a7136c7.en.pdf](https://www.esrb.europa.eu/pub/pdf/asc/esrb.asc190604_8_regulatorycomplexityquestrobustregulation~e63a7136c7.en.pdf) (дата звернення 03.01.2024)
332. ISO/IEC 27001 and related standards Information security management. URL: <https://www.iso.org/isoiec27001-information-security.html> (дата звернення 12.01.2024)
333. Понедільчук Т. В. Інтелектуальний капітал: сутність та методи оцінки. Ефективна економіка. 2014. №6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3288> (дата звернення: 02.02.2024).
334. Generative AI is a critical piece of a technological mosaic that can drive productivity growth, but by how much? World Economic Forum. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2023/08/generative-ai-realistic-economic-impact/> (date of access: 02.02.2024).

335. Чуприна О. О. Методологічні підходи до оцінювання інтелектуального капіталу. DSpace at NLU: Home. URL: [https://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/11012/1/Vnyua\\_etp\\_2013\\_3\\_5.pdf](https://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/11012/1/Vnyua_etp_2013_3_5.pdf) (дата звернення: 02.02.2024).
336. Contributors to Wikimedia projects. Менеджмент знань – Вікіпедія. Вікіпедія – свободная энциклопедия. URL: [https://ru.wikipedia.org/wiki/Менеджмент\\_знаний](https://ru.wikipedia.org/wiki/Менеджмент_знаний) (дата звернення: 04.02.2024).
337. Зміна бізнес-процесів у 2023 році під впливом штучного інтелекту - Lemon.School. Київ. URL: <https://lemon.school/blog/zmina-biznes-proczesiv-u-2023-rocz-i-pid-vplyvom-shtuchnogo-intelektu> (дата звернення: 04.02.2024).
338. Різниця між творчістю та інноваціями. На Нашому Сайті Ви Знайдете Корисну Інформацію Для Ваших Гаджетів, Інструкції, Рішення А Так Значення Деяких Іт Слів. URL: <https://uk.gadget-info.com/difference-between-creativity> (дата звернення: 04.02.2024).
339. Measuring intellectual capital with financial data. Home - PLOS. URL: <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0249989> (date of access: 04.02.2024).
340. Topic: Artificial intelligence in business. Statista. URL: <https://www.statista.com/topics/10658/artificial-intelligence-in-business/> (date of access: 05.02.2024).
341. AI in Business Statistics 2023 [Adoption, Use Cases, Market Size]. businessolution.org. URL: <https://businessolution.org/ai-business-statistics/> (date of access: 05.02.2024).
342. How Many Companies Use AI 2023: AI Usage Statistics & More. BusinessDIT. URL: <https://www.businessdit.com/ai-in-business-statistics/> (date of access: 05.02.2024).
343. Jayaraman S. 70 Artificial Intelligence Statistics for 2022. G2. URL: <https://www.g2.com/articles/artificial-intelligence-statistics> (date of access: 05.02.2024).
344. KaiAi. KaiAi. URL: <https://mykai.ai/> (date of access: 06.02.2024).
345. Eno, your Capital One assistant | Capital One. Capital One. URL: <https://www.capitalone.com/digital/eno/> (date of access: 06.02.2024).
346. Top 10 insurance chatbots applications & use cases in 2023. Net Green. URL: <https://www.netgreen.com.ua/top-10-insurance-chatbots-applications-use-cases/> (date of access: 06.02.2024).
347. Making a Github Bot - GeeksforGeeks. GeeksforGeeks. URL: <https://www.geeksforgeeks.org/making-a-github-bot/> (date of access: 06.02.2024).



348. How you can use the new stack overflow bot from microsoft - stack overflow. The Stack Overflow Blog - Stack Overflow. URL: <https://stackoverflow.blog/2017/09/25/can-use-new-stack-overflow-bot-microsoft/> (date of access: 06.02.2024).
349. IRC Bot. IRC Bot. URL: <https://www.jenkins.io/projects/infrastructure/ircbot/> (date of access: 16.01.2024).
350. GilPress. Smodin AI review, features, price, use cases & faqs. What's The Big Data?. URL: <https://whatsthebigdata.com/tool/smodin-ai/> (date of access: 07.02.2024).
351. The best AI chatbots for education. Cognitive AI Chatbots. URL: <https://juji.io/education-chatbot/> (date of access: 07.02.2024).
352. Top 5 chatbots for education. Free Chatbot maker | Chatbot for Website, WhatsApp | BotPenguin. URL: <https://botpenguin.com/top-5-chatbots-for-education/> (date of access: 07.02.2024).
353. Mesko B. The best AI chatbots for education. Cognitive AI Chatbots. URL: <https://juji.io/education-chatbot/> (date of access: 07.02.2024).
354. Say “Hello” to eBay ShopBot Beta. eBay Inc. URL: <https://www.ebayinc.com/stories/news/say-hello-to-ebay-shopbot-beta/> (date of access: 07.02.2024).
355. Tatango. RCS chatbot demo from snaptravel - hotel deals over messaging, 2019. YouTube. URL: [https://www.youtube.com/watch?v=amgUF\\_FXnFs](https://www.youtube.com/watch?v=amgUF_FXnFs) (date of access: 07.02.2024).
356. Mishra A. Case study: sephora’s adoption of chatbots. LinkedIn: Log In or Sign Up. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/case-study-sephoras-adoption-chatbots-anupama-mishra> (date of access: 07.02.2024).
357. The 7 best travel chatbots for 2024. Zendesk. URL: <https://www.zendesk.com/service/ai/travel-chatbots/> (date of access: 16.01.2024).
358. Erica - virtual financial assistant from bank of america. Bank of America. URL: <https://promotions.bankofamerica.com/digitalbanking/mobilebanking/erica> (date of access: 07.02.2024).
359. Cleo | AI meets money. Meet Cleo. URL: <https://web.meetcleo.com/> (date of access: 07.02.2024).
360. Plum chat. Plum Voice. URL: <https://www.plumvoice.com/for-business/plum-chat/> (date of access: 07.02.2024).

361. Chat marketing made easy with manychat. manychat.com. URL: [https://manychat.com/?utm\\_source=google&utm\\_medium=search&utm\\_campaign=search-generic&gclid=CjwKCAiA75itBhA6EiwAkho9e\\_fuaZn\\_AWy5aiI6vC-chn5pt8s8xsXhGKqBV3BIkgNBF3pxZE3rTRoCLfYQAvD\\_BwE](https://manychat.com/?utm_source=google&utm_medium=search&utm_campaign=search-generic&gclid=CjwKCAiA75itBhA6EiwAkho9e_fuaZn_AWy5aiI6vC-chn5pt8s8xsXhGKqBV3BIkgNBF3pxZE3rTRoCLfYQAvD_BwE) (date of access: 08.02.2024).
362. Build a custom chatbot for websites | drift chatbot software. Drift. URL: <https://www.drift.com/platform/custom-chatbots/> (date of access: 08.02.2024).
363. MobileMonkey review - chatbots.org. Chatbots.org - Virtual assistants, virtual agents, chat bots, conversational agents, chatterbots, chatbots: examples, companies, news,directory. URL: <https://www.chatbots.org/mobilemonkey> (date of access: 08.02.2024).
364. Mya. HR.com – Maximizing Human Potential. URL: [https://www.hr.com/directory/product/view/mya\\_systems\\_my](https://www.hr.com/directory/product/view/mya_systems_my) (date of access: 08.02.2024).
365. Jobpal – recruitment chatbots for enterprise companies. jobpal. URL: <https://jobpal.ai/en/> (date of access: 09.02.2024).
366. Wade and Wendy. AI App Directory & Marketplace. URL: <https://www.stork.ai/ai-tools/wade-and-wendy> (date of access: 09.02.2024).
367. And Chill. And Chill. URL: <https://www.andchill.io/> (date of access: 09.02.2024).
368. Mitsuku - The world's best conversational chatbot – Steemit. Steemit. URL: <https://steemit.com/steemhunt/@juecoree/mitsuku-the-world-s-best-conversational-chatbot> (date of access: 09.02.2024).
369. Telegram bot Trivia Blast Bot – @triviablastbot. Best online chat bots and assistants. URL: <https://botostore.com/c/triviablastbot/> (date of access: 09.02.2024).
370. Association Agreement between the European Union and its Member States, of the one part, and Ukraine, of the other part./ Official Journal of the European Union. URL: [http://eeas.europa.eu/ukraine/docs/association\\_agreement\\_ukraine\\_2014\\_en.pdf](http://eeas.europa.eu/ukraine/docs/association_agreement_ukraine_2014_en.pdf)
371. Kontseptsiiia rozvytku, modernizatsii ta pereosnashchennia hazotransportnoi systemy Ukrainy na 2009-2015 rr.: [Postanova N1417-r; pryiniato Kabinetom Ministriv Ukrainy 21.10.2009: stanom na 27.10.2015] – Kyiv, 2015.
372. Eide E., Resler F. Scenarios of economic development of Ukraine. Reforming institutions, strengthening the economy in the post-crisis period. Geneva: World Economic Forum, 2014. P. 22-31.
373. Plummer M.G., Cheong D., Hamanaka S. Methodology for Impact Assessment of Free Trade Agreements. – Philippines: Asian Development Bank, 2010. P. 87-89.

