



# **SCIENTIFIC FOUNDATIONS IN ECONOMICS AND MANAGEMENT**

**Collective monograph**

**ISBN 978-1-68564-514-4**

**DOI 10.46299/ISG.2022.MONO.ECON.1**

**BOSTON(USA)-2022**

ISBN – 978-1-68564-514-4

DOI – 10.46299/ISG.2022.MONO.ECON.1

*Scientific Foundations in  
Economics and  
Management*

*Collective monograph*

*Boston 2022*

Library of Congress Cataloging-in-Publication Data

ISBN – 978-1-68564-514-4

DOI – 10.46299/ISG.2022.MONO.ECON.1

Authors – Kovalenko V., Lyutyu I., Zatonatska T., Poliattykina L., Zhydovska N., Prokopyshyn O., Косташ Т., Михалків А., Сакун А., Цегельник Н., Шевченко І., Kaplin M., Makarov V., Bilan T., Perov M., Trushkina N., Борисова В., Денисенко М.П., Бреус С.В., Кваша Т.К., Олейник О.С., Malik M., Kravchenko S., Malik L., Bezhenar I., Tovstenko I., Жидовська Н., Samoshkina I., Квасницька Р., Агаєв М.Ф.О., Назукова Н., Frolova N., Khoma I., Iastremska O., Kolmakova V., Melnyk L., Kubatko O., Dehtyarova I., Sabadash V., Matsenko O., Мних О.Б., Бабич О.В., Сербов М.Г., Михайленко О., Пащенко О., Grechanuk O., Plakhtyeyeva V., Latynin M., Melnykov A., Kobzev I., Kosenko A., Kosenko V., Mishchenko V., Drugova O., Shapran E., Mohylevska O., Nazarov N., Nazarova G., Батьковець Н., Вольська А., Дудченко В., Дерлиця А., Поліщук О., Кирчата І.М., Ананенко А., Rusyn-Hrynyk R.

REVIEWER

Kvasnytska Raisa – Doctor of Economics, Professor of Finance, Banking and Insurance, Khmelnytsky 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 Smart Innovation, Kyiv National University of Technologies and Design.

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://primediaelaunch.com/>

Text Copyright © 2022 by the International Science Group(isg-konf.com) and authors.

Illustrations © 2022 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:

**Scientific Foundations in Economics and Management:** collective monograph / Kovalenko V., Lyuty I., Zatonatska T., – etc. – International Science Group. – Boston : Primedia eLaunch, 2022. 653 p. Available at : DOI – 10.46299/ISG.2022.MONO.ECON.1

## TABLE OF CONTENTS

1.	ACCOUNTING AND AUDIT	
1.1	Kovalenko V. <sup>1</sup> , Lyuty I. <sup>1</sup> , Zatonatska T. <sup>2</sup> ROLE OF POLITICAL POWER ON UKRAINIAN AMALGAMATED MUNICIPALITIES (HROMADAS) <sup>1</sup> Economic Faculty, Department of Finance Taras Shevchenko National University of Kyiv <sup>2</sup> Economic Faculty, Department of Economic Cybernetics Taras Shevchenko National University of Kyiv	12
1.2	Poliatykina L. <sup>1</sup> MAIN TRENDS OF ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT IN UKRAINE <sup>1</sup> Department of Accounting and Taxing, Sumy National Agrarian University, Ukraine	25
1.2.1	ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В ЛІСОВІЙ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ	29
1.2.2	ЗАКОРДОННИЙ ДОСВІД ОРГАНІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦТВА В ЛІСОВІЙ ГАЛУЗІ	32
1.2.3	ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЛІСОВОЇ ГАЛУЗІ	35
1.2.4	ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ПІДПРИЄМНИЦТВА В ЛІСОВІЙ ГАЛУЗІ	42
1.2.5	НАПРЯМКИ ПОКРАЩЕННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЛІСОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ	44
1.2.6	РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦТВА СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	47
1.2.7	ПІДПРИЄМНИЦЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ В ФЕРМЕРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВАХ	49
1.2.8	РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦТВА В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ	55
1.3	Zhydovska N. <sup>1</sup> , Prokopyshyn O. <sup>1</sup> ENTERPRISE'S INTEGRATED REPORTING UNDER INSTITUTIONAL TRANSFORMATIONS <sup>1</sup> Department of Accounting and Taxation, Lviv National Environmental University	61
1.4	Косташ Т. <sup>1</sup> , Михалків А. <sup>1</sup> ДЕБІТОРСЬКА ЗАБОРГОВАНІСТЬ ПОКУПЦІВ ТА ЗАМОВНИКІВ ЯК ОБ'ЄКТ ОБЛІКУ ТА КОНТРОЛЮ У СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ <sup>1</sup> Кафедра обліку, аналізу і аудиту, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича	67

1.5	<p>Михалків А.<sup>1</sup>, Косташ Т.<sup>1</sup></p> <p><b>ЗАСТОСУВАННЯ ПРИНЦИПІВ МСФЗ ЯК МЕТОДОЛОГІЧНА ОСНОВА ДЛЯ ФОРМУВАННЯ ЗВІТНОСТІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ</b></p> <p><sup>1</sup> Кафедра обліку, аналізу і аудиту, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича</p>	91
1.6	<p>Сакун А.<sup>1</sup></p> <p><b>ПОЗИЦІЯ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ В СИСТЕМІ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ ПРИ ФОРМУВАННІ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА</b></p> <p><sup>1</sup> Херсонський державний аграрно-економічний університет</p>	112
1.7	<p>Цегельник Н.<sup>1</sup></p> <p><b>ПРИБУТОК ЯК ОБ'ЄКТ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ</b></p> <p><sup>1</sup> Кафедра бухгалтерського обліку, оподаткування та аудиту, Поліський національний університет, м. Житомир</p>	120
2.	<b>ECONOMICS OF INDUSTRIES</b>	
2.1	<p>Шевченко І.<sup>1</sup></p> <p><b>ДІАГНОСТИКА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ АВТОМОБІЛЬНОГО ТРАНСПОРТУ В УКРАЇНІ</b></p> <p><sup>1</sup> Харківський національний автомобільно-дорожній університет (Україна)</p>	130
3.	<b>ECONOMY AND MANAGEMENT OF STATE GRATITUDE</b>	
3.1	<p>Kaplin M.<sup>1</sup>, Makarov V.<sup>1</sup>, Bilan T.<sup>1</sup>, Perov M.<sup>1</sup></p> <p><b>STRUCTURE AND FEATURES OF ENERGY BALANCE REPRESENTATION IN THE MODEL OF ENERGY SUPPLY OF COUNTRY ECONOMY</b></p> <p><sup>1</sup> Institute of General Energy of NAS of Ukraine, Kyiv</p>	137
3.2	<p>Trushkina N.<sup>1</sup></p> <p><b>CLUSTER MODEL OF USA'S NATIONAL ECONOMY DEVELOPMENT</b></p> <p><sup>1</sup> Department of Regulatory Policy and Entrepreneurship Development, Institute of Industrial Economics of the NAS of Ukraine, Kyiv, Ukraine</p>	146

3.3	<p>Борисова В.<sup>1</sup></p> <p><b>ЕКОНОМІЧНІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ</b></p> <p><sup>1</sup> кафедра фінансів, банківської справи та страхування, Сумський національний аграрний університет</p>	154
3.4	<p>Денисенко М.П.<sup>1</sup>, Бреус С.В.<sup>2</sup></p> <p><b>УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ СИСТЕМИ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ – ВАЖЛИВА СКЛАДОВА ВІДБУДОВИ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА</b></p> <p><sup>1</sup> Кафедра смарт-економіки, д.е.н., професор, професор кафедри смарт-економіки, Київський національний університет технологій та дизайну</p> <p><sup>2</sup> Кафедра управління та смарт-інновацій, д.е.н., професор, професор кафедри управління та смарт-інновацій, Київський національний університет технологій та дизайну</p>	163
3.5	<p>Кваша Т.К.<sup>1</sup></p> <p><b>ВИЗНАЧЕННЯ ЗАХОДІВ ДЛЯ РОЗШИРЕННЯ ФІСКАЛЬНОГО ПРОСТОРУ В УКРАЇНІ</b></p> <p><sup>1</sup> Відділ державних фінансів, державна установа “Інститут економіки та прогнозування НАН України“</p>	170
3.6	<p>Олейник О.С.<sup>1</sup></p> <p><b>МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ ОТНОШЕНИЯ КАК ОСНОВА ПОСТРОЕНИЯ ИНСТИТУЦИЙ НА РАЗНЫХ УРОВНЯХ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ</b></p> <p><sup>1</sup> Кафедра украиноведения и иностранных языков, Днепропетровский университет внутренних дел</p>	179
4.	<b>ENTERPRISE ECONOMICS AND PRODUCTION MANAGEMENT</b>	
4.1	<p>Malik M.<sup>1</sup>, Kravchenko S.<sup>1</sup>, Malik L.<sup>1</sup></p> <p><b>MODELING OF THE PROCESSES OF ADAPTATION OF THE ECONOMIC MECHANISM OF THE FUNCTIONING OF AGRICULTURAL BUSINESS ENTITIES TO THE MARKET</b></p> <p><sup>1</sup> Department of Entrepreneurship, Cooperation and Agro-Industrial Integration, NSC “Institute of Agrarian Economics” NAAS</p>	186

4.2	Malik M. <sup>1</sup> , Kravchenko S. <sup>1</sup> , Malik L. <sup>1</sup> , Bezhenar I. <sup>1</sup>  MODELING OF THE PROPERTIES OF AGRARIAN ENTREPRENEURSHIP ENTITIES AS ECONOMIC AGENTS IN MARKET INTERACTIONS  <sup>1</sup> Department of Entrepreneurship, Cooperation and Agro-Industrial Integration, NSC “Institute of Agrarian Economics” NAAS	194
4.3	Товстенко І. <sup>1</sup>  КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОГРАМНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В УПРАВЛІННІ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНИМИ АКТИВАМИ ПІДПРИЄМСТВА  <sup>1</sup> Advanced Mathematics Department, Kyiv National Economic University	206
4.4	Жидовська Н. <sup>1</sup>  МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ СТАНУ РОЗВИТКУ БУРЯКОЦУКРОВОГО ПІДКОМПЛЕКСУ  <sup>1</sup> кафедра обліку та оподаткування, Львівський національний університет природокористування	214
5.	FINANCE, BANKING, INSURANCE	
5.1	Samoshkina I. <sup>1</sup>  ESTIMATION OF ENVIRONMENTAL RISK MANAGEMENT AT THE REGIONAL LEVEL IN UKRAINE  <sup>1</sup> Department of Finance, Banking and Insurance, Sumy National Agrarian University	223
5.2	Квасницька Р. <sup>1</sup> , Агаєв М.Ф.О. <sup>1</sup>  ІСТОРИЧНІ АСПЕКТИ ТА СУЧАСНІ БАЧЕННЯ КАТЕГОРІАЛЬНОЇ СУТНОСТІ ВИТРАТ  <sup>1</sup> Department of Finance, Banking and Insurance, Khmelnytskyi National University	234
5.3	Назукова Н. <sup>1</sup>  ЕФЕКТИВНІСТЬ ДЕРЖАВНОГО ФІНАНСУВАННЯ ОСВІТИ В УКРАЇНІ У КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ І РОЗВИТКУ ФІСКАЛЬНОГО ПРОСТОРУ  <sup>1</sup> Відділ державних фінансів, Київ, ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»	240



6. FINANCE, PENNILESS AND CREDIT		
6.1	<p>Frolova N.<sup>1</sup></p> <p>ОЦІНКА ПОДАТКОВОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В УМОВАХ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ</p> <p><sup>1</sup> Department of Public Finance, Institute for Economics and Forecasting, National Academy of Sciences of Ukraine</p>	247
6.2	<p>Khoma I.<sup>1</sup></p> <p>FEATURES OF CURRENCY RISK MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF FINANCIAL AND ECONOMIC PROTECTION OF ENTERPRISES</p> <p><sup>1</sup> Department of Finance, Lviv Polytechnic National University</p>	261
7. INNOVATIVE ECONOMY		
7.1	<p>Iastremska O.<sup>1</sup></p> <p>INTELLECTUAL CAPITAL MANAGEMENT IN THE PROCESS OF INNOVATIVE ENTERPRISE DEVELOPMENT</p> <p><sup>1</sup> Department of Tourism, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics</p>	269
7.2	<p>Kolmakova V.<sup>1</sup></p> <p>METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE ASSESSMENT OF LOSS CAUSED BY AQUATIC ECOSYSTEMS FROM POLLUTION AS A RESULT OF MILITARY ACTION</p> <p><sup>1</sup> Public Institution «Institute of Environmental Economics and Sustainable Development of the National Academy of Sciences of Ukraine», Kyiv</p>	299
7.3	<p>Melnyk L.<sup>1</sup>, Kubatko O.<sup>1</sup>, Dehtyarova I.<sup>1</sup>, Sabadash V.<sup>1</sup>, Matsenko O.<sup>1</sup></p> <p>ECONOMIC SECURITY IN AN INNOVATIVE ECONOMY</p> <p><sup>1</sup> Department of Economics, Entrepreneurship and Business Administration, Sumy State University, Sumy</p>	307
7.4	<p>Мних О.Б.<sup>1</sup>, Бабич О.В.<sup>1</sup></p> <p>ФАКТОРНА ВЗАЄМОДІЯ В ІННОВАЦІЙНОМУ РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКОЇ ІНДУСТРІЇ ТА ЇЇ РИНКОВОЇ КАПІТАЛІЗАЦІЇ</p> <p><sup>1</sup> Національний університет “Львівська політехніка”, кафедра маркетингу і логістики</p>	314

7.5	Сербов М.Г. <sup>1</sup> КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ СТАЛОЇ ІННОВАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ РЕГІОНАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ ПРІСНОВОДНИМИ РЕСУРСАМИ <sup>1</sup> Одеський державний екологічний університет, Україна	321
7.5.1	ІННОВАЦІЙНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРІСНОВОДНИМИ РЕСУРСАМИ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	321
7.5.2	АДАПТАЦІЯ СВІТОВОГО ДОСВІДУ УПРАВЛІННЯ ПРІСНОВОДНИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ВОДНОЇ РАМКОВОЇ ДИРЕКТИВИ	337
7.5.3	КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ПРІСНОВОДНИМИ РЕСУРСАМИ ТЕРИТОРІЙ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	448
8.	INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS	
8.1	Михайленко О. <sup>1</sup> , Пащенко О. <sup>1</sup> СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНИХ МОРСЬКИХ ВАНТАЖНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ <sup>1</sup> Кафедра міжнародної економіки і світових фінансів, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара	362
9.	MANAGEMENT	
9.1	Grechanyk O. <sup>1</sup> , Plakhtyeyeva V. <sup>2</sup> УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ АКМЕОЛОГІЧНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ <sup>1</sup> Department of Scientific Foundations of Management, H. S. Skovoroda Kharkiv National Pedagogical University <sup>2</sup> Department of Social and Legal Disciplines and Education Management, H. S. Skovoroda Kharkiv National Pedagogical University	443
9.2	Latynin M. <sup>1</sup> , Melnykov A. <sup>1</sup> , Kobzev I. <sup>1</sup> , Kosenko A. <sup>1</sup> , Kosenko V. <sup>1</sup> DEFINITION OF LEARNING NEEDS AS A NECESSARY ELEMENT OF THE LEARNING PROCESS <sup>1</sup> Department of Economic Policy and Management, Kharkov, National University named after V.N. Karazin	484
9.3	Mishchenko V. <sup>1</sup> , Drugova O. <sup>1</sup> , Shapran E. <sup>2</sup> MODERN INNOVATIVE CONCEPT OF CONTROLLING ANTI-CRISIS COST-ORIENTED MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE <sup>1</sup> Department of Accounting and Finance, National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" <sup>2</sup> Department Entrepreneurship Trade and Goods Expertise, National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"	495

9.4	Mohylevska O. <sup>1</sup> <b>ROLE OF MARKETING MECHANISMS IN THE BUSINESS ACTIVITY OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISES</b> <sup>1</sup> Economics, Entrepreneurship, Management Department, Kyiv International University, Ukraine	506
9.5	Nazarov N. <sup>1</sup> <b>ANTI-CRISIS PERSONNEL MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF RESTRUCTURING</b> <sup>1</sup> Department of Management and Business, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics	513
9.6	Nazarova G. <sup>1</sup> <b>MODERN ORGANIZATIONAL CULTURE: ESSENCE, TYPOLOGY, FUNCTIONS</b> <sup>1</sup> Department of Socsal Economics, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics	542
9.7	Батьковець Н. <sup>1</sup> <b>ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ЕЛЕМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА</b> <sup>1</sup> Інститут підприємництва та перспективних технологій Національного університету «Львівська політехніка»	573
10.	<b>TOURISM AND HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS</b>	
10.1	Вольська А. <sup>1</sup> , Дудченко В. <sup>1</sup> , Дерлиця А. <sup>1</sup> , Поліщук О. <sup>2</sup> <b>ГЛОБАЛЬНА ПАНДЕМІЯ COVID-19 І ЇЇ ВПЛИВ НА СФЕРУ ТУРИЗМУ. СОЦІАЛЬНО-ФІЛОСОФСЬКИЙ АНАЛІЗ</b> <sup>1</sup> навчально-реабілітаційний заклад вищої освіти, «Кам'янець-Подільський державний інститут» <sup>2</sup> Хмельницька гуманітарно -педагогічна академія	581
10.2	Кирчата І.М. <sup>1</sup> , Ананенко А. <sup>1</sup> <b>ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В СФЕРІ ТУРИЗМУ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ЗАГРОЗИ ЇЇ РЕАЛІЗАЦІЇ</b> <sup>1</sup> Харківський національний автомобільно-дорожній університет	591

11.	<b>TRADE AND SERVICE ECONOMICS</b>	
11.1	<p>Rusyn-Hrynyk R.<sup>1</sup></p> <p><b>МОНІТОРИНГ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ АКТИВНОГО ЗРОСТАННЯ КОНКУРЕНЦІЇ</b></p> <p><sup>1</sup> Department of Entrepreneurship and Environmental Examination of Goods, Lviv Polytechnic National University</p>	600
	<b>REFERENCES</b>	608

**SECTION 1. ACCOUNTING AND AUDIT**

10.46299/ISG.2022.MONO.ECON.1.1.1

**1.1 Role of political power on Ukrainian amalgamated municipalities (hromadas)****Abstract**

The decentralization reform was started in Ukraine in April 1<sup>st</sup> 2014 with the implementation of Concept of Local Governance Reform and Territorial Organization of Power in Ukraine. Due to the centralized government (before implementation of decentralization reform), the development of local territory was slow or in some cases abandoned. Most people moved to big cities, which had brought financial losses to local government and due to these reasons, the quality of public services was poor, which harmed the local government's prestige among local people. The implementation of decentralization reform gave legal base for local communities to form municipalities and to collect local taxes and some of those taxes that were given to central government were transferred to local municipalities, so that local government could develop their own territory more efficiently and provide better quality of public services.

The main reason of implementation of decentralization reform is the external pressure. This component of institutional theory was mentioned by Tolbert & Zucker (1996) and according to their research, the external environment can force institutions (government entities) to bring changes inside organization. This external pressure was greatly increased in 2014 by Ukrainian society and the central government was forced to bring changes otherwise they (central government) would face the crisis of legitimacy.

Despite the implementation of the decentralization reform for almost 7 years, the financial dependance of Amalgamated Hromadas did not decrease from the central government. According to the website *Monitoryng*, more than 50% of their revenue come from central budget transfers and there is no trend in decreasing.

## Purpose

The aim of the study is to develop recommendations to reduce the financial dependence of Ukrainian municipalities on the central government through a detailed analysis of the causes of such dependence.

### *Amalgamation and its motives*

Jason (2020) defines amalgamation as an action in which two or more entities form a single entity. Amalgamation is a merger of two or more institutions (local government) into one institution.

There are different reasons for amalgamation among municipalities, such as: public service delivery motives, local democracy motive, political motives, structural motives and other motives (see table 1).

### *Public service delivery motives*

Leland & Thurmaier (2014) mention in their work that one of the reasons of municipalities amalgamation is due to the sharing of service responsibilities. According to them, amalgamation of municipalities helps to create a foundation for creation of a platform through which members of amalgamated hromada (municipalities) can form a cooperation in sharing their responsibilities for providing public services and goods.

**Table 1 Motives for Municipalities Amalgamation (based on Nanci et al., 2019)**

Motives	Author/Year	Specific Motives
Public Service Delivery	Leland & Thurmaier (2014)	Sharing of service responsibilities
	Vojnovic (1998)	Effectiveness and efficiency of service delivery
	Swianiewicz (2018)	Improve public service provision
	Allers & Geertsema (2016)	Bring specialization to public labor market and improve division of labor
	Steiner & Kaiser (2017)	Decrease the cost of public services through different mechanism of provision (ex. Privatization)
	Dollery & Yamazaki (2018)	Decrease the cost of public services and improve their quality

Local Democracy	Tajbakhsh (2000)	Increased local political voice
	Suzuki & Sakuwa (2016)	Higher political trust among local people
		Increase participation rate of people in local elections
Political	Leland & Thurmaier (2014)	Policies of sustainable regional development
	Farid (2018)	Increased urbanization rate in amalgamated municipalities
		More logical land planning
	Miyazaki (2018)	Central government is more persistent in demanding provisions of public services from local government
	Strebel (2018)	Strong local council
		Better informed central government
Structural	Drew et al. (2017)	Larger Scale
		Improved infrastructure
		Better condition of economic and political structures
Other	King (2008)	Improved response to natural disasters

Vojnovic (1998) proved that when the sharing of responsibilities is happening in municipalities, effectiveness and efficiency of service delivery is improved greatly. Swianiewicz (2018) mentions in his work that some municipalities are too small and as the result they do not have enough financial resources and strength in managing waste, financing infrastructure, have enough capacity or providing services and finance some welfare services. Due to these reasons, amalgamation is the only way for municipalities to ensure their fulfillment of responsibilities. Allers & Geertsema (2016) mention that large municipalities have specialization and improved division of labor. With amalgamation, the local governments get bigger population and as the result local governments have more choices in hiring, which allow them to hire better educated workers or those who are already trained and have experience.

Steiner & Kaiser (2017) talk about amalgamation as a chance for municipalities to rebuild current mechanism of delivering public services and even have a privatization to allow private enterprise to provide those services. It should increase the quality and decrease the price of providing those public services, so amalgamation will aid municipalities in decreasing the cost of delivering public services and increase their quality for local population (Dollery & Yamazaki, 2018). So, local authorities and residents are interested in amalgamation, because it improves provided public services.

After amalgamation, municipalities have more financial resources, which could be used to repair the existing infrastructure and build new infrastructure, to provide better quality and at the same time. The cost for municipalities will decrease, due to combination of existing infrastructure and newly build infrastructures.

### *Local democracy*

Population size is one of the most important factors for amalgamation. Local representatives of municipalities want to have power to have a voice and power in changing national policies and to do so, according to Tajbakhsh (2000), local government merges with each other to get bigger voice in national politics. There are opponents to the idea of amalgamation and their main argument is that when municipalities merge, people tend to focus more on its functionality and neglect its local people demands. On the other hand, Suzuki & Sakuwa (2016) agree that the amalgamation make municipalities larger in size and population, which at the beginning makes local representatives focus on its functionality and ignore some demands of their voters, but at the same time large municipalities increase voters trust, makes them more motivated in participation of local politics and thus amalgamation brings more positive results to the local community than harm.

After the amalgamation, the number of residents will increase, which in turn will increase the political power of the municipality. The more people live there, the higher the voice of municipality in the eyes of central government. The second benefit for local democracy is that after amalgamation, more people will participate in local elections, because their trust is improved.

### *Political motives*

The first benefit that amalgamation brings in category of political motives to municipalities is that the amalgamation makes it possible to have policies of sustainable regional development. Leland & Thurmaier (2014) in their work prove that larger municipalities are better equipped compared to their smaller counterparts and as the result their bigger size can make them sustain regional development. Farid (2018) has



the same opinion and his research prove that the larger the size of municipality can improve its urbanization. The increase of municipalities size makes local council face more responsibilities and larger pressure, which as the result force them to use their resources more efficient and thus plans of using land (land planning) are more professional and logical. So, amalgamation can bring to local council a sustainable regional development and urbanization.

The size of municipality does not only benefit local politicians and bureaucrats, but it brings some benefits to local people. The larger municipality the bigger responsibility of a municipality, but in some cases in bigger amalgamated municipalities if something goes wrong, local community can blame the central government instead of the local council or their representatives. Due to this reason, according to Miyazaki (2018), if local representatives cannot fulfill their obligations and responsibilities to local people, central government may interfere and put pressure on them and demand that they provide obligated services that local government is responsible, otherwise central government may even make such incompetent municipalities merge with a bigger one, which is more responsible and have better management, in other words, destroy incompetent municipality and fire incompetent local official through the amalgamation process.

The last political motive which promotes amalgamation is that the merger of municipalities can bring stronger and stable local councils. Strebel (2018) emphasized that in those territories that have population who speaks different languages it is common for municipalities to unite with other municipalities who have the same culture, common history and population that speaks the same language. It will bring more stability and efficiency to local area and at the same time central government will better understand the needs of different population in their country.

For the political motives, the main benefit after amalgamation, can be considered the sight of the central government. The central government will demand from the representatives of amalgamated municipality, to provide better quality of public services. Due to amalgamation, the number of residents will increase and if something

goes wrong, those residents will blame central government and because of that, central government will put more pressure on amalgamated municipality.

### *Structural motives*

Economical structure, political structure infrastructural structure will greatly improve through amalgamation (Drew et al., 2017). The increase of municipalities territory and population will greatly improve municipality's resources. More people usually mean more collected taxes and better political structure in local area. With more resources, local government can better finance and upgrade local infrastructure as the result the urbanization process is smoother; amalgamation increase the scale, so more human resources are available, which can increase efficiency, because with the increase of population, there should be specialist or more well-educated employees who can improve the overall structure of municipalities.

After amalgamation, the combined financial and human resources should improve the overall structure of municipality. The increase of population of amalgamated municipality will bring higher experience workers and more financial resources due to the increase of local government's territory.

### *Other motives*

For the other motive category, natural disasters are mentioned by King (2008). In areas where natural disasters often happen, small municipalities are simply incapable to deal with them, so small municipalities have to merge with other municipalities to better deal with future natural disaster and in some countries, central government even encourage those small municipalities to merge, so better efficiency and less casualties will happen in those municipalities after natural disasters.

So, in areas where the rate of natural disasters are high, small municipalities cannot survive, due to insignificant financial resources and the lack of personnel. Amalgamation is the only way for that territory to develop and in case of natural disaster happen, the rate of survivors will be higher in the amalgamated municipality, because of above reasons.

### *Decentralization process*

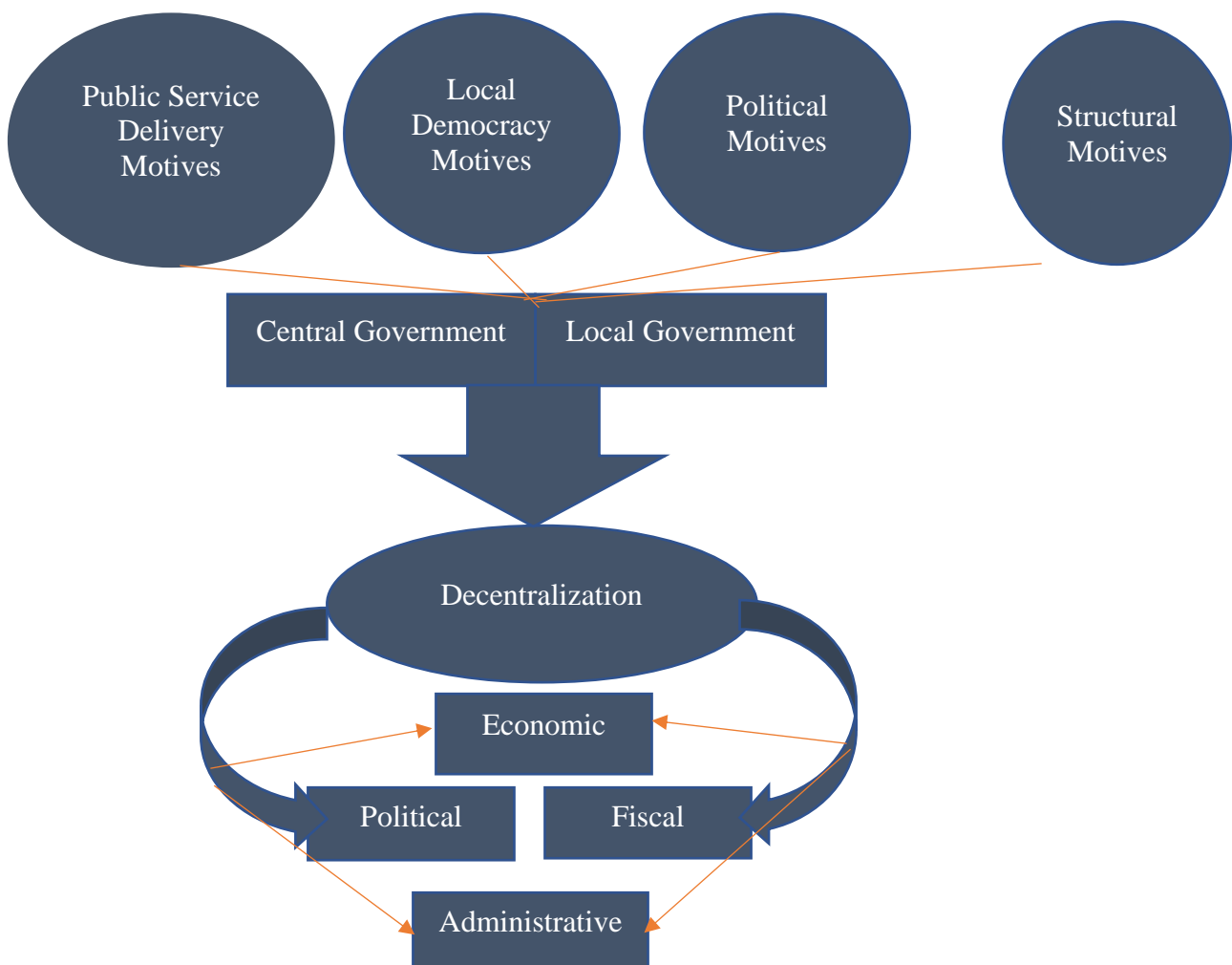
The key point of implementing decentralization reform is to improve the wellbeing of local people. To make sure that the wellbeing of local people can be improved, decentralization brings local government some autonomy and power to manage its own territory. The second benefit, is that after decentralization, villages, towns and cities get the legal rights to form voluntary municipalities with other entities (villages, towns and cities), which as the result should improve the quality of public services, decrease the price for local people on this public services and due to combination of public infrastructure (after municipality is formed), the cost to manage those infrastructure should decrease and the efficiency of management is increased, because of higher human resources (municipalities have more experienced workers compared to villages or towns). Finally, local democracy is improved and people have more trust in local and central government.

Figure 1 illustrates the process of decentralization. Due to external environment, in most cases the overall demand of population, using local and central elections, people can demand from government to implement decentralization reform. Moreover, local central governments can also have Public Service Delivery Motives, Local Democratic Motives, Political Motives and Structural Motives that will make the government agree in implementing decentralization reform.

Villages, small towns and even cities may not have enough financial resources for providing public services. The implementation of the decentralization reform allows villages, towns and cities to form municipality, new governmental entity that combines all of its members financial resources. After municipality is formed, it has more financial resources than its separate member and this resource can be used by municipality to build new infrastructure (for example, build new water pipelines), which can improve the quality of the service and decrease the price of provision for municipalities (Swianiewicz, 2018; Drew et al., 2017).

Also, after municipality is formed, the local community become larger in size and its population. According to Suzuki & Sakuwa (2016), due to the increase of the

size of the community, local people have a higher motivation in attending local elections, which increase participation and as the result more people trust local government.



**Figure 1 Decentralization Process**

Also, after municipality is formed, the local community become larger in size and its population. According to Suzuki & Sakuwa (2016), due to the increase of the size of the community, local people have a higher motivation in attending local elections, which increase participation and as the result more people trust local government.

Miyazaki (2018) also proved in his work, that the central government check more local government in providing public services, if the local community has higher population. For example, compare to an ordinary village, central government will pay more attention to municipality, because it has higher number of residents and if

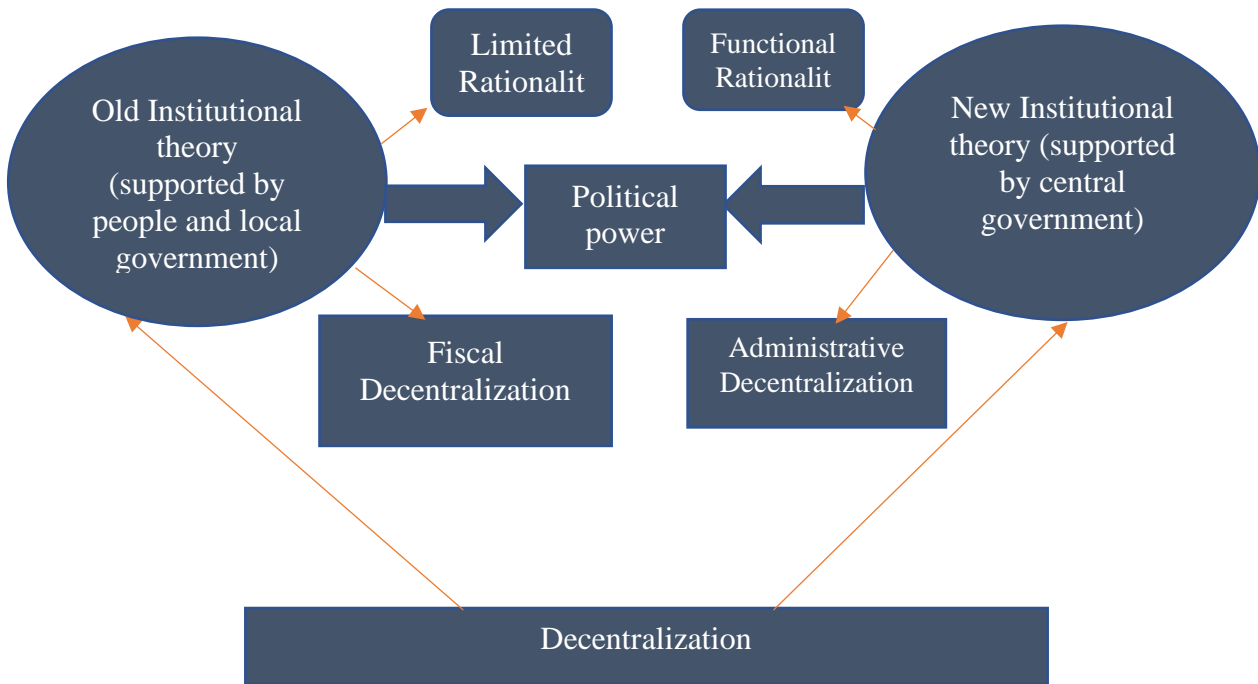
something goes wrong, the local people will blame central government than the local government. So, central government has high interest in ensuring that municipalities have fulfilled their responsibilities in providing public services to local residence due to large number of local people.

Due to the above reasons, both central and local government have enough motives in implementation decentralization reform and after government chose in implementing this reform, it has to choose, which type of decentralization reform it will implement.

Using local and central deputies each political party can put pressure to implement the decentralization reform, that they think is better. For example, one of the party has a majority in central government, opposition parties can use local elections and governments as a platform to promote the vision of their reform. So, both sides will be heard and a compromise will be reached.

### ***Clash of Central and Local governments in Ukraine***

The main idea of the old institutionalism is to bring new ideas and new people to the institution, who can reform and bring changes, so their functionality and purpose is up to date with current demand. In works of Weber, it is shown that he believed that the only way for the institution survived and be stable, the new people and ideas are essential. On the other hand, starting from DiMaggio & Powell (1991), whose work brought foundation for new institutionalism, mention that “homogeneity of organizations” is the key factor to the stability of the whole institution. Instead of having different voices inside organization, that cause sabotage inside institution, it is better to keep the unity inside institution.



**Figure 2 Clash of Central and Local governments**

Figure 2 illustrates my analytical model and how my assumptions influenced the way of choosing the theory. In my research I am using the abductive approach and as a result after analyzing lots of official governmental statistics and reports, I made an assumption that the central government from the very beginning was not planning on giving real power to local municipalities.

The main crux of figure 2, is the way different parties understand and wish to have decentralization. The majority of Ukrainian people and local government view decentralization as the main tool to bring changes to the whole governmental system (limited rationality - change everything) and become equal or partners with the central government. To do so, Ukrainian municipalities need to be self-financed and thus the idea of fiscal decentralization is promoted by local government and residents.

On the other hand, as the empirical findings show, central government does not want to lose its power, but due to external environment, it had to implement decentralization reform. To keep political power and have less changes inside the system, central government wants to implement administrative decentralization, so people would be satisfied, and local government will have de jure political power (symbolism of decentralization). At the same time, by giving political power and less

financial means and central government wants to have financial power over amalgamated hromadas, so that central government can have power over local community and be in a relationship as the boss and local government is its subordinate.

Both sides, central and local governments want to have real power and thus political fights are happening over decentralization reform in both parliament and local communities about ways of its implementation.

***Using Provincial government to control amalgamated hromadas, case of Beta AH***

Deputy of Beta AH: “Everything started with L in 2018. L is a city of regional subordination and around the city – L-ke district. The authorities of the city and district belong to different political forces and, to put it mildly, are not friendly with each other. But in the subordination of the district there is the Central District Hospital, which served patients both from the city and from the district. But as a legal entity, the hospital was located in the city. Understand? So, 60% of the personal income tax from the salaries of doctors fell into the city budget (L) and the district didn't get anything. After opposition won in L city and started to lead and promote protests against central government, surprise, district leadership, screwed up by their party bosses, transferred the hospital actually to the paramedic station of the neighboring village.

60% share from personal income tax began to go to the budget of the village council. And from there – a reverse subvention to the central budget. So, the city budget immediately lost several million hryvnias”.

In Ukraine, if the local budget income (includes cities, towns, villages and amalgamated hromadas) index is higher than 3.000 hryvna on one person. If the index is higher than 3.000 hryvna on one living resident, than the sum of the current local income minus 3.000 hryvnva multiply by the number of residents = Difference and this difference is transferred to central budget. In L case, central government transferred legal residence of the city's hospital to the village, then the money that are used to financed hospital were transferred to the village and later those money was transferred

to central government's budget. So, as the result, L. city lost millions of hryvna and they (City L) still had to pay for the hospitals electricity, water, and its repairs cost, because village council did not use transferred money for those purposes because de facto hospital is located in L city.

Head of Beta AH: "Can you imagine? I was greatly surprised when I found that even our main theater was transferred to some Batsamethika village? Legally, of course... Pandora's box was opened in Beta's amalgamated hromada. In such a simple way, our hromada lost about 70 million in 2019 year and 83 million hryvnia in 2020".

According to deputy of Beta's amalgamated hromada, they (local government in Beta's AH) enormous pressure, because central government use provincial government as a tool to punish those amalgamated hromadas who "do not behave" or when the opposition party is a majority and to harm their reputation, president's party may use legal transfers of local property to other villages, towns or cities, so that those amalgamated hromadas will have less financial resources and later president's party will tell residents that it is the fault of local government.

Beta AH case shows that if opposition party dominates local community, Ukrainian central government (represented by presidential party) will use provincial government as a mean to decrease states budget transfers, so that local leaders would not have enough money to function normally and provide necessary public services. Later, central government (presidential party) will promote that it is the fault of local leaders and local resident should choose central government (presidential) party in next elections, to fix their problems. The case of Beta amalgamated hromada shows that the central government is ready to use its power in provincial government to keep their political power in local areas by making amalgamated hromada incapable, so that local people would blame local leaders and change them.

### ***Conclusion***

Using official governmental statistics from the website Decentralization, it was found that after the implementation of decentralization reform, the central government



added delegated responsibilities to local communities. After interviewing the Head of municipality, it was confirmed that those added delegated responsibilities are the main reason of Ukrainian municipalities financial dependance.

Local officials confirmed that if they were responsible for their own responsibilities that they had before decentralization reform, their amalgamated hromadas could fulfill them and be self-financed. Due to delegated responsibilities, which include the repair of public facilities, paying for their water, gas and electricity use and repairing infrastructure, most Ukrainian municipalities are unable to fulfill their responsibilities without state budget transfers and grants despite decentralization reform. It is especially hard to municipalities who are located on a periphery (more than 50 kilometers from cities with one million population), because entrepreneur, businesses and manufactures invest in those municipalities that are located near big cities.

We cannot claim that this dependance of municipalities was prearranged by the central government, but there is evidence that the central government uses its financial power to keep local municipalities ‘in check’ – keeping down local political opposition to central government’s decisions and actions (no criticism of central government, otherwise central budget transfers will be decreased) and increase political power of central government in municipalities by decreasing central budget transfers, so they would not be able to fulfill their responsibilities and in next local elections central government political party (presidential party) will be elected.

## 1.2 Main trends of entrepreneurship development in Ukraine

Підприємництво – це форма діяльності у сфері виробництва, і навіть обмін товарів та послуг з метою отримання прибутку. Поняття "підприємництво" вперше ввів в обіг англійський вчений Р. Кантильйон. Він розглядав це поняття як особливу економічну функцію, де важливою рисою є ризик. А. Сміт розглядав підприємницьку діяльність, насамперед, як діяльність із власним інтересом підприємця, де у процесі реалізації підприємці сприятимуть задоволенню певних потреб населення. [16]

Підприємницькою діяльністю є самостійна діяльність осіб або будь-яких підприємств, які працюють з метою отримання прибутку або особистого доходу, де все здійснюється на власний ризик, а також майнову відповідальність.

Підприємництво допускається у галузях господарської діяльності, яка не забороняється законом, тобто, це може бути у промисловості, у діяльності сільського господарювання, у певному виді торгівлі, області угоди з цінними паперами або банківської, юридичної та видавничої діяльності та ін.

Основними галузями діяльності підприємств є виробництво товарів чи послуг, торгівля, а також фінансове чи комерційне посередництво. Отже, підприємництвом є організація позитивної виробничої діяльності, спрямована на створення будь-яких товарів і надання певних видів послуг. [17]

Нормативно-правове забезпечення діяльності представляє сукупність нормативно-правових актів найвищих гілок влади у державі, Міністерства фінансів України, інших міністерств та відомств, а також кожного підприємства. В сучасних підприємствах система бухгалтерського обліку за доходами і витратами не може існувати без належного нормативно-правового забезпечення. Це забезпечення формувалося на протязі останніх десятиріч і перебуває в процесі постійних змін. Чинниками, які стимулюють зміни є економічні, політичні, соціальні та інші.

Основу підприємницької діяльності становить певна форма чи вид власності (рисунок.1.1).

Види підприємницької діяльності:	Приватне підприємство
	Акціонерне підприємство
	Державне підприємство
	Кооперативне підприємство

Рисунок 1.1 Види підприємницької діяльності.[18]

Відповідно до Закону України «Про підприємництво» виділяють різновиди підприємницької діяльності. Це:

1. Вільна підприємницька діяльність, коли підприємець має право провадити самостійно будь-яку діяльність без будь-яких обмежень, що не суперечить чинному законодавству;

2. Ліцензійна підприємницька діяльність здійснюється лише за спеціальним дозволом, тобто. ліцензії. Ліцензія – це документ, який видає Кабінет Міністрів України або уповноважений ним орган виконавчої влади, де власник ліцензії має право займатися підприємницькою діяльністю. Обмеженням (ліцензуванням) діяльності підприємця стосуються види підприємницької діяльності, які природно позначаються на здоров'ї людини, навколишньому природному середовищі та безпеці держави. Підприємницька діяльність здійснюється при умові отримання відповідної ліцензії та дотриманні умов та правил виконання даного виду діяльності (ліцензійних умов). Відповідний перелік цих видів діяльності, що підлягає ліцензуванню, наведено у Законі України «Про підприємництво». Ліцензія або відмова мають надаватись у термін 30 днів після подання заявки.

3. Державна підприємницька діяльність дозволяється тільки для державних підприємств. В їх функції входять тільки визначені види товарів (зброя, наркотики, грошові знаки, вибухівки, цінні папери, горілка та ін.). [19].

Суб'єктом підприємницької діяльності (рисунок 1.2) є суб'єкт цивільного права, який на свій власний ризик здійснює самостійну діяльність, спрямовану на отримання прибутку від користування майном, виконання будь-яких робіт чи надання послуг тощо.

Суб'єктами підприємницької діяльності виступають:	<i>фізичні особи</i> , тобто громадяни України та інших держав, не обмежені законом у правоздатності
	<i>юридичні особи</i> усіх форм власності

Рисунок 1.2 Суб'єкти підприємницької діяльності.

У відповідно до Закону України «Про підприємництво» в нашій країні забороняється займатися підприємницькою діяльністю такій групі осіб: військовослужбовці, особи органів прокуратури, державної безпеки, а також органів державної влади та ін. Крім цього забороняється також займатися даною діяльністю категоріям громадян, які мають непогашену судимість за хабарництво, крадіжки та інші кримінальні злочини. Фінансова діяльність підприємств на сьогоднішній день знаходиться в центрі уваги контролюючих органів. В першу чергу це стосується питань організації бухгалтерського обліку. [20].

Сутність підприємницької діяльності можна розглянути за його основними функціями (таблиця 1).

Таблиця 1.  
Функції підприємства.

Функції підприємства	
Ресурсна	- це мобілізація капіталу (фінансів), трудових, матеріальних, інформаційних та інтелектуальних ресурсів;
Організаційне	- це поєднання прогресивних способів організації виробництва із новою структурою управління та контролю господарської діяльності підприємств та фірм;
Інноваційна	- це підтримка матеріалізації нових думок, реалізація техніко-економічних проектів у процесі ринкових перетворень.

Будь-яке підприємство грає велику роль в економіці, оскільки тут відбувається зіткнення способів виробництва з робочою силою. Вони є основними суб'єктами господарської діяльності. А також забезпечують

зайнятість для переважної частини країни та виробляють для людей певного виду товари. Вони мають закінчений тип відтворення, тобто. вони реалізують продукцію, відшкодовують витрати та здійснюють черговий цикл відтворення. Результати фінансово-господарської діяльності відображаються за даними бухгалтерського обліку і тому тісно пов'язані з підприємницькою діяльністю [21].

Затверджена наказом Міністерства фінансів України від 31.11.99 р. №291 «Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій», встановлює призначення і порядок ведення рахунків бухгалтерського обліку для узагальнення методом подвійного запису інформації про наявність рух активів, капіталу і тощо, та факти фінансово-господарської діяльності підприємств. Підприємницька діяльність не можлива без правильно організованої системи бухгалтерського обліку та аналізу фінансової діяльності лісогосподарських підприємств.[22]

Особливої уваги на сьогоднішній день заслуговує порядок обліку продукції лісозаготівель, лісопиляння і деревообробки в лісництвах, цехах, дільницях, інших виробничих підрозділах підприємств Держкомлісгоспу України. [23]

Складний характер мають відносини з постачальниками та підрядниками. Вони зумовлені економічною ситуацією в країні, формуванням нових видів економічних взаємовідносин між суб'єктами господарювання, податковою політикою, зміною поведінки покупців, тощо. Облік розрахунків з постачальниками та підрядниками є особливо важливим для підприємства, оскільки від нього значно залежить правильність розрахунків валових доходів, валових витрат, а звідси і сум прибутку.

За своїм значенням лісові ресурси розподіляються на лісові ресурси державного і місцевого значення. До першої групи належить деревина від рубок головного користування і живиця. Друга група включає лісові ресурси, не віднесені до ресурсів державного значення. Лісові ресурси включають деревину,

технічну і лікарську сировину, кормові, харчові та інші продукти лісу, що використовуються для задоволення потреб населення і виробництва.

Майже кожне підприємство, організація чи установа має господарські відносини з юридичними та фізичними особами, які виступають постачальниками товарів або надають різні послуги, виконують роботи, в тому числі по лісопереробці. Кожне підприємство для забезпечення ритмічної і безперебійної діяльності зобов'язане мати у своєму розпорядженні необхідні виробничі запаси. Враховуючи це, процес постачання є нагальною угодою забезпечення виконання плану підприємства та тісно пов'язаний із закономірністю повного забезпечення його предметами праці відповідно укладеним договорам.

Процес постачання характеризується тим, що частина грошових коштів виробництва спрямовується на закупівлю сировини, матеріалів, комплектуючих і т. ін. Цим забезпечується початкова стадія кругообігу засобів виробництва, коли господарські засоби переносяться із засобів сфери обігу до засобів сфери виробництва. [24]

### **1.2.1 Особливості розвитку підприємництва в лісовій галузі України**

Значення лісогосподарських підприємств для рекреації, здоров'я людини, для підтримання природного балансу значно важко переоцінити, тому проблема розвитку даних підприємств поступово встає на перше місце в Україні. Лісогосподарське підприємство належить до господарських комплексів, які мають певні стратегічне значення для економіки, оскільки він охоплює всі процеси, які пов'язані з відтворенням та використанням певного стратегічного ресурсу – лісу, але при цьому займає незначне місце у промисловому виробництві нашої країни. В лісовому господарстві виробляється приблизно 2,4% загального обсягу промислової продукції і товарів народного споживання, де зайнято приблизно 4,5% чисельності промислово-виробничого персоналу. Лісогосподарські підприємства розвиваються нестабільно в Україні, особливо в період економічного спаду в державі. Різкий спад обсягів виробництва будь-якої

продукції потребує застосування певних стратегій для продуктивного функціонування лісогосподарських підприємств.

Від правильної та раціональної організації підприємництва залежить процес відтворення, поповнення, оновлення та забезпеченість підприємства конкурентно-спроможними сучасними засобами праці.

Розвиток цього напрямку економіки залежить від своєчасного отримання надійної, достовірної, прозорої та повної обліково-економічної інформації. У зв'язку з цим зростає роль і значення організації підприємництва як найважливішої функції управління підприємством. Рівень ефективності виробництва підвищується при поглибленій спеціалізації і посиленні концентрації виробництва. Такий напрямок дозволяє зосередити ресурси на виробництві основного продукту і таким чином підвищити продуктивність праці та знизити собівартість продукції.

Вагомий внесок у розробку теоретичних положень та методологічних підходів до проблеми розвитку підприємництва зробили провідні вчені-економісти: М. Т. Білуха, Ф. Ф. Бутинець, С. Ф. Голов, А. П. Грінько, Г. Г. Кірейцев, М. В. Кужельний, А. М. Кузьмінський, В. Г. Лінник, В. Б. Моссаковський, Н. Ф. Огійчук, М. С. Пушкар, В. В. Сопко, Л. К. Сук, В. Я. Савченко, Н. М. Ткаченко, В. Ф. Палій, Я. В. Соколов, А. Д. Шеремет Ю.М., Х.П. Замула, О.О. Кахович, О.Р. Мазуренок, А.О. Мещерова та інші.

Створення нових економічних відносин в Україні, а також подолання суперечностей між екологічними, економічними і соціальними цілями, забезпечення розвитку за допомогою значного підвищення ефективності по управлінню лісового господарювання, багатоцільового використання лісових земель, лісових ресурсів та корисних властивостей лісу, а також необхідність збільшення площі лісів до оптимальної зумовлюють необхідність формування певної стратегії розвитку лісогосподарських підприємств. Це визначає необхідність дослідження сучасного розвитку лісового господарства та виділення ключових чинників виникнення проблем у розвитку лісового

господарства, а також пошук шляхів і засобів покращення лісогосподарських підприємств в Україні.

Для підприємництва у лісовій галузі особливо важливим є забезпечення цих етапів кругообігу. Згідно зі ст. 1 Лісового кодексу України, ліси України є її національним багатством і за своїм призначенням та розташуванням виконують переважно водоохоронні, захисні, санітарно - гігієнічні, оздоровчі, рекреаційні, естетичні, виховні, інші функції та є джерелом для задоволення потреб суспільства в лісових ресурсах. Ліс являється єдиним джерелом деревини, яка буде використовуватися для виготовлення засобів виробництва, зокрема предметів праці та предметів споживання. При тому, що з'явилося багато заміників деревини, тобто це пластмаса, синтетика, метал, на сьогоднішній день її значення зростає, а сфера застосування розширюється. Деревина – це може бути як будівельний матеріал, так і паливо, папір, одяг, взуття, лікарські препарати, меблі тощо. Існує приблизно 25 тис. одиниць найменувань промислових виробів і товарів.

Ліси являються джерелом сировини для деревообробної, целюлозо-паперової, хімічної, харчової й фармацевтичної промисловості тощо, а також вони є територією для здійснення господарської діяльності, яка створює на сьогоднішній робочі місця і виготовлення продукції, а отже, формування ВВП. Саме існує твердження, що добробут місцевих громад у лісистих районах безпосередньо буде залежати від розвитку лісового господарства, яке буде впливати на розвиток економіки району.

Економічна діяльність лісового господарства складається з окремих лісогосподарських підприємств, діяльність якої спрямована на ведення лісового господарства, у процесі якої підприємства від своєї діяльності отримують та реалізують продукти лісу. Лісогосподарські підприємства являються незалежними суб'єктами економічної діяльності у сфері лісового господарства. Дане господарство на 99% земель лісу країни ведеться спеціалізованими державними та комунальними лісовими виробництвами, які підпорядковані великій кількості міністерств та відомств.



Лісове економіка в нашій країні згідно «Класифікатора видів економічної діяльності» включає в себе 4 групи:

- 02.1 - лісівництво та інша діяльність у лісовому господарстві;
- 02.2 – лісозаготівля;
- 02.3 - збирання дикорослих недеревних продуктів;
- 02.4 - надання допоміжних послуг у лісовому господарстві.

Лісове господарство відіграє велику роль для розвитку сільськогосподарського виробництва, а також для продовольчої та енергетичної безпеки, оскільки на території нашої країни становить 603 549 км<sup>2</sup>, тобто 17,6% покривають ліси. На сьогоднішній день загальна площа лісового фонду України становить 10,4 млн га. Більша частина лісів, це понад 7%, після роздержавлення аграрних формувань була віднесена до земель запасу, де наявний деревний потенціал не використовується. Спостерігається повільне збільшення запасу деревини. До пріоритетних виробництв у деревообробній промисловості віднесено виробництво фанери, меблів, паперу. [25]

На сьогоднішній день загальний стан лісів України, який являється результатом певних змін нормативного регулювання, а також економічних рамок діяльності лісового господарювання, протягом останніх десятиріч доцільно оцінити як незадовільний. Цьому піддержує низький запас деревини у віці головного користування порівнюючи із запасом цільових еталонних насаджень, вагома частка насаджень з недопустимо невисокою участю головних порід у складі мішаних насаджень та жахлива товарна структура насаджень. Тобто, в з точки зору економічного плану, показники лісового господарства являються невисоким. Таким чином, незважаючи на великий потенціал лісового сектора, його управління та використання не являється ефективним на сьогоднішній день, тому що не відповідає сучасним вимогам і потребує вдосконалення.

### **1.2.2 Закордонний досвід організації підприємництва в лісовій галузі**

В умовах переходу України до ринкової системи господарювання важливим являється розуміння та багаторічний досвід управління лісовим сектором зарубіжних країн з врахуванням особливостей закордонного

менталітету та особливостей. У країнах Європи, більш чітко та лаконічно спостерігається розмежування повноважень між різними органами влади та децентралізація щодо організації, планування та контролю. У європейських країнах лісовий фонд не розпорошений між різними міністерствами та відомствами, що в свою чергу дає допомагає ефективно управляти та використовувати лісові ресурси. Реформування лісового господарства в Україні повинно здійснюватися з урахуванням такого фактору як - досвід держав з розвинутою ринковою економікою, оскільки ці країни мають позитивний досвід економічного регулювання процесів управління і використання лісових ресурсів

Організація управління лісовим господарством у Канаді та США є зразковою. В основі системи державного управління лісовим господарством Канади покладено принцип роздільного виконання функцій управління та ведення господарства. Функції управління виконують професійні державні структури, які діють від імені власника лісових ресурсів. Виробничу діяльність щодо використання і відтворення лісових ресурсів виконують підприємницькі структури. Більшість питань стосовно управління лісовим господарством Канади вирішується на рівні провінцій. На рівні округів основне завдання органів управління лісовим господарством – складання планів використання і відтворення лісів із залученням місцевого населення.

Управління лісового округу поряд із складанням планів видає ліцензії на оренду лісових ресурсів з обмеженими правами лісокористувачів. На рівні лісових районів здійснюється основна організаційна робота з лісокористувачами, проводиться контроль за їхньою діяльністю щодо заготівлі деревини, штучного і природного поновлення лісів, їх захисту від пожеж та шкідників та хвороб.

Управління федеральними лісами в США здійснюється через систему органів федеральної виконавчої влади, що підпорядковані президентові США.

Управління лісовим господарством здійснюється за рівневою системою яка складається з чотирьох рівнів:

- Перший рівень - функції управління належать Федеральній лісовій службі.

- Другий рівень – за для швидкого прийняття та виконання рішень федеральні лісові землі розділені на дев'ять територій. Межі утворень встановлені в інтересах управління лісами і не збігаються з межами утворень штатів.

- Третій рівень - створено 156 лісових районів, що здійснюють основну організаційну роботу з управління федеральними лісовими господарствами.

- Четвертий рівень - діяльність Федеральної служби зводиться до контролю за реалізацією прийнятих на верхніх рівнях рішень.

У США та Канаді існують такі види податків, якими обкладається лісовий сектор економіки:

- податок на землю
- податок на лісові насадження
- податки на лісозаготівлю

Податки на продані лісоматеріали справляються урядом з приватних лісовласників за заготовлені лісоматеріали .[26]

Організація управління лісовим господарством країнах Європи. Лісове законодавство Німеччини створює правове поле для успішного функціонування трьох форм власності на лісі: державної, комунальної та приватної. Домінують невеличкі за розміром лісоволодіння. Середня площа одного лісо володіння доходить до 15,5 га.

Для ефективнішого користування та управління їх поділяють :

- площею до одного гектара
- площею 1–5 га
- площею 5–20 га
- площею 20–50 га
- площею 50–200 га

У Німеччині лісова політика передбачає розвиток територіального планування з метою попередження природних і антропогенних катаклізмів, збереження природного потенціалу.

Основними податками лісового господарства Німеччини являється:

- 1.) земельний податок
- 2.) податок на майно,
- 3.) податок на спадщину і дарунки,
- 4.) податок з обігу та прибутковий податок.

Виключенням є власники які мають лісові ділянки площею до 0,3 га-земельний податок не справляється. Ця пільга не поширюється на дрібних лісовласників, які використовують лісові ділянки для плантаційного вирощування деревини. [27]

В Італії законодавство зобов'язує лісові підприємства планувати лісогосподарське виробництво. Планування відтворення лісових ресурсів використовується як інструмент, за допомогою якого регулюється як допомога, котра спрямована на покращення стану лісів, розвиток мережі доріг у лісі та інші.

Говорячи про оподаткування - лісовласники Італії вносять податки на доходи від землі, капіталу та праці. Ставки податку диференційовані в залежності від рівня доходів. Юридичні особи сплачують податок на доходи за ставкою 25%. Також з лісовласників справляється місцевий податок у розмірі 15% від суми доходу. В Італії податок зменшується лише в тих випадках, коли ліси розташовані на висоті 700 метрів і вище над рівнем моря. Так відбувається стимулювання розвитку лісокористування в гірській місцевості, яка являється дуже складними природно-економічними умовами зосередження лісових ресурсів. Функціонування конкурентно-ринкового середовища створює можливість та умови розвитку підприємництва в лісовій галузі.[28]

### **1.2.3 Діагностика фінансово-господарської діяльності підприємства лісової галузі**

Через положення нашої країни, в якій вона зараз перебуває, більшість підприємств знаходяться в дуже важкому фінансовому стані. Показники даних

підприємств, таких як кредиторська і дебіторська заборгованості, постійно зростають, також тут же починаються великі затримки по виплаті заробітних плат своїм працівникам. У даній ситуації потрібно, щоб кожне підприємство почало розробляти і впроваджувати аналіз фінансового становища своєї діяльності. Крім цього потрібно проводити моніторинг організації діяльності, який базується на міжнародній системі бухгалтерського обліку, що призведе до більш активних дій по поліпшенню фінансових результатів підприємницьких діяльностей.

Виділяють два види при проведенні аналізу абсолютних показників фінансового результату підприємницької діяльності:

- Перший вид. Горизонтальний аналіз показників, тобто проводиться аналіз щодо змін всіх показників діяльності за аналогічний період.
- Другий вид. Вертикальний аналіз показників, тобто проводиться аналіз за змінами структури показників діяльності за будь-який період.[29]

На основі використання даних фінансової звітності за період 2018-2020 рр. ДП «Середино-Будське лісове господарство» Сумської області нами проведено аналізу фінансових результатів підприємства. При цьому можна запропонувати наступне:

- Для ефективності діяльності підприємства проводити регулярний внутрішній контроль головним бухгалтером, який дозволить виявити будь-які недоліки в роботі та їх причини, визначити заходи щодо їх усунення;

- Щомісяця проводити аналіз фінансового результату, а також фінансового стану підприємницької діяльності:

- Розробити на підприємстві графік документообігу, а також робочі альбоми носіїв інформації облікової та аналітичної інформації.

Кожне підприємство має виконувати свої зобов'язання перед бюджетом, а також і працювати над підвищенням прибутковості підприємства. Склад і структура чистого прибутку ДП «Середино-Будське лісове господарство» Сумської області представлено в таблиці 1.

Таблиця 1.

Оцінка і структура чистого прибутку ДП «Середино-Будське лісове господарство» за 2019-2020р.р.

Показник	2019р.	2020р.	Відхилення	
			Абсолютне	Відносне
1	2	3	4	5
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн	88440	84288	-4152	95,3
Непрямі податки та інші вирахування з доходу, тис.грн	14740	14048	-692	95,3
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн	70240	73700	-3460	104,9
Інші операційні доходи, тис.грн	512	2168	-1656	76,4
Інші звичайні доходи, тис.грн	13	14	1	107,7
Надзвичайні доходи, тис.грн	-	-	-	-
Разом чисті доходи, тис.грн	70765	75882	-5808	107,2
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн	52208	60567	-8359	116
Адміністративні витрати, тис.грн	4785	4940	-1556	103,2
Інші операційні витрати, тис.грн	5705	2641	365	46,3
Витрати на збут, тис.грн	6587	7343	456	111,5
Інші звичайні витрати, тис.грн	6	1	-242	16,7
Податок на прибуток, тис.грн	458	158	-300	-34,5
Разом витрати, тис.грн	75306	75650	344	100,5
Чистий прибуток (збиток), тис.грн	1016	232	-784	22,8

Джерело::Розраховано автором на підставі даних підприємства

Розглядаючи дані таблиці 1, де показана оцінка і структура чистого прибутку ДП «Середино-Будське лісове господарство», можна зробити висновки, що вся сума чистого прибутку в співвідношенні базового періоду,

збільшилася на 2398 гривень, або ж 13,6%. Показник чистого доходу збільшився на 5 808 гривень (6,4%).

Розглядаючи дані таблиці 2. де показана структура доходів ДП «Середино-Будське лісове господарство», можна зробити висновки про те, що найбільшу питому вагу в кінцевому підсумку займає дохід від реалізації продукції.

Таблиця 2.

Оцінка і структура доходів ДП «Середино-Будське лісове господарство»  
за 2018-2020р.р.

Показник	2018р.		2019р.		2020р.		Відхилення		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	2019р від 2018р	2020 р від 2018 р	2020р від 2019р
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	74125	94,6	70240	99,28	73700	97,1	-3885	-425	3460
Інші операційні доходи	4244	5,38	512	0,70	2168	2,88	-3732	-2076	1656
Інші звичайні доходи	17	0,02	13	0,02	14	0,02	-4	-3	1
Надзвичайні доходи	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом чисті доходи	78386	100	70765	100	75882	100	-7617	-2501	5116

Джерело: Розраховано автором на підставі даних підприємства

У 2018 році дохід склав 74 125 тис. грн. або в процентному співвідношенні 94,6%, в 2019 році він зменшився на 3885 тис. грн та дорівнював 70 240 тис. грн. або 97,1% всіх доходів, а в 2020 році, в порівнянні з 2019 роком, дохід

підприємства збільшився до 73700 тис. грн. або 97,1 всіх доходів. Надзвичайних або інших звичайних ситуацій за обраний досліджуваний період не було.

Інші операційні доходи за 2018-2020 роки склали:

- За 2018 рік - 4244 тис. грн. або 5,38% від всього доходу підприємницької діяльності;
- За 2019 рік - 512 тис. грн. або за процентним співвідношенням 0,7% від всього доходу;
- За 2020 рік - 2168 тис. грн. або 2,88% від всього доходу підприємницької діяльності.

На будь-якому підприємстві значну роль у формуванні прибутку грають витрати і відрахування підприємства від доходів або прибутку.

Оцінка і структура витрат державного підприємства «Середино-Будське лісове господарство» показано в таблиці 2.3. З цих даних можна зробити висновки про те, що найбільшу питому вагу по всій таблиці у витратах підприємницької діяльності займають:

- Собівартість реалізованої продукції за 2018 рік, де вони становлять 50 061 тис.грн або 65,7%;
- Собівартість реалізованої продукції за 2019 рік, де вони становлять 52 208 тис.грн або 69,3%;
- Собівартість реалізованої продукції за 2020 рік, де вони становлять 60 567 тис.грн або 80,06%.

Крім вище наданих витрат, також займають значну питому вагу і адміністративні витрати в 2018 році -6,4% або 4 910 тис.грн. Однак з кожним роком дані расхот починає знижуватися і в 2019 році становлять 6,4% або 4 785 тис .грн., а в 2020 витрати знизилися до 6,5% або 4 940 тис.грн.

На досліджуваному підприємстві спостерігається за останній рік, тобто 2020 рік, зменшення чистого прибутку в порівнянні з 2018 і 2019 роки. У цих роках були понесені збитки підприємницької діяльності на суму 1 172 тис. грн (за 2019 рік) і на 784 тис. грн за 2020 рік.



Таблиця 3.

## Оцінка і структура витрат і відрахувань ДП «Середино-Будське лісове господарство»

Показник	2018		2019		2020		Відхилення, тис.грн		
	Тис. грн	%	Тис. грн	%	Тис. грн	%	2019 від 2018	2020 від 2018	2020 від 2019
Собівартість реалізованої продукції	50061	65,7	52208	69,3	60567	80,0	2147	10506	8359
Адміністративні витрати	4910	6,4	4785	6,4	4940	6,5	-125	30	155
Інші операційні витрати	11485	15,1	5705	7,6	2641	3,5	-5780	-8844	-3064
Витрати на збут	8757	11,5	6587	8,7	7343	9,7	-2170	-1414	756
Інші звичайні витрати	-		6	0,1	1	0,1	6	1	-5
Податок на прибуток	985	1,4	458	0,7	158	0,2	-527	-827	-300
Разом витрати	76198	100	75306	100	75650	100	430	5836	

Джерело: Розраховано автором на підставі даних підприємства

Отримання доходів від підприємницької діяльності свідчить про те, що в першу чергу, вона повністю відповідає всім вимогам, а також попиту на ринку, з огляду на такі критерії як:

- Ціна товару;
- Якість товару;
- Технічна характеристика товару;
- Функціональна характеристика товару.

Крім цього також повинна створюватися основа для самофінансування підприємницької діяльності за тієї умови, що воно буде покривати всі витрати підприємства по реалізації будь-якої продукції і послуг або інших видів діяльності.

Будь-яке підприємство, в кінцевому підсумку прагне отримати прибуток від своєї діяльності. Державне підприємство «Середино-Будське лісове господарство» справляється непогано при тому, що прибуток підприємства

трохи зменшився за останні роки. Причиною тому, що прибуток починає зменшуватися поступово з кожним роком на будь-якому підприємстві є певні складності, пов'язані з веденням даної господарської діяльності або неефективне використання свого капіталу, також сильно впливають контракти, якщо вони були підписані про фіксовану ціну і без урахування процесів інфляції.

Аналіз чистого прибутку на підприємстві визначає розрахунок, і аналіз коефіцієнта чистого прибутку, який буде характеризувати підприємницьку діяльність за тим, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси. Якщо взяти будь-яке підприємство, то чим вище коефіцієнт, тим привабливіше підприємство буде для інвесторів.

Коефіцієнт чистого прибутку підприємства розраховується за такою формулою:

$$\text{КЧП} = \text{ЧП} / \text{ВР}, \text{ де}$$

КЧП - коефіцієнт чистого прибутку;

ЧП - чистий прибуток підприємства;

ВР - дохід або виручка від реалізації продукції (товарів) або послуг.