374. Tinbergen J. Shaping the World Economy: Suggestions for an International Economic Policy. – New York: Twentieth Century Fund, 1962. P. 262-266.
375. World Bank Open Data. Official Site of the World Bank. URL: <http://data.worldbank.org>
376. The World Factbook. Official Site of the Central Intelligence Agency. URL: <https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/up.html>
377. Stavky, indeksy, taryfy. Finansovyi portal "Minfin". URL: <http://minfin.com.ua>
378. Dabrowski M., Taran S. The Free Trade Agreement between the EU and Ukraine: Conceptual Background, Economic Context and Potential Impact: CASE Network Studies & Analyses. – Warsaw: CASE – Center for Social and Economic Research, 2012. P. 23.
379. Сайт Міністерства економіки України. Міністерство економіки України оцінює падіння ВВП у 2022 році на 30%, що спричинено війною. URL: <https://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA> .
380. Сайт BBC News Україна. Війна у цифрах: як за останній рік змінилися Україна та українці. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/articles/cv28871qdv8o>.
381. Скриньковський Р., Процевят О., Павленчик Н., Цюх С. Сучасні тенденції розвитку зовнішньоекономічної діяльності України в умовах війни. Траекторія Науки. Section "Economics". 2022. Vol. 8. № 6.
382. Скрипник С., Процевят О., Воронова О. Особливості регулювання зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2022. №. 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1308>.
383. Матвеев М., Лебедченко В., Гайдай Г. Регулювання зовнішньоекономічної діяльності в умовах війни. Наукові перспективи. 2022. №. 5 (23). С. 232–245. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/1648>.
384. Сайт Верховної Ради України. Закон України Про зовнішньоекономічну діяльність від 16.04.1991 р. № 959-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>.
385. Сайт Державної служби статистики України. Економічна статистика. Зовнішньоекономічна діяльність. URL: <https://ukrstat.gov.ua/>.
386. Сайт PWC. Останні зміни в митному законодавстві. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/publications/tax-and-legal-alert/2022/customs-code-changes.html>
387. Сайт VOBU. Нормативні документи від VOBU. URL: <https://document.vobu.ua/doc/23756>.

388. Сайт PWC. Набули чинності зміни до деяких законодавчих актів щодо оптимізації трудових відносин. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/publications/tax-and-legal-alert/2022/changes-labor-law.html>.
389. Європейський зелений курс. Екодія. 2023. URL: <https://ecoaction.org.ua/ievropejskuj-zelenyj-kurs.html> (дата звернення: 03.01.2024).
390. Європейський Зелений Курс та важливі аспекти реалізації «водневих» проєктів. Європейська Бізнес Асоціація. 2021. URL: <https://eba.com.ua/a-european-green-deal-and-important-aspects-of-hydrogen-projects-implementation/> (дата звернення: 04.01.2024).
391. Європейський зелений курс. Екодія. 2023. URL: <https://ecoaction.org.ua/ievropejskuj-zelenyj-kurs.html> (дата звернення: 05.01.2024).
392. Європейський зелений курс. Екодія. 2023. URL: <https://ecoaction.org.ua/ievropejskuj-zelenyj-kurs.html> (дата звернення: 05.01.2024).
393. В ЄС прийняли новий закон, який допоможе декарбонізувати авіаційний сектор. 2023. URL: <https://greentransform.org.ua/v-yes-prujnyaly-novuj-zakon-yakuj-dopomozhe-dekarbonizuvaty-aviatsijnyj-sektor/> (дата звернення: 06.01.2024).
394. Антонова О.Р. Становлення спільної транспортної політики ЄС у сфері повітряних перевезень: управлінсько-правовий вимір. Південноукраїнський правничий часопис. №4, 2022, Ч. 1. URL: [http://www.sulj.oduvs.od.ua/archive/2022/4/part\\_1/1.pdf](http://www.sulj.oduvs.od.ua/archive/2022/4/part_1/1.pdf) (дата звернення: 08.01.2024).
395. Захист навколишнього середовища в авіатранспортних процесах : підручник / В. М. Ісаєнко, С. В. Бойченко, К. О. Бабікова, О. О. Вовк. К. : НАУ, 2020. 320 с.
396. Авіаційна транспортна стратегія України на період до 2030 року. Міністерство інфраструктури України. 2023. URL: [https://publications.chamber.ua/2017/Infrastructure/UDD/National\\_Transport\\_Strategy\\_2030.pdf](https://publications.chamber.ua/2017/Infrastructure/UDD/National_Transport_Strategy_2030.pdf) (дата звернення: 07.01.2024).
397. Договір про заснування Європейської Спільноти (консолідована версія станом на 1 січня 2005 року). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/> (дата звернення: 17.01.2024).
398. Офіційний сайт Ради Європейського Союзу. URL: <http://www.consilium.europa.eu/> (дата звернення: 08.01.2024).
399. Офіційний сайт Європейської Комісії. URL: [http://ec.europa.eu/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/index_en.htm) (дата звернення: 09.01.2024).
400. Біла книга «Про майбутній розвиток спільної транспортної політики» (1992). URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=COM%3A1992%3A0494%3AFIN> (дата звернення: 10.01.2024).