Якщо порівнювати цей показник з попередніми звітними періодами діяльності підприємства, то можна отримати певні результати і зробити висновки про тенденції зміни коефіцієнта чистого прибутку підприємства. Якщо коефіцієнт чистого прибутку буде підвищуватися, то така ситуація буде говорити про те, що на даному підприємстві будуть зменшуватися витрати будь-яких обсягів товарообігу.

На ДП «Середино-Будське лісове господарство» є такі значення за коефіцієнтом чистого прибутку:

1. За 2018 рік;  $\text{Кчп} = 2188/74125=2,9\%$
2. За 2019 рік:  $\text{Кчп} = 1016/70240=1,4\%$
3. За 2020 рік:  $\text{Кчп} = 232/73700 = 0,3\%$

З вище показаних розрахунків видно, що коефіцієнт з року в рік поступово знижується. Дане положення свідчить від тому, що на даному підприємстві зростають витрати.

Розглядаючи проведений аналіз ДП «Середино-Будське лісове господарство», можна сказати, що за останній рік зменшився прибуток підприємницької діяльності. Кредиторська заборгованість даного підприємства за товари, послуги та роботи за 2020 рік зменшилася на 25,5%, в той же час збільшилися показники за розрахунками оплати праці на 25%, також з'явилася кредиторська заборгованість з податку на прибуток в розмірі 30 тис.грн., А інші показник зменшилися за останній рік.

#### **1.2.4 Диверсифікація підприємництва в лісовій галузі**

Диверсифікація діяльності в умовах ринкової невизначеності та макроекономічної нестабільності стала ефективним інструментом попередження негативного впливу факторів зовнішнього середовища на ефективність виробничо-господарської діяльності суб'єктів підприємницької діяльності. Таке поняття як диверсифікація дає можливість за рахунок над прибуткових видів діяльності підтримувати тільки ті види діяльності, які в силу об'єктивних обставин не можуть бути надто рентабельними, тільки їх наявність є необхідною умовою функціонування всього ланцюга. Отже, диверсифікація стає пріоритетом в пакеті стратегічних альтернатив розвитку суб'єктів господарювання. [30].

Важливою складовою виробничо-господарської діяльності незмінних користувачів лісу є виробництво лісової продукції. Вагома кількість державних лісових господарств сформувала і розширила матеріально-технічну базу власної переробки лісової продукції. Це сприяє можливості отримувати додаткові надходження внаслідок виробництва продукції з високою доданою вартістю. На багатьох лісогосподарських підприємствах власна матеріально-технічна база лісопереробки фактично відсутня, що примушує постійних лісових користувачів, продавати заготовлену деревину. У 2015-2020 роках найбільші обсяги виробленої лісової продукції мали місце на лісогосподарських підприємствах Волинського, Житомирського, Київського, Львівського, Рівненського, Чернігівського, Закарпатського, Івано-Франківського та Чернівецького обласних управлінь лісового та мисливського господарства. Саме

в цих областях має місце найбільш потужний лісово-ресурсний потенціал, що створює об'єктивні передумови для збільшення обсягів виробництва лісової продукції.

Найбільші обсяги переданої на переробку у власні цехи продукції лісу також, як правило, спостерігаються на лісогосподарських підприємствах перерахованих управлінь. За період 2018-2020 рр. у цілому по лісогосподарських підприємствах підпорядкованих Державному агентству лісових ресурсів України, спостерігалось збільшення обсягів виробленої лісової продукції.

Враховуючи неоднорідність в обсягах виробництва лісової продукції та переробки деревини в динаміці по різних і обласних управліннях лісового та мисливського господарства, варто констатувати необхідність диференційованого підходу до вибору пріоритетів диверсифікації діяльності постійних лісокористувачів різних природно-кліматичних зон. Лісгоспи Полісся України відрізняються певною диверсифікацією діяльності: лісогосподарські роботи, мисливство, лісозаготівля та деревообробка. Крім виробничої діяльності, деяким лісгоспам притаманна і торговельна діяльність, громадське харчування, надання транспортних послуг, тваринництво та рослинництво. В результаті господарської діяльності самі значні суми надходжень від реалізації лісової продукції отримують відповідні підприємства в результаті наступної діяльності:

- лісове господарство (реалізації деревини від всіх видів рубок лісу)
- деревообробка.

Деревообробка у загальній виручці від реалізації цієї галузі склала в середньому 3,7-23,8 %. [31].

У багатолісних Поліському та Карпатському економічних районах диверсифікація роботи незмінних лісокористувачів з власною виробничо-технічною базою лісопереробки, має передбачати, в першу чергу, урізноманітнення номенклатури готових виробів та покращення їх якісних характеристик, виходячи із запитів на світовому, національному та регіональному ринках; налагодження виробництва нових видів продукції, попит

на які виник через розширене відтворення рекреаційної інфраструктури на Заході України. Диверсифікація діяльності постійних лісокористувачів, має передбачати підвищення рівня комплексності ведення лісового господарства через налагодження виробництва твердого біопалива з лісосічних відходів, розширення співпраці із суб'єктами підприємницької діяльності в частині надання різного роду послуг, які збільшують приріст деревної маси та сприяють росту ефективності заготівлі другорядних лісових матеріалів та побічних лісокористувань.

### **1.2.5 Напрямки покращення підприємницької діяльності лісогосподарських підприємств в Україні**

Існує багато проблем лісового господарства України, із яких можна виділити ряд основних:

- недоскональна нормативно-законодавча база, яка діє для ведення лісового господарства та лісових відносин;
- не вірний підхід до управління лісами, які належать до будь-яких форм власності;
- не існує правових або економічних механізмів стимулювання запровадження природоошадних технологій, а також їх елементів, охорони, захисту, відновлення лісів;
- збільшення антропогенного навантаження на лісові екосистеми;
- не вірний підхід фінансового, а також економічного механізму розвитку в підприємстві лісового господарства;
- наявність недоліків в податковій базі, в якій не враховується періоду лісовирощення;
- рівень середньої зарплати набагато нижчий від рівня загальнодержавного.

Для подолання зазначених з вище перелічених проблем необхідно розробити конкретну стратегію по розвитку лісового господарства, яка б могла забезпечувати стабільний розвиток підприємства шляхом збільшення

ефективності управління, цільового використання лісових ресурсів та корисних властивостей лісу.

Головними напрямками стратегії можуть бути:

- покращення нормативно-правової бази на підприємствах лісового господарства;
- оптимізація лісогосподарських підприємств;
- розширення лісистості території до оптимального рівня, який потребує;
- збільшення показника ресурсного і екологічного запасу лісу;
- збереження біологічного різноманіття лісових екосистем;
- виявлення рішень лісничо-екологічних проблем;
- ефективність використання лісових ресурсів на ринкових засадах;
- покращення економічно-фінансового механізму;
- збільшення прибутку ведення лісового господарства в лісо забезпечених регіонах;
- повідомлення громад про стан лісового господарства, для залучення до пошуків та обговорення рішень щодо використання природного потенціалу лісів.

Заходи для розв'язання проблем полягають у проведенні реформування лісогосподарських підприємств з застосуванням досвіду своєї країни та міжнародного. Вдалим буде поєднання заходів державної підтримки та впровадження ринкових механізмів у лісовому господарстві та збереженні державної власності в лісовому господарстві.

Виконання задач стратегії сприятиме забезпеченню розвитку і управління лісогосподарськими підприємствами, примноженню площі лісів держави, а також формування біорізноманіття та невиснажливого лісокористування, забезпечення потреб суспільства в лісових ресурсах, формування дужче вдалих умов для піднесення підприємництва, відкриття нових робочих місць на підприємствах, скорочення загрози деградації земель, збільшення частки продукції лісового господарства у ВВП, забезпеченню зайнятості населення та соціальної захищеності.

Лісове господарство являється важливим складовим елементом економіки України, оскільки, крім того, що забезпечує державу сировиною для багатьох галузей промисловості, а також вони є територією для здійснення господарської діяльності, яка створює на сьогоднішній робочі місця і виготовлення продукції, а отже, формування ВВП. Саме існує твердження, що добробут місцевих громад у лісистих районах безпосередньо буде залежати від розвитку лісового господарства, яке буде впливати на розвиток економіки району. На сьогоднішній день загальний стан лісів України, який являється результатом певних змін нормативного регулювання, а також економічних рамок діяльності лісового господарства, протягом останніх десятиріч можна охарактеризувати як незадовільний. Цьому сприяє низький запас деревини у віці головного користування порівняно із запасом цільових еталонних насаджень, значна частка насаджень з недопустимо низькою участю головних порід у складі мішаних насаджень та незадовільна товарна структура насаджень. З точки зору економічного плану, показники лісового господарства являються невисоким. Таким чином, незважаючи на великий потенціал лісового сектора, його управління та використання не являється ефективним на сьогоднішній день.

Першим завданням по удосконаленню управлінням лісогосподарськими підприємствами повинно стати створення певної стратегії розвитку лісового господарства, яка зможе забезпечити стабільний розвиток лісового господарства шляхом підвищення ефективності управління, багатоцільового використання лісових ресурсів та корисних властивостей лісу. Виконання задач стратегії сприятиме забезпеченню розвитку і управління лісогосподарськими підприємствами, примноженню площі лісів держави, а також збереженню біорізноманіття та невиснажливого лісокористування, задоволенню потреб суспільства в лісових ресурсах, створенню більш сприятливих умов для розвитку підприємництва, створенню нових робочих місць на підприємствах, зменшенню загрози деградації земель, зростанню частки продукції лісового господарства у ВВП, забезпеченню зайнятості населення та соціальної захищеності.

Перебудова господарювання на підприємствах є розвитком і поглиблення економічного аналізу підприємницької діяльності. Підвищується роль аналізу підприємства, оскільки на його основі приймаються управлінські рішення щодо подальшої підприємницької діяльності.

### **1.2.6 Розвиток підприємництва суб'єктів господарської діяльності**

Право користуватися земельними угіддями несе за собою велику відповідальність перед наступними поколіннями. Людство представляє собою продукт розвитку природи, живе, працює та використовує земельні угіддя для задоволення своїх потреб.

Серед проблем нашого сьогодення важливою є проблема офіційного працевлаштування населення. На сьогодні органами фіскальної служби такі перевірки здійснюються постійно. Згідно з повідомленням за результатами таких перевірок було виявлено близько 900 найманих осіб, працюю яких використовували роботодавці без належного оформлення трудових відносин.

Водночас у січні 2021 року роботодавці додатково уклали майже 19,5 тис. трудових договорів із найманими працівниками завдяки активній роз'яснювальній роботі, яку проводить податкова спільно з Державною службою України з питань праці.

У січні 2021 року близько 2,7 тис. українців зареєстрували власну справу, тоді як раніше вони провадили підприємницьку діяльність без оформлення. Завдяки проведеним заходам бюджети різних рівнів отримали 18,3 млн грн податків та зборів та 19,9 млн грн єдиного внеску.

В ПрАТ «Лебідь» Лебединського району Сумської області на основі організаційної структури базується структура управління. На підприємстві вона є лінійною. На підприємстві створено бухгалтерську службу, яка проводить всі обліково-розрахункові операції. Бухгалтерія є самостійним структурним підрозділом апарату управління, який здійснює облік і звітність господарства. Колектив господарства складається з конкретних особистостей, які займають різні посади, мають різну освіту, практичний досвід і кваліфікацію. Тому



оптимальна організація бухгалтерського обліку повинна сприяти досягненню поставленої мети, використовуючи знання, навички, вміння, прагнення працівників бухгалтерії, які працюють спільно.

Для нормального ведення підприємницької діяльності необхідна наявність необоротних активів виробництва, головним серед яких є земля. У таблиці 4 наведено дані, які характеризують структуру та склад земельного фонду ПрАТ «Лебідь» Лебединського району Сумської області.

Таблиця 4

Склад та структура землекористування ПрАТ «Лебідь» Лебединського району Сумської області

Види угідь	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення (+, -) 2020 р. від 2018 р., га
	площа, га	питома вага, %	площа, га	питома вага, %	площа, га	питома вага, %	
					у т.ч. передано в суборенду		
Усього с.-г. угідь	6367	100	6432	100	6432	100	+65
у т.ч.: - рілля	5272	82,8	5262	81,8	5262	81,8	-10

Джерело: сформовано автором за даними звітності підприємства

Аналізуючи дані таблиці 4, можна стверджувати, що загальна площа сільськогосподарських угідь у звітному періоді порівняно з базисним зросла на 65 га. Однак, починаючи з 2019 року господарство передало частину земельних наділів у суборенду іншому господарству, зокрема ТОВ «АГРО-КРАЙ» Полтавської області. Слід відмітити, що підприємство забезпечене земельними, трудовими ресурсами, основними фондами, які є основним фактором сільськогосподарського виробництва. Адже це в свою чергу сприяє вчасному обробітку ґрунту та збиранню врожаю, що в майбутньому забезпечить отримання прибутку. З аналізу структури земельного фонду констатуємо, що він використовується інтенсивно, оскільки рілля в загальній площі сільськогосподарських угідь складає 81,8%.

Підприємницька діяльність може проводитися різними формами організації виробництва. До суб'єктів господарської діяльності, які пов'язані безпосередньо з земельними ресурсами відносяться товариства з обмеженою відповідальністю. Склад та структуру використання земельних ресурсів Товариства з обмеженою відповідальністю можна проаналізувати за даними представленими в таблиці 5.

Таблиця 5.

Склад та структура землекористування Товариство з обмеженою відповідальністю «Дубовичі» Кролевецького району Сумської області

Показник	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення 2020 р. до 2018 р.	
	га	%	га	%	га	%	га	%
Площа сільськогосподарських угідь	2230,3	100,0	2382,4	100,0	2382,4	100,0	152,00	106,82
у тому числі рілля	1850	82,95	1952	81,94	1952	81,94	102,00	105,51
інші сільськогосподарські угіддя	380,3	17,05	430,4	18,06	430,4	18,06	50,10	113,17

Джерело: сформовано автором за даними звітності підприємства

Дані представлені в таблиці 5 підтверджуються інформацією форми №50-сг та свідчить про те, що в структурі сільськогосподарських угідь відбулися незначні відхилення. Відповідно, якщо на частку ріллі в структурі сільськогосподарських угідь відводиться найбільша частка, більше ніж 82%, то можна констатувати, що земельні ділянки використовуються інтенсивним шляхом, На частку інших сільськогосподарських угідь відводиться 430,4 га, і це є не змінним на протязі двох років та становить в межах 18,06%.

### 1.2.7 Підприємницька діяльність в фермерських господарствах

Фермерське господарство «Світанок» було зареєстровано 17 березня 1992 року на території Великописарівської селищної ради Сумської області. На даний час ФГ «Світанок» здійснює свою виробничо-господарську діяльність у

відповідності до Статуту, затвердженого рішенням засновника фермерського господарства.

Таблиця 6.

Склад та структура активів ФГ «Світанок» за 2018-2020 роки

Статті активи	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення 2020 р. до 2018 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Незавершені капітальні інвестиції	2913	11,8	2913	12,2	2913	10,3	0	100,0
Основні засоби (залишкова вартість)	12148	49,3	10926	45,6	9631	33,9	-2517	79,3
Запаси	7046	28,6	9248	38,6	13451	47,4	6405	190,9
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	2041	8,3	577	2,4	1369	4,8	-672	67,1
Гроші та їх еквіваленти	476	1,9	291	1,2	1009	3,6	533	212,0
Інші оборотні активи	19	0,1	0	0,0	7	0,0	-12	36,8
Разом	24643	100,0	23955	100,0	28380	100,0	3737	115,2

Джерело: сформовано автором за даними звітності підприємства

Активи фермерського господарства за досліджуємий період зросли на 3737,0 тис. грн. або на 15,2 %. Найбільшу питому вагу в структурі активів господарства займає вартість основних засобів по залишковій вартості та запасів. При цьому залишкова вартість основних засобів за три роки дослідження зменшилась на суму 2517,0 тис. грн. та склала 9631,0 тис. грн. у 2020 році. Коефіцієнт зношення основних засобів становить 52,1 %, це можна вважати позитивним фактором і говорить про належну увагу зі сторони засновника господарства стосовно оновлення засобів виробництва.

Вартість запасів за 2018-2020 роки зросла на 6405,0 тис. грн. або майже у два рази, при цьому у структурі запасів близько 70,0 % займає готова продукція власного виробництва. Це пояснюється тим, що господарство має необхідні виробничі потужності для зберігання виробленої власної готової продукції, таким чином впливаючи на розмір доходу від реалізації продукції.

Стаття «Незавершені капітальні інвестиції» займає у валюті балансу в середньому в межах 10 %, в абсолютному виміру це становить 2,9 млн. грн., за три останні роки змін по даній статті балансу не відбулося.

Фермерське господарство в достатній сумі має вільні грошові кошти та їх еквіваленти, станом на 01.01.2021 року залишок склав 1,0 млн. грн.

В структурі пасивів підприємства, яка представлена в таблиці 7 також відбулися відповідні зміни, які стосувалися перш за все власного капіталу фермерського господарства. Бухгалтерська служба: забезпечує повною та достовірною інформацією про господарські процеси та фінансові результати діяльності підприємства всіх користувачів інформації; формує інформацію про забезпечення функціонування системи контролю за наявністю і рухом господарських засобів підприємства та джерел їх формування, ефективного використання трудових, матеріальних та фінансових ресурсів; уникнення та попередження негативних явищ у фінансово-господарській діяльності підприємства, мобілізація та виявлення внутрішніх резервів.

Структура власного капіталу Фермерського господарства «Світанок» представлена лише одним елементом капіталу «Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)». В структурі загальної валюти балансу власний капітал займає від 87,9% у 2016 році до 93,5% у звітному 2020 році. При цьому за рахунок ефективної операційної діяльності господарство має станом на кінець 2020 року 26,5 млн. грн. нерозподіленого прибутку, що на 4869,0 тис. грн. більше проти показника базисного 2018 року. Інші статті джерел формування активів господарства мають незначну питому вагу в структурі пасивів.

Таблиця 7.

## Склад та структура пасивів ФГ «Світанок» за 2018-2020 роки

Статті активи	2018 р.		2019 р.		2020 р		Відхилення 2020 р. до 2018 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	21665	87,9	22547	94,1	26534	93,5	4869	122,5
Короткострокові кредити банків	1200	4,9	926	3,9	500	1,8	-700	41,7
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1609	6,5	75	0,3	1209	4,3	-400	75,1
Розрахунки зі страхування	14	0,1	0	0,0	7	0,0	-7	50,0
Розрахунки з оплати праці	51	0,2	26	0,1	37	0,1	-14	72,6
Інші поточні зобов'язання	104	0,4	381	1,6	93	0,3	-11	89,4
Разом	24643	100,0	23955	100,0	28380	100,0	3737	115,2

Джерело: сформовано автором за даними звітності підприємства

Так за досліджує мий період основні фінансові показники діяльності фермерського господарства мають позитивну тенденцію, рівень рентабельності виробництва знаходиться на достатньо високому рівні в межах 33-40 відсотків.

Інтенсивна виробнича діяльність спонукала до підвищення рівня розораності земельних наділів. З метою збільшення площ посівів ведуться роботи по розорюванню схилів, використанню малопродатних ділянок, заболочених територій, терас, заліснених ділянок.

Непродумані процеси в побудові фінансування природно-господарського комплексу породили розвиток багатьох проблематичних еколого - економічних напрямків у землекористуванні, знецінили тенденції планового соціально-економічного розвитку регіонів.

Для оцінки фінансової (ринкової) стійкості фермерського господарства використаємо показники, наведені в таблиці 8.

Таблиця 8.

Динаміка показників фінансової стійкості ФГ «Світанок» за 2018-2020 рр.

Показники	роки			Відхилення 2020 р. до 2018 р., (+;-)	Теоретично- рекомендована величина
	2018	2019	2020		
Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	0,88	0,94	0,93	+0,05	$\geq 0,5$
Коефіцієнт фінансової залежності	1,14	1,06	1,07	-0,07	1
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,44	0,45	0,60	+0,16	0,4-0,6
Коефіцієнт фінансової стабільності (коефіцієнт фінансування)	7,27	16,01	14,37	+7,10	$\geq 1$
Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами	1,35	1,09	1,17	-0,18	$>0,5$

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності

Показник фінансової автономії (незалежності) – один з найбільш важливих коефіцієнтів фінансової стійкості. Він дорівнює співвідношенню власного капіталу підприємства до всіх фінансових ресурсів. Значення показника говорить про те, яку частину своїх активів компанія здатна профінансувати за рахунок власних фінансових ресурсів. На підприємстві даний коефіцієнт дорівнює у 2020 році 0,93, то це означає, що фермерське господарство «Світанок» здатне профінансувати 93 % активів за рахунок власного капіталу. Цей показник важливий як для власників, так і для кредиторів підприємства. Низьке значення показника буде сигналізувати про високий рівень ризиків і низьку стійкість компанії в середньостроковій перспективі. На підприємстві даний коефіцієнт за досліджує мий період має тенденцію до зростання та наближення до порогового значення.

Показник фінансової залежності є індикатором фінансової стійкості, який також вказує на здатність підприємства проводити прогнозовану діяльність в довгостроковій перспективі. Показник є оберненим до показника фінансової автономії. Він розраховується як співвідношення пасивів до власного капіталу.

Значення показника говорить про те, скільки фінансових ресурсів використовує компанія на кожну гривню власного капіталу. Господарство має

дещо вищий показник даного коефіцієнта у порівнянні з теоретично-рекомендованою величиною.

Показник фінансової стабільності (англомовний аналог - Equity to Debt Ratio) - індикатор фінансової стійкості, який говорить про здатність компанії відповідати за своїми зобов'язаннями в середньо- і довгостроковій перспективі. Значення показника вказує на те, скільки гривень власного капіталу припадає на кожен гривню зобов'язань компанії.

Високе значення говорить про низький рівень фінансових ризиків, для фермерського господарства «Світанок» коефіцієнт фінансування знаходиться на достатньо високому рівні, при цьому даний показник зріс у два рази.

Достатньо високим є коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами, значення показника говорить про частку запасів, яка фінансується за рахунок ресурсів, залучених на постійній основі.

Таким чином, дослідивши діяльність фермерського господарства за наявними джерелами інформації можна зробити загальний висновок, що господарство є фінансово стабільним сільськогосподарським товаровиробником, підприємницька діяльність якого є вдалою в наш час.

Використання земельних ресурсів територій залежить від багатьох чинників. До них відносяться склад та структура землекористування, пропорції розподілу між користувачами земельних наділів, а також територіальних особливостей земельних наділів. Не останнє значення мають площі болотів, озер та рік, які знаходяться на відповідних територіях і зменшують площі під сільськогосподарським користуванням.

За результатами наших досліджень для створення оптимальних, сприятливих умов функціонування аграрного виробництва, розвитку підприємництва, доцільно встановлювати терміни дії договорів оренди:

- для ріллі (на орних землях) - до 10 років;
- для земель під багаторічними насадженнями - до 25 років;
- для сіножатей та пасовищ - до 5 років.

Втрати, які завдаються навколишньому середовищу обчислити складно.

Практичне використання земельних ділянок доволі різняться та змінюється на перетині ґрунтово-кліматичних зон й адміністративних одиниць. Рівень освоєності територіальних одиниць вирізняється сукупністю споживчих властивостей земельних ділянок, корисними попитами населення і перспективою їх задоволення через використання земельних територій.

### **1.2.8 Розвиток підприємництва в територіальних громадах**

Процес реформування в Україні не залишив осторонь населені пункти. Зміни відбувалися через систему створення територіальних громад.

Хотінська об'єднана територіальна громада Сумської області діє з 01 січня 2017 року. Створена шляхом об'єднання двох сільських Олексіївської та Кіндратівської рад та Хотінської селищної ради з центром у селищі Хотінь, яке розташоване за 28 км від обласного центру Суми. Загальна площа території 298,6 тис.га з населенням 5521 особа.

На території Хотінської ОТГ діють такі підприємства: ТОВ «Фавор» - виробництво жерстяної тари; ДВП «Вікор» ТОВ ВКП «НОТЕХС» - виробництво цегли; ТОВ «Хотінь хліб» - виробництво хлібобулочних виробів.

Сільське господарство на території Хотінської селищної ради представлено такими сільськогосподарськими підприємствами: ТОВ «АФ Лан», ПСП «Гарант», ТОВ АФ «Степ», АФ «Дружба Нова», ФГ «Фоменко В.І.», ФГ «Мисенко Ю.О.», ФГ «Коваленко Є.О.», ФГ Грека В.В., «Адоніс -6», ПП Шапаренко; АФ «Хотінська».

Треба сказати, що процес децентралізації дав шанс на відродження селища Хотінь, яке до 1914 року було центром окремої Хотінської волості Сумського повіту та відоме своїм палацом авторства архітектора Джакомо Кваренгі.

Яскравим представником територіального об'єднання, при якому спостерігається активний розвиток підприємництва є Миколаївська селищна рада, яка з 17 серпня 2016 року увійшла до складу Миколаївської ТГ. Вона є найчисельнішою селищною радою в структурі цієї ТГ. Активізація процесів механічної міграції обумовлених низьким рівнем якості життя, недостатнім рівнем соціальної забезпеченості в тому числі і молоді, спонукають до пошуку



нових якісних інструментів, котрі забезпечать належний розвиток підлітків й молоді, що у підсумку створить умови для зниження відтоку молоді з сільських територій. Однією з важливих складових для підвищення рівня життя сільського населення, а особливо дітей та підлітків є забезпечення об'єктами фізичної інфраструктури як складової соціальної складової розвитку громадян.

Загальна кількість суб'єктів підприємницької діяльності, що розташовані на території Миколаївської селищної ради станом на 01.01.2021 р. складає 89 одиниці, з них юридичні особи - 31, фізичні особи – 58.

Економічну діяльність на території селищної ради здійснюють підприємства:

1. Промисловості – 10 одиниць: ТОВ «УК-АЗ Дружба», «Жовтневий цукрокомбінат», АТ «Новий млин», виробництво борошна та макаронних Виробів, ФОП Мусієнко С.П.- виробництво сиру, ФОП Рзаєв Р.А.- пункт переробки молока, ФОП Єфименко Л.М.- пункт переробки молока, ФОП Мартиненко М.І.- «Сумське м'ясо», ФОП Волкова М.А.- торгівля пам'ятниками, ПАТ «Бель Шостка Україна» - пункт прийому та охолодження молока, Цегельний завод «Вікторія».

2. Сільського господарства – 3 одиниці: ТОВ А/Ф «Вікторія», вирощування с/г продукції, ТОВ «Торговий Дім «Агроальянс», ПСП «Слобожанщина-Агро» , вирощування та переробка с/г продукції.

3. Транспорту та автодорожні – 1 одиниця.

4. Житлово-комунального господарства – 1 одиниця: КП «Благоустрій», надання послуг по водопостачанню та водовідведенню, вивіз сміття.

5. Фізичні особи-підприємці – 41 одиниця: з яких 35 підприємців займаються торгівлею, 2 підприємців надають перукарські послуги, 2 підприємців займаються продажем ветеринарних препаратів, 1 підприємець має і 1 підприємець займається наданням побутових та ритуальних послуг.

Частка працездатного населення коливалась в межах 43,61%-44,19% протягом досліджуваного періоду. За три роки населення Миколаївської

селищної ради зменшилось на 101 особу, що становить 1,7%. Такі дані відображають загальну тенденцію зменшення населення в Україні в сільській місцевості. Кількість домогосподарств наведена в таблиці 9.

Таблиця 9.

Кількість домогосподарств на території Миколаївської селищної ради

Назва населеного пункту	Площа населених пунктів, га.	Кількість домогосподарств			2020 р. в % до 2010 р.
		2010 р.	2015 р.	2020 р.	
с. Аркавське	36,5	17	15	15	0,88
с. Бутовщина	29,2	6	6	6	100
с. Веселе	125,4	103	125	125	121
с. Гостинне	39,1	37	38	38	102
с. Жолобок	38,0	48	49	49	102
с-щеЗоряне	29,6	48	46	46	95
с-щеКалинівка	63,9	109	114	114	104
с. Пащенкове	35,8	31	44	44	141
с. Стрільцеве	11,5	8	10	10	125
с. Сушилине	88,0	86	85	84	0,97
с. Самара	43,3	49	45	45	0,91
с-щеТімірязєвка	30,2	88	91	91	103
с-щеШевченківка	41,9	39	38	38	0,97
смт. Миколаївка	1282,68	1508	1512	1512	100
Разом	1895,08	2177	2218	2217	101

*Джерело: розраховано за даними Миколаївської селищної ради*

Як свідчать дані таблиці 9, кількість домогосподарств зросла на 1,8%. Це пояснюється тим, що міські жителі прагнуть мати заміське домогосподарство, в тому числі і для покращення свого матеріального стану в частині забезпечення себе продукцією рослинництва.

Проаналізуємо доходи та видатки бюджету Миколаївської сільської ради, які наведені в відповідних таблицях. Виходячи з даних, наведених в таблиці 10, очевидно є динаміка зростання надходжень протягом досліджуваного періоду.

Таблиця 10.

Динаміка дохідної частини бюджету Миколаївської селищної ради,  
2015-2020 рр., тис. грн.

Джерела бюджетних надходжень	2015 рік	2017 рік	2020 рік	Відхилення 2020 р. до 2015 р., %
Загальний фонд	3996,1	38782,8	49723,8	12,4 р.
Спеціальний фонд	70,8	892,7	964,8	13,6 р.
Всього	4066,9	39675,5	50688,6	12,5 р.

*Джерело: розраховано за даними Миколаївської селищної ради*

Значне зростання надходжень, як загального, так і спеціального фондів обумовлено формуванням об'єднаної територіальної громади (таблиця 11).

Таблиця 11.

Структура надходжень загального фонду бюджету Миколаївської селищної ради, 2015-2020 рр., тис. грн.

Напрями бюджетних надходжень	2015 рік	2017 рік	2020 рік	Відхилення 2020 р. до 2015 р., %
Акцизний податок з реалізації підакцизних товарів	20,0	530,2	574,3	зр. в 28,7 р.
Земельний податок з юридичних осіб	36,4	301,2	219,6	зр. в 6 р.
Орендна плата з юридичних осіб	2105,2	6748,8	7501,9	зр. в 3,6 р.
Єдиний податок з юридичних осіб	43,1	181,8		-
Єдиний податок з фізичних осіб	7,8	843,8	974,4	зр. в 125 р.
Єдиний податок з земель с.г. призначення	1717,6	6536,6	8241,4	зр. в 4,8 р.
Інші надходження	66,0	23640,4	32262,2	зр. в 488 р.
Всього	3966,1	38782,8	49723,8	х

*Джерело: розраховано за даними Миколаївської селищної ради*

Структура надходжень загального фонду бюджету Миколаївської селищної ради характеризує напрями використання бюджетних надходжень в установі. Порівняння касових і фактичних видатків із сумами одержаного фінансування за відповідними кодами економічної класифікації видатків забезпечує контроль з боку держави (в особі відповідних розпорядників коштів, фінансових органів та органів Державної казначейської служби) за станом виконання кошторису доходів і видатків, розрахунків з підрядниками, постачальниками, різними

кредиторами, за доцільністю використання виділених коштів згідно з їхнім цільовим призначенням.

Проте для визначення ефективності діяльності Миколаївської селищної ради доцільно розглянути структуру видаткової частин бюджету загального фонду та їх динаміку в таблиці 12. Також окремо слід виділити обсяг державної підтримки, яку отримує Миколаївська селищна рада після об'єднання в громаду. Перевищення видаткової частини бюджету над доходною пояснюється тим, що Миколаївська селищна рада отримує бюджетну дотацію якою і компенсує різницю в коштах.

Таблиця 12.

Структура видатків загального фонду бюджету Миколаївської селищної ради, 2015-2020 рр., тис. грн.

Напрями бюджетних надходжень	2015 рік	2017 рік	2020 рік	Відхилення 2020 р. до 2015 р., %
Управління	1315,6	7371,2	14136,7	12821,1
Освіта	1341,8	28834,2	34773,9	33432,1
Соціальний захист та соціальне забезпечення	34,7	1082,6	1363,8	1329,1
Культура та мистецтво	596,4	2997,3	6453,6	5857,2
Житлово-комунальне господарство	206,7	1234,3	4045,6	3838,9
Всього	3795,2	50122,2	70984,1	67188,9

*Джерело: розраховано за даними Миколаївської селищної ради*

Як ми можемо бачити видатки селищної ради зросли по всім напрямках, що безпосередньо пов'язано з збільшенням мінімальної заробітної плати, витрат на енергоресурси, комунальні послуги та інші.

За даними таблиці можна спостерігати збільшення вартості основних засобів Миколаївської селищної ради. Якщо аналізувати дані за останній період, то можна сказати, що вона збільшилася на 2678548 гривень або на 31,2 відсотки. Логічним визначається і те, що збільшилася сума зносу основних засобів а саме на 1030389 гривень або на 71,8 відсотків, що в свою чергу привело до збільшення залишкової вартості на 23 відсотки. Миколаївська селищна рада планує в подальшому покращувати свою матеріально-технічну базу та нарощувати вартість основних фондів.

Доречно відзначити досить незначний відсоток управлінських витрат у Хотінській ОТГ. При збільшенні фінансування виконавчому апарату селища потрібно навчатися освоювати значно більшу кількість бюджетних коштів. Актуальними будуть питання прозорості в діяльності перед громадою. Безпосередньо на місцях вирішуються питання економічного розвитку, благоустрою території, надання соціальних допомог, культури та інших.

Створення спроможної об'єднаної територіальної громади є конкретним напрямком в розвитку території Хотінської селищної ради, Кіндратівської та Олексіївської сільських рад.

В економіці нашої країни аграрний сектор відіграє значну роль в економіці суспільства. Добробут населення та розвиток народного господарства в країні залежить від рівня аграрного виробництва. Рівень самого аграрного сектору складається в залежності від економічних відносин в нього.[32]

Державна підтримка є основним пріоритетним напрямом реалізації стратегічного розвитку підприємництва в аграрному секторі. Доцільність якісної підтримки розвитку підприємництва відповідає специфіці функціонування, створення та діяльності аграрного підприємства. В зв'язку з значною нестачею фінансових ресурсів у державному бюджеті створилась необхідність функціонування державної політики, яка зорієнтована на створення фінансово незалежного сільськогосподарського сектору економіки. Теперішній рівень сільського господарства досить далекий від фінансової незалежності, тому державна підтримка є необхідною і першочерговою. Перш за все державна підтримка мусить функціонувати на справедливому та рівноправному поділі коштів та джерел фінансування. Повинно бути встановлено, що продовольча безпека є також важливою як і охорона навколишнього середовища. [33]

Самою дієвою формою хазяйнування в сільській місцевості, вагомим способом рішення продовольчих, економічних і соціальних питань громади і сільських територій є розвиток підприємництва.

### **1.3 Enterprise's integrated reporting under institutional transformations**

At the current stage of economic relations development, involving integration of domestic enterprises into the global community, it is necessary to transform the content and structure of financial reporting, which is the main source of information for users to make managerial decisions.

The present processes require transformation of the reporting, which integrates financial and non-financial reports into a single model and systemizes company's strategic tasks. The reporting aims to improve the relationships with stakeholders. Such information should be provided in the integrated reporting, which is still not a common type of reports, prepared by enterprises because of its innovative nature and insufficient experience on preparation.

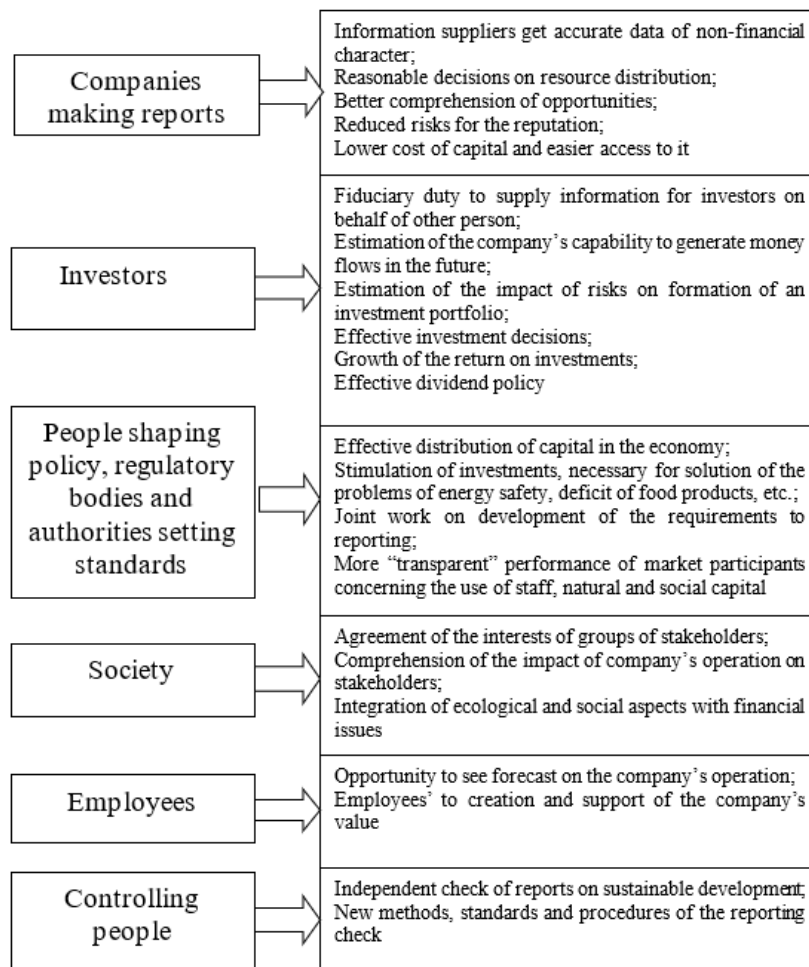
In developed countries, the first integrated reports were made by companies in the early 2000s as a demand of sustainable development. It is because the first official publication of the project on sustainable development reporting was presented by the Board in 2000. And it was only in 2014, when the updated project of integrated reporting of the international format appeared as a result of consolidated work of the Committee of the International Integrated Reporting Council (IIRC), which was established by the world authorized companies. The Committee aims to make progress from just market testing and partial application of integrated reporting to mandatory preparation of it. In the world, scientists conduct numerous researches on theoretical and practical principles of such reporting and Ukraine is also engaged in the process. However, domestic studies are mostly based on implementation of the advanced foreign experience [36].

The issues of integrated reporting, its constituents and indicators in the process of enterprise's management are studied in the works of domestic and foreign researchers, like T.V. Davydiuk, V.M. Zhuk, I.V. Zamula, R.O. Kostyrko, O.A. Lahovska, N.O. Lokhanova, M.I. Sydorova, K.V. Sorokina, T.V. Shymokhanska, D. Akerlof and others.

Nevertheless, the integrated reporting on economic, ecological and social components is currently one of the most promising spheres, which is dynamically developing, needs studying and requires preparing the appropriate methodological fundamentals.

An integrated report is a short abstract of information on how the organization’s strategy, its management, activities and prospects in the environmental context contribute to creation of value in the short, medium and long run [41].

Integrated reporting consolidates all significant data on the organization’s strategy, corporate management, indicators of its activities and prospects in the way to demonstrate its economic, social and ecological surrounding. Intensifying those relationships, integrated reporting provides for managers an opportunity to make decisions on sustainable development, whereas investors and stakeholders can better understand the company’s activities. The relationships are demonstrated at the Fig. 1.



**Fig. 1. Relationships of stakeholders in the integrated reporting and advantages of its using.**

Such report should include both financial and non-financial information. Therefore, the boundaries of reporting are expanded and new tasks are faced by the accounting and analytical system concerning preparation of such reports. Integrated reporting should reveal related indicators concerning the organization description, as well as the business model of the environment of the organization performance, including risks, and opportunities of strategic goals, strategies to achieve them, corporate management, and benefits of production indicators, including financial and non-financial forecasts for the future [38].

In an integrated report, only one of the six mentioned information blocks is made by an accounting department in its present form, whereas other managerial information is of non-financial character.

The important fact is that all information, supplied in the integrated reporting, should be interrelated, not just a simple set of different indicators, which are generally made by the companies, but an integral and agreed information about the enterprise's strategy on the way of value creation with specification of the strategy fulfilment by applying all available resources, as well as description of opportunities, threats and risks in the process of its implementation.

The International Integrated Reporting Committee has prepared a model of integrated reporting, which is based on five main principles and seven essential elements. The main principles included [37]:

- 1) strategic focus;
- 2) connectivity of information;
- 3) future orientation;
- 4) stakeholder relationships;
- 5) conciseness, reliability and completeness

The mentioned principles create a methodological basis determining the content of an integrated report by the following key elements (Table 1).

An integrated report defines short-term, medium-term and long-term strategic goals of the organization; strategies, which have been approved or are planned to be



introduced to achieve the set goals; how the targets and results will be assessed in the short, medium and long run [41].

*Table 1***Elements of integrated reporting**

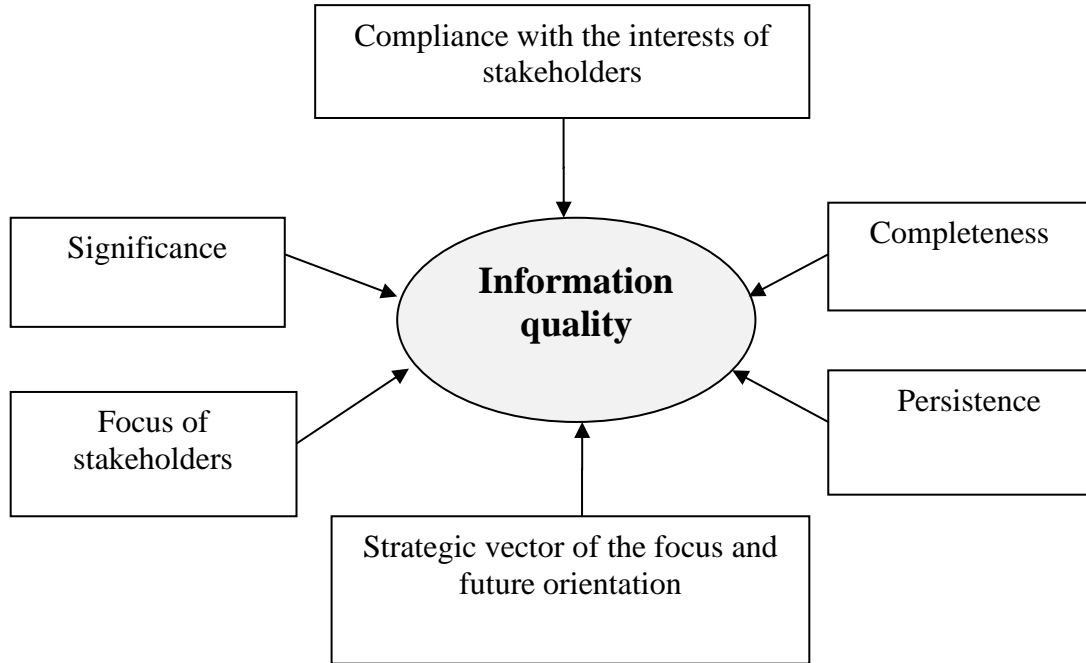
Element name	Element description
Description of the organization's performance and business model	Description of segments, related parties, status, operational and reporting directions, review of specialization
Environment, in which the organization runs its operation, particularly risks and opportunities	Integrated reporting contributes to reduction of the reputation risk (disclose of negative and positive results of performance, conditions and measures to improve the situation)
Strategic goals and strategy of the goals achievement	Integrated reporting is a basis for making decisions on the future strategy, ways of risk minimization, identification of attractive opportunities
Corporate management and benefits	Organization of internal and external audit of non-financial information to avoid errors in the report (to improve the system of corporate and operational management)
System of production indicators and sustainable development indicators	Costs, grouping of expenses by the "character" and "functions", methods of cost audit
Future expectations	Planning, budgeting, expert and analytical reports
Analysis of non-financial results	Development of metrical systems and methods of non-financial (social, ecological) indicators assessment
Mechanisms to create added value of a product	Process, continuous operation, innovation

Quality of accounting information significantly depends on justification of managerial decisions, subjects and participants of business activity. It is a basis for economic thinking and social consciousness that rises confidence to accounting and financial reporting. Indicators of the information quality provide for the users an opportunity to see advantages and restrictions on the integrated reporting use, as well as to make adequate interpretation and to improve reliability of analytical studies [42].

To evaluate quality of the information supplied in the integrated reporting of an enterprise, it is proposed to apply the integrated reporting principles and consider interests of the reporting users that are demonstrated at the Fig. 2.

In its turn, reporting quality is determined by the degree of the information asymmetry reduction, as well as uncertainty of its user. George Akerlof [34] is quite

right saying that quality and uncertainty are interdependent. Therefore, the goal of managerial accounting is to reduce the information entropy. A low degree of uncertainty of the information user is determined by the level of information completeness.



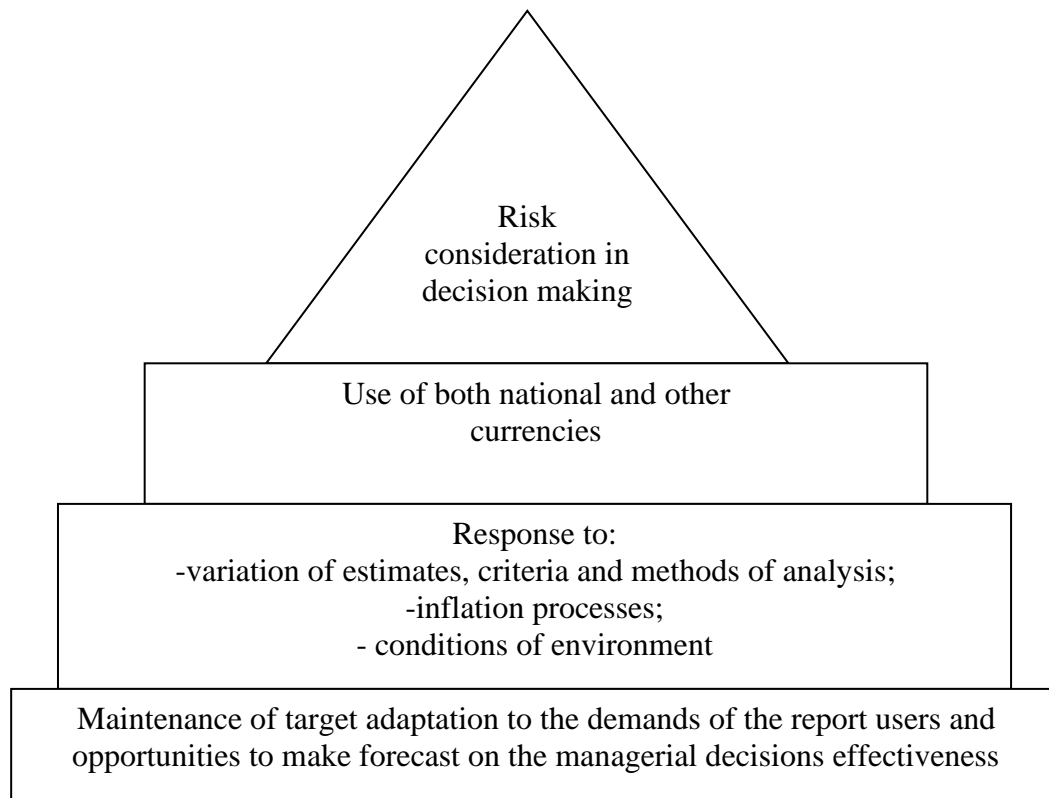
**Fig. 2 Quality of information supplied in integrated reporting.**

Hence, effectiveness of integrated managerial reporting is estimated by the achieved level of users’ supply with the information. A preliminary research was conducted to identify seven basic criteria to assess effectiveness of each report and the reporting in general (Fig. 3).

Considering the character of issues, which should be concerned in integrated reporting, the future time limit, expected for integrated reporting preparation, will normally take a longer period as compared to some other forms of reporting.

Duration of each reporting period for a short, medium, and long term is determined by the enterprise by considering its commercial and investment cycle, its strategy and legal demands, interests and expectations of stakeholders.

Therefore, an integrated report supplies a broader explanation of efficiency than traditional reporting, due to description and assessment of the significant components of creating value and relationships between them.



**Fig. 3. Hierarchy of the criteria of assessment of the integrated reporting effectiveness. \***

\* Source: developed by the authors.

In particular, such report manifests all kinds of capital, which influence the value creation (in the past, present and future), describes how the organization uses that capital, and what impact it makes.

In the long run, after approving an official international structure of integrated reporting, the number of integrated reports will increase, whereas enterprises may face the problem of poor development of the internal corporate system of data recording. At the domestic level, it requires legislative supply concerning the content, procedure of preparation, terms of the integrated reporting submission, which will provide not just estimates of the current conditions of the enterprise's operation, but also an opportunity to make forecast about its performance in the future.

#### **1.4 Дебіторська заборгованість покупців та замовників як об'єкт обліку та контролю у системі антикризового управління підприємством**

Сьогодні в Україні більшість вітчизняних суб'єктів господарювання під впливом Глобальної фінансової кризи 2020 року, викликаній коронавірусом SARS-CoV-2, та внаслідок військового стану перебувають у різних за масштабами впливу на фінансово-господарську діяльність кризових ситуаціях.

Низький запас фінансової міцності, суттєва нестача ліквідних обігових коштів, значна заборгованість перед бюджетом і кредиторами, з одного боку, та суттєва дебіторська заборгованість з іншого боку, погіршення певних показників функціонування підприємства, які мають негативний вплив на процеси його життєдіяльності, збитковість діяльності – все це ознаки кризового стану підприємства в умовах сучасного стану вітчизняної економіки.

Тому актуальним питанням сьогодення є впровадження в діяльність вітчизняних підприємств на постійній основі антикризового управління, що дозволить сформувати ефективну підсистему управління підприємством у кризових ситуаціях.

В умовах невизначеності та нестабільності економічних умов система обліково-аналітичного забезпечення підприємства повинна бути гнучкою та адаптивною, щоб забезпечити використання ефективних інструментів управління для реалізації стратегічних планів та оперативних завдань. Відповідно, для досягнення належного управління активами, зобов'язаннями, доходами та витратами система бухгалтерського обліку підприємства підлягає певній модифікації.

Складовою частиною активів будь-якого підприємства є дебіторська заборгованість за розрахунками з покупцями та замовниками. Якщо дебіторська заборгованість покупців та замовників займає в оборотних активах підприємства суттєву питому вагу, це спричиняє погіршення його фінансового стану. Значна величина дебіторської заборгованості негативно впливає на діяльність суб'єкта господарювання, оскільки: вилучаються кошти з обороту, а вплив значної

частини коштів уповільнює фінансовий цикл підприємства; виникає ризик неповернення боргів покупцями; можуть виникнути додаткові витрати на судові процедури; довгострокові борги втрачають теперішню вартість і знецінюються під впливом інфляції.

З метою ефективного та стабільного функціонування підприємства в кризових умовах, стабільності грошового обігу, розвитку виробничо-господарських відносин тощо необхідна чітка організація обліку та контролю розрахунків з покупцями та замовниками. Постійний контроль величини дебіторської заборгованості покупців і замовників сприяє: збільшенню обсягів продажу; укладанню довготривалих договорів на постачання продукції, надання послуг; розширенню сегментів на ринку; прискоренню реалізації готової продукції (робіт, послуг).

Сучасні умови господарювання вимагають вирішення низки проблемних питань обліку і контролю дебіторської заборгованості покупців і замовників. Це теоретико-методологічні та практичні аспекти розрахунків з покупцями, відображення операцій із виникнення та погашення заборгованості в системі рахунків обліку; питання відображення в обліку сумнівної, простроченої та безнадійної заборгованості; різноплановість методики контролю розрахунків із покупцями та замовниками тощо.

Розробці теоретико-методологічних засад та методики обліку і контролю розрахунків з покупцями та замовниками присвячено праці багатьох вітчизняних науковців: П. Й. Атамаса, Ф. Ф. Бутинця, О. С. Височан, В. В. Гливенка, Н. І. Гордієнка, Л. В. Гуцаленка, З. В. Задорожного, О. В. Єгорової, Т. О. Каменської, М. М. Коцупатрого, Я. Д. Крупки, В. С. Леня, В. Й. Плиси та інших. Проте, теоретичні аспекти та практичні питання організації та методики обліку та контролю розрахунків з дебіторами за продукцію (товари, роботи, послуги) вимагають перегляду у системі антикризового управління підприємством.

«Антикризовий менеджмент (антикризове управління) – процес застосування форм, методів і процедур, направлених на соціально-економічне

оздоровлення фінансово-господарської діяльності індивідуального підприємця, підприємства, галузі, створення і розвиток умов для виходу з кризового стану економіки регіону або країни в цілому» [45].

«Антикризове управління, або кризовий менеджмент – це процес порятунку організації (об'єкта управління) від руйнівних впливів і створення умов для її розвитку» [46].

Через нестійкий фінансовий стан багатьох суб'єктів господарювання гостро постають проблеми неплатежів між ними під час укладання угод, пов'язаних із постачанням продукції, датою відвантаження продукції та датою її оплати. Практично будь-яке підприємство зацікавлене у продажу продукції з негайною оплатою, але кризові умови змушують його погоджуватися на відстрочку платежу, що надається покупцям, у результаті чого виникає дебіторська заборгованість. Дебіторська заборгованість погашається невчасно або сплачується не в повному обсязі, відповідно перетворюється у сумнівну чи навіть безнадійну. Іншою причиною утворення дебіторської заборгованості стають авансові платежі самого підприємства, які необхідні для виконання умов договорів із постачальниками, податкові авансові платежі тощо.

Важливим аспектом антикризового управління підприємством у таких умовах є одержання достовірної інформації про величину обсягу реалізації, виручки від реалізації та своєчасність пов'язаних з реалізацією продукції (робіт, послуг) розрахункових операцій.

При проведенні розрахункових операцій постачальники намагаються якнайближче поєднати операції по передаванню продукції, наданню послуг із моментом одержання коштів за них, а покупці – навпаки, максимально відтермінувати оплату за отримані товари, роботи чи послуги. Водночас банки, як учасники розрахункових взаємовідносин, у процесі їх проведення намагаються надавати додаткові послуги з метою одержання доходу. Тобто, у системі взаєморозрахунків повинні виконуватись зобов'язання усіх суб'єктів на умовах узгодження між учасниками термінів продажу продукції (товарів, робіт, послуг) та сплати коштів, гарантій певного рівня надійності угод.

Зобов'язання фізичних і юридичних осіб, грошові кошти по яких підприємство планує отримати протягом певного періоду (протягом 12 місяців) за реалізовану продукцію, товари, виконані роботи, надані послуги визнаються його дебіторською заборгованістю. До складу дебіторської заборгованості включаються також суми авансів, виданих постачальникам і підрядникам.

А. В. Драбаніч зазначає, що дебіторська заборгованість означає «тимчасове відволікання коштів з обороту підприємства та використання їх в оборотах інших суб'єктів, що зменшує фінансові ресурси й можливості. Значний розмір дебіторської заборгованості свідчить про тимчасове відволікання коштів з обороту підприємства, що викликає додаткову потребу в грошових ресурсах і може призвести її до напруженого фінансового стану і, як результат, до неплатоспроможності» [47, с.31-32].

Виникнення дебіторської заборгованості пов'язане із втратою права власності на продукцію (товари) та відтермінуванням отримання за них грошових коштів. Водночас у бухгалтерському обліку буде відображено дебіторську заборгованість, яка показує величину вилучених із обороту коштів підприємства. Такий підхід відображає економічну специфіку дебіторської заборгованості, як частини майна підприємства, тобто це – актив, яким фактично підприємство вже не володіє, що не дозволяє активно використовувати його в господарському обороті, а отже, знижує його вартість.

М. М. Чорнобривець наголошує, що дебіторська заборгованість виступає, з одного боку, частиною оборотного капіталу підприємства, компанії, а з іншого – сумою, яку заборгували підприємству інші юридичні особи і фізичні особи, які є їх боржниками за поставку товарів, виконання робіт, надання послуг тощо. «Дебіторську заборгованість можна розглядати в трьох аспектах: по-перше, як засіб погашення кредиторської заборгованості, по-друге, як частину продукції, проданої покупцям, але ще не оплаченої, і по-третє, як один із елементів оборотних активів, які фінансуються за рахунок власних або позикових коштів» [48, с.182].

Важливо зазначити, що згідно з НП(С)БО 10 «Дебіторська заборгованість» «дебіторська заборгованість – це сума заборгованості дебіторів підприємству на певну дату», а «дебітори – юридичні та фізичні особи, які внаслідок минулих подій заборгували підприємству певні суми грошових коштів, їх еквівалентів або інших активів» [49].

Довгостроковою дебіторською заборгованістю визнається заборгованість, «яка не виникає в ході нормального операційного циклу і буде погашена після 12 місяців з дати балансу» [49]. Поточна дебіторська заборгованість (короткострокова) – це «заборгованість, що виникла у ході нормального операційного циклу або буде погашена протягом 12 місяців з дати балансу» [49].

Якщо термін оплати за відвантажені товари, роботи, послуги ще не настав, але право власності вже перейшло до покупця, або постачальнику (підряднику, виконавцю) перерахований аванс за постачання товарів (виконання робіт, надання послуг), то така заборгованість є нормальною дебіторською заборгованістю. Дебіторська заборгованість за товари (роботи, послуги), не сплачена у встановлений договором строк, визнається простроченою і, своєю чергою, може бути сумнівною або безнадійною.

Відповідно до НП(С)БО 10 «Дебіторська заборгованість», «сумнівний борг – поточна дебіторська заборгованість, щодо якої існує невпевненість її погашення боржником»; «безнадійна дебіторська заборгованість – поточна дебіторська заборгованість, щодо якої існує впевненість про її неповернення боржником або за якою минув строк позивної давності» [49].

Основою класифікації дебіторської заборгованості на сумнівну та безнадійну є її поділ залежно від цільових груп боржників. Виявлення різних причин неплатежів та реальних можливостей контрагентів з оплати боргів вирішується на основі інформації бухгалтерського обліку про платежі та заборгованість.

Розрахунки з покупцями ведуться з наступною чи попередньою оплатою договірних зобов'язань відповідно до умов укладених договорів. У кризових умовах при невизначеності та нестабільності економіки покупець може



затримати оплату продукції (товарів, робіт, послуг) та перерахувати кошти продавцю набагато пізніше, ніж передбачено у договорі.

У випадку, якщо покупець не в змозі здійснити платіж відразу, договором купівлі-продажу може бути передбачено надання відстрочки або розстрочки платежу за продану продукцію чи товари. Цивільним правом умови договору, при яких відвантаження товарів (робіт, послуг) та оплата не співпадають за часом визначають терміном «комерційний (товарний) кредит». Сюди відносять аванс, передоплату, а також відтермінування та розстрочення платежів.

Податковий кодекс України (пп. 14.1.245) розкриває його зміст, та вказує, що «товарний кредит – це товари (роботи, послуги), які передаються резидентом або нерезидентом у власність юридичних або фізичних осіб на умовах договору, що передбачає відстрочення остаточних розрахунків на визначений строк та під процент. Товарний кредит передбачає передачу права власності на товари (роботи, послуги) покупцеві (замовникові) у момент підписання договору або в момент фізичного отримання товарів (робіт, послуг) таким покупцем (замовником), незалежно від часу погашення заборгованості» [50].

В умовах інфляції для покупців дебіторська заборгованість є джерелом кредитування їхньої діяльності на дуже вигідній основі, оскільки виступає як безвідсотковий кредит. У зв'язку з цим потрібно застосовувати ефективні управлінські дії, спрямовані на регулювання її величини [51, с.108].

При наданні покупцям комерційного кредиту значно збільшуються обсяги продажу продукції на умовах відстрочки платежів. При цьому тривалість фінансового циклу зростає, що викликає іммобілізацію частини оборотних засобів і збільшує потребу підприємства в капіталі для їх поповнення. З метою антикризового управління менеджери повинні приймати управлінські рішення, які б забезпечували розрахунки між підприємствами-партнерами за принципом оптимізації інтересів. Відповідно, розрахункові відносини потрібно розглядати як систему взаємовідносин між підприємствами-контрагентами, засновану на грошовому поверненні вартості продукції (товарів, робіт, послуг).

Розрахункові операції є основною формою реалізації товарно-грошових відносин у сучасних умовах господарювання та основою виникнення зобов'язань. Розрахункові відносини виникають на основі укладання договорів чи контрактів на купівлю-продаж ТМЦ, а також договорів підряду на виконання певних видів робіт, надання послуг. Організація розрахункових операцій з покупцями і замовниками схематично наведена на мал. 1.



Малюнок 1. Схема організації договірних взаємовідносин при розрахунках з покупцями і замовниками

Кризові умови економіки спричиняють нестабільність у постачанні ТМЦ, недотримання розрахунково-договірних відносин, несвоєчасне висування претензій боржникам, що призводить до значного зростання дебіторської заборгованості, а відповідно, не сприяє покращенню фінансового стану підприємств. Наявність значної дебіторської заборгованості викликає позаплановий перерозподіл коштів між підприємствами, труднощі у маневруванні коштами через тимчасове їх вилучення з обороту, а, отже, фінансовий стан підприємства погіршується.

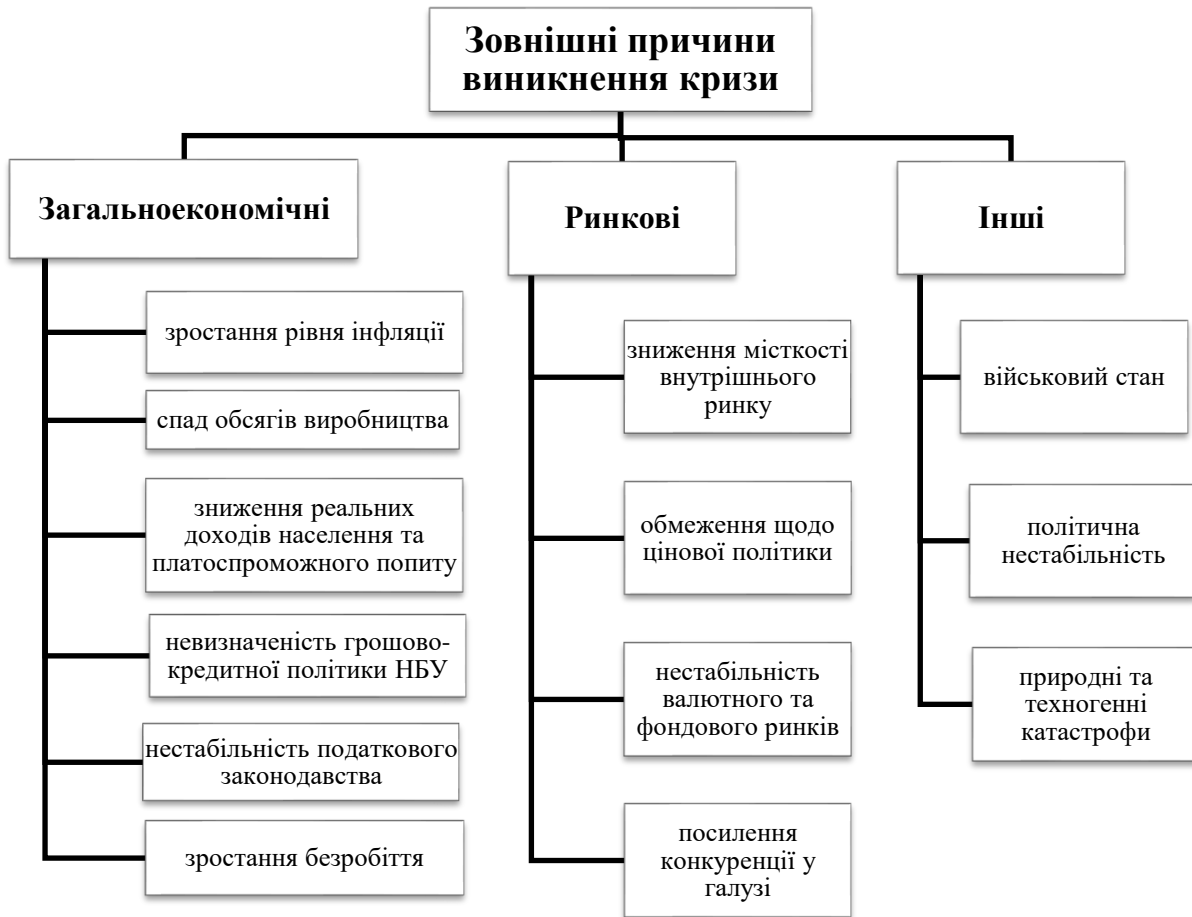
Вагома частина розрахункових операцій підприємства – це розрахунки з покупцями і замовниками з приводу погашення останніми дебіторської заборгованості. Правильна організація обліку операцій по розрахунках з покупцями та замовниками залежить від визначення моменту виникнення зобов'язань, через те, що юридичні та економічні сторони цих операцій відрізняються.

У системі антикризового управління керівництву підприємства потрібно вживати заходів щодо чіткого дотримання фінансової дисципліни, своєчасного отримання коштів за реалізовану продукцію та надані послуги, сплати дебіторами боргових зобов'язань. При правильній організації розрахунків між підприємством та покупцями і замовниками забезпечується швидкий кругообіг оборотних засобів, оскільки вони переходять із товарної форми в грошову, створюються умови для безперервної оплати придбаних ТМЦ.

Потрібно зауважити, що поява дебіторської заборгованості на пряму пов'язана з наявністю ризиків при здійсненні взаєморозрахунків між суб'єктами господарювання. Г. Ямненко до таких ризиків відносить: «виробничі, фінансові, операційні, ринкові, непередбаченої конкуренції, бізнес-ризиків, вибору ненадійного контрагента, реалізаційні, кредитні, митні, рейдерства, умисного банкрутства тощо» [52, с.53]. Ризики є важливою складовою загального механізму маневрування діяльності господарюючого суб'єкта, а їх врахування і прийняття оптимальних рішень у системі антикризового управління дозволяє захистити інтереси підприємства від неплатежів.

Важливо звернути увагу, що виникнення та зростання дебіторської заборгованості покупців і замовників, її величина, структура спричинені низкою кризових явищ, як зовнішніх (які виникають поза межами підприємства), так і внутрішніх (внутрішньогосподарських).

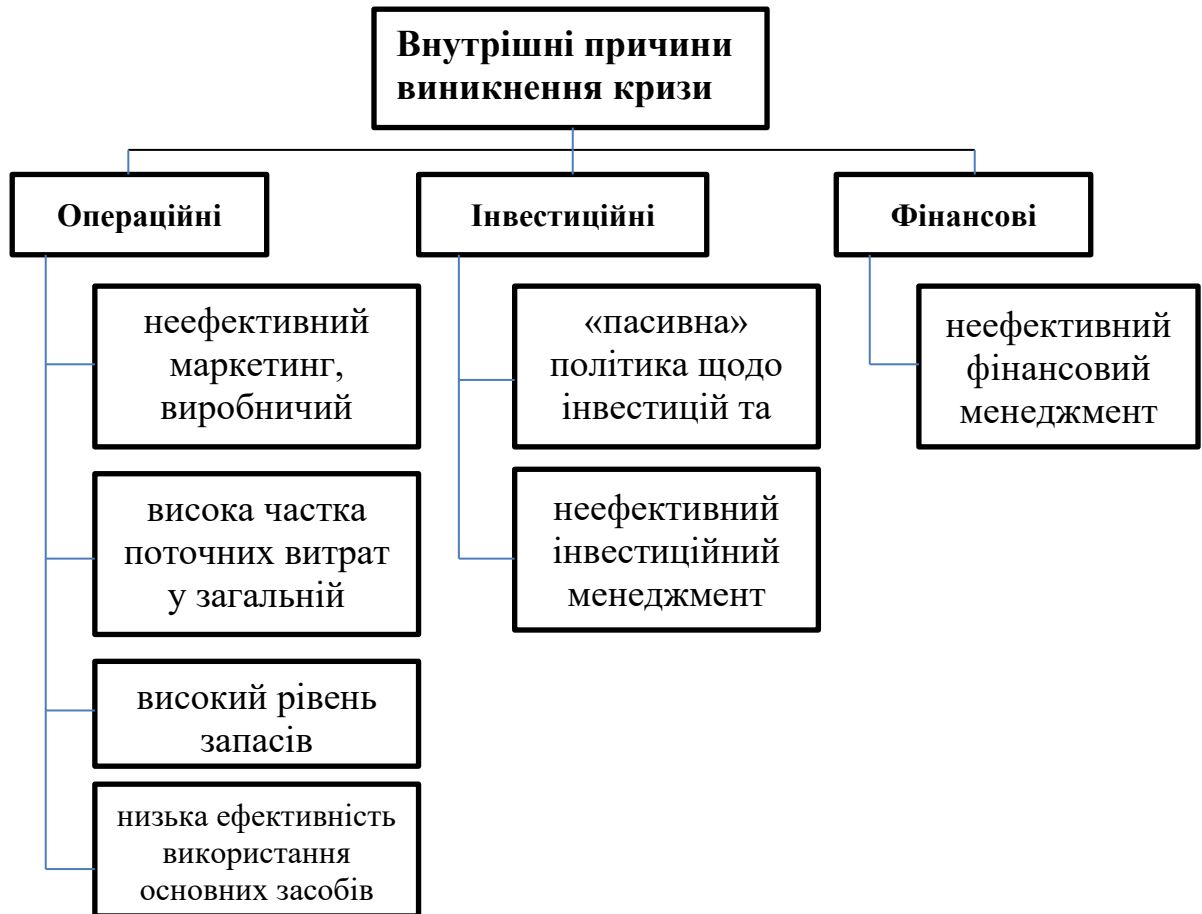
До зовнішніх причини виникнення кризи, які не залежать від діяльності підприємств і обмежити їх вплив практично неможливо відносять: загальноекономічні, ринкові та інші (мал. 2).