401. Біла книга «Європейська транспортна політика на 2010 рік: час вирішувати» (2001). URL: [https://transport.ec.europa.eu/index\\_en](https://transport.ec.europa.eu/index_en) (дата звернення: 14.01.2024).
402. Біла книга «Дорожня карта єдиного європейського транспортного простору – на шляху до конкурентоспроможної та ресурсоефективної транспортної системи». URL: [https://brdo.com.ua/wp-content/uploads/2016/01/1\\_Bila-knyga-transportplan-rozvytku](https://brdo.com.ua/wp-content/uploads/2016/01/1_Bila-knyga-transportplan-rozvytku) (дата звернення: 15.01.2024).
403. European Aviation Environmental Report 2022. EASA, 2023. URL: [https://www.easa.europa.eu/eco/sites/default/files/2022-09/220723\\_EASA%20EAER%202022.pdf](https://www.easa.europa.eu/eco/sites/default/files/2022-09/220723_EASA%20EAER%202022.pdf) (дата звернення: 12.01.2024).
404. Regulation (EU) 2017/2392 of the European Parliament and of the Council of 13 December 2017 amending Directive 2003/87/EC to continue current limitations of scope for aviation activities and to prepare to implement a global market-based measure from 2021. European Union. 2023. URL: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=uriserv:OJ.L\\_.2017.350.01.0007.01.ENG](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=uriserv:OJ.L_.2017.350.01.0007.01.ENG) (дата звернення: 13.01.2024).
405. Directive 2003/87/EC of the European Parliament and of the Council of 13 October 2003 establishing a scheme for greenhouse gas emission allowance trading within the Community and amending Council Directive 96/61/EC (Text with EEA relevance). European Union. 2023. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32003L0087> (дата звернення: 13.01.2024).
406. Commission Delegated Decision (EU) 2020/1071 of 18 May 2020 amending Directive 2003/87/EC of the European Parliament and of the Council, as regards the exclusion of incoming flights from Switzerland from the EU emissions trading system (Text with EEA relevance). European Union. 2023. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32020D1071> (дата звернення: 14.01.2024).
407. Proposal for a DIRECTIVE OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL amending Directive 2003/87/EC as regards aviation's contribution to the Union's economy-wide emission reduction target and appropriately implementing a global market-based measure. European Union. 2021. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52021PC0552> (дата звернення: 15.01.2024).
408. Agreement between the European Union and the Swiss Confederation on the linking of their greenhouse gas emissions trading systems. European Union. 2023. URL: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=uriserv:OJ.L\\_.2017.322.01.0003.01.ENG&toc=OJ:L:2017:322:TOC](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=uriserv:OJ.L_.2017.322.01.0003.01.ENG&toc=OJ:L:2017:322:TOC) (дата звернення: 18.01.2024).
409. EU Emissions Trading System (ETS) data viewer. European Environment Agency. 2023. URL: <https://www.eea.europa.eu/data-and-maps/dashboards/emissions-trading-viewer-1> (дата звернення: 20.01.2024).

410. European Energy Exchange AG. URL: <https://www.eex.com/en/market-data/environmentals/spot> (дата звернення: 21.01.2024).
411. CORSIA States for Chapter 3 State Pairs. INTERNATIONAL CIVIL AVIATION ORGANIZATION. 2021. URL: [https://www.icao.int/environmental-protection/CORSIA/Documents/CORSIA\\_States\\_for\\_Chapter3\\_State\\_Pairs\\_Sept2020.pdf](https://www.icao.int/environmental-protection/CORSIA/Documents/CORSIA_States_for_Chapter3_State_Pairs_Sept2020.pdf) (дата звернення: 20.01.2024).
412. INTERNATIONAL CIVIL AVIATION ORGANIZATION. URL: <https://www.icao.int/environmental-protection/CORSIA/Pages/CORSIANEWSLETTERS.aspx> (дата звернення: 03.01.2024).
413. Top airlines' promises to offset flights rely on 'phantom credits'. 2021. URL: <https://unearthed.greenpeace.org/2021/05/04/carbon-offsetting-british-airways-easyjet-verra/> (дата звернення: 08.01.2024).
414. Regulation (EU) 2020/852 of the European Parliament and of the Council of 18 June 2020 on the establishment of a framework to facilitate sustainable investment, and amending Regulation (EU) 2019/2088 (Text with EEA relevance). European Union. 2020. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:32020R0852> (дата звернення: 14.01.2024).
415. Taxes in the field of aviation and their impact. Publications Office of the European Union. 2019. URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/0b1c6cdd-88d3-11e9-9369-01aa75ed71a1> (дата звернення: 17.01.2024).
416. Proposal for a COUNCIL DIRECTIVE restructuring the Union framework for the taxation of energy products and electricity (recast). European Union. 2021. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/TXT/?uri=CELEX%3A52021PC0563> (дата звернення: 21.01.2024).
417. Jet a1 average price 2021 = \$78 per bbl. JET-A1-FUEL. 2023. URL: <https://jet-a1-fuel.com/average/2021> (дата звернення: 10.01.2024).
418. Транспортна політика Європейського Союзу і України: Навчальний посібник / О.М. Кириленко, В.О. Новак, К.М. Разумова, І.Б. Зарубінська, Т.Л. Мостенська, О.А. Сьомін. К.:Кондор-Видавництво, 2021. 57 с.
419. Noise data reported under Environmental Noise Directive (END). European Environment Agency. 2021. URL: <http://www.eea.europa.eu/data-and-maps/data/data-on-noise-exposure-8> (дата звернення: 18.01.2024).
420. ESS Open Archive. 2023. URL: <https://www.essoar.org/doi/10.1002/essoar.10507359.1> (дата звернення: 19.01.2024).
421. Climate Change Resilience and Adaptation Survey Report. 2023. URL: <https://store.aci.aero/product/climate-change-resilience-and-adaptation-survey-report/> (дата звернення: 05.01.2024).

422. Sixth Assessment Report. Intergovernmental Panel on Climate Change. 2023. URL: <https://www.ipcc.ch/assessment-report/ar6/> (дата звернення: 04.01.2024).
423. Impacts of climate change on transport. A focus on airports, seaports and inland waterways. EU. 2018. URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/fa2d5b6f-e701-11e8-b690-01aa75ed71a1/language-en> (дата звернення: 07.01.2024).
424. EUROCONTROL study on climate change risks for European aviation. Climate change set to increasingly disrupt aviation on the ground and in the air. EUROCONTROL. 2023. URL: <https://www.eurocontrol.int/publication/eurocontrol-study-climate-change-risks-european-aviation> (дата звернення: 09.01.2024).
425. The impacts of climate change on Greek airports. 2020. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10584-019-02634-z> (дата звернення: 11.01.2024).
426. 70% of jet fuels at EU airports will have to be green by 2050. European Parliament. 2023. URL: <https://www.europarl.europa.eu/news/en/press-room/20230911IPR04913/70-of-jet-fuels-at-eu-airports-will-have-to-be-green-by-2050> (дата звернення: 14.01.2024).
427. Sustainable aviation fuels targets take off in EU. Gas outlook. 2023. URL: <https://gasoutlook.com/analysis/sustainable-aviation-fuels-targets-take-off-in-eu/> (дата звернення: 16.01.2024).
428. Analysis of the Potential of Meeting the EU's Sustainable Aviation Fuel Targets in 2030 and 2050. MDPI. 2023. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/12/9266> (дата звернення: 18.01.2024).
429. Пакет ЄС "Fit for 55". Екодія. 2023. URL: <https://ecoaction.org.ua/paket-ies-fit-for-55.html> (дата звернення: 19.01.2024).
430. Guidelines for a Sustainable Aviation Fuel Blending Mandate in Europe. INSIGHT REPORT. WEF. 2021. URL: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_CST\\_EU\\_Policy\\_2021.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_CST_EU_Policy_2021.pdf) (дата звернення: 20.01.2024).
431. Roadmap to climate neutral aviation in Europe. European Federation for Transport and Environment AISBL. 2022. URL: <https://www.transportenvironment.org/wp-content/uploads/2022/03/TE-aviation-decarbonisation-roadmap-FINAL.pdf> (дата звернення: 21.01.2024).
432. European Commission. URL: <https://commission.europa.eu/select-language?destination=/node/9> (дата звернення: 14.01.2024).
433. Стукало А.В. Регулювання світового ринку транспортних послуг. Міжнародні транспортні організації / А.В. Стукало // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки. 2014. Випуск 8. Частина 2. URL: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_08/60.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_08/60.pdf) (дата звернення: 04.01.2024).

434. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України / Міжнародна організація цивільної авіації / URL: <https://mtu.gov.ua/content/mizhnarodna-organizaciya-civilnoi-aviacii.html> (дата звернення: 08.01.2024).
435. Офіційний сайт Міжнародної організації цивільної авіації. URL: <https://www.icao.int/Pages/default.aspx> та <http://www.un.org/ru/ecosoc/icao/> (дата звернення: 14.01.2024).
436. International Civil Aviation Organization / Strategic Objectives. URL: <https://www.icao.int/about-icao/Council/Pages/RU/Strategic-Objectives.aspx> (дата звернення: 16.01.2024).
437. IATA – International air transport association. URL: <http://xn--h1ahbi.com.ua/info/148-iata-international-air-transport-association-mezhdunarodnaya-associaciya-vozdushnogo-transporta-iata.html> (дата звернення: 19.01.2024).
438. Якими будуть аіваперельоти до 2050 року / Експедиція XXI. 2022. URL: <https://expedicia.org/yakimi-budut-aviapereloti-do-2050-roku/> (дата звернення: 21.01.2024).
439. Офіційний сайт International Air Transport Association. URL: <https://www.iata.org/> (дата звернення: 21.01.2024).
440. Vitlins'kyj, V.V. (2003), Modeliuvannia ekonomiky [Modeling of economy], Naukova dumka, Kyiv, Ukraine.
441. Lucas, R. (2011), “On the mechanics of economic development“, Journal of Monetary Economics, Vol. 22, pp. 3–42.
442. Klejner, G.B. (1986), Proizvodstvennye funkcii: Teorija, metody, primenenie [Production functions: Theory, methods, application], Finansy i statistika, Moscow, Russia.
443. Cobb, C. and Douglas, P. (1928), “Theory of Production“, American Economic Review, Supplement, Vol.1, pp. 139-165.
444. Pindajk, R.S. and Rubinfel'd, D.L. (2001), Mikroekonomika [Microeconomics], Moscow, Russia.
445. Marasanov, V.V. and Pliashkevych, O.M. (2002), Osnovy teorii proektuvannia i optymizatsii makroekonomichnykh system [Foundations the theory design and optimization of macroeconomic systems], Kherson, Ukraine.
446. Loboda, O.M. and Kyrychenko, N.V. (2015), “Current problems of identification and modeling of enterprise management structure“, Nauka y ekonomika, Vol. 3, pp.130-134.



447. Loboda, O.M. and Kukharenko, S.V. (2010), "Solving the problem of synthesizing the organizational structure", *Tavriiskyi naukovyi visnyk*, Vol. 71, pp. 272-277.
448. Kaplina, A. and Kyrychenko, N.(2020), "Cross-cultural aspects of human resources management", *Efektivna ekonomika*, Vol. 10.
449. Kaplina, A.I. (2023), "Management decisions as a tool for managing an organization", *Efektivna ekonomika*, Vol. 5.
450. Zolkover, A., KaplinaA., Loboda, O., Kyrychenko, N., & Chopko, N. Features of the Influence of Human Capital on Economic Development: The Case of Ukraine. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)* (категорія Scopus, Web of Science)2021. №8(3), 425-437. <https://doi.org/10.15549/jeecar.v8i3.763>
451. Kaplina, A. and Kyrychenko, N.(2021), "Actual problems of statistical study of economic assets in modern conditions Investments: practice and experience", *Agrosvit*, Vol. 22.
452. Kaplina, A. (2023), "The role of management for small business development", *Agrosvit*, Vol. 11.P.32-35.
453. Апостолук О. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності // *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. – 2016. – С. 68-73. – Дата звернення: 11.03.2024.
454. Балака О. Г. Стратегічне спрямування корпоративної культури підприємства [Електронний ресурс]. – С. 59-61. – Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/32606967.pdf>. – Дата звернення: 11.03.2024.
455. Ковалевська А.В, Зеленський С.В., Таран Н.С. Організаційне забезпечення стратегічного управління стійким розвитком міст України. Вплив стейкхолдерів на розвиток територій : монографія / за заг. ред. В. П. Третяк. – Х. : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2020. С. 144-206
456. Петрашко Л. Корпоративна культура міжнародних компаній [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ludmila-petrashko.com.ua/assets/files/kurs/mezhnar-management/Lekcii/Tema-4-signed.pdf>. – Дата звернення: 17.03.2024.
457. Романова Ю. Зміна корпоративної культури: довірити консультантам чи можливо провести самим!? // *Управління персоналом*. – 2000. – № 11. – С. 25-27.
458. Савчук Л., Бурлакова А. Розвиток корпоративної культури в Україні // *Персонал*. – 2005. – № 5. – С. 86-89.
459. *Управління персоналом : підручник / за ред. Л.В. Барабанова, О.В. Сардак*. – Київ : Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.

460. Фіщук Н.Ю., Ломачинська І.В. Корпоративна культура організації: сутність, види, принципи та вплив на розвиток організації [Електронний ресурс] // Збірник наукових праць ВНАУ: Серія: Економічні науки. – 2012. – №1 (56), Том 4. – С. 81-85. – Режим доступу: <http://econjournal.vsau.org/files/pdfa/691.pdf>. – Дата звернення: 17.03.2024.
461. Чайка Г.П. Культура ділового спілкування менеджера : навч. посіб. – Київ : Знання, 2005. – 442 с.
462. Чернишова А.О., Немченко Т.А. Деякі аспекти корпоративної культури організації [Електронний ресурс] // Наукові праці КНТУ. Економічні науки. – 2010. – Випуск 17. – Режим доступу: [http://www.kntu.kr.ua/doc/zb\\_17\\_ekon/stat\\_17/49.pdf](http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_17_ekon/stat_17/49.pdf). – Дата звернення: 17.03.2024.
463. Юрченко В.В., Мельник Ю.В., Богданова Н.В. Корпоративна культура організації. – Київ, 2016. – 58 с.
464. Aktas, E., Çiçek, I., Kıyak, M. (2011) The effect of organizational culture on organizational efficiency: The moderating role of organizational environment and CEO values. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, pp. 1560-1573.
465. Armstrong M. (2014) *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: 13th Edition*. – 13th ed. – Kogan Page. 886 p.
466. Deal T.E., Kennedy A.A. (1982) *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. – Addison-Wesley Publishing Company, Inc., – 280 p.
467. Ebrahimi, M. (2021) Adopting a grounded theory approach for managing corporate culture change. *Int. J. Strategic Change Management*, 7(3), pp. 235-256.
468. Gibson, D.E., Barsade, S.G. (2003) Managing organizational culture change: the case of long-term care. *Journal of Social Work in Long Term Care*, 2(1/2), pp. 11-35.
469. Groysberg, B., Lee, J., Price, J., Cheng, Y-J. (2018) The leader's guide to corporate culture. *Harvard Business Review* [Online]. Available at: <https://hbr.org/2018/01/the-leaders-guide-to-corporate-culture>
470. Guiso, L., Sapienza, P., Zingales, L. (2006) Does culture affect economic outcomes? *Journal of Economic Perspectives*, 20(2), 23-48. Available at: <https://doi.org/10.1257/jep.20.2.23>.
471. Jaber, T. (2021) A Surge toward a sustainable future: Organizational change and transformational vision by an oil and gas company. *Revista de Administração Contemporânea*, 25(3), e200031. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2021200031.en>
472. Janićijević, N. (2012) The influence of organizational culture of organizational preferences toward the choice of organizational change strategy. *Economic Annals*, 57(193), pp. 25-51.