Малюнок 2. Зовнішні причини виникнення кризи, які впливають на величину дебіторської заборгованості

Джерело: розроблено автором на основі [52, с. 53; 53, с. 42].

Величина дебіторської заборгованості значною мірою залежить і від внутрішніх причин виникнення кризових явищ на підприємстві (операційних, фінансових, інвестиційних) (мал. 3).



Малюнок 3. Внутрішні причини виникнення кризи, які впливають на величину дебіторської заборгованості

Джерело: розроблено автором на основі [53, с. 42].

Величина дебіторської заборгованості за розрахунками з покупцями та замовниками залежить від внутрішніх факторів організації виробництва та управління: виду продукції, умов договорів, прийнятої на підприємстві системи та умов розрахунків з клієнтами, облікової політики щодо резерву сумнівних боргів тощо.

До внутрішніх факторів впливу на величину дебіторської заборгованості покупців та замовників, які безпосередньо залежать від господарської діяльності підприємства, Г. Ямненко відносить такі їх групи: «загальні для підприємства, фінансові та кадрові» [52, с. 53] (мал. 4).



Малюнок 4. Внутрішні фактори, які впливають на величину дебіторської заборгованості

Джерело: розроблено автором на основі [52, с. 53].

Оскільки величина дебіторської заборгованості на підприємстві залежить від встановлених умов розрахунків, то послаблення розрахункових умов може спричинити збільшення величини дебіторської заборгованості покупців. Цей

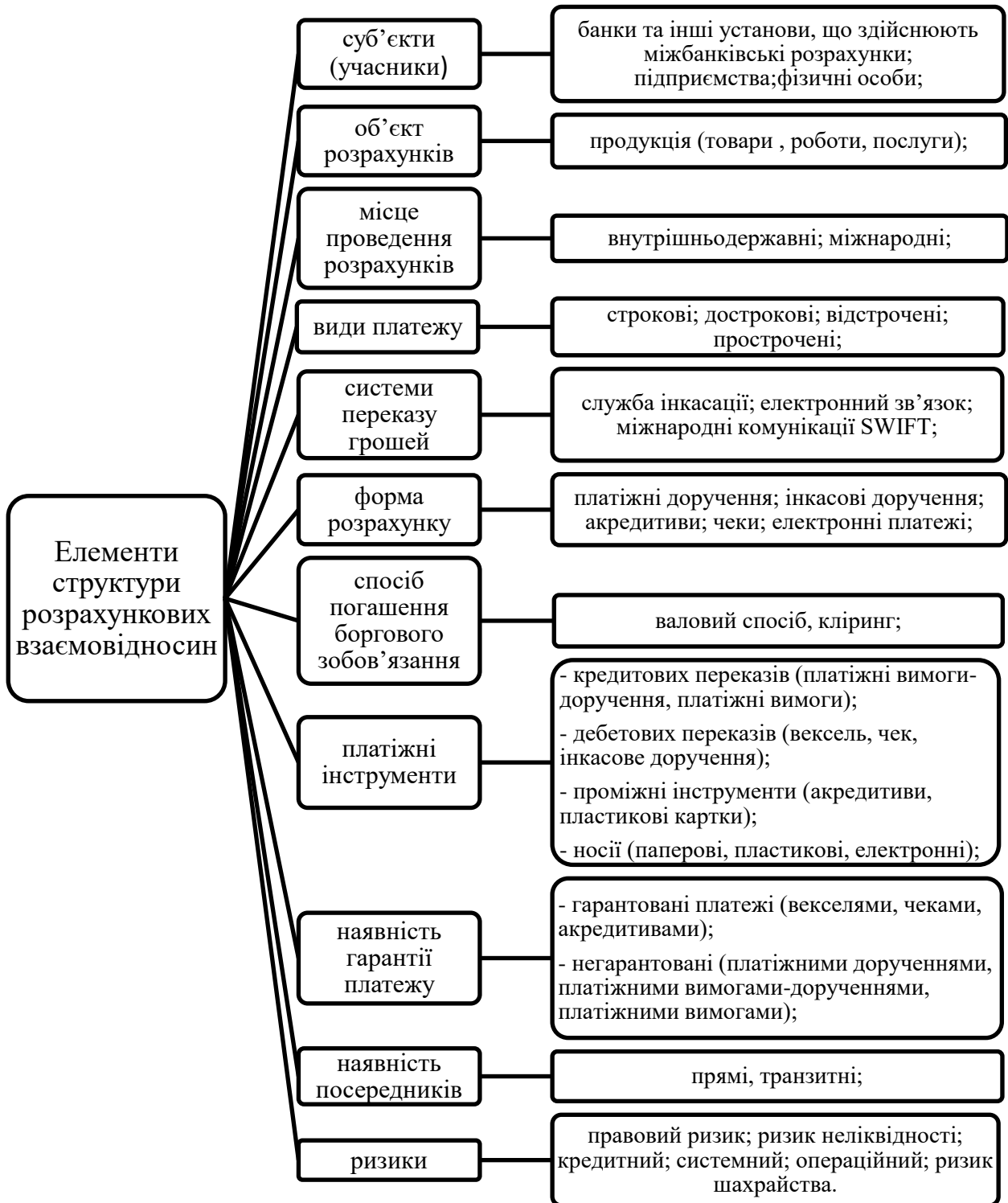
факт може бути позитивним, з одного боку, й негативним – з іншого. Так, перевага – це зростання обсягів реалізації, а недолік – зростання величини сумнівної та можливе виникнення безнадійної дебіторської заборгованості та додаткових фінансових витрат через наявність на балансі дебіторської заборгованості.

Якщо величина товарної дебіторської заборгованості досить значна, то, враховуючи, що у складі дебіторської заборгованості підприємства найбільшу питому вагу має саме заборгованість покупців і замовників за реалізовану продукцію, товари, виконані роботи чи надані послуги, кризовий менеджмент повинен вживати заходів щодо покращення низького рівня розрахунково-платіжної дисципліни покупців і замовників та кардинально змінювати умови взаєморозрахунків, враховуючи умови невизначеного та ризикованого ринкового середовища.

Прийняття раціональних управлінських рішень, нівелювання складних і суперечливих ситуацій у розрахунках, а також зниження дебіторської заборгованості підприємства в цілому та покращення його фінансового стану можливе тільки при формуванні оперативної та достовірної облікової інформації про розрахунки з покупцями та замовниками.

Операції по розрахунках із покупцями та замовниками регулюються законодавством України у порядку, встановленому НБУ. При цьому Національний банк України регламентує форми й засоби розрахунків, правила документообігу, організовує банківський контроль за проведенням розрахунків. Суб'єкти господарювання (юридичні та фізичні особи) відкривають рахунки в банках, зберігають кошти та здійснюють розрахунки за згодою банків.

Сьогодні підприємницька діяльність здійснюється в умовах невизначеності, тому одним із завдань підприємства є правильна оцінка можливого ризику при розрахункових операціях, виявлення факторів, що підсилюють його, і вибір методів управління ним. Відповідно об'єктами уваги кризового менеджменту повинні стати всі елементи структури розрахункових взаємовідносин (мал. 5):



Малюнок 5. Основні елементи структури розрахункових взаємовідносин як об'єкти кризового менеджменту

Джерело: розроблено автором на основі [54, с. 50].

Розрахунки з покупцями та замовниками можуть здійснюватись як у готівковій, так і в безготівковій формі. Більшість комерційних установ (підприємств) надають перевагу безготівковим розрахункам. При проведенні



безготівкових розрахунків покупці (платники коштів) здійснюють переказ коштів зі свого банківського рахунку на рахунок постачальника (одержувача коштів) або проводиться взаємозалік розрахунків між постачальником та покупцем продукції (товарів, робіт, послуг).

Безготівкові розрахунки, залежно від порядку безготівкового платіжного обороту та видів платіжних інструментів, проводяться із використанням: платіжних доручень; інкасових доручень; акредитивів; чеків; електронних платежів. При виборі форм безготівкових розрахунків потрібно визначити критерії їх ефективності як основних факторів при управлінні безготівковим платіжним оборотом.

У системі антикризового управління необхідно, щоб при ухваленні рішень кризовий менеджмент був забезпечений достовірною інформацією про фінансовий стан підприємства, стан дебіторської заборгованості, підтвердження законності господарських операцій, у результаті яких вона утворилась.

Управління дебіторською заборгованістю підприємств повинно базуватись на достовірному інформаційному масиві. Повнота та різноплановість інформації щодо розрахунків із покупцями та замовниками, всіх взаєморозрахунків підприємства за звітний період, чітке відображення грошових потоків забезпечується системою бухгалтерського обліку. Важливою для прийняття рішень є також інформація щодо обсягів реалізованої продукції (робіт, послуг). Інформація, пов'язана з відображенням операцій по реалізації, наводиться на рахунках обліку дебіторської заборгованості, доходів від реалізації, ПДВ, грошових коштів.

Задля оптимізації співвідношення між ліквідністю та прибутковістю підприємства, мінімізації ризиків виникнення дебіторської заборгованості керівництву підприємства важливо спрямовувати зусилля на удосконалення її організації та методики.

Загальна схема організації бухгалтерського обліку розрахунків із покупцями та замовниками наведена на мал. 6.



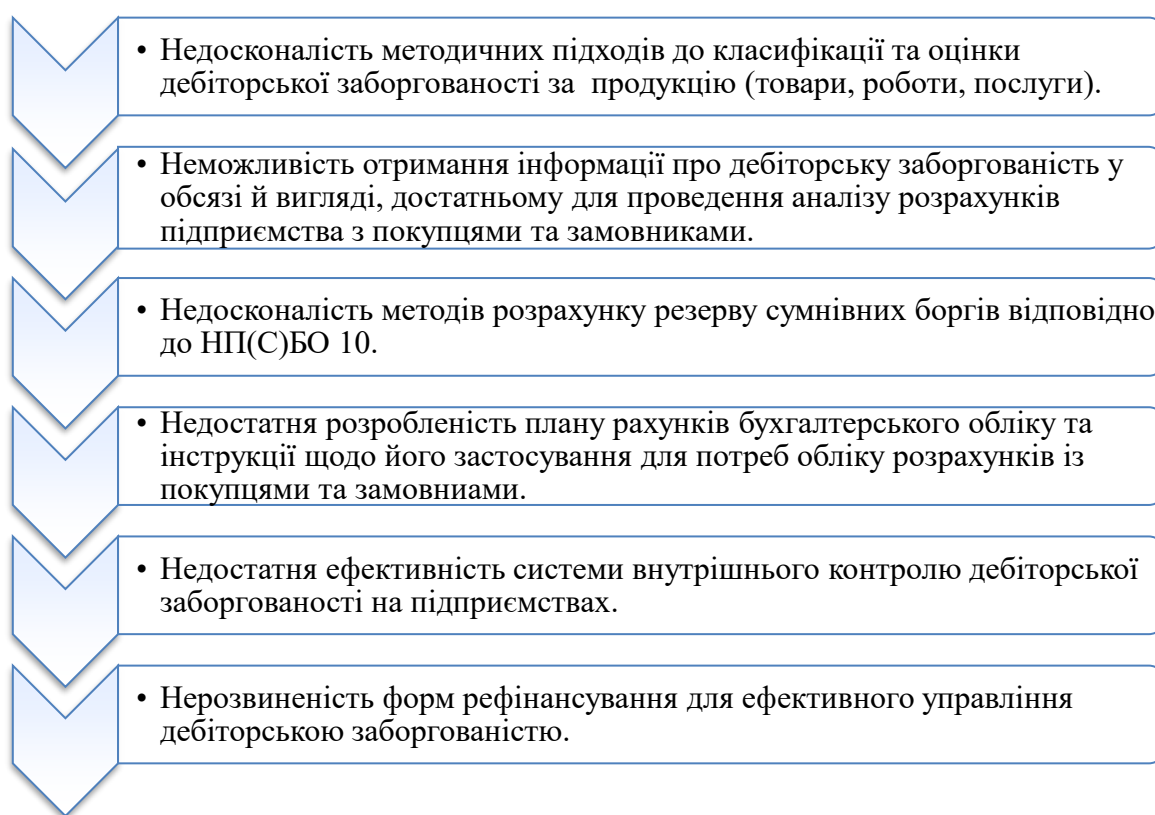
Малюнок 6. Організація обліку розрахунків з покупцями та замовниками

Важливо, що з моменту відвантаження продукції до моменту надходження оплати активи підприємства перебувають у формі дебіторської заборгованості. Тому, формування в бухгалтерському обліку оперативної та достовірної інформації щодо розрахунків із покупцями та замовниками сприятиме своєчасному прийняттю управлінських рішень із вирішення питань по суперечностях із дебіторами, своєчасного отримання коштів від покупців, зниження величини дебіторської заборгованості (особливо простроченої та безнадійної) та покращення фінансового стану підприємства.

У процесі обліку дебіторської заборгованості по розрахунках із покупцями та замовниками вітчизняні підприємства стикаються з низкою проблемних

моментів: по-перше, відбувається значне вилучення коштів із обороту підприємства внаслідок зростання величини заборгованості покупців та замовників, з одного боку, та за рахунок погашення кредиторської заборгованості по розрахунках бюджетом за нарахованим ПДВ у той час, як безпосередній розрахунок з дебіторами ще не відбувся, з іншого боку; по-друге, у зв'язку з постійними змінами законодавства потребують змін чинні регістри синтетичного та аналітичного обліку дебіторської заборгованості.

Проблемні аспекти обліку розрахунків з покупцями та замовниками узагальнено на мал. 7.



Малюнок 7. Проблемні аспекти обліку розрахунків з покупцями та замовниками

Джерело: розроблено автором на основі [51, с. 8, с. 10, с. 11].

Прийняття управлінських рішень кризовим менеджментом із розв'язання проблемних питань обліку товарної дебіторської заборгованості вимагає повноти й об'єктивності інформації щодо операцій, пов'язаних із розрахунками з покупцями та замовниками. Ці вимоги повинні забезпечуватись належною організацією обліку дебіторської заборгованості на підприємстві, зокрема:

- правильним підходом до класифікації дебіторської заборгованості;
- вибором оптимального методу розрахунку резерву сумнівних боргів;
- розробкою графіку документообігу з підтвердження виникнення та погашення заборгованості;
- розробкою необхідних реєстрів аналітичного обліку дебіторської заборгованості та доведення інформації до певних виконавців;
- контролем за безпомилковістю перенесення інформації з облікових реєстрів до звітності.

Сьогоднішні реалії організації обліку розрахунків із покупцями та замовниками на підприємстві пов'язані з труднощами, зумовленими як зовнішніми, так і внутрішніми причинами. Зовнішні причини викликані неправомірними діями контрагентів підприємства, а внутрішні суб'єктивні визначаються неналежними діями або ж бездіяльністю управлінського персоналу чи працівників бухгалтерії.

Від того, як організований облік розрахунків з покупцями та замовниками залежить організація матеріального забезпечення й постачання. Адже товарна дебіторська заборгованість – це заборгованість, що утворилась у наслідок того, що продукція, товари, роботи та послуги покупцям і замовникам відвантажені (виконані), а оплата від них на банківський рахунок підприємства-продавця не надійшла. Така дебіторська заборгованість відображається в обліку на звітну дату як залишок за дебетом рахунку 36 «Розрахунки з покупцями та замовниками».

Правильна організація розрахунків з покупцями та замовниками безпосередньо впливає на підвищення оборотності та своєчасне надходження грошових коштів. Відповідно, система бухгалтерського обліку підприємства повинна забезпечити:

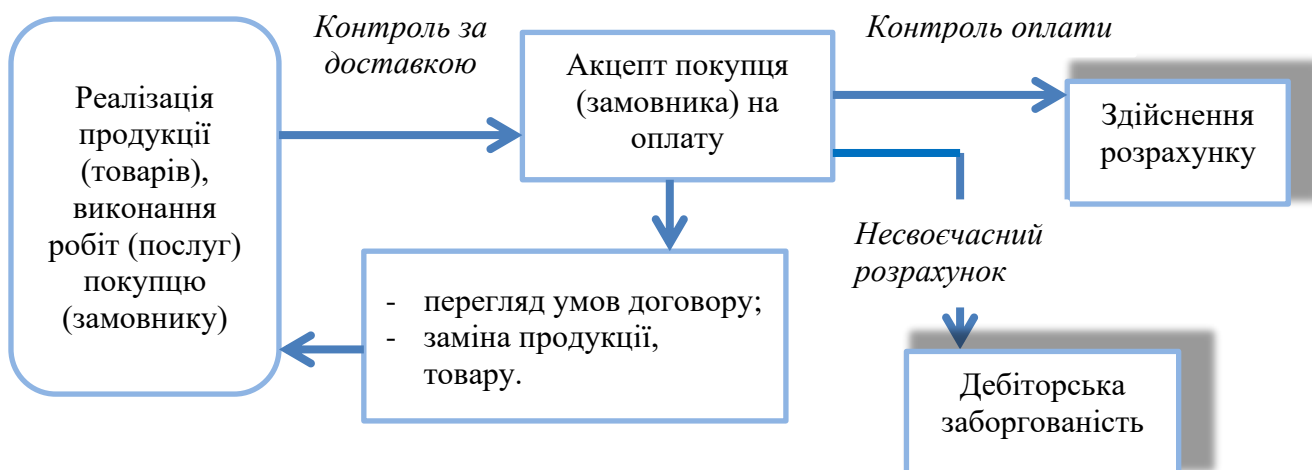
- своєчасне та правильне документальне оформлення операцій із руху грошових коштів, пов'язаних із розрахунками з покупцями та замовниками;

- контроль за цільовим призначенням використання коштів у розрахунках, правильністю розрахунків за всіма видами платежів і надходжень;
- контроль за дотриманням встановлених у договорах форм розрахунків із покупцями;
- своєчасну взаємозвірку розрахунків із покупцями та замовниками з метою уникнення простроченої заборгованості;
- своєчасне виявлення результатів інвентаризації грошових коштів, документів та розрахунків;
- контроль за погашенням дебіторської заборгованості за відвантажену продукцію, надані послуги у встановлені терміни;
- контроль за авансовими платежами.

У системі антикризового управління з метою ефективного контролю за утворенням та погашенням дебіторської заборгованості підприємства важливо встановлювати його потенційних дебіторів та прогнозувати величину дебіторської заборгованості (в тому числі сумнівної), постійно моніторити стан грошових розрахунків, застосовувати кредитну політику щодо окремих покупців та замовників.

Основою системи управління дебіторською заборгованістю покупців і замовників, ефективного та оперативного виявлення недоліків організації та ведення обліку дебіторської заборгованості є внутрішньогосподарський контроль за здійсненням грошових розрахунків на кожному етапі господарської діяльності.

Враховуючи фактори, які потребують контролю, процес утворення дебіторської заборгованості за етапами здійснення розрахунків за реалізовану продукцію (роботи, послуги) схематично показано на мал. 8.



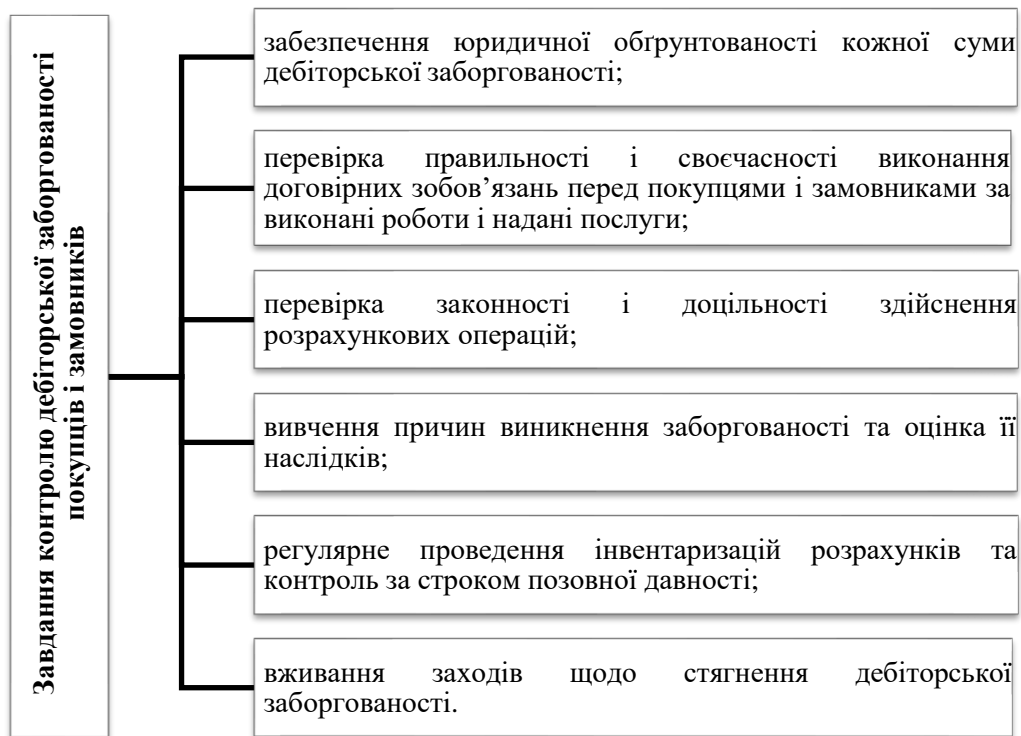
Малюнок 8. Утворення дебіторської заборгованості покупців і замовників

Мета внутрішнього контролю розрахунків із покупцями та замовниками - встановити законність, достовірність і доцільність здійснення розрахунків з покупцями та замовниками підприємства, забезпечити правильність відображення в обліку та звітності наявних сум дебіторської заборгованості та їх зміни, своєчасність погашення заборгованості дебіторами, дотримання розрахунково-платіжної дисципліни.

Завдання, які повинні вирішуватись при внутрішньому контролі дебіторської заборгованості покупців та замовників узагальнено на мал. 9.

Методичними прийомами контролю розрахунків з покупцями та замовниками є:

- 1) інвентаризація;
- 2) вибіркові та суцільні спостереження;
- 3) службові розслідування;
- 4) економічний аналіз та економіко-математичні методи;
- 5) дослідження облікової інформації по суті і змісту, перевірка на нормативно-правову відповідність;
- 6) зустрічна перевірка операцій;



Малюнок 9. Завдання внутрішнього контролю дебіторської заборгованості покупців та замовників

7) логічна перевірка розрахункових реєстрів;

8) систематизація та групування виявлених порушень, складання проміжних актів, додатків та висновків, оформлення результатів контролю [56, с. 165-166].

Контроль розрахунків із контрагентами передбачає, перш за все, ретельну оцінку покупців та їх класифікації за певними критеріями з метою прийняття рішення про співпрацю, недопущення невиконання ними своїх зобов'язань.

Оцінка репутації потенційного клієнта-покупця залежить від вивчення попередніх розрахункових відносин з іншими клієнтами та стану його платіжної дисципліни. Для оцінки фінансового стану контрагента-покупця проводиться аналіз основних показників, розрахованих за даними фінансової звітності: платоспроможності, ліквідності, фінансової стійкості тощо.

Початковий етап контролю розрахунків із покупцями та замовниками передбачає перевірку обґрунтованості та ефективності розробленої на підприємстві стратегії взаємовідносин з клієнтами: умов надання товарного

кредиту для покупців, його забезпеченості, термінів погашення, можливості застосування системи знижок тощо.

У процесі контролю розрахунків із покупцями та замовниками необхідно встановити повноту, достовірність і своєчасність відображення інформації про виникнення та погашення дебіторської заборгованості у первинних документах, реєстрах аналітичного та синтетичного обліку, звітності підприємства.

У сучасних кризових умовах господарювання з метою покращення системи спостереження за виконанням договірних відносин контрагентами та термінами погашення заборгованості серед елементів внутрішнього контролю на перший план повинна вийти оцінка ризиків, які супроводжують діяльність підприємства.

До оперативних управлінських ризиків відносять:

- організаційні – ризики внутрішньої організації роботи підприємства: ризик, пов'язаний із помилками менеджменту підприємства, його співробітників; ризик спричинений недосконалістю системи внутрішнього контролю тощо;

- ринкові – ризики нестабільності економічної кон'юнктури: ризик зміни цінової політики та, як наслідок, втрат фінансових ресурсів; ризик зниження попиту на продукцію, ризик валютних коливань, ризик втрати ліквідності тощо;

- кредитні – ризики невиконання зобов'язань контрагентами-покупцями у встановлений термін;

- юридичні – ризик втрат, пов'язаних із порушенням законодавства або його зміною під час проведення господарської операції; ризик невідповідності нормативно-правових норм різних країн; ризик допущення помилок при складанні документації, наслідком чого може стати відмова контрагента виконувати умови договору, та інші;

- виробничо-технологічні – ризик заподіювання шкоди навколишньому середовищу (екологічний ризик); ризик виникнення надзвичайних ситуацій тощо.



Політика управління ризиками повинна стати запорукою не стільки досягнення стратегічних цілей підприємства, скільки способом захисту інтересів підприємства від неплатежів, забезпечення механізму маневрування та безперервної діяльності.

Отже, правильна організація внутрішнього контролю нормативно-правового обґрунтування утворення та погашення дебіторської заборгованості, своєчасності та повноти розрахунків із покупцями та замовниками забезпечує стабільність, стійкість та успішний розвиток підприємства в умовах невизначеності та ризиків бізнес-середовища.

Прийняття ефективних управлінських рішень щодо розширення обсягів реалізації продукції, оптимізації загальної величини дебіторської заборгованості, забезпечення своєчасного повернення заборгованості, а також прогнозу надходження коштів від покупців та замовників вимагає удосконалення системи управління дебіторською заборгованістю на підприємстві.

На думку Є. Ю. Мордань та А. О. Соломахи, «управління дебіторською заборгованістю варто розглядати як інтегрований процес планування, організації, координації, мотивації та контролю за станом дебіторської заборгованості, який необхідний для досягнення цілей підприємства» [57, с. 73].

Управління дебіторською заборгованістю за розрахунками з покупцями й замовниками – це система принципів, методів, процедур та інструментів регулювання та узгодження інтересів підприємства – продавця та його контрагентів щодо відтермінування платежу за реалізовану продукцію (роботи, послуги), умов погашення заборгованості з метою забезпечення фінансової стійкості підприємства у довгостроковій перспективі.

С. О. Олійник основними завданнями управління дебіторською заборгованістю визначає: «сприяння зростанню обсягу продаж шляхом надання комерційного кредиту і тим самим зростання прибутку; підвищення конкурентоздатності за допомогою відстрочки платежу; визначення рівня ризику неплатоспроможності покупця; розрахунок планового резерву сумнівних

боргів; надання рекомендації по роботі з фактично або потенційно неплатоспроможними покупцями»[58].

З метою ефективного управління дебіторською заборгованістю підприємства необхідно:

- сформувати інформаційну базу щодо обсягів та структури дебіторської заборгованості покупців і замовників, факторів впливу та ймовірних ризиків;
- сформувати принципи й напрями кредитної політики, забезпечити умови її застосування та можливості змін щодо окремих покупців продукції (робіт, послуг);
- сформувати кредитний рейтинг клієнтів;
- проводити моніторинг та контроль величини дебіторської заборгованості, інвестованої як комерційний кредит;
- проводити оцінку реальної вартості та оборотності дебіторської заборгованості; включити дебіторську заборгованість до системи операційного бюджетування;
- враховуючи невизначеність та ризики бізнес-середовища визначити коло потенційних дебіторів із простроченою та сумнівною заборгованістю, вести реєстр старіння заборгованості;
- забезпечити своєчасне погашення дебіторської заборгованості, застосовуючи сукупність економічних (фінансові санкції), психологічних (загроза для боржника втрати іміджу), юридичних (претензії, подача позовів до суду) та інших методів;
- прискорити платежі за допомогою сучасних інструментів управління дебіторською заборгованістю (факторинг, форфейтинг, реструктуризація заборгованості тощо).

Отже, у системі антикризового управління дебіторською заборгованістю покупців і замовників важливо забезпечити: оцінку кредитоспроможності покупців й ефективності комерційного кредитування; контроль за простроченою дебіторською заборгованістю, оскільки існує прямиий взаємозв'язок між

списанням такої заборгованості та формуванням бази для визначення податку на прибуток; контроль термінів погашення зобов'язань контрагентами-дебіторами; недопущення збільшення витрат, спричинених зростанням величини дебіторської заборгованості та терміном її оборотності. Не зважаючи на неможливість уникнути появи дебіторської заборгованості на підприємстві правильна організація обліку розрахунків з покупцями та замовниками, контролю за своєчасністю, повнотою і юридичним їх обґрунтуванням є основою розвитку, стабільності та стійкості вітчизняних підприємств у сучасних умовах невизначеності ринку.

## **1.5 Застосування принципів МСФЗ як методологічна основа для формування звітності в системі управління підприємством**

Стандартизація облікових принципів обумовлена безліччю причин, однією з яких є ступінь довіри споживачів інформації до звітності, що підготовлена на основі міжнародних форматів. Така звітність забезпечує ринок корисною для широкого кола зацікавлених осіб інформацією, допомагає уточнити зміст нових управлінських функцій. Формування обліково-аналітичного комплексу на основі стандартизації облікових принципів покликане забезпечити однозначність трактування кожної цифри в управлінській звітності, на підставі чого можна легко проводити порівняння фінансових показників у розрізі будь-якої аналітики.

Результати порівняння, а також аналіз планових та фактичних даних дозволяють своєчасно коригувати дії для досягнення наперед намічених та затверджених цілей.

Недостатнє опрацювання теоретичного та методичного супроводу процесу побудови обліку в умовах стандартизації облікових принципів, недосконалість інструментарію, недостатня обізнаність менеджменту підприємства щодо споживчих властивостей міжнародних стандартів, а також перспективи їх використання для управлінських цілей свідчить про наявність прихованих резервів для формування ефективного обліково-аналітичного комплексу.

Сучасний етап розвитку економічних відносин характеризується високою інтеграцією різних систем обліку. Сьогодні все більше підприємств використовують міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ) для ведення управлінського обліку, відповідно складають і подають управлінську звітність.

Управлінський облік використовує внутрішню і зовнішню інформацію, що вимагає постійного моніторингу господарського середовища за такими позиціями, як : ціноутворення за використовуваними виробничими ресурсами, ціна конкурентів на аналогічні товари та послуги, обсяги продажів, динаміка купівельного попиту, платоспроможність споживачів тощо[59].

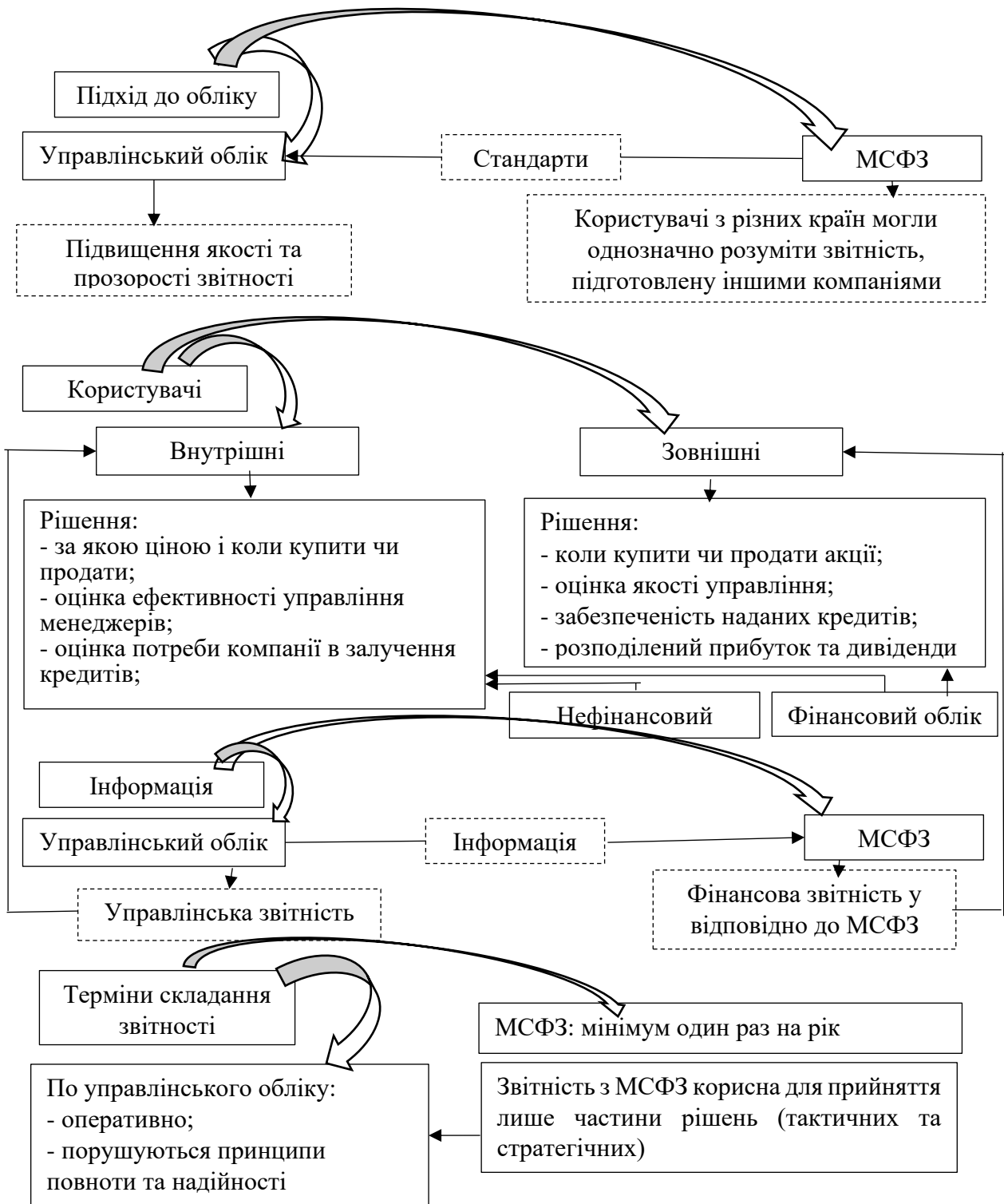
Отже, специфіка управлінського обліку на промисловому підприємстві обумовлена тим, що вирішуються завдання не лише з обліку виробничих витрат та калькулювання собівартості продукції, а також завдання з ціноутворення, визначення оптимальної номенклатури виробів, планування та оцінки витрат і результатів діяльності.

При розробці та впровадженні управлінського обліку, керівників підприємства часто цікавлять питання, які пов'язані з сумісністю чи інтеграцією різних облікових стандартів. Ведення управлінського обліку та формування звітності можливе відповідно до МСФЗ, НП(С)БО або змішаному вигляді. При виборі системи управлінського обліку необхідно враховувати специфіку діяльності підприємства, склад господарських операцій.

Важливим аспектом в управлінському обліку є облік витрат (прямих та непрямих) на формування собівартості продукції. Для цих цілей буде корисний метод розподілу непрямих витрат за МСФЗ, що передбачає включення таких витрат у собівартість пропорційно до виробничої потужності[59].

Таким чином, вищезгадані положення свідчать про доцільність застосування методологічних підходів до обліку та принципів, що містяться у міжнародних стандартах фінансової звітності, з метою управлінського обліку.

Управлінська та фінансова звітність складена за міжнародними стандартами вирішує різні завдання. Модель взаємодії управлінського обліку та міжнародних стандартів фінансової звітності на підприємстві представлено на малюнку 1.



Малюнок 1. Модель взаємодії управлінського обліку та МСФЗ на підприємстві

Розглядаючи основні принципи та концепції обох систем обліку, можна назвати основну ідею, пов'язану з підходом до обліку.

Міжнародні стандарти насамперед спрямовані на задоволення інтересів зовнішніх користувачів різних країн, щоб ті могли однозначно розуміти звітність підприємства з метою прийняття обґрунтованих бізнес-рішень.

Правила управлінського обліку спрямовані насамперед на задоволення інформаційних потреб внутрішніх користувачів та розробляються підприємством. Це пояснюється тим, що особливості бізнесу накладають певний відбиток на характер внутрішньої інформації і тут може бути корисне використання стандартів[70].

До процесу стандартизації управлінського обліку у багатьох економістів неоднозначне ставлення. Противники цього явища пояснюють це тим, що кожне підприємство унікальне та накладення стандартів (регламентів) може негативно позначитися на якості, вплинути на своєчасність та вартість підготовки управлінських звітів. Прихильники процесу побудови управлінського обліку деяким загальноприйнятим правилам бачать у цьому позитивні сторони, пов'язані з: простотою сприйняття звітності новими працівниками; підвищенням якості та прозорості звітності.

Ми дотримуємося погляду останніх і вважаємо, що стандартизація управлінського обліку необхідна, оскільки вона забезпечує не тільки економію часу, коштів, а й дозволяє уникнути суб'єктивного ставлення менеджерів до процесу підготовки управлінських звітів.

Як зазначалося раніше, управлінський облік орієнтований на підготовку інформації, перш за все для внутрішніх користувачів, до яких належать власники, менеджери, співробітники компанії.

Їхня основна мета – пошук шляхів оптимізації діяльності і для цього загальна інформація не підходить. Тут потрібна більш детальна інформація, що відображає специфіку роботи конкретного підрозділу (напрямки, групи), діяльність якого потребує коригування. Отже, при формуванні системи управлінського обліку на підприємстві намагаються уникати стандартизації цього процесу.

Міжнародні стандарти орієнтуються на інтереси зовнішніх користувачів (інвестори, позикодавці, постачальники, покупці, державні органи, громадськість). Отже, основне завдання такої звітності – повною мірою забезпечити таких користувачів якісною, порівнянною, повною інформацією, підготовленою за єдиним критерієм з метою її можливого порівняння зі звітністю підприємств суміжних галузей[69].

Оскільки інтереси внутрішніх та зовнішніх користувачів різні, то й принципи, вимоги та правила підготовки звітності управлінському обліку та по МСФЗ теж відрізняються. Відповідно, бізнес - рішення, що приймаються користувачами на основі звітності різного формату будуть також різними. Економічні рішення внутрішніх споживачів звітної інформації значно різноманітніше і не спираються лише на інформацію фінансового обліку. Отже, підприємству потрібна нефінансова інформація (наприклад, для стратегічного управління). Таким чином, управлінський облік підприємства включає в себе:

- інформацію фінансового обліку (облік ведеться за правилами, відрізняється за методами складання звітності для зовнішніх користувачів);
- сукупність методів нефінансового обліку(наприклад: оперативна звітність, функціонально-вартісний аналіз тощо)[71].

Необхідно відзначити, що в ієрархії управління знаходиться менеджер, йому необхідні дані фінансового обліку, оскільки інтереси та прийняті управлінські рішення наближаються до рішень зовнішніх користувачів. Тому у великих компаніях правила підготовки звітності з МСФЗ повністю включені до управлінського обліку. Включення МСФЗ до управлінського обліку може бути корисним і для компаній середньої капіталізації, що дозволить стандартизувати облік та підвищити якісні характеристики внутрішньої інформації.

Обсяг інформації, що міститься у документальних даних управлінського обліку та звітності, підготовленої по МСФЗ, також значно відрізняється. Менеджерам компанії необхідно набагато більше інформаційних даних, ніж зовнішнім користувачам. Це пов'язано з характером діяльності, отже, управлінська звітність повинна включати ту саму інформацію, що і міститься в



МСФЗ, але тільки більш детально. Повинні наводитися дані в натуральних вимірниках, розкриватися відомості щодо питомих показників, за видами діяльності (за центрами відповідальності) і т.д. Отже, управлінський облік може стати інформаційним фундаментом для складання звітності за міжнародними стандартами.

Наступним елементом взаємодії управлінського обліку та МСФЗ для підприємства є терміни складання звітності. Як відомо, міжнародні стандарти вимагають скласти звітність мінімум один раз на рік, що суттєво відрізняється від потреб управлінського обліку, де при наданні даних потрібна велика оперативність. Це звужує коло можливостей використання стандартів МСФЗ у системі управлінського обліку, поширюючи їх на звітність стратегічного та тактичного характеру. Зокрема, із системи МСФЗ в управлінському обліку можна запозичити якісні характеристики для фінансової звітності, що визначають її корисність для користувачів. Звітність повинна задовольняти характеристикам зрозумілості, доречності, суттєвості, правдивому уявленню, пріоритету змісту над формою, повнотою. Однак не всі вони сумісні з вимогою оперативного подання управлінської звітності[60].

На практиці в управлінській звітності можлива більша кількість помилок чи неточних оцінок, ніж у фінансовій. Це пояснюється тим, що для прийняття управлінських рішень достатнім є проаналізувати тенденції чи окремі факти відхилень. Крім цього, до управлінської звітності у необов'язковому порядку пред'являється вимога обачності, так як для внутрішніх користувачів для прийняття рішень допустима наявність більшого ризику, ніж для зовнішніх. Застосування принципу суттєвості дозволяє підвищити оперативність та знижує вартість отримання звітності.

Необхідно відзначити, що навіть детальна звітність щодо МСФЗ не містить усіх необхідних показників для роботи підприємства. Крім того, облік відповідно до міжнародних стандартів не є достатньо оперативним та не охоплює сегмент планування та бюджетування. Отже, у разі застосування міжнародних стандартів як нормативної бази для формування управлінської звітності необхідно

враховувати, що така звітність може бути одним з продуктів системи управлінського обліку, але звітність за МСФЗ не може бути єдиним результатом системи управлінського обліку.

Таким чином, застосування на підприємстві перерахованих вище принципів та методологічних прийомів, що використовуються в МСФЗ, для цілей управлінського обліку можливе шляхом відображення їх в обліковій політиці для цілей управлінського обліку.

Проведемо порівняння основних принципів МСФЗ та управлінського обліку з метою визначення можливих обмежень використання методологічних положень міжнародних стандартів для цілей управлінського обліку[64].

В основу побудови механізму формування облікової інформації рамках МСФЗ покладено принципи, що забезпечують виконання основної цілі фінансової звітності - подання достовірної інформації зацікавленим користувачам.

Одним із базових принципів у МСФЗ є принцип безперервності діяльності (going concern concept). Він припускає, що підприємство збирається здійснювати свою діяльність постійно, не має наміру ліквідувати або завершувати свої операції [68].

Відповідно до принципу нарахування доходи та витрати підприємства відображаються у міру виникнення, а не тоді, коли кошти фактично отримані чи виплачені. По МСФЗ фінансова звітність, яка складена з використанням принципу нарахування, повинна інформувати споживачів не лише про операції минулого періоду, що відображають виплати та отримання грошових коштів, а також про зобов'язання з виплати грошей у майбутньому. Виходячи з цього, вони забезпечують надання інформації про минулі операції та інші події, що є надзвичайно важливим для користувачів при ухваленні ними управлінських рішень.

Міжнародні стандарти наказують дотримуватися принципу сумісності інформації (comparability), згідно з яким вимірювання та відображення фінансових результатів та інших подій необхідно здійснювати за методологією,

яка єдина для підприємств на період його існування, рівнозначно як і для різних фірм. Користувачі облікової інформації повинні мати можливість порівняти фінансову звітність підприємства за різні періоди для того, щоб визначити тенденції зміни його фінансового стану, а також мати можливість порівняти фінансову звітність інших підприємств для оцінки результатів їх діяльності, фінансового стану та його зміни.

Застосування вищезгаданих принципів нарахування та безперервності діяльності є однією з базових засад МСФЗ. Крім того, у системі міжнародних стандартів Концептуальні засади дають загальне визначення якісних характеристик корисної фінансової інформації, що визначають основні (фундаментальні) характеристики (які роблять інформацію корисною) і покращують якісні характеристики (що збільшують корисність інформації), а також визначають єдине обмеження на корисну фінансову звітність - величину витрат.

Доречна фінансова інформація – це інформація, яка здатна змінювати рішення, які приймаються користувачами. На доречність інформації впливають зміст інформації та її суттєвість [63].

Істотність (materiality) інформації є одним із аспектів доречності та специфічна для кожного підприємства. Інформація суттєва, якщо її пропуск чи неправильна інтерпретація впливає на рішення користувачів.

Таким чином, можна констатувати, що застосування вимог МСФЗ як базової методологічної основи для формування управлінського обліково-аналітичного комплексу не має серйозних перешкод та обмежень у межах господарюючого суб'єкта.

Управлінська звітність, складена з використанням принципів МСФЗ стане не тільки більш інформативним, але й за формою та змістом відповідатиме міжнародним вимогам.

Виняток може становити принцип конфіденційності, але він більше ставитися до процесу збирання та отримання інформації, а також безпосередньо

до отриманих даних управлінського обліку, а не до сформованої звітності, тому що при її підготовці можливе спотворення управлінської інформації.

Розглянемо основні переваги від зближення управлінського обліку та МСФЗ, класифікуємо їх за групами:

1. Адміністративні переваги:

- фінансова економія на утримання апарату управління (фінансова служба);

- велика оперативність під час прийняття рішень, зокрема через необхідність узгоджувати дані, отримані з різних облікових систем;

- відсутність необхідності звіряння з різними обліковими системами;

- спрощення процедури автоматизації.

2. Інформаційна привабливість управлінської звітності[71].

При зближенні управлінського обліку з МСФЗ також важливо, що зацікавлені користувачі отримують таку ж звітність, що й керівництво підприємства, і це підвищує її привабливість у власних очах інвесторів.

3. Стандартизація управлінської звітності. Істотним плюсом є наявність у МСФЗ досить суворих стандартів формування звітності, що відображають сутність господарських операцій. Прийняття правил МСФЗ за основу при складанні управлінської звітності полегшує її сприйняття та розуміння всіма користувачами, як внутрішніми так і зовнішніми.

4. Посилення контролю управлінської звітності. У звітності, яка підготовлена за міжнародними стандартами, дотримується правило «подвійного запису», що саме собою є серйозним контрольним інструментом.

Незважаючи на явні переваги зближення цих двох облікових систем, існує досить невирішених питань, з якими стикаються вітчизняні підприємства при спробі впровадження управлінського обліку з МСФЗ. Порівняльна характеристика базових елементів управлінського обліку та МСФЗ наведена в таблиці 1.

**Порівняльна характеристика базових елементів  
управлінського обліку та МСФЗ [66,71]**

<b>Елемент облікової системи</b>	<b>Управлінський облік</b>	<b>Облік за МСФЗ</b>
Цілі обліку	Стратегічне планування, управління та контроль	Взаємодія із зовнішніми зацікавленими користувачами
Нормативно-правове регулювання	Внутрішні правила обліку, розроблені підприємством	Стандарти МСФЗ
Методологічна основа формування інформації	Розробляється підприємством самостійно	Правило «подвійного запису»
Джерела інформації	Різного роду фінансова та нефінансова інформація	Фінансово-бухгалтерські документи
Принципи ведення обліку	Оптимізація господарської діяльності підприємства	Формування звітності для кредиторів, акціонерів та інших потенційних інвесторів
Ступінь точності	Можливі наближені дані та припущення	Високий ступінь точності даних
Терміни складання звітності	На прохання керівництва	Протягом кількох тижнів після закінчення звітного періоду
Суб'єкти, що перевіряють правильність ведення обліку та звітності	Внутрішнє керівництво підприємства	Зацікавлені зовнішні користувачі
Періодичність	На вимогу керівництва	Не менше одного разу на рік
Одиниці виміру	Грошові та натуральні	Грошові

При застосуванні МСФЗ (IAS) 1 «Подання фінансової звітності» в системі управлінського обліку можливе використання компонентів фінансової звітності, рекомендованих стандартом (бухгалтерський баланс, звіт про зміни в капіталі, про рух грошових коштів, звіт про прибуток та збитки, облікова політика). Для цілей, переслідуваних управлінським обліком, необхідно складати звіти, які не регламентуються стандартом (складання звіту про витрати центрів витрат, звіту про рентабельність продажів (за товарами та клієнтами)).

Коли складається звітність за МСФЗ, то не використовують звіти, що відображають реалізацію та дебіторську заборгованість, що складається не за надходженням первинної документації, а за фактом – перехід права власності.

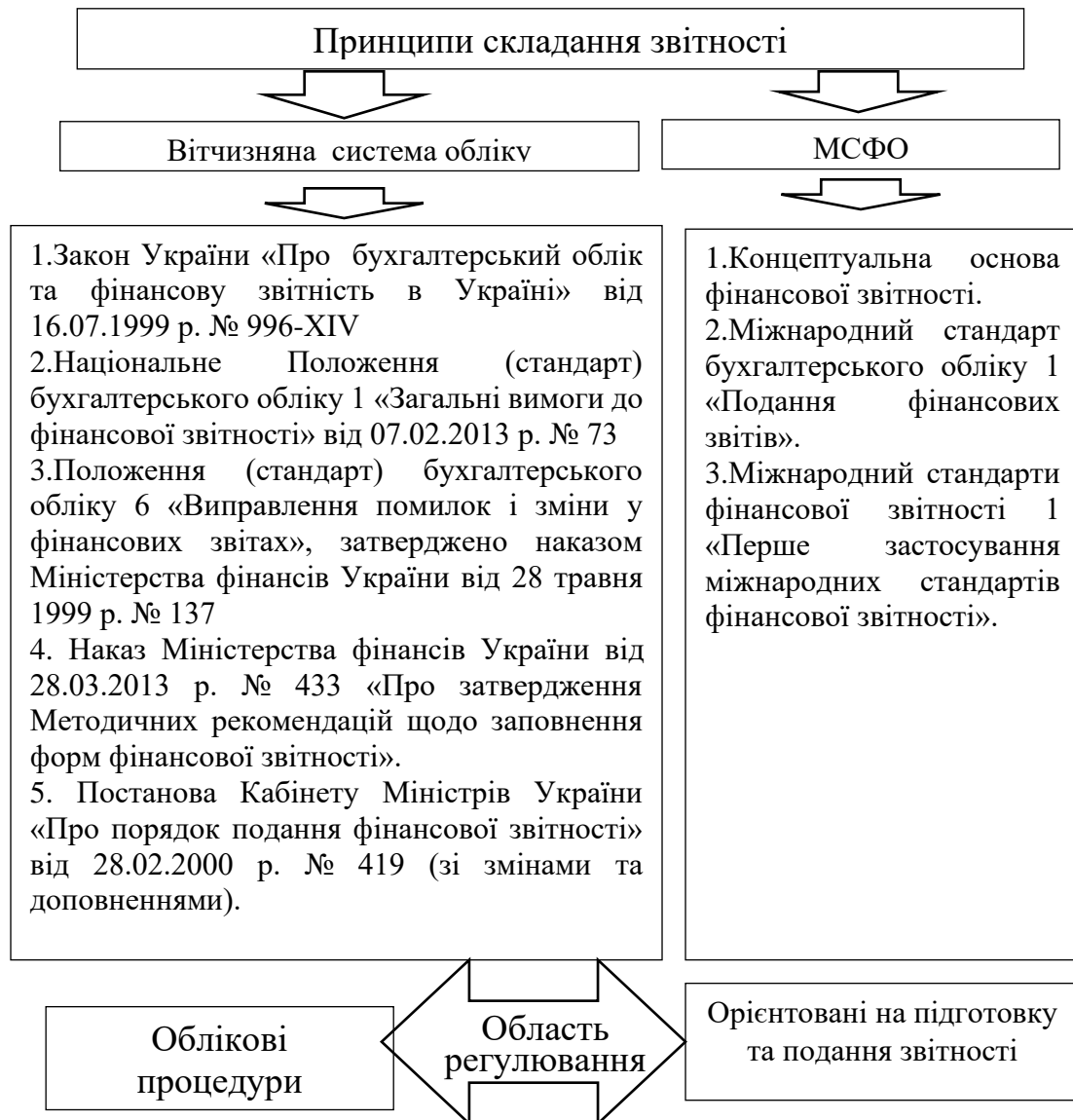
На відміну від вимог МСФЗ, у виробничих підрозділах при веденні управлінського обліку витрати наводяться до планових цін, а не до фактичних

У сучасних умовах все більше підприємств використовують принципи МСФЗ на формування звітності. Однак особливості міжнародних стандартів накладають деякі обмеження на їх використання для управлінських цілей. Використання міжнародних стандартів фінансової звітності як стандартів для ведення управлінського обліку є найбільш виправданим рішенням для багатьох. Не потрібно заново займатися створенням принципів та правил обліку більшості господарських операцій, оскільки МСФЗ та їх інтерпретація сприяють спрощенню проблем щодо регламентації та ведення обліку.

Аналіз економічної літератури дозволяє зробити висновок різновекторності розвитку принципів складання звітності в Україні та в зарубіжних країнах, які використовують міжнародні стандарти, наведено на малюнку 2.

Принципи, викладені у вітчизняних стандартах, спрямовані на регулювання насамперед облікових процедур, а принципи МСФЗ орієнтовані переважно на процес підготовки та подання звітності. Управлінська звітність визначається багатьма параметрами, але її основним завданням є формування такого пакета звітності, який би відображав структуру бізнесу та відповідав інформаційним вимогам керівництва.

Відповідно до принципів МСФЗ ціль фінансової звітності - представляти інформацію про фінансове становище (у вигляді балансу), результати господарської діяльності (звіт про рух грошових коштів, про прибуток та збитки), про зміни у фінансовому становищі (звіт про рух капіталу), яка може бути корисною різним користувачам для ухвалення економічних рішень. Для досягнення цієї мети фінансову звітність необхідно формувати з урахуванням основоположних припущень, а також їй повинні бути властиві певні якісні характеристики.



Малюнок 2. Розвиток принципів складання звітності за вітчизняними та міжнародними стандартами

Більшість принципів МСФЗ можна перенести на управлінську звітність, однак міжнародні стандарти слід сприймати лише як платформу, так як особливості МСФЗ накладають деякі обмеження використання. Проаналізуємо зміст принципів підготовки та уявлення фінансової звітності з МСФЗ у контурі перспектив їх використання для управлінської звітності.

Вимога МСФЗ - відокремлення економічних одиниць виражається у менш категоричній формі. Це пов'язано з виходом міжнародних стандартів з юридичних підстав для визнання активів. Якщо звернутися до терміну «активи», відображеному в принципах, можна переконатися, що підстава для визнання активу – наявність у підприємства «контролю» над таким активом, а не лише

присутність формальних юридичних прав, що дозволяють ним володіти та розпоряджатися.

Основний спосіб досягнення безперервності діяльності - це наявність безпечних умов ведення бізнесу. У період ринкових відносин підприємство повинно самостійно приймати управлінські рішення в умовах невизначеності зовнішнього середовища та внутрішніх протиріч. Все це доводить виникнення ризиків, які викликані відхиленнями між фактичними результатами та плановими.

Відповідно до МСФЗ відбувається визнання результатів операцій за фактом їх виникнення, а не при надходженні (оплаті) коштів (їх еквівалентів) – принцип нарахування. Такі результати можуть бути відображені в облікових записах та включені у фінансову звітність тих періодів, до яких вони відносяться. Вітчизняна практика визначає порядок визнання витрат із обов'язковою умовою - оформити необхідну документацію, передбачену нормативними актами. Найчастіше такий порядок не дозволяє вітчизняним підприємствам врахувати всі операції, що відносяться до конкретного періоду, що, як правило, призводить до появи значних відхилень у фінансових результатах.

Якісні характеристики у МСФЗ – це атрибути, які роблять інформацію у звітних формах корисною для користувачів. Розглянемо докладніше деякі якісні характеристики управлінської звітності, орієнтованої на міжнародні стандарти.

У міжнародних стандартах інформація визнається доречною у тому випадку, якщо дає можливість впливати на економічні рішення споживачів, тим самим допомагає їм оцінити події минулого, сьогодення та майбутніх періодів, а також підтверджує, або коригує, раніше скоєні помилки. Доречність інформації передбачає корисність тих дій, для яких вона призначалася, з метою

забезпечення отримання бажаного результату. Ступінь доречності переданої інформації залежить від мети конкретної людини, тобто значна частина інформації використовується декількома особами для прийняття ними рішень. Згідно МСФЗ доречність інформації розкривається більш детально через дві додаткові характеристики - суттєвість та своєчасність.



У міжнародних стандартах критерій суттєвості розкрито через два аспекти: можливість знехтувати маловажними подіями та відображати усі важливі події. Інформація є суттєвою у тому випадку, якщо факт її відсутності чи неправильної оцінки впливає на рішення користувачів, які вони беруть на основі фінансової звітності.

Своєчасність є характеристикою доречності. Це означає включення без затримки всієї значної інформації у фінансову звітність, яка вчасно надана користувачам для прийняття економічних рішень.

Принцип сумісності показників управлінської звітності передбачає можливість користувачів зіставляти звітність за різні періоди, порівнювати звітність декількох підприємств. Дотримання цього принципу необхідно для можливого визначення напряму економічного розвитку підприємства, але з іншого боку існує необхідність порівняння підприємств між собою. З цією метою при складанні фінансової звітності необхідне розкриття облікової політики підприємства, зміна в ній, а також відображення оцінки у вартісному вираженні значних наслідків цих змін.

Достовірність визначається властивістю інформації, яка передбачає її свободу від помилкових даних та упередженості. Важлива властивість достовірності: користуючись одними і тими самими даними, різні експерти можуть дійти одних і тих самих висновків. Достовірність забезпечується тим, що інформація, яка буде використана для складання, формується відповідно до правил і принципів, затвердженим законодавством.

Принцип превалювання сутності над формою в МСФЗ відноситься до основних припущень: операції та події необхідно враховувати та представляти відповідно до їх сутності та економічних реалій, а не лише за їхньою юридичною формою. Для управлінських цілей, у разі наявності протиріч між економічним та юридичним осмисленням господарського факту, слідче відступити від юридичних і надати перевагу змісту економічному з метою формування інформації, що відповідає критерію достовірності.

Таким чином, найбільш сприятливий ефект матиме застосування принципів МСФЗ для складання управлінської звітності на підприємствах, де власник не має у керівництві підприємства своїх представників і змушений задовольнятися тією інформацією, яку отримано із фінансової звітності.

Під час підготовки управлінської звітності сучасні підприємства стикаються з проблемою відсутності загальних вимог до формування системи показників у звітних формах, а також відсутня інформаційна база їх розрахунку. Це ускладнює розробку Положення щодо формування управлінської звітності, а також створення програмних продуктів, що дозволяють автоматизувати процеси складання управлінської звітності.

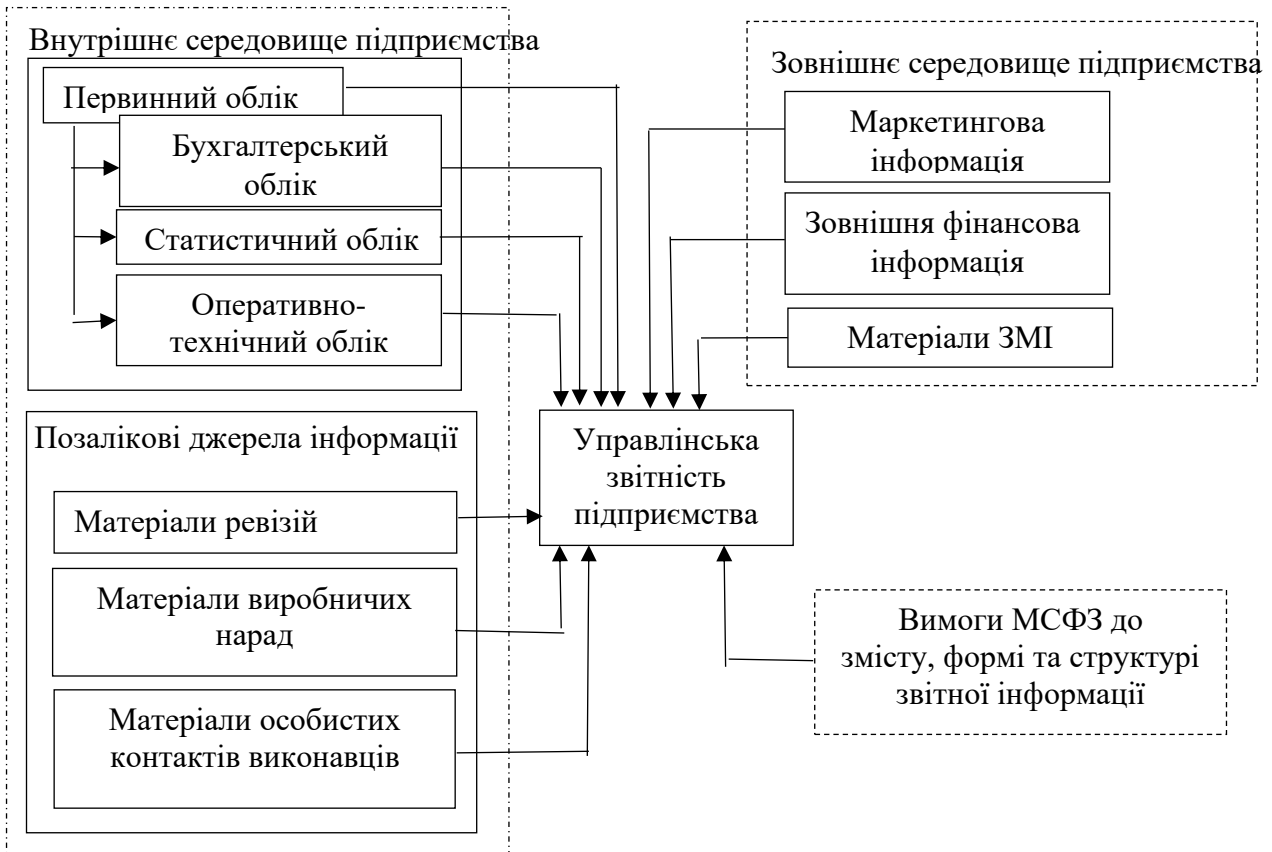
Управлінська звітність для кожного підприємства є унікальним продуктом, який містить свої специфічні особливості. Але при всій своїй фрагментарності дані такої звітності можна систематизувати за єдиними правилами. В окремі групи можна об'єднати показники, що характеризують такі об'єкти управлінського обліку:

- 1) дані про ресурси підприємства (трудові, необоротні та оборотні активи);
- 2) про капітал та резерви, короткострокові та довгострокові зобов'язання;
- 3) про господарські процеси, що здійснюються підприємством, його доходи та витрати;
- 4) про результати операційної, фінансової та інвестиційної діяльності.

Звітні показники кожної групи визначаються залежно від специфіки господарської діяльності підприємства[70].

Для створення інформаційної бази управлінської звітності, орієнтованої на міжнародні стандарти необхідно використовувати всю облікову, планову, фінансову та іншу інформацію про діяльність підприємства, а також вимоги МСФЗ до змісту, форми та структури звітності.

Модель формування інформаційної бази управлінської звітності, орієнтована на міжнародні стандарти фінансової звітності, представлена малюнку 3.



Малюнок 3. Інформаційна база управлінської звітності, орієнтована на вимоги МСФЗ [72]

До інформаційної бази управлінської звітності включаються як первинні відомості про факти господарської діяльності, відображені у первинних бухгалтерських документах, так і показники бухгалтерського, статистичного та оперативного обліку, отримані шляхом систематизації та узагальнення первинної інформації.

За потреби в управлінську звітність можливо включення корисної для управлінських рішень інформації статистичного обліку. Складова частина управлінської звітності – це відомості оперативного обліку, які використовуються для того, щоб оперативно управляти господарськими процесами та впливати на їх результати.

Критерієм для того, щоб оцінити виконання планів, дотримання норм та лімітів по витрачання ресурсів, по контролю за результатами діяльності може бути представлена в звітності інформація (планова та нормативна).

Маркетингова інформація, що включена до складу управлінської звітності дає характеристику стану товарних ринків, рівня конкуренції, частки ринку контролюваного підприємством, динаміку цін на товари та ін. Фінансова інформація містить відомості, що характеризують динаміку курсів цінних паперів та іноземних валют, зміна відсоткових ставок за банківськими кредитами та ін[59].

Аналіз економічної літератури дозволяє виділити низку факторів, враховуються при побудові системи управлінської звітності підприємства, які представлені в таблиці 2.

Таблиця 2

**Чинники, що враховуються при побудові системи  
управлінської звітності підприємства [ 59]**

<b>Чинники</b>	<b>Функціональне призначення</b>
Формалізація ключових цілей	Забезпечення реалізації стратегії на основі ключових цілей та контролю за виконанням підрозділами підприємства є ключовими показниками ефективності.
Відображення в управлінській звітності показників стратегічних цілей	Дозволяє оцінити внесок підрозділів у досягненні стратегічних цілей компанії та визначити відповідальних виконання ключових показників.
Моніторинг ключових показників	Управлінська звітність має відповідати вимогам менеджерів підприємства: інформувати про зміни у фінансах, представляти інформацію для аналізу у необхідних аналітичних розрізах, у тому числі на основі очікуваних даних.
Одноманітність методик розрахунків та форматів звітів	Застосування уніфікованих форматів управлінської звітності та однаковості методик дозволяє дотримуватися принципу актуальності, повноти, достовірності та сумісності даних різних підрозділів.
Адаптація форм управлінських звітів до вимог менеджерів підприємства	Дотримання цієї вимоги передбачає простоту та наочність подання управлінської інформації, що підвищує рівень сприйняття та дозволяє знизити час прийняття рішень. Інформація має бути структурована і мати певну логіку побудови. Рівень деталізації даних має відповідати запитам конкретних користувачів.
Можливість проведення порівняльного аналізу з іншими підприємства	Систематичне виявлення змін у стані ринку та конкурентного становища підприємства дозволить покращити стратегічне управління та підвищити ефективність прийнятих оперативних рішень щодо коригування поточної діяльності.
Інтеграція управлінської інформації зі звітністю для зовнішніх користувачів	Інтегровані звіти, що містять управлінську інформацію та призначені для зовнішніх користувачів (державних органів, акціонерів, потенційних інвесторів, кредиторів тощо), у значній ступеня підвищать прозорість господарської діяльності підприємства, що сприятиме підвищенню її конкурентоспроможності інвестиційної привабливості.

Відповідно до практики ведення управлінського обліку на вітчизняних підприємствах, вся управлінська звітність може бути поділена на три блоки:

1) звітність, що відображає фінансове становище, результати діяльності та зміна фінансового стану підприємства (складання бюджету доходів та видатків (БДВ), кошторисів витрат підрозділів, виробничих планів, бюджету руху грошових коштів (БРГК), платіжного календаря, інвестиційного плану та ін.);

2) звітність щодо ключових показників діяльності;

3) звітність, що відображає виконання бюджетів (складання звіту про рух грошових коштів, звіту про доходи та витрати, звіту про вироблені капітальні вкладення та ін.) [70].

Звітність повинна давати можливість швидко здійснювати огляд та оцінку фактичних результатів, розраховувати їх відхилення від намічених цілей, визначати недоліки теперішнього часу та майбутнього, вибирати оптимальні варіанти управлінських рішень .