473. Kpakol, A. and Amah, E. (2014) Re-engineering corporate culture for organizational receptivity to change, *European Journal of Business and Management*, 6(29), pp. 167-176.
474. Lienert, A. (2015) 'Change of culture or culture of change? Introducing a path-agency-culture (PAC) framework to servitization research', *Procedia CIRP*, Vol. 30, pp.353–358.
475. Mzangwa, S.T. and Serpa, S. (2019) Transformation as part of evolving organizational culture in the South African higher education institutions, *Cogent Social Sciences*, Vol. 5, No. 1 [online] <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311886.2019.1638635>
476. Ritala, P., Ruokonen, M. and Ramaul, L. (2023), "Transforming boundaries: how does ChatGPT change knowledge work?", *Journal of Business Strategy*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JBS-05-2023-0094>
477. Roszkowska, P., Melé, D. (2021) Organizational Factors in the Individual Ethical Behaviour. The Notion of the "Organizational Moral Structure". *Humanist Manag J* 6, 187–209 <https://doi.org/10.1007/s41463-020-00080-z>
478. Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
479. Schmidt, S. i Schmidt, B.S.G. (2022). A Working from Home (WFH) 2022 - Best Practices Implementation and Case Study of Company Agreement. *Tehnički glasnik*, 16 (4), 572-580. <https://doi.org/10.31803/tg-20220511094430>
480. Suwaryo, J., Daryanto, H.K. and Maulana, A. (2015) 'Organizational culture change and its effect on change readiness through organizational commitment', *International Journal of Administrative Science and Organization*, Vol. 22, No. 1, pp.68–78.
481. Trompenaars, F., & Coebergh, P.H. (2014). *100 Management Models: How to understand and apply the world's most powerful business tools*. McGraw-Hill Education. ISBN 0071834605. 592 p.
482. Zeng, H., Li, X., Zhou, Z., Ma, Y., & Lv, F. (2023). Local gambling culture and corporate tax aggressiveness: A trait activation perspective on informal institutions. *Managerial and Decision Economics*.
483. Боруцька Ю. З. Практикум із методики створення еколого-туристичних стежок і маршрутів (з елементами сільського зеленого туризму) : навч.-метод. посіб. Екологічний коледж Львівського національного аграрного університету. Львів, 2020. 166 с.
484. Боруцька Ю. З. Сталі форми туристично-рекреаційної діяльності як інструмент екологізації свідомості соціуму. Туризм в Україні: виклики та відновлення : зб. матеріалів Міжнародного туристичного форуму. К. : КНЕУ, 2023. С. 202–204.

485. Рудніченко Є. М., Гавловська Н. І., Живко З. Б., Лісовський І. В. Теоретичний базис стратегічної адаптації системи менеджменту туристичних підприємств до трансформаційних процесів зовнішнього середовища. Вісник Хмельницького національного університету. № 6 (288), 2020. С.192-197.
486. Borutska, Y., Vashchyshyn, M., Zhurba, I., Leskiv, H., Taranenko, H., Panteleiev, M. (2023). State environmental impact management in ecological tourism development. *International Journal of Design & Nature and Ecodynamics*, Vol. 18, No. 5, pp. 1247-1254. <https://doi.org/10.18280/ijdne.180527>.
487. Державне агентство розвитку туризму. URL: <https://www.tourism.gov.ua> (дата звернення: 22.12.2023).
488. Про туризм : Закон України. Редакція від 04.11.2018. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 11.09.2023).
489. Про природно-заповідний фонд України : Закон України. Редакція від 08.08.2021. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2456-12/page> (дата звернення: 16.11.2023).
490. Про охорону навколишнього природного середовища : Закон України. Редакція від 01.01.2021. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1264-12> (дата звернення: 25.09.2023).
491. Borutska, Y., Mahas, N., Hrebinska, S., Yankovska, H., Lakiza, V. (2023). Implementing modeling techniques to formulate a strategy for organizational change management in enterprises' sustainable development systems. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, Vol. 18, No. 11, pp. 3625-3631. <https://doi.org/10.18280/ijdsdp.181128>.
492. Боруцька Ю. З. Сталі форми туристично-рекреаційної діяльності як інструмент екологізації свідомості соціуму. Туризм в Україні: виклики та відновлення : зб. матеріалів Міжнародного туристичного форуму. К. : КНЕУ, 2023. С. 202–204.
493. Живко З.Б., Лелюк Н.Є., Родченко С.С. Управління безпекою туристичної галузі в умовах пандемії COVID-19. *Економіка та суспільство*. 2021. № 31. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/736> DOI: 10.32782/2524-0072/2021-31-67
494. Живко З.Б., Боруцька Ю.З., Рій М.М. Чинники розвитку сільського зеленого туризму в Україні. *Економіка та суспільство*. №25, 2021. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-25>
495. Гречаник О. Є., Грабар О. В. Професійне навчання як засіб розвитку корпоративної культури персоналу організації. *The Scientific Heritage*. 2021. No 81. VOL. 3. P. 29-32.

496. Гречаник О. Є., Григораш В. В. Формування акмеологічної компетентності вчителя в системі післядипломної освіти : [монографія]. Харків : Основа, 2019. 143 с.
497. Єльнікова Г. В. Культура управлінської праці керівника загальноосвітнього навчального закладу. Управління школою. 2004. № 35 (83). С. 2–12.
498. Єльнікова Г. В. Основи адаптивного управління. Харків : Основа, 2004.
499. Єльнікова Г. В. Управлінська культура керівника загальноосвітнього навчального закладу. URL: [www.ipro.edu.te.ua/files/na\\_dopomogu\\_vchitelju/05\\_uprav](http://www.ipro.edu.te.ua/files/na_dopomogu_vchitelju/05_uprav) (дата звернення: 07.04.2023).
500. Королук С. В. Управлінська культура керівника школи. Постметодика. 2003. № 5–6. С. 85–88.
501. Мармаза О. І. Інноваційний менеджмент. Харків : ХНПУ, 2016. 197 с.
502. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті : секрети успішного управління. Харків : Основа, 2005.
503. Мармаза О. І. Стратегічний менеджмент. Харків : ТОВ «Планета-Прінт», 2015. 103 с.
504. Черновол-Ткаченко Р. І. Забезпечення акмеологічної компетентності вчителя у системі післядипломної освіти. Шляхи оновлення змісту та якості освіти : мат-ли наук.-практ. конф. (Харків, 11 трав. 2011 р.) Харків, 2011. С. 26–35.
505. Розвиток системи управління закладом освіти : матеріали Всеукр. науково-практ. онлайн-конф. / [за заг. ред. проф. Р. Черновол-Ткаченко, проф. О. Мармази, доц. О. Гречаник]. Харків : ХНПУ імені Г. С. Сковороди, 2021. 326 с.
506. Темченко О. В. Педагогічні умови формування професійної позиції вчителя загальноосвітньої школи : автореф. дис.... на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.04. Харків, 2010. 22 с.
507. Смолич Д. В. Культура та етика керівника в управлінні організацією. Економічні науки: зб. наук. пр. Луцького нац. техн. ун-ту. Сер. : Регіональна економіка. 2021. № 18 (71). С. 180–191. DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2021-18\(71\)-20](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2021-18(71)-20).
508. Хлебнікова Т. М., Гречаник О. Є., Григораш В. В. Акмеологічний супровід педагога в процесі саморозвитку. Scientific Educational Center RS Global Sp. Z. O.O. Science Review. 2018. № 6 (13), July.
509. Васильченко Л. В. Формування управлінської культури керівника школи в системі післядипломної педагогічної освіти : автореф. дис. ... канд. пед. наук : [спец.] 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти». Тернопіль, 2006. 23 с.

510. Вініченко А. А. Особливості формування «культури управління» в сучасному соціумі. Науковий вісник УМО «Педагогіка». 2016. № 1. URL: [https://lib.iitta.gov.ua/713955/1/%D0%92%D0%BD%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE\\_%D0%9D%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9\\_%D0%B2%D1%81%D0%BD%D0%B8%D0%BA\\_%D0%A3%D0%9C%D0%9E\\_%E2%84%961\(2016\).pdf](https://lib.iitta.gov.ua/713955/1/%D0%92%D0%BD%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE_%D0%9D%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9_%D0%B2%D1%81%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D0%A3%D0%9C%D0%9E_%E2%84%961(2016).pdf).
511. Крамчанін В. М. Управлінська культура керівників закладів освіти як психолого-педагогічний феномен. URL: [http://virtkafedra.ucoz.ua/el\\_gurnal/pages/vyp11/1/Kramchanin.pdf](http://virtkafedra.ucoz.ua/el_gurnal/pages/vyp11/1/Kramchanin.pdf) (дата звертання: 18.02.2021).
512. Інновації в управлінні закладами освіти: теорія та практика. Матеріали студентської науково-практичної конференції (10 листопада 2021 року). Харків : ХНПУ, 2021. 111 с.
513. Пержун В. В. Методи дослідження управлінської культури в публічному управлінні. Право та державне управління. 2020. № 4. С. 146–152.
514. Пшенична Л. Управлінська культура менеджера освіти. Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології. 2020. № 8 (102). С. 368–382.
515. Ростовська В. І. Управлінська культура викладача вишу як важливий чинник результативності педагогічної діяльності. Науковий огляд. 2016. № 3 (24). С. 1–10. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/145611569.pdf>.
516. Becker B. E., Huselid M. A., Ulrich S. D. The HR Scorecard. Linking People, Strategy and Performance. Boston : Harvard Business School Press, 2001.
517. Covey S. R. The 7 habits of highly effective people: Restoring the Character Ethic. New York, Free Press, 2004.
518. Нижник Н., Пашко Л. Управлінська культура: теоретичне поняття чи управлінська поведінка? Політичний менеджмент. 2005. № 5. С. 103-113. URL: [https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/07/nyzhnyk\\_upravlinska.pdf](https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/07/nyzhnyk_upravlinska.pdf).
519. Пержун В. В. Управлінська культура владних еліт сучасної України. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Сер. : Державне управління. 2020. Т. 31 (70). № 4. С. 16–21.
520. Савчук Л., Бурлакова А. Розвиток корпоративної культури в Україні. Персонал. 2005. № 5. URL: <http://personal.in.ua/article.php?ida=68>.
521. Святоха В. А. Вплив управлінської культури керівника вищого навчального закладу на ефективність менеджменту. Теоретичні і прикладні проблеми психології. 2013. № 3 (32). С. 237–242.
522. Танько А. Теоретичні основи формування управлінської культури майбутніх менеджерів освіти. Освітній простір України. 2019. № 15. С. 130–136.

523. Grygorash V., Grechanyk O. Forming acmeological competence of potential education managers. Theory and Practice of Future Teacher's Training for Work in New Ukrainian School: monograph / Edit. I. F. Prokopenko, I. M. Trubavina. Prague, 2020. P. 102–112.
524. Klebnikova T. Personally-oriented approach to the formation of the new ukrainian school teacher. Theory and Practice of Future Teacher's Training for Work in New Ukrainian School: monograph (колективна монографія). Prague, OKTAN PRINT s.r.o., 2020. P. 133–155.
525. Жигалов В. Т. Основи менеджменту і управлінської діяльності: Підручник / В. Т. Жигалов, Л. М. Шимановська. Київ : Вища школа, 1994.
526. Зеленська Л., Золотухіна С. Реалізація принципу колегіального управління у вітчизняних університетах ХІХ століття. Історико-педагогічний альманах. 2009. № 2. С. 52-57.
527. Мартинець Л. Функції управління професійним розвитком учителів. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Педагогіка. Соціальна робота. 2016. Вип. 2. С. 137–139.
528. Новий освітній простір: Інформаційний посібник, 2019. URL: <http://www.minregion.gov> (дата звернення: 20.01.2020).
529. Великий тлумачний словник української мови / [уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел]. Київ ; Ірпінь : ВТФ «Перун», 2001. 1440 с.
530. Павлютенков Є. М., Крижко В. В. Організація методичної роботи. Харків : Основа, 2005. 80 с.
531. Сорочан Т. М. Підготовка керівників шкіл до управлінської діяльності: теорія та практика: монографія. Луганськ : Знання, 2005. 384 с.
532. Хміль Ф. І. Управління персоналом. Київ : Академвидав, 2006.
533. Бузько І.Р., Вартанова О.В., Надьон Г.О. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: монографія. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. 304 с.
534. Вербовська Л.С., Станьковська І.М., Боднар Г.Ф., Микитюк М.О. Компетентнісний розвиток персоналу як складова забезпечення якості проекту. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2022. Вип. 18(1). С. 79-88. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer\\_2022\\_18\(1\)\\_\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2022_18(1)__10)
535. Горбатюк О.В., Волянська-Савчук Л.В., Глушко Т.В., Кошонько О.В. Особливості впровадження компетентнісного підходу в управлінні персоналом. Ефективна економіка. 2022. № 12. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2022\\_12\\_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_12_35)

536. Дзямулич М.І., Урбан О.А. Оцінка ефективності управління персоналом підприємства в умовах сталого розвитку. Економічні науки. Серія: Регіональна економіка. 2020. Вип. 17. С. 82-88. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnre\\_2020\\_17\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnre_2020_17_11)
537. Застрожнікова І. В. Проблеми взаємозв'язку та взаємоузгодження стратегії управління персоналом та загальної стратегії підприємства. Український журнал прикладної економіки. 2020. Т. 5, № 3. С. 329-335. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae\\_2020\\_5\\_3\\_38](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2020_5_3_38)
538. Захарченко Р.М., Кірюшатова Т.Г., Сікорський М.М. Використання сучасних засобів для підвищення ефективності управління персоналом. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2019. № 1. С. 143-148. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu\\_2019\\_1\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu_2019_1_22)
539. Кустріч Л. О. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах. Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. 2022. Вип. 100(2). С. 250-262. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/zhpumus\\_2022\\_100\(2\)\\_\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/zhpumus_2022_100(2)__26)
540. Бурліцька О. П., Голда Н. М. Особливість сучасних комунікативних технологій в рекламі / ICI World of journals// Nauka i studia Vol.(2). Ekonomiczne Nauki, 2023. – P. 1-7.
541. Бурліцька О. П. Сутність трейд-маркетингу як основного інструменту стимулювання збуту // «Галицький економічний вісник». – Вип. 4 (83), 2023.- С. 122-129.
542. Бурліцька Оксана. Маркетингові інструменти в онлайн-покупках// Матеріали X Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ імені Івана Пулюя, академіка НАН України Миколи Григоровича Чумаченка: «Соціальна відповідальність як основа інноваційного розвитку бізнесу». – 18 листопада 2022 року, Тернопіль, ТНТУ. – С.25-26.
543. Бурліцька О. П., Шоломейчук С. А. Особливості комплексу інформаційно-комунікаційних інструментів в системі маркетингу підприємства // Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах» – 03 листопада 2023 року, Тернопіль, ТНТУ.- С.140-142.
544. Burlitska Oksana, Sholomeichuk Serhii. The role of information technologies in the management of the enterprise marketing // Development of world economy, marketing and management in modern conditions: collective monograph / Andrushko R., Zhydovska N., Myronchuk Z. – etc. – International Science Group. – Boston : Primedia eLaunch, 2023. 226 p. - P. 145-154.