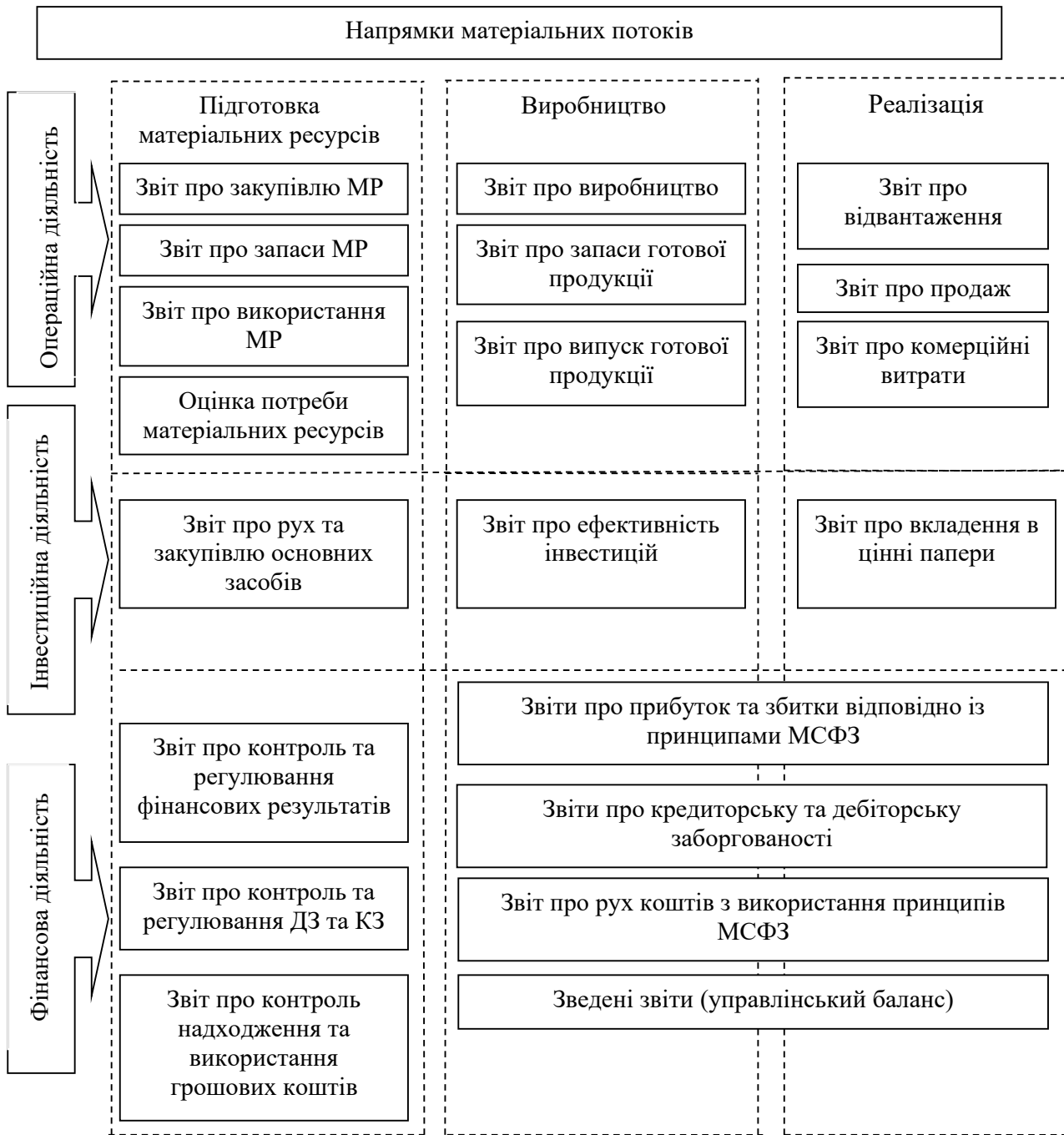
Важливим фактором, що впливає на результативність роботи всієї управлінської системи є терміни надання та періодичність управлінської звітності, що визначаються підприємством самостійно. Одним із загальних критеріїв щодо вибору періодичності складання звітності є вимога своєчасності прийняття управлінських рішень, тобто здатність управлінських рішень на початковому етапі перешкоджати розвитку негативних тенденцій або сприяння розвитку позитивних тенденцій.

Умовно виділимо такі стандартні часові періоди, які є базовими для процесу організації обліку та надання звітності підприємства, зокрема складання короткострокової звітності, періодичної управлінської звітності.

Головними відмінностями управлінської звітності від фінансової є такі: ступінь деталізації (управлінська звітність містить більш детальну аналітичну інформацію); способи групування даних (дані управлінської звітності групуються за принципами, що відрізняються від фінансової); ступінь точності інформації (оперативні управлінські звіти допускають певну похибку при використанні приблизних даних).

На сьогоднішній день чинна на сучасних підприємствах система зведень, довідок, рапортів та звітів, як правило, має вкрай фрагментарний та неефективний характер, а також не відповідає вимогам, що пред'являються до процесу інформаційного забезпечення для прийняття економічних рішень (повнота інформації, її сумісність, оперативність, точність, стислість, доцільність та т.п.). Крім того, відсутні конкретні форми аналітичних звітів. Потребує коригування ієрархія звітних форм для різних рівнів управління. Також необхідна наявність докладного регламенту щодо складання аналітичних звітів у періодичному режимі для різних користувачів. У зв'язку з цим є доцільним створення оптимальної системи управлінської звітності відповідно до принципів МСФЗ для потреб управлінців вищої та середньої ланки, які наведено на малюнку 4.

Таким чином, управлінська звітність кожного підприємства індивідуальна. Загалом підготовка управлінської звітності відповідно до принципів МСФЗ має велике значення для сучасних підприємств. Така звітність дозволяє в значній мірі деталізувати звітні дані щодо структурних підрозділів підприємства, дотримується принцип ієрархічності звітності, а також враховуються основні принципи міжнародних стандартів: корисність, економічність, стислість та ін. Все це сприяє суттєвому підвищенню ефективності роботи вітчизняних підприємств та має особливу актуальність та значимість у сучасних умовах жорсткої конкурентної боротьби.



Малюнок 4. Напрямки формування управлінської звітності в системі управлінського обліку, орієнтовані на МСФЗ

Узагальнюючи вищевикладене, можна констатувати, що : 1) міжнародні стандарти фінансової звітності зорієнтовані на різних користувачів і опираються на такий критерій як корисність економічної інформації з метою прийняття управлінських рішень, визначають загальні правила щодо підготовки та подання звітності, але не включають конкретні методики зі збирання та обробки економічної інформації; 2) проведений аналіз концепцій уніфікації управлінського обліку, дозволив зауважити, що в економічній спільноті не існує

єдиного підходу до процесу стандартизації аналізованого механізму. Вважаємо, що стандартизація управлінського обліку потрібна, оскільки вона забезпечує не лише економію часу, коштів, а й дозволяє уникнути суб'єктивного ставлення менеджерів до процесу підготовки управлінських звітів. Стандартизація облікових принципів стосовно управлінського обліково-аналітичного комплексу може бути корисною і для підприємств середньої капіталізації, що дозволить уніфікувати облік та підвищити якість внутрішньої інформації. 3) управлінська та фінансова звітність за міжнародними стандартами вирішують різні завдання. Запропоновано модель взаємодії системи управлінського обліку та МСФЗ на підприємстві.



## **1.6 Позиція внутрішнього аудиту в системі внутрішнього контролю при формуванні організаційно-економічної діяльності підприємства**

Внутрішній контроль традиційно покликаний: оцінити надійність системи обліку; підтвердити дотримання закону; безпеку та ефективність використання активів; ефективне використання власних і позикових ресурсів. Необхідно також проаналізувати систему управління ризиками в сучасних умовах та визначити очікувані напрямки їх зниження; визначити відповідність системи менеджменту принципам корпоративного або іншого напрямку управління; гарантує, що використовувані інформаційні технології задовольняють нагальні інформаційні потреби.

Вивчаючи питання організації внутрішнього аудиту та його ролі в системі обліково-контрольного забезпечення, сутності та змісту облікової політики, теоретичних і практичних аспектів використано дослідження зарубіжних та вітчизняних учених, які проаналізували окремі аспекти цієї теми. У тому числі А. Файоль, Е.А. Арене, Дж. К. Лоббек, Р. Адамі, Ф.Л. Дефліз, Дж. Фостер, Ч.Т. Хорнгрен, М.Б. Хірш, Д.Р. Кермайл, М. Беніс, Дж. Робертсон, Я.В. Соколова, В.В. Бурцева, Ф.Ф. Бутинець, Н.Г. Виговська, Л.В. Гуцаленко, Л.В. Дикань, Є.В. Калюга, М.М. Коцупатрий, Я. І. Мулик, Л.В. Нападовська, М.С. Пушкар, В.О. Шевчук та ін.

Слід підкреслити, що сучасна система внутрішнього контролю має базуватися не лише на порівняльному аналізі фактичної ситуації та плану, а й орієнтуватися на відповідність результату вимогам ринку (бенчмаркінг із середнім ринком та еталонним підприємством). Налагоджена таким чином система внутрішнього контролю дає змогу забезпечити обґрунтованість існуючої системи управління та управлінських рішень і відповідність існуючим вимогам ринку та законодавства.

Традиційно важливим завданням системи управління і водночас внутрішнього контролю (внутрішнього аудиту) є обґрунтування вибору продукції (послуг), виробництва (поставка) якої є вигідною для підприємства, за

якою ціною ви пропонуєте свою продукцію (послуги) на ринку, якими ресурсами (основними, матеріальними та трудовими) і з якими джерелами фінансування, щоб результати вашої виробничо-комерційної діяльності відповідали фінансовій стратегії та строкам [74].

Ефективна система управління - це система, яка веде до відповідних аналітичних і перспективних завдань підприємства. Створення можливості для суб'єктів господарювання: ефективно управляти виробництвом, обсягом реалізації, асортиментом (структурою), прибутками та витратами; раціонально використовувати основних, матеріальних, трудових і фінансових ресурсів; застосування оптимального та активного стилю керівництва як в цілому, так і для підрозділів на основі довгострокових прогнозів і планів, із суворим контролем керівництва над ключовими питаннями та наданням начальникам структурних відділів повноваженням вирішувати менш важливі проблеми.

Ефективність внутрішнього контролю безпосередньо залежить від якості та повноти використовуваної інформації, причому важливу роль відіграє використана методологія контролю та етапи її здійснення. Загалом система внутрішнього контролю складається з наступних послідовних етапів:

1. Оцінка та аналіз: - організаційно-розпорядчої документації підприємства, яка регулює облікову та фінансову діяльність (положення, інструкції, накази);

- форм фінансового та оперативного обліку та звітності (фінансова звітність, аналіз рахунків; інформація про динаміку та структуру витрат, звіти про обсяги реалізації, звіти про стан запасів у цілому, оборотних коштів, розшифровка дебіторської заборгованості та кредиторів);

2. Розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності функціонування обстежуваного об'єкта [75].

Крім того, необхідно проаналізувати склад і структуру ресурсів формування оборотного капіталу; співвідношення часток активів в обігу різного рівня ризику. Необхідно оцінити динаміку та структуру запасів. Переглядається облікова політика підприємства та її зміни за останні роки.

Система внутрішнього контролю також оцінює: динаміку, структуру та якість прибутку до оподаткування; сукупний фінансовий результат за період та фактори, що вплинули на його вартість; показники, що впливають на зміну товарообігу (обсяг і структура реалізації, собівартість виробництва та структура реалізованої продукції, операційний леверидж) тощо.

Оптимальну динаміку фінансових результатів діяльності характеризують показники: рентабельність (доходність) реалізації продукції, капіталу (або фінансового зростання); коефіцієнт оборотності капіталу (коефіцієнти та час обороту).

Система внутрішнього контролю як одна з функцій управління ґрунтується на тому, що вона включає комплекс організаційних заходів, методів, процедур, які здійснюються суб'єктами внутрішнього контролю з метою забезпечення збереження активів, забезпечення чіткого розмежування прав та обов'язків працівників, впорядкована та ефективна робота Товариства. Оцінка обґрунтованості та доцільності прийнятих управлінських рішень, виявлення відхилень і несприятливих ситуацій на основі поставлених цілей.

Цілі визначають, яких результатів хоче досягти керівництво організації. Внутрішній контроль характеризується кількома способами, але найчастіше його представляють як процес, який використовується керівництвом, та іншими управлінським персоналом для прояву впевненості у досягненні цілей у відповідних сферах. Найважливіші області включають:

- надійність у поданні фінансової інформації та фінансової звітності;
- позитивні дії в усіх сферах діяльності;
- відповідність вимогам відповідного законодавства, зовнішніх і внутрішніх нормативних актів та правових актів[76].

У взаємозв'язку внутрішнього аудиту та систем контролю можна помітити, що в країнах із розвиненим корпоративним управлінням ми приділяємо внутрішньому аудиту не менше уваги, ніж внутрішньому контролю загалом. При цьому внутрішній контроль і внутрішній аудит вважаються процесом. З іншого боку, ми стверджуємо, що загалом внутрішній контроль як

процес має на меті забезпечити досягнення корпоративною організацією таких цілей, як достовірність фінансової звітності, операційна ефективність та відповідність вимогам законодавства.

Внутрішній аудит - це процес, який не має нічого спільного з безпосереднім моніторингом і контролем (контролінгом) діяльності організації та ефективності її системи внутрішнього контролю.

Отже, якщо внутрішній контроль розглядається як процес, то внутрішній аудит є специфічним компонентом (функцією) для реалізації цього процесу. Однією з умов роботи такої процедури контролю є її незалежність. На підтвердження вищесказаного слід підкреслити, що спільним для складових систем є їх спрямованість і концентрація на перевірці ефективності діяльності підприємства, узгоджуючи тим самим процес контролю з його фактичною ефективністю.

Поки що доводиться визнати, що традиційна система внутрішнього контролю не повністю відповідає потребам ефективного менеджменту, оскільки зосереджена на дуже популярних і загальних напрямках контролю: безпеці активів компанії, функціонування в її русі та на переміщення джерел формування власності[77].

На нашу думку, вирішення контрольних питань в оперативному управлінні виробництвом має бути на першому плані і по можливості організовувати внутрішній аудит як функцію внутрішнього контролю (таблиця1) [78].

Регламентация внутрішнього аудиту в системі внутрішнього контролю  
підприємства

Напрями роботи	Структурно складові частини роботи	Інформаційне забезпечення роботи	Вихідні складові роботи
1	2	3	4
Постановка завдань (Підготовка проведення аудиторської перевірки)	Встановлення основних параметрів результатів діяльності об'єкта, що аудується. Експертна оцінка факторів ризику за напрямками діяльності. Оцінка складових системи внутрішнього контролю	Обліково-звітна інформація, аналітична інформація, інформація керівника управлінської структури та спеціалістів. Стан та результати функціонування основних виробництв та ділянок (забезпечення збереження коштів та майна), звіти та результати внутрішніх та інших перевірок	Цільові установки та конкретні завдання перевірки з урахуванням особливостей об'єкта перевірки та його структури. Обґрунтування розподілу об'єктів аудиту за зонами ризику. Оцінка відповідності ведення обліку, експертно-аналітичної та економічної роботи, інших напрямів управлінської діяльності вимогам чинних нормативно-правових актів та регламентів
Відбір пріоритетних напрямків та планування проведення робіт	Забезпечення необхідною інформацією щодо напрямків та завдань перевірки. Розподіл обов'язків згідно з календарним графіком виконання робіт. Підбір складу робочих документів	Склад первинних та звітних форм документів. Облікова політика. Інформація про постановку бухгалтерського обліку та внутрішньогосподарського контролю	Перелік відібраних процедур перевірки стосовно питань проведеної перевірки по кожному об'єкту

Продовження табл. 1

1	2	3	4
Здійснення виконання роботи	Застосування методів та процедур виконання роботи за кожним напрямом роботи та відповідно до поставлених завдань Узагальнення отриманої інформації та її систематизація	Первинна документація, облікові реєстри та відображені в них операції (особливо незвичайні) Головна книга та бухгалтерська (фінансова) звітність	Підготовка, обґрунтування та формулювання попередніх висновків
Подання інформації про результати робіт та попередні пропозиції аудитора на предмет обговорення з адміністрацією організації або структурної ланки системи управління	Узагальнені підсумкові матеріали робіт, конкретизація щодо них пропозицій. Матеріали отримання додаткової інформації, якщо виникла така потреба у нових відомостях для обґрунтування висновків	Оформлені належним чином зібрані докази - під час виконання робіт перевірки	Обґрунтовані висновки та пропозиції, рекомендації
Оформлювальна частина проведених робіт	Розосередження підсумкових матеріалів за напрямами робіт та поставленими завданнями	Протокол - угода сторін щодо обговорення результатів робіт та поданих за ними пропозицій	Затверджені звіти щодо прийнятих виконаних робіт з доданими до них конкретними рекомендаціями та пропозиціями

Звернемо увагу, що в умовах корпоративного управління відбувається поєднання внутрішнього аудиту зі структурно-функціональною формою контролю. Цей спосіб дуже корисний з точки зору економії та водночас забезпечує достатньо високий рівень ефективності внутрішнього аудиту. При цьому невеликий відділ внутрішнього аудиту бере на себе роль організатора контрольної роботи, яка в основному здійснюється аудиторами, що працюють в інших структурних підрозділах організації (таблиця 2).

## Взаємозв'язок внутрішнього аудиту з іншими службами підприємства

Найменування підрозділу	Елементи взаємозв'язку
Управлінсько-адміністративний відділ	Аудит отримує від керівництва до використання накази, розпорядження, вказівки, плани. Видає результати перевірок, експертиз, оцінку діяльності, рекомендації, пропозиції
Виробничо-маркетинговий відділ	<p data-bbox="450 526 1420 813">Аудит контролює стан матеріально-технічного забезпечення, ефективність укладених угод щодо придбання сировини, матеріалів, товарно-матеріальних цінностей (ТМЦ), звіти про витрачання матеріалів на виробництво, відпуск матеріалів на сторону, акти приймання та списання ТМЦ. Підтверджує обґрунтованість приходу та списання ТМЦ, консультує з питань складання договорів, заповнення бланків обліку та звітності, проведення та оформлення інвентаризацій</p> <p data-bbox="450 813 1420 1070">Аудит контролює наявність карток складського обліку, матеріальних звітів, товарно-транспортних накладних, рахунків - фактур, вимог, наявність договору про матеріальну відповідальність, правильність зберігання, забезпечення збереження цінностей, справності вагового та вимірювального обладнання. Консультує з питань раціонального складування та оформлення первинних документів Інформує про зміну в обліку та звітності</p> <p data-bbox="450 1070 1420 1328">Аудит перевіряє, чи обґрунтованість застосування норм природних втрат. Перевіряє обґрунтованість віднесення витрат за виробництво продукції. Здійснює оцінку виробничої діяльності підрозділів, дотримання технологічної дисципліни, своєчасності та правильності відображення виробничих операцій у первинних документах. Інформує про зміну норм, нормативів та розрахункової собівартості продукції</p>
Обліково-аналітичний відділ	<p data-bbox="450 1337 1420 1585">Аудит перевіряє наявність чинних норм та нормативів, звітів про виконання прогностичних завдань з виробничої, фінансової та комерційної діяльності, правильність застосування відпускних цін на реалізовану продукцію, штатного розпису та Положення про фонд споживання. Консультує щодо внесення змін та доповнень до Положення про оплату праці та фонду споживання, формування відпускних цін та інших питань</p> <p data-bbox="450 1585 1420 1803">Аудит оцінює систему організації бухгалтерського обліку, перевіряє облікові документи з метою підтвердження достовірності всіх видів звітності, встановлює обґрунтованість заборгованостей з усіх видів розрахунків Подає матеріали перевірок інвентаризацій, економічних аналізів. Інформує про зміни у податковому законодавстві у бухгалтерському обліку та звітності</p>

Позиція внутрішнього аудиту в системі внутрішнього контролю різноманітна, і основна увага полягає в наступному:

- підтримка керівників у вдосконаленні застосовності технологічних та

економічних процесів;

- в управлінні ризиками;
- у реалізації прийнятої стратегії розвитку суб'єкту підприємництва [79].

Слід підкреслити, що робота внутрішнього аудиту найбільш ефективна, коли вона підпорядковується ревізійній комісії або іншому органу, що представляє інтереси власника, а в адміністративному порядку — генеральному директору. Крім того, організація служби внутрішнього аудиту підприємства може призвести до значних загально-адміністративних витрат.

Внутрішній аудит також пов'язаний з обліком, аналізом, виробничими та управлінськими процесами. За результатами визначення місця внутрішнього аудиту в системі управління організацією його цілі та завдання, а також "пріоритетні моменти" можуть бути переглянуті та уточнені з метою підвищення ефективності управління організацією [81]. Тому необхідно точно визначити місце внутрішнього аудиту та ступінь його інтеграції з іншими відділами та службами. При виборі організаційної форми внутрішнього контролю в бізнесі важливу роль відіграє стан контрольного середовища в організації. Слід також зазначити, що відповідальність за створення та підтримку системи внутрішнього контролю слід передати керівництву організації.

Для того, щоб свідомо не ставити нездійсненні завдання, щоб не впасти в крайність надмірного внутрішнього контролю, а щоб уможливити ефективний спосіб роботи на різних рівнях управління, орієнтуючись на результати та перспективні завдання. Такий підхід відстоюють і зарубіжні автори, оскільки контроль фокусується на результатах, а не на зовнішньому вигляді діяльності самих розпорядників даних.

Через відсутність чітко сформульованого стандарту в частині оцінки ефективності внутрішнього контролю суб'єкти господарювання змушені самотійно формувати думку про відповідність внутрішнього контролю цілям і намірам його діяльності, а також контролювати ефективність контрольних заходів за своїм професійним судженням.



## **1.7 Прибуток як об'єкт оцінювання рівня економічної безпеки підприємницької діяльності**

Найважливішим показником, що відображає позитивний фінансовий результат господарської діяльності підприємства, характеризує її ефективність і якість бізнесу є прибуток.

Прибуток – це мета, заради якої здійснює діяльність підприємство, а держава одержує податки. Така важлива роль прибутку зумовлена його функціями: оціночної, розподільчої, стимулюючої, соціальної.

Оціночна – характеризує ефект господарської діяльності підприємства, а за величиною прибутку визначається його фінансова стійкість та інвестиційна привабливість.

Розподільча – полягає в тому, що прибуток використовується як інструмент розподілу результатів господарської діяльності підприємства для задоволення потреб держави, найманих працівників, власників і господарюючої системи.

Стимулююча – прибуток визначає мету діяльності підприємства і є джерелом забезпечення його сталого розвитку і стійкого фінансового стану.

Соціальна – прибуток через його розподіл задовольняє різноманітні соціальні потреби персоналу підприємства, його власників, населення на регіональному рівні та суспільства в цілому. Етична поведінка, яку очікують від власників підприємства, відображає справедливий взаємозв'язок прибутку і загального добра. Тому створеного прибутку повинно бути достатньо не тільки для задоволення фінансових потреб самого підприємства, а й для фінансування суспільних потреб.

Оціночна характеристика підприємств України за формуванням фінансових результатів наведено в табл. 1.

Таблиця 1. Формування чистого прибутку (збитку) на підприємствах України в динаміці за 2010-2020 роки за даними Державної служби статистики

Роки	Усього				
	чистий прибуток (збиток), тис.грн	підприємства, які одержали прибуток		підприємства, які одержали збиток	
		у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат, тис.грн	у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат, тис.грн
2010	13906129,7	57,3	155197596,8	42,7	141291467,1
2011	67797898,9	63,5	208896289,9	36,5	141098391,0
2012	35067276,8	63,0	210607600,6	37,0	175540323,8
2013	-22839743,6	65,0	179259608,7	35,0	202099352,3
2014	-590066944,5	65,5	202704533,9	34,5	792771478,4
2015	-373516013,2	73,3	352980433,4	26,7	726496446,6
2016	29705020,1	73,0	396745355,6	27,0	367040335,5
2017	168752792,7	72,4	515460600,5	27,6	346707807,8
2018	288305468,1	73,9	584358002,5	26,1	296052534,4
2019	523779001,5	73,6	772019623,4	26,4	248240621,9
2020	68054905,5	71,0	599404728,4	29,0	531349822,9

Джерело: узагальнено автором на основі [83]

Аналіз даних табл. 1 свідчить, що в цілому економіка України за 2010-2020 роки щодо створеного та чистого прибутку була прибуткова, крім 2014-2015 років, а щодо чистого прибутку, збиток був і в 2013 році. В цілому, якість результатів діяльності бізнесу в 2020 році свідчить, що 71,0 % підприємств одержали чистий прибуток (772,0 млрд.грн. з врахуванням сплаченого податку на прибуток) і 29,0 % були збиткові (531,3 млрд.грн. чистого збитку).

На формування прибутку впливають різні фактори, які можна класифікувати таким чином:

- матеріально-технічні – використання більш прогресивних і економічних основних засобів і виробничих запасів;
- організаційно-управлінські – створення нових об'єктів господарської діяльності та інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень;
- економічні – пошук внутрішніх резервів господарської діяльності шляхом аналітичних досліджень;
- соціальні – забезпечення належних умов праці, відпочинку і підвищення

кваліфікації персоналу;

- екологічні – виробництво екологічно чистої продукції та застосування безвідходних технологій;

- ринково-маркетингові – формування попиту покупців;

- господарсько-правові – формування державою довгострокової (стратегічної) і поточної (тактичної) економічної і соціальної політики, спрямованої на реалізацію та оптимальне узгодження інтересів суб'єктів господарювання і споживачів, різних суспільних верств і населення в цілому;

- адміністративні – організація державного управління підприємницькою діяльністю суб'єктів господарювання через державне замовлення, ліцензування, патентування і квотування, сертифікацію та стандартизацію, застосування нормативів та лімітів, регулювання цін і тарифів, створення інвестиційних, податкових та інших пільг, надання дотацій, компенсацій та субсидій;

- обліково-податкові – через формування облікової політики відображення показників звітності та використання правил ПКУ.

Одержання чистого прибутку є основним фактором формування фінансового стану підприємства за наявним власним капіталом. Стан формування власного капіталу підприємств України за показником балансу (нерозподілені прибутки (непокриті збитки) наведено на рис. 1.

Аналіз формування власного капіталу за балансом підприємств України свідчить, що станом на 31.12.2020 року непокриті збитки становили 20,5 млрд.грн.

Ефективність функціонування підприємства залежить не лише від обсягу створеного прибутку, а й від напрямів його розподілу. Для підвищення ефективності рівня економічної безпеки підприємницької діяльності дуже важливо, щоб при розподілі було досягнуто оптимальності в задоволенні інтересів держави, підприємства, найманих працівників і власників.

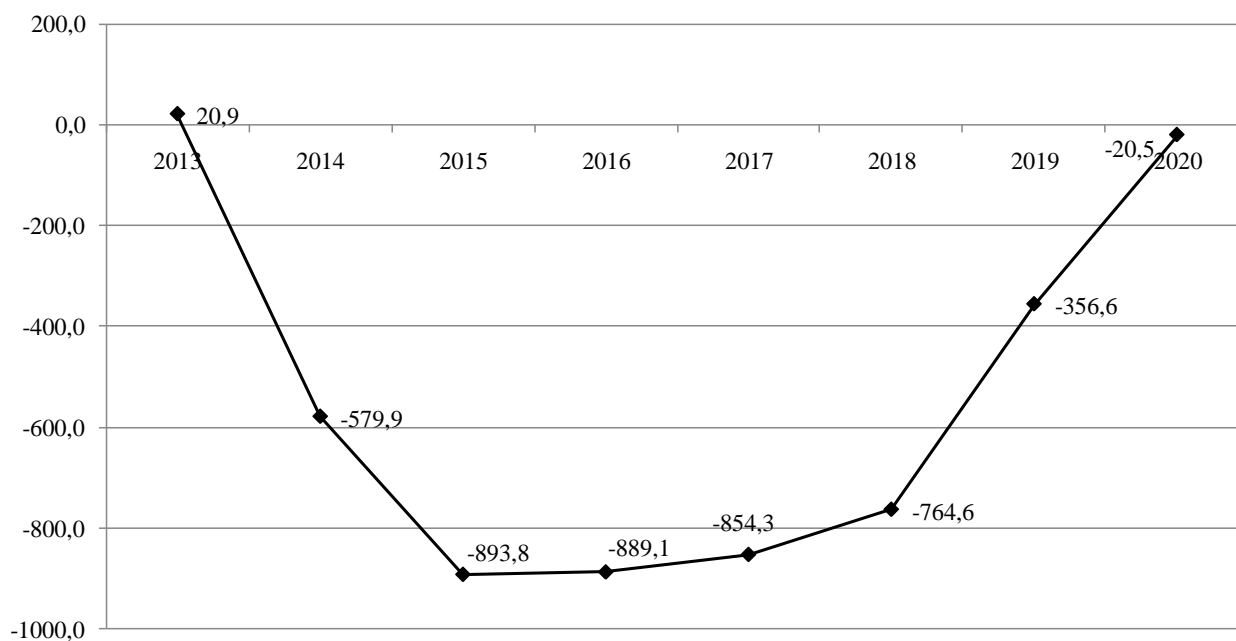


Рис. 1. Балансові показники нерозподіленого прибутку (непокритого збитку) підприємств України (млрд.грн.)

Джерело: узагальнено автором на основі [83]

Держава зацікавлена одержати якомога більше прибутку до бюджету з метою задоволення потреб всіх громадян. Спеціалісти виконавчих органів управління підприємства прагнуть спрямувати більшу суму прибутку на приріст активів з метою забезпечення сталого розвитку господарюючої системи. Персонал підприємства зацікавлений у збільшенні оплати праці, що зменшує чистий прибуток і відповідно обсяги інвестиційно-інноваційної діяльності. Власники повинні забезпечити свої потреби щодо одержання дивідендів і розвитку підприємства.

Проте, якщо держава буде формувати податкові надходження до бюджету через збільшення податкового навантаження, то це не буде стимулювати розвиток інвестиційно-інноваційної діяльності і, відповідно, відбудеться зменшення податків.

Стосовно оподаткування прибутку, то надходження до бюджетів за рахунок податкових платежів з прибутку наведені в табл. 2 і 3.

Таблиця 2. Місце податку на прибуток в структурі доходів бюджетів

Види бюджетів	Роки						Динаміка змін	
	2018		2019		2020		2020р. з 2018р.	
	млн.грн.	%	млн.грн.	%	млн.грн.	%	млн.грн.	п.п.
Державний бюджет	96882,3	10,4	107086,3	10,7	108695,0	10,1	11812,7	0,3
Місцевий бюджет	9300,0	1,7	10230,5	1,8	9776,7	2,1	476,7	0,4
Зведений бюджет	106182,2	9,0	117316,8	9,1	118471,8	8,6	12289,6	0,4

Джерело: узагальнено автором на основі [84]

Таблиця 3. Розподіл податку на прибуток між окремими місцевими бюджетами

Види бюджетів	Роки						Динаміка змін	
	2018		2019		2020		2020 р. з 2018 р.	
	млн.грн.	%	млн.грн.	%	млн.грн.	%	млн.грн.	п.п.
Області	9045	10,6	9963	10,8	9410	10,1	365	-0,5
Міст державного значення	221	0,2	232	0,2	305	0,3	84	0,1
Районні	12	0,1	10	0,1	8	0,1	-4	0
Міст територіального значення	8	0,2	10	0,2	8	0,2	0	0
Селищні	4	0,1	4	0,1	3	0,1	-1	0
Сільські	5	0,1	5	0,1	4	0,1	-1	0
ОТГ	6	0,1	8	0,1	39	0,1	33	0

Джерело: узагальнено автором на основі [84]

Характеризуючи рівень податку на прибуток в структурі доходів бюджетів можна відмітити позитивну тенденцію його зростання як в абсолютних, так і відносних величинах.

Щодо чистого прибутку – то на кожному підприємстві має бути знайдено найбільш оптимальний варіант його розподілу (рис. 2).

Чистий прибуток використовують відповідно до установчих документів підприємства і прийнятих рішень власників. За його рахунок інвестують виробничий розвиток, виплачують дивіденди власникам, створюють резерви, покривають збитки. Розподіляючи чистий прибуток, необхідно домагатися оптимізації пропорцій між його капіталізованою і спожитою сумами з метою забезпечення:

а) необхідного обсягу інвестицій для розвитку підприємства, формування власного капіталу та зростання балансової і ринкової вартості внесків власників;

б) необхідної величини прибутковості на інвестований капітал власникам підприємства.



Рис. 2. Загальна схема розподілу чистого прибутку підприємства

Джерело: власна розробка автора

Формування чистого прибутку підприємства і прибутку визначено для розрахунку доходів бюджетів потребує відповідної системи управління з використанням інформаційних ресурсів фінансової звітності і положень ПКУ.

Результати проведеного автором дослідження порівняння наявних назв та алгоритмів розрахунків показників прибутку свідчать, що всі вони мають різні економічні трактування і не характеризують результати діяльності економічних систем [85]. Виходячи з потреб оцінки ефективності діяльності суб'єктів господарювання ми пропонуємо розраховувати три види показників прибутку, як об'єктів оцінювання ефективності підприємницької діяльності бізнесу за наступною методологією їх розрахунку:

а) прибуток, створений суб'єктами господарювання (ПС), для загальної оцінки ефективності підприємницької діяльності;

б) прибуток, який залишається в розпорядженні господарюючих суб'єктів (ПР), для оцінки ефективності їх діяльності власниками;

в) чистий інвестиційний прибуток, який забезпечує зміну власного капіталу (ЧП), для оцінки привабливості господарської діяльності в динаміці.

Тобто,  $ПС=ЧД-ВГ$ ;  $ПР=ЧД-ВГ-ПВ$ ;  $ЧП=ЧД-ВГ-ПВ-ВВ$ , де ЧД – чисті доходи незалежно від джерел надходження; ВГ – витрати господарської діяльності, які призводять до зменшення економічних вигод у вигляді вибуття активів або збільшення зобов'язань; ПВ – витрати, пов'язані з податковою системою і податковою політикою держави, крім податків джерелом покриття яких є доход (виручка); ВВ – витрати від розподілу створеного прибутку між власниками (нараховані дивіденди).

Інформація фінансового, управлінського і податкового обліку та статистичні спостереження дозволяють формувати для управлінської системи як результативні об'єкти фінансових результатів бізнесу наступні показники:

1. Валовий фінансовий результат (прибуток, збиток) на рівні:

- підприємства;
- структурних підрозділів (центрів відповідальності);
- аналітичних рахунків щодо реалізованих об'єктів діяльності;
- аналітичних рахунків покупців та за реалізованими об'єктами діяльності;
- географічних секторів (сегментів) ринку та реалізованими об'єктами діяльності.

2. Операційний фінансовий результат підприємства.

3. Розрахунково-умовний операційний фінансовий результат за повними витратами щодо центрів відповідальності, реалізованих об'єктів діяльності, покупців, сегментів ринку.

4. Створений фінансовий результат (прибуток, збиток) як результат господарської діяльності.

5. Створений фінансовий результат (прибуток, збиток) як об'єкт оподаткування.

6. Створений чистий фінансовий результат (прибуток, збиток).

7. Створений чистий інвестиційний прибуток.