545. Razborska O.O., Levchenko I.A. Features of applying financial reporting by banking institutions of Ukraine under IFRS. *Finance, Accounting, Banks*. 2018. No. 1 (23). P.163-169.
546. Lytvyn N. Intermediate financial reporting of Ukrainian banks: legal regulation and ways of improvement. *Accounting and Audit*. 2012. No. 8. P. 34–40.
547. Yelyseyeva O.K., Neteta A.O. Features of compiling financial statements by banking institutions of Ukraine. *Scientific Bulletin of Kherson State University*. 2015. Issue 11. Part 3. P. 147–150.
548. Tabachuk G.P., Sarakhman O.M. *Financial accounting and financial reporting in banks: textbook*. National Bank of Ukraine. Kyiv: UBS NBU, 2007. 430 p.
549. Since 2016, Ukrainian banks will submit all financial statements in accordance with international standards. URL: <http://acca-ukraine.livejournal.com/28979.html>.
550. Korchak V.S. Advantages of preparing financial statements in accordance with international standards. IFRS: research, science, practice, implementation: materials of the open international conference, Kharkiv, 1st quarter 2015. Kharkiv: IFRS Agency, 2015. P. 7–8.
551. IAS 34 "Interim Financial Reporting". URL: [http://zakon.rada.gov.ua/go/929\\_049](http://zakon.rada.gov.ua/go/929_049)
552. IAS 1 "Presentation of Financial Statements". URL: [http://zakon.rada.gov.ua/go/929\\_013](http://zakon.rada.gov.ua/go/929_013)
553. On Amendments to Certain Regulatory Acts of the National Bank of Ukraine: Resolution of the Board of the National Bank of Ukraine dated December 23, 2016, No. 414. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/v0414500-16>.
554. National Accounting Regulation (Standard) 1 "General Requirements for Financial Reporting": approved by the Ministry of Finance of Ukraine on March 31, 1999, No. 87. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/>.
555. Financial Reporting of Banks According to IFRS. URL: <http://stakeholder.com.ua/news/finansova-zvitnist-bankiv-zgidno-msfz-2017.html>
556. Zhydovska N.M. Formation of Bank Financial Statements According to IFRS: collective monograph / edited by L.B. Hnatyshyn. Lviv: Spolom, 2021. P. 89-98.
557. Papadavid P. Greece could boost its economy if it pursues these two reforms. ODI. URL: [Greece could boost its economy if it pursues these two reforms | ODI: Think change](https://www.odi.org/en/greece-could-boost-its-economy-if-it-pursues-these-two-reforms/)
558. Pratsinakis M. Greece's Emigration During the Crisis Beyond the Brain Drain. *Challenging Mobilities in and to the EU during Times of Crises*, pp 27-45. URL: [Greece's Emigration During the Crisis Beyond the Brain Drain | SpringerLink](https://www.springerlink.com/10.1007/978-3-319-92111-1_2)
559. Greece Populatio. CEIC. URL: <https://www.ceicdata.com/en/indicator/greece/population>

560. 5 of the World's Most Devastating Financial Crises. Britannica. URL: [5 of the World's Most Devastating Financial Crises | Britannica](#)
561. Financial Crisis. CFI. URL: [Financial Crisis - Definition, Causes, Examples, Effects \(corporatefinanceinstitute.com\)](#)
562. Financial Crisis: Definition, Causes, and Examples. Investopedia. URL: [Financial Crisis: Definition, Causes, and Examples \(investopedia.com\)](#)
563. The financial crisis 2007-2010. Sveriges Riksbank. URL: [The financial crisis 2007-2010 | Sveriges Riksbank](#)
564. J. Wook Choi. The 2007–2010 U.S. financial crisis: Its origins, progressions, and solutions. ScienceDirect. URL: [The 2007–2010 U.S. financial crisis: Its origins, progressions, and solutions - ScienceDirect](#)
565. The pandemic and Greece's debt: The day after. VOXEU. URL: [The pandemic and Greece's debt: The day after | CEPR](#)
566. The 20 countries with the highest public debt in 2022 in relation to the gross domestic product. Statista. URL: [Countries with the highest public debt 2022 | Statista](#)
567. Central government debt , total ( % of GDP) – Greece. The World Bank. URL: [Central government debt, total \(% of GDP\) - Greece | Data \(worldbank.org\)](#)
568. Inflation, consumer prices ( annual %) – Greece. The World Bank. URL: [Inflation, consumer prices \(annual %\) - Greece | Data \(worldbank.org\)](#)
569. A Tale of Two Countries: A History of the Greek Debt Crisis. Berkeley Economic Review. URL: [A Tale of Two Countries: A History of the Greek Debt Crisis – Berkeley Economic Review](#)
570. Greece, Battered a Decade Ago, Is Booming. The New York Time. URL: [Greece, Battered a Decade Ago, Is Booming - The New York Times \(nytimes.com\)](#)
571. The Global Financial Crisis. Reserve Bank of Australia. URL: [The Global Financial Crisis | Explainer | Education | RBA](#)
572. Greece. 2023 index of economic freedom. URL: [Greece Economy: Population, Facts, GDP, Unemployment, Trade, Corruption \(heritage.org\)](#)
573. Gutting AI Safeguards Won't Help Europe Compete. BARRON'S. URL: [Greece's Economy Is on the Mend. What the U.S. Can Learn From Its Revival - Barron's \(barrons.com\)](#)
574. Petrakos G., Rontos K., etc. (2023). The Impact of Recent Economic Crises on Income Inequality and the Risk of Poverty in Greece. Economies. URL: [Economies | Free Full-Text | The Impact of Recent Economic Crises on Income Inequality and the Risk of Poverty in Greece \(mdpi.com\)](#)

575. Skartsis L. (2018). 2010-2018 Greek Debt Crisis and Greece's Past: Myths, Popular Notions and Implications. Academia. URL: (PDF) 2010-2018 Greek Debt Crisis and Greece's Past: Myths, Popular Notions and Implications | Labros Skartsis - Academia.edu
576. Macdonald R. (2012). The Financial Crisis and its Impacts on Greece. The Financial Crisis and its Impacts on Greece. URL: The Financial Crisis and its Impacts on Greece - GRIN
577. Stournaras Y. (2019). The Greek economy 10 years after the crisis and lessons for the future both for Greece and the Eurozone. BIS. URL: Yannis Stournaras: The Greek economy 10 years after the crisis and lessons for the future both for Greece and the Eurozone (bis.org)
578. Greece's Debt Crisis. Council on Foreign Relations. URL: Timeline: Greece's Debt Crisis (cfr.org)
579. Understanding the Downfall of Greece's Economy. Investopedia. URL: Understanding the Downfall of Greece's Economy (investopedia.com)
580. Ozturk S., Sozdemir A. (2015). Effects of Global Financial Crisis on Greece Economy. Procedia Economics Financial Crisis on Greece. pp. 568-575. URL: Effects of Global Financial Crisis on Greece Economy - ScienceDirect
581. Greece. Britanica. URL: Greece - Religion, Mythology, Pantheon | Britannica.
582. World Data. Population development in Greece since 1960. URL: <https://www.worlddata.info/europe/greece/populationgrowth.php>
583. Greece: Unemployment rate from 1999 to 2022. Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/263698/unemployment-rate-in-greece/>
584. Greece: Real gross domestic product (GDP) growth rate from 2018 to 2028. Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/263605/gross-domestic-product-gdp-growth-rate-in-greece/>
585. Poverty headcount ratio at national poverty lines (% of population).The World Bank. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/SI.POV.NAHC?locations=GR>
586. OECDiLibrary. URL: [https://www.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/poverty-rate/indicator/english\\_0fe1315d-en](https://www.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/poverty-rate/indicator/english_0fe1315d-en)
587. What does Greece import and what are the opportunities? Alliance experts. URL: <https://www.allianceexperts.com/greek-imports/>
588. Greek Exports. Enterprice Greece. URL: <https://www.enterprisegreece.gov.gr/en/greece-today/why-greece/trade>

589. Шморгун І. Стале міжнародне портфельне інвестування: поняття та особливості. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 3(220)/2022. URL: [http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2023/01/%D0%92%D1%96%D1%81%D0%BD%D0%B8%D0%BA\\_%D0%95%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BA%D0%B0\\_%E2%84%963220\\_54-58.pdf](http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2023/01/%D0%92%D1%96%D1%81%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D0%95%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BA%D0%B0_%E2%84%963220_54-58.pdf) (дата звернення: 09.01.2024).
590. Орехова Т.В. Теоретичні аспекти та основні тенденції розвитку «зелених» інвестицій у глобальному вимірі. Економіка і організація управління. № 1 (45). 2022. С. 39-46.
591. World Investment Report 2021. URL: <https://unctad.org/webflyer/worldinvestment-rep> (дата звернення: 15.01.2024).
592. «Зелені» інвестиції у сталому розвитку: світовий досвід та український контекст. Центр Разумкова, 2019. URL: [https://razumkov.org.ua/uploads/article/2019\\_ZELEN\\_INVEST.pdf](https://razumkov.org.ua/uploads/article/2019_ZELEN_INVEST.pdf) (дата звернення: 14.01.2024).
593. PRI signatories worldwide. Annual Report 2019. Principles for Responsible Investment. URL: <https://www.unpri.org/annual-report-2019/2018/19-in-numbers> (дата звернення: 05.01.2024).
594. Eyraud L., Wane A., Zhang C., Clements B. Who's Going Green and Why? Trends and Determinants of Green Investment. IMF Working Paper, WP/11/296. URL: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2011/wp11296.pdf> (дата звернення: 11.01.2024).
595. R. D Croce, Ch. Kaminker, F. Stewart. The Role of Pension Funds in Financing Green Growth Initiatives. OECD Working Papers on Finance, Insurance and Private Pensions, №10, p.11. URL: <http://www.oecd.org/finance/private-pensions/49016671.pdf> (дата звернення: 16.01.2024).
596. Тарасова О. Особливості сталого інвестування в розвиток екологоорієнтованої економіки. Вісник Хмельницького національного університету 2022, № 6, Том 2. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/01/2022-312-62-29.pdf> (дата звернення: 14.01.2024).
597. Воронцова А.С. Структурно-функціональний підхід до ідентифікації відповідального інвестування. Вісник СумДУ. Серія «Економіка», № 1. 2021. URL: [https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/1\\_2021/5.pdf](https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/1_2021/5.pdf) (дата звернення: 19.01.2024).
598. Пащенко О. В. Інституційно-правові засади забезпечення моделі сталого розвитку України. Перспективи розвитку економічної системи з урахуванням сучасних євроінтеграційних процесів: збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції. К.: ГО «Київський економічний науковий центр». 2019. С. 22-25.

599. The 2030 Agenda for Sustainable Development. United Nations. URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/?menu=1300> (дата звернення: 13.01.2024).
600. Буркінський Б. В. Еколого-економічні засади регулювання природокористування та розвитку. ІПРЕЕІ НАН України. Одеса: Фенікс, 2005. 575 с.
601. Герасимчук З. В. Сталий розвиток регіону на засадах еколог істики. Інноваційна економіка. 2012. №2 (28). С. 158-162.
602. Котикова О. І. Зміст поняття стійкого розвитку. Наук. вісник Волинського держ. універ. ім. Лесі Українки. 2007. № 12. С. 170-174.
603. Трегобчук В. Необхідність еколого-економічної моделі ринкових реформ в Україні. Економіка України. 1997. №4. С. 12-23.
604. Декларація Конференції Організації Об'єднаних Націй з проблем навколишнього середовища людини. URL: [http://www.un.org/ru/documents/decl\\_conv/declarations/declarathenv.shtml](http://www.un.org/ru/documents/decl_conv/declarations/declarathenv.shtml) (дата звернення: 14.01.2024).
605. Свистун Л. А. Стратегічні засади забезпечення сталого розвитку економіки України. Молодий вчений. 2016. № 12 (39). С. 861-869.
606. Михайленко О. Г. Визначення підходів до трактування сутності сталого розвитку. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки». 2014. Вип. 37. Ч. 1. С. 124-129.
607. Що таке імпакт-інвестування?. 2021. URL: <https://business.dii.gov.ua/handbook/impact-investment/so-take-impakt-investuvanna> (дата звернення: 09.01.2024).
608. Міжнародний досвід розвитку ринку зелених облігацій. URL: [https://www.nssmc.gov.ua/wp-content/uploads/2021/11/ifc-nssmc-gb-event-24-nov-2021-\\_international-experience-\\_final\\_-ukr.pdf](https://www.nssmc.gov.ua/wp-content/uploads/2021/11/ifc-nssmc-gb-event-24-nov-2021-_international-experience-_final_-ukr.pdf) (дата звернення: 13.01.2024).
609. Політика щодо розвитку сталого фінансування на період до 2025 року. НБУ. URL: [file:///C:/Users/User/Downloads/Policy\\_rozvytok-stalogo-finansuvannja\\_2025.pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/Policy_rozvytok-stalogo-finansuvannja_2025.pdf) (дата звернення: 14.01.2024).
610. World Investment Report 2023. Investing in sustainable energy for all. UNCTAD. 2023. URL: <https://unctad.org/publication/world-investment-report-2023> (дата звернення: 17.01.2024).
611. Trends and challenges of investing for a sustainable and inclusive recovery. United Nations. 2022. URL: <https://www.cepal.org/en/notes/trends-and-challenges-investing-sustainable-and-inclusive-recovery> (дата звернення: 19.01.2024).
612. Investing for Sustainability: Benefits & Challenges for the Middle Market. FAUST GLOBAL. 2022. URL: <https://www.faustglobal.com/investing-for-sustainability-benefits-challenges-for-the-middle-market/> (дата звернення: 12.01.2024).

613. Silano S. 5 Threats to Sustainable Investing in 2023. Morningstar, Inc. 2022. URL: <https://www.morningstar.co.uk/uk/news/230463/5-threats-to-sustainable-investing-in-2023.aspx> (дата звернення: 13.01.2024).
614. Choe S. What is ESG investing and why do some hate it so much? The Associated Press. 2023. URL: <https://apnews.com/article/what-is-esg-investing-3a98b6f584357b8e10c31b1ff93ce4b6> (дата звернення: 15.01.2024).
615. Baskin K. 3 hurdles to sustainable investing – and how to overcome them. MIT Sloan School of management. 2021. URL: <https://mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter/3-hurdles-to-sustainable-investing-and-how-to-overcome-them> (дата звернення: 16.01.2024).
616. ESG. Гра у перспективу. KPMG Review Magazine №11. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ua/pdf/2021/12/review-magazine-11.pdf> (дата звернення: 16.01.2024).
617. Navigating Regulatory and Policy Challenges in Sustainable Investing. LinkedIn. 2023. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/navigating-regulatory-policy-challenges-sustainable-investing> (дата звернення: 16.01.2024).
618. Stakeholder Metrics Initiative: over 150 companies implement sustainability reporting metrics. World Economic Forum. 2023. URL: [https://www.weforum.org/impact/stakeholder-capitalism-reporting-metrics-davos2023/?gclid=CjwKCAjwnOipBhBQEiwACyGLulfPMgsAY44bfI0hi8ZChGHxS-5pFXKe0Vs8cGqgETt4wxdIYyMgABoCKRcQAvD\\_BwE](https://www.weforum.org/impact/stakeholder-capitalism-reporting-metrics-davos2023/?gclid=CjwKCAjwnOipBhBQEiwACyGLulfPMgsAY44bfI0hi8ZChGHxS-5pFXKe0Vs8cGqgETt4wxdIYyMgABoCKRcQAvD_BwE) (дата звернення: 17.01.2024).
619. Shakhpazyan L. Green bonds: A summary of the latest regulatory developments. LinkedIn. 2023. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/everything-you-need-know-green-bonds-market-efforts-regulate-dlykf> (дата звернення: 18.01.2024).
620. Climate Investment Opportunities in Cities An IFC Analysis. URL: <https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/875afb8f-de49-460e-a66a-dd2664452840/201811-CIOC-IFC-Analysis.pdf?MOD=AJPERES&CVID=mthPzYg> (дата звернення: 19.01.2024).
621. A Quantitative Framework for Analysing Potential Bond Contribution in a Low-Carbon Transition. OECD. URL: [http://unepinquiry.org/wp-content/uploads/2016/09/Synthesis\\_Report\\_Full\\_EN.pdf](http://unepinquiry.org/wp-content/uploads/2016/09/Synthesis_Report_Full_EN.pdf) (дата звернення: 13.01.2024).
622. Політика щодо розвитку сталого фінансування на період до 2025 року. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/politika-natsionalnogo-banku-ukrayini-schodo-rozvitku-stalogo-finansuvannya-na-period-do-2025-roku> (дата звернення: 12.01.2024).