Таким чином, в господарській діяльності фінансові результати як об'єкти оцінювання ефективності рівня економічної безпеки підприємницької діяльності і його оподаткування мають велику кількість характеристик та особливості, які можуть бути розглянуті в різних аспектах. З метою оцінювання рівня підвищення ефективності господарської діяльності необхідно створити інформаційні ресурси, які б дали можливість аналізувати, удосконалювати, стимулювати та раціоналізувати функціонування підприємства.

Для отримання позитивної динаміки прибутковості підприємства необхідна побудова ефективної системи управління прибутком.

До основних завдань управління прибутком можна віднести [82]:

- оцінювання прибутковості виробничої і комерційної діяльності підприємства;
- визначення підприємницького ризику;
- забезпечення максимізації розміру прибутку в межах можливостей ресурсного потенціалу підприємства та обмежень ринкової кон'юнктури;
- забезпечення оптимальної пропорційності між рівнем прибутку та допустимим рівнем ризику;
- забезпечення виплати високого рівня доходу власникам підприємства;
- забезпечення формування достатнього обсягу фінансових ресурсів за рахунок прибутку відповідно до завдань розвитку підприємства в довгостроковому періоді;
- забезпечення постійного зростання ринкової вартості підприємства;
- виявлення резервів збільшення прибутку за рахунок виробничої діяльності, інвестиційних і фінансових операцій;
- зміцнення конкурентних позицій підприємства за рахунок підвищення ефективності розподілу і використання прибутку.

Система управління прибутком має бути органічно інтегрована з інформаційною системою показників фінансових результатів. Проте, на даний час в системі показників такої інформаційної бази не створено. Для її побудови ми пропонуємо виділити ряд додаткових показників, щоб формувати



інформацію про всі показники прибутковості підприємства, його структурних підрозділів та відносин, які виникають з покупцями (рис. 3).

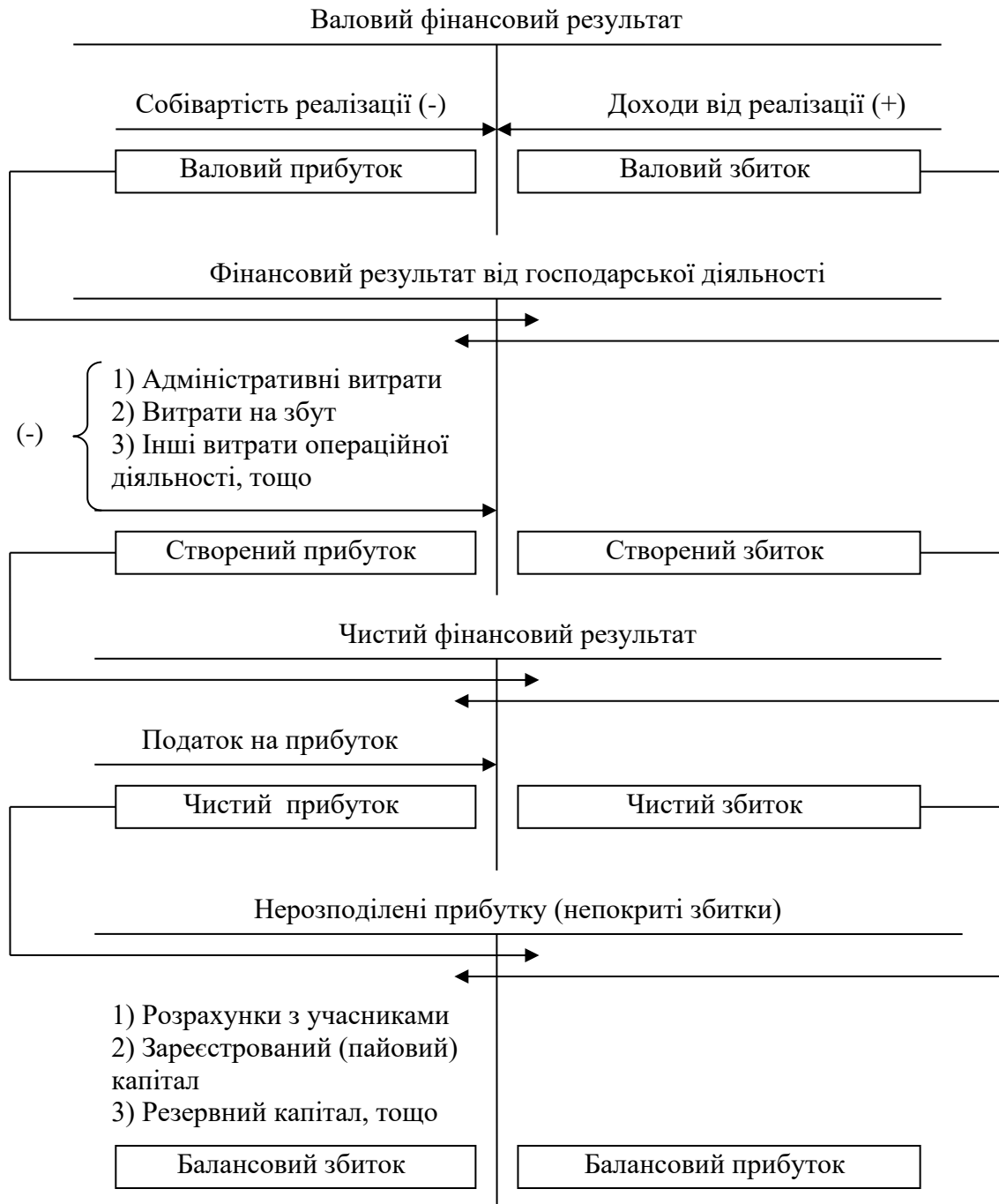


Рис. 3. Модель формування показників фінансових результатів для управління господарською діяльністю підприємства

Джерело: власна розробка автора

Запропонована модель формування фінансових результатів для управління господарською діяльністю підприємства дає можливість здійснювати оцінку

роботи підприємства за показниками валового прибутку, тобто на рівні виробничої собівартості структурних підрозділів, створеного прибутку, як результат ефективності рівня економічної безпеки господарського механізму створеного власниками, чистого прибутку, як результат який держава дозволяє одержувати власникам з врахуванням пропозицій щодо розрахунку чистого інвестиційного прибутку та прибутку після оподаткування з коригуванням податкових різниць.

Таким чином, для бізнесу стоїть гостра потреба в удосконаленні змісту чинних показників прибутку та в розробці шляхів обліково-податкової інтеграції відображення господарських операцій з метою забезпечення необхідною інформацією керівництво для управління прибутком підприємств з метою оцінювання рівня економічної безпеки.

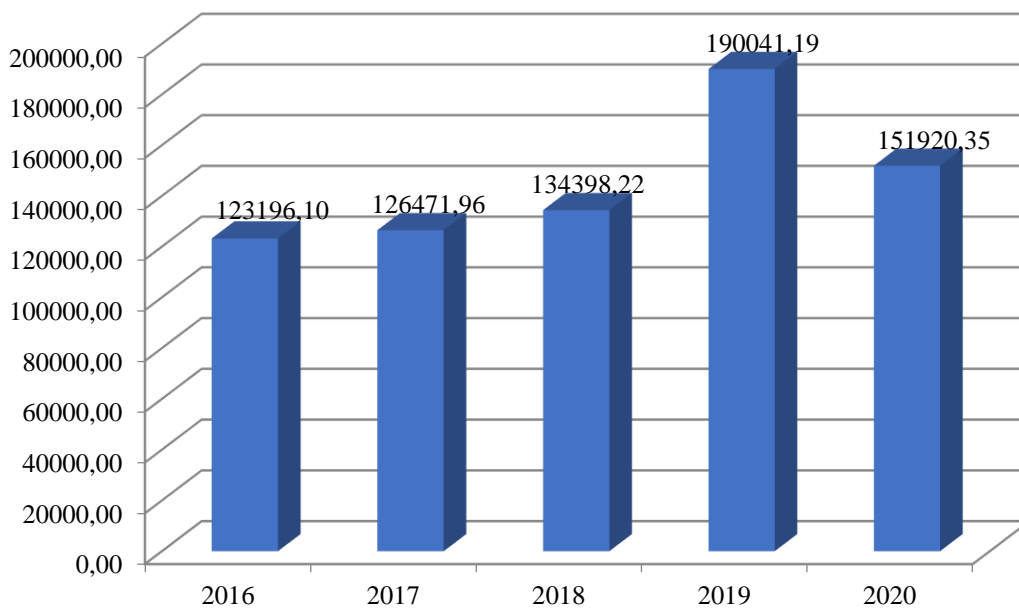
## SECTION 2. ECONOMICS OF INDUSTRIES

10.46299/ISG.2022.MONO.ECON.1.2.1

**2.1 Діагностика розвитку підприємств автомобільного транспорту в Україні**

Автомобільний транспорт є невід'ємною частиною транспортної інфраструктури та незмінним лідером у перевезенні вантажів і пасажирів. Як свідчать результати попереднього дослідження [86], автомобільним транспортом забезпечується в середньому 68-73% перевезень вантажів і 88-90% перевезень пасажирів в Україні. Тому дослідження розвитку підприємств автомобільного транспорту в Україні є актуальним у будь-які часи.

Обсяг перевезення вантажів автомобільним транспортом в Україні зростає у період 2016-2019 рр., проте світова «коронакриза» 2020 року сказала негативним чином на динаміці індикатора (малюнок 1).



Малюнок 1. Динаміка обсягу перевезення вантажів автомобільним транспортом в Україні у період 2016-2020 рр., тис. т (побудовано на підставі даних [87])

У структурі вантажів, які перевозяться вітчизняними підприємствами автомобільного транспорту, переважають головним чином такі вантажі як: руди металеві та інша продукція добувної промисловості та розроблення кар'єрів, торф, уранові та торієві руди (32,8-41,3%); продукція сільського господарства, мисливства та лісового господарства, риба та інша продукція рибальства (12,4-

14,0%); харчові продукти, напої та тютюнові вироби (11,2-12,6%); продукція мінеральна неметалева інша (6,7-8,3%); кокс і продукти нафтоперероблення (3,4-5,0%); деревина та вироби з деревини та корка (крім меблів), вироби з соломки та матеріалів рослинних для плетіння, целюлоза, папір і вироби з паперу, друковані матеріали та записані носії інформації (2,6-3,3%); кам'яне і буре вугілля, сира нафта та природний газ (1,9-3,2%); основні метали, готові металеві вироби, крім машин і устаткування (1,7-3,1%). Найменший внесок до обсягу перевезення вантажів автомобільним транспортом в Україні здійснюють такі вантажі як текстиль і вироби текстильні, шкіра та вироби зі шкіри (0,1-0,5%); устаткування і матеріали, що використовуються при транспортуванні вантажів (0,2-0,4%); транспортні засоби (0,3-0,4%); пошта, поштові відправлення (0,3-0,7%).

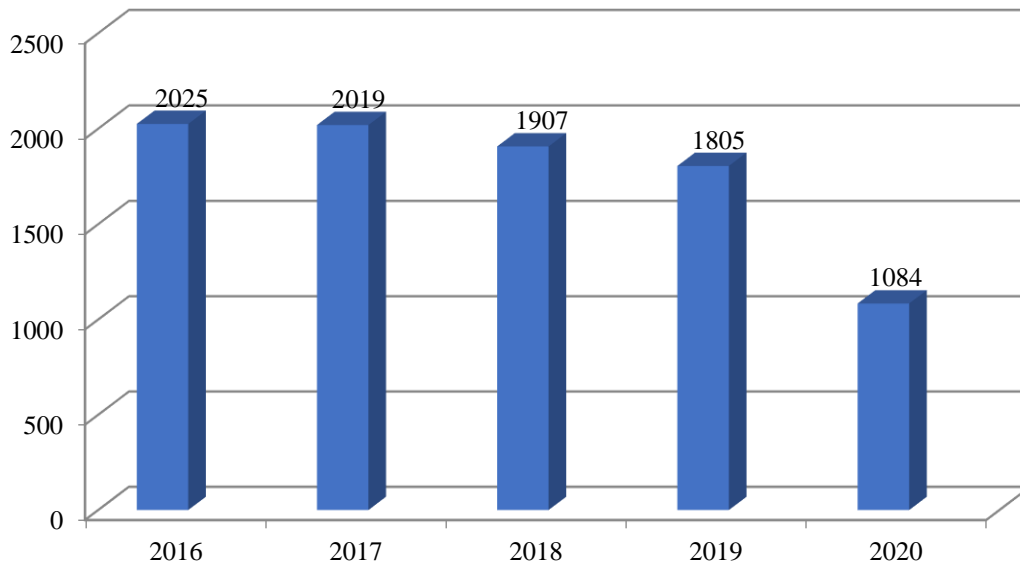
Лєвова частка перевезень вантажів автомобільним транспортом в Україні здійснюється у Дніпропетровській області (26,2-31,7%), Полтавській області (13,6-17,8%), Донецькій області (7,8-10,9%), м. Київ (2,2-6,9%), Київській області (4,4-6,6%). Регіонами-аутсайдерами в системі вантажних перевезень автомобільним транспортом в Україні є Чернівецька область (0,4-0,6%), Закарпатська область (0,7-0,9%), Херсонська область (0,9-1,3%), Луганська область (0,3-1,5%).

Коефіцієнт використання пробігу при здійсненні перевезень вантажів автомобільним транспортом в Україні у 2020 році склав 0,63. Найбільше значення цього показнику спостерігалось у Закарпатській області (0,77), м. Київ (0,71), Волинській області (0,67), найменше значення – у Луганській області (0,37), Кіровоградській області (0,52), Донецькій області (0,53), Чернігівській області (0,53), Чернівецькій області (0,53).

У 2020 році середня відстань перевезення однієї тонни вантажів склала 53 км, що логічно значно менше, ніж складає середня відстань перевезення однієї тонни вантажів авіаційним транспортом (3583 км), морським транспортом (830 км), залізничним транспортом (575 км) та річковим транспортом (362 км). Але

жоден із зазначених видів транспорту не володіє тією маневреністю, яку має автомобільний транспорт [88].

Попри безперечні конкурентні переваги автомобільного транспорту спостерігається спадаюча динаміка обсягу перевезення пасажирів автомобільним транспортом в Україні (мал. 2).



Малюнок 2. Динаміка обсягу перевезення пасажирів автомобільним транспортом в Україні у період 2016-2020 рр., млн. пас (побудовано на підставі даних [89])

З мал. 2 видно, що скорочення обсягу перевезення пасажирів автомобільним транспортом в Україні в цілому було закономірним, але значно прискорилося внаслідок деструктивного впливу «коронакризи» 2020 року.

Табл. 1 ілюструє розподілення обсягу перевезення пасажирів автомобільним транспортом в Україні у період 2016-2020 рр. у міжнародному сполученні, міжміському сполученні, приміському сполученні, міському сполученні.

Таблиця 1. Структура обсягу перевезення пасажирів автомобільним транспортом в Україні у період 2016-2020 рр.

Показники	2016	2017	2018	2019	2020
Перевезення пасажирів, млн. пас*					
- у міжнародному сполученні	1,551	2,390	2,350	2,658	1,091
- у міжміському сполученні	122,775	123,300	119,456	121,694	68,905
- у приміському сполученні	406,400	392,014	348,531	313,109	189,814
- у міському сполученні	1494,2	1501,6	1436,5	1367,5	824,1
Перевезення пасажирів, %**					
- у міжнародному сполученні	0,08	0,12	0,12	0,15	0,10
- у міжміському сполученні	6,06	6,11	6,26	6,74	6,36
- у приміському сполученні	20,07	19,41	18,28	17,35	17,51
- у міському сполученні	73,79	74,36	75,33	75,76	76,03

\* складено на підставі даних [88], \*\* розраховано на підставі даних [88].

З даних табл. 1 бачимо, що 73,79-76,03% обсягу перевезень пасажирів автомобільним транспортом в Україні приходить на перевезення у міському сполученні. Перевезення пасажирів у приміському сполученні складають 17,35-20,07%, у міжміському сполученні – 6,06-6,74%, у міжнародному сполученні – 0,08-0,15% обсягу перевезень пасажирів автомобільним транспортом в Україні.

Лідирують за обсягом перевезення пасажирів такі регіони України як м. Київ (11,0-15,4%), Львівська область (6,4-6,9%), Одеська область (5,0-6,7%), Донецька область (4,0-6,7%), Дніпропетровська область (5,0-6,3%), Миколаївська область (4,2-5,8%), Харківська область (4,9-5,7%). Найменший внесок до загального обсягу перевезення пасажирів автомобільним транспортом в Україні вже традиційно здійснюють такі області як Луганська (0,3-0,6%), Чернівецька (1,2-1,7%), Закарпатська (1,5-1,9%), Чернігівська (2,1-2,3%), Кіровоградська (2,1-2,6%).

У 2020 році на одну особу наявного населення в Україні в середньому приходилося 26 поїздок автобусами. Частіше пасажирів користувалися тільки метрополітеном (76 поїздок), трамваями та тролейбусами (41 поїздка). Проте значення показнику є найнижчим за останні 5 років, оскільки у 2019 році на одну особу наявного населення в Україні приходилося 43 поїздки автобусами, у 2018 році – 45 поїздок, у 2017 році – 48 поїздок, у 2016 році – 47 поїздок [88].

Традиційною проблемою та перешкодою розвитку підприємств автомобільного транспорту в Україні є значний знос рухомого складу. Середній вік автомобілів і автобусів в Україні значно перевищує аналогічний показник в країнах Європейського Союзу. У 2020 році середній вік легкових комерційних автомобілів склав 18,5 років, тоді як аналогічний показник у країнах Європейського Союзу склав 10,9 років (менше на 7,6 років або на 41,08%). У сегменті автобусів середній вік рухомого складу в Україні склав 18 років, тоді як аналогічний показник у країнах Європейського Союзу склав 11,4 років (менше на 6,6 років або на 36,67%). У цьому сегменті найбільш «молодими» виявилися автобуси малого класу, середній вік яких склав 15,3 роки. Середній вік вантажних автомобілів вантажопідйомністю понад 3,5 т склав 23,3 роки, тоді як аналогічний показник у країнах Європейського Союзу склав 12,4 роки (менше на 10,9 років або на 46,78%) [90].

Зношеність рухомого складу автомобільного транспорту в Україні закономірно призводить у купі з низькою культурою водіння до ситуації, коли 56,65% транспортних пригод в Україні у 2020 році припало саме на автомобільний транспорт загального користування. З поміж 2288 дорожньо-транспортних пригод на автомобільному транспорті загального користування в Україні з вини водіїв сталося 1224 дорожньо-транспортні пригоди, тобто 53,5%. У тому числі з вини водіїв автобусів в Україні в 2020 році сталася 1081 дорожньо-транспортна пригода; з вини водіїв вантажних автомобілів – 93 дорожньо-транспортні пригоди; з вини водіїв таксі – 50 дорожньо-транспортних пригод. Основними причинами настання дорожньо-транспортних пригод на автомобільному транспорті загального користування є порушення правил маневрування (30%), недотримання дистанції та інтервалу руху (30%), перевищення швидкості руху (19%), порушення правил проїзду перехресть (15%) [91]. Така статистика вражає перш за все тим, що у переважній більшості правила дорожнього руху порушуються водіями автобусів, соціальна відповідальність яких теоретично є значно вищою, ніж, наприклад, у водіїв вантажних автомобілів.

Тому питання роботи з кадрами – не менш важливе й актуальне для підприємств автомобільного транспорту в Україні, а ніж питання оновлення рухомого складу, оптимізації маршрутної мережі, встановлення тарифів, максимізації отриманого фінансового результату, залучення інвестицій тощо.

До персоналу автомобільного транспорту належать працівники, які безпосередньо надають послуги з перевезення пасажирів чи вантажів, виконують роботи з ремонту та технічного обслуговування транспортних засобів, надають допоміжні послуги, пов'язані з перевезеннями [92].

Попри безперечну соціально-економічну важливість здійснення діяльності з перевезення вантажів і пасажирів автомобільним транспортом, в Україні праця у цій сфері не є достатньою мірою привабливою з позиції її оплати – розміру заробітної плати. Середньомісячна заробітна плата «водіїв автотранспортних та мототранспортних засобів, інших робітників з обслуговування автотранспортної та мототранспортної техніки» у 2020 році склала 8939 грн., що є 80,9% середньої заробітної плати по Україні [93].

Автомобільні перевізники з кількістю транспортних засобів десять і більше, а також які здійснюють міжнародні перевезення пасажирів та вантажів зобов'язані організувати підвищення кваліфікації керівників і спеціалістів автомобільного транспорту, діяльність яких пов'язана з наданням послуг автомобільного транспорту [92]. Підвищення кваліфікації персоналу підприємств автомобільного транспорту має бути не результатом, а процесом, оскільки транспортна галузь розвивається швидкими темпами й оперативна адаптація до нових реалій є умовою конкурентоспроможності.

Розвиток автомобільного транспорту відбувається відповідно до програми розвитку і вдосконалення транспорту, яку готує центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері транспорту, і затверджує Кабінет Міністрів України [92].

У 2018 році в Україні була прийнята Національна транспортна стратегія на період до 2030 року, положення якої окреслюють перспективи розвитку транспортних підприємств, зокрема підприємств автомобільного транспорту.



До положень Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року, які потребують обов'язково врахування у планах діяльності вітчизняних підприємств автомобільного транспорту, слід віднести:

- використання високотехнологічних та ергономічних транспортних засобів, мультимодальності, супутникової навігації, інтелектуальних систем, інформаційних технологій, електронного документообігу;

- використання паливно-економічних та екологічних транспортних засобів, застосування альтернативних видів палива, «зелених» видів транспорту;

- масову контейнеризацію перевезень, інтероперабельність транспортних систем у складі ланцюгів поставок;

- прискорення і забезпечення своєчасної доставки пасажирів та вантажів завдяки швидкісним видам транспорту та розвитку логістики;

- забезпечення транспортної доступності для населення, високої мобільності трудових ресурсів, збільшення дальності та скорочення часу поїздки пасажирів у мегаполісах тощо [94].

Додатково на регіональному рівні застосовується практика затвердження програм розвитку та вдосконалення (міського) пасажирського транспорту загального користування, положення яких також потребують врахування під час розроблення планів діяльності підприємств автомобільного транспорту в межах певної адміністративно-територіальної одиниці, зокрема щодо забезпечення перевезень осіб з обмеженими фізичними можливостями; переходу на безготівкову оплату проїзду, запровадження електронного квитка; забезпечення балансу між платоспроможним попитом на послуги та обсягом витрат на їх надання; скорочення кількості транспортних засобів малого класу, збільшення середнього та великогабаритного автотранспорту [95-96].

**SECTION 3. ECONOMY AND MANAGEMENT OF STATE GRATITUDE**

10.46299/ISG.2022.MONO.ECON.1.3.1

**3.1 Structure and features of energy balance representation in the model of energy supply of country economy**

Моделі і методи теорії витрати-випуск наразі інтенсивно використовуються для досліджень впливу системи цін на попит на товари і послуги або їх виробництво у секторах економіки за умови адміністративного керування рівнем цін в окремих галузях. Зокрема застосування цінових моделей витрати-випуск розглядається міжнародним науковим співтовариством в контексті аналізу взаємного впливу цін на енергію на промислові та енергетичні структури, що значно підвищує необхідність вивчення їх зв'язків.

Разом з тим, інтенсивне впровадження технологій ВДЕ в енергетиці істотно позначиться як на прогнозній структурі та обсягах виробництва, так і на рівноважних цінах в самих енергетичних галузях економіки країни. Дослідження цих процесів доцільно здійснювати на основі застосування теорії витрати-випуск, яка надає замкнену формальну структуру подання загальноекономічного балансу, що дозволяє розглядати різноманітні задачі аналізу взаємозалежностей обсягів випуску й рівноважних цін в масштабі всієї економіки країни.

Проте таблиці витрати-випуск, які є інформаційною базою теорії міжпродуктового балансу, створюються на основі стандартизованих у країні та світі класифікаторів видів економічної діяльності. Для переважної більшості згаданих вище напрямків досліджень вони є незастосовними у первинному вигляді, оскільки містять баланси вартостей значною мірою агрегованих товарів і послуг, які за структурою та обсягами агрегування не відповідають вимогам розглядуваних задач. Вони є недостатньо детальні для вивчення впливу на економічну систему навіть великих її підсистем, якщо такі одиниці групування не містяться в КВЕД. У випадках, коли існує необхідність оцінити непрямі ефекти, а також прямі наслідки змін у технології виробництва, яка була

узагальнена з іншими, такі таблиці зазвичай не дозволяють безпосередньо отримати відповідь щодо впливу на економіку цих змін.

Тому в цьому напрямку досліджень особливо актуальною є проблема дезагрегації, успішне вирішення якої є необхідною і достатньою умовою застосування математичного підходу теорії витрати-випуск для аналізу впливу на економіку будь-якої підсистеми з її специфічними структурними, обсяговими, ціновими показниками як виду економічної діяльності.

З метою більш детального вивчення впливу на економіку технологічних інновацій в енергетичному секторі, її забезпечення первинними видами палива і енергії, часток окремих енергоносіїв у кінцевій продукції, аналізу цінових чинників енергетичного балансу розроблено спеціалізовані енергетичні моделі витрати-випуск, у яких виділяються прямі й опосередковані витрати в межах самого ПЕК, галузях проміжного споживання та кінцевого використання. Ці моделі послуговуються додатковою, порівняно із зазначеною в КВЕД інформацією щодо функціонування ПЕК, мають блокову структуру, і для опису енергетичних потоків використовують натуральні, або змішані одиниці виміру. Можливості розробки й застосування моделей такого типу в значній мірі залежать від наявного інформаційного забезпечення, яке, очевидно, можна вважати достатнім в країнах ЄС.

Натомість, в Україні дослідження енергетичного сектора в межах підходу міжпродуктового балансу ускладнюються як низькою якістю самих таблиць витрати-випуск, так і об'єктивно обмеженим доступом до обсягових та вартісних показників виробничої діяльності паливних галузей. Проте, можна з певністю стверджувати, що єдиним джерелом до певної міри узгодженої інформації щодо обігу енергетичних ресурсів в країні є продуктивний енергетичний та енергетичний баланси, які зараз щорічно складаються в стандартизованому форматі Міжнародної енергетичної агенції (МЕА). Не дивлячись на те, що жоден з цих документів не надає вичерпної взаємоузгодженої інформації про баланси всіх видів палива і енергії, їх певна комбінація, доповнена з деяких міжнародних енергетичних баз даних, а також даними галузей ПЕК України з відкритих

джерел можуть служити основою для створення структури системи умов та обмежень математичної моделі виробничого типу, з якої, як буде показано нижче, шляхом відповідних операцій агрегування, можуть бути отримані матриці прямих витрат теорії витрати-випуск В.В. Леонтьєва в натуральних одиницях виміру. За відомої системи цін на час створення моделі, або певний базовий рік, з таких матриць, очевидно, можна отримати «розширені» таблиці витрати-випуск енергетичного сектора, які потенційно, в свою чергу, можуть бути «вбудовані», або інтегровані до загальних таблиць витрати-випуск економіки в цілому. Цей підхід можна розглядати як альтернативу дезагрегуванню енергетичного сектора стандартних таблиць міжпродуктового балансу.

Крім того, однією з найбільш вагомих переваг моделей виробничого типу, що будуються на основі поняття технологічного способу Л.В. Канторовича є їх належність до класу оптимізаційних моделей. Ця важлива обставина відкриває щонайменше три основних напрями їх використання в межах економіко-математичних досліджень енергетичного сектора. По-перше, це врахування розвитку нових технологій енергетики, особливо ВДЕ і подібних і відповідне коректування таблиць витрати-випуск енергетичного сектора на основі оптимальних розв'язків таких моделей. По-друге, більш деталізоване представлення попиту в таких моделях, дозволяє використовувати їх як моделі рівноваги, які є основним інструментом балансування й відомим джерелом досліджень взаємозалежностей між обсягами й рівноважними цінами в економіці. І зрештою, побудова структури згаданих моделей відповідно до структури системи показників продуктового енергетичного та енергетичного балансів країни дає можливість оцінювання самої множини показників витрат і випусків цих звітних статистичних документів на повноту й узгодженість, зокрема й з метою виявлення невірно врахованих, необлікованих, втрачених, або викрадених обсягів первинних і вторинних паливно-енергетичних ресурсів.

Основними напрямками застосування моделей енергозабезпечення економіки, які у тій чи іншій формі подають баланси виробництва, перетворення

і споживання паливно-енергетичних ресурсів, зазвичай є:

– прогнозування структури та обсягів постачання енергетичних продуктів за їх видами, технологіями виробництва, перетворення, споживання на різні терміни в залежності від вирішуваних задач – оперативного планування, розробки довгострокових стратегічних програм розвитку, що передбачають будівництво об'єктів генерування енергії, тощо;

– дослідження варіантів розвитку енергетичного сектора, аналіз наслідків впровадження різноманітних новітніх технологій, які передбачають відстеження змін у всіх ланках системи енергозабезпечення, врахування обмежень природоохоронного законодавства, або викликаних геополітичними чинниками;

– аналіз економічної доцільності функціонування різних видів технологій виробництва вторинних енергоносіїв, їх оптимальних часток в загальному обсязі енергозабезпечення із врахуванням обмежень на обсяги паливозабезпечення первинними енергетичними ресурсами, встановлену потужність виробників електричної і теплової енергії, а також показників енергетичної безпеки, можливостей диверсифікації постачання енергоносіїв;

– дослідження загальноекономічних та соціальних наслідків змін в енергетичному секторі, зокрема впливу прогнозованих технологічних інновацій на систему цін в економіці, забезпечення позитивної динаміки макроекономічних показників та умов сталого розвитку суспільства;

– виявлення небалансів енергозабезпечення, тобто обсягів необлікованого, неврахованого обігу первинних і вторинних енергоносіїв, у тому числі викликаних технологічними чинниками, пов'язаними з незадовільним технічним станом енергетичної інфраструктури, засобів обліку тощо, а також можливими випадками їх приховування та викрадання.

Очевидна складність, багатofакторність цих задач висуває низку вимог до моделей енергозабезпечення, які мають з необхідністю задовольнятися з метою отримання якісних і надійних оцінок показників гарантованого постачання всіх видів енергії за різних станів енергетичного комплексу й економіки в цілому і їх взаємного впливу, у тому числі прогнозованих на відділену перспективу, або

таких, що матимуть місце за певних рівнів впровадження ВДЕ. Серед таких вимог важливо згадати:

- забезпечення балансу кожного окремого виду палива або енергії, первинного чи вторинного, із врахуванням всіх можливих джерел їх надходження, напрямів перетворення й кінцевого використання;

- підтримання адекватного в процесі технологічних змін взаємного узгодження балансів різних видів енергетичних ресурсів за обсягами випуску і витрат у галузях їх перетворення – при виробництві вторинних енергоносіїв і використанні на власні технологічні потреби енергетичного сектора;

- наявність структурної та обсягової надлишковості в множині модельованих видів діяльності з виробництва або перетворення енергоносіїв для врахування всіх наявних, а також надання можливості визначення їх економічно доцільних часток в «енергетичній суміші» країни;

- достатній рівень деталізації напрямків кінцевого використання паливно-енергетичних ресурсів з метою дослідження перспективних заміщень видів палива (енергії) в галузях її остаточного споживання, а також можливостей розгляду в частині таких галузей видів діяльності з виробництва / перетворення енергоносіїв і забезпечення відповідних змін їх подання в структурі моделі;

- належне представлення видів діяльності енергетичного сектора в структурі матрично-векторних об'єктів моделі, що дозволяє виконувати їх перетворення як у напрямку деталізації, так і агрегування до рівня подання чинними документами статистичної звітності у галузі балансів палива і енергії.

Економіко-математична модель енергозабезпечення, що задовольняє ці вимоги, може вважатися засобом прогнозування та контролю обігу ПЕР, надаючи разом з тим важливий розрахунковий інструмент оцінювання якості наявної статистичної інформації із врахуванням можливих взаємоузгоджених змін фізичних обсягів енергетичних потоків, які мають місце внаслідок технологічного розвитку економіки країни. Поєднання розрахункової та контрольної функцій моделі енергозабезпечення, в свою чергу, забезпечується взаємною відповідністю та сумісністю її типу, який надає необхідну множину

внутрішньо притаманних властивостей представлення модельованих об'єктів, і структурованих наборів вихідних даних, які, з одного боку, слугують основними джерелами ідентифікації параметрів – інформаційного наповнення моделі, а з іншого – задають структуру та рівень детальності множини показників енергозабезпечення, у тому числі статистичного походження, які підлягають контролю. Зокрема, для створення моделей енергозабезпечення використано структури даних, тобто номенклатури продуктів і видів технологій (виробничої діяльності) чинного зараз Продуктового енергетичного балансу [97, 98] країни, разом із наявними також у відкритому доступі Енергетичним балансом [99] та продуктовим енергетичним балансом МЕА для України [100]. Ці документи слугували джерелами структури технологічної матриці моделі виробничого типу, заснованої на понятті технологічного способу Л.В. Канторовича, і, разом з тим надали мінімально необхідну сукупність обсягових показників щодо витрат і випусків енергетичного сектора і кінцевого споживання економіки вцілому (табл. 1–4).

Таблиця 1

Вихідна модель енергозабезпечення за структурою продуктового енергетичного балансу

№ з/п	Продукти \ Технологічні способи
1	Вугілля енергетичне
2	Природний газ
3	Мазут
4	БіоПаливо
5	Електрична енергія, ТЕС
6	Електрична енергія, АЕС
7	Електрична енергія ГЕС, ГАЕС
8	Електрична енергія, ТЕЦ
9	Електрична енергія, ВЕС
10	Електрична енергія, СЕС
11	Електрична енергія, БіоЕС
12	Електрична енергія, підсумовування
13	Електрична енергія, всього
14	Теплова енергія, ТЕЦ
15	Теплова енергія, КОТЕЛЬНІ
16	Теплова енергія, КОТЕЛЬНІ на БіоПаливі
17	Теплова енергія, підсумовування
18	Теплова енергія, всього
19	ВУГІЛЛЯ, Підприємства з видобування вугілля

20	ВУГІЛЛЯ, Електростанції, ТЕЦ, теплоцентралі
21	ВУГІЛЛЯ, Втрати
22	ПРИРОДНИЙ ГАЗ, Видобування нафти й газу
23	ПРИРОДНИЙ ГАЗ, Електростанції, ТЕЦ, теплоцентралі
24	ПРИРОДНИЙ ГАЗ, Інші енергетичні підприємства
25	ПРИРОДНИЙ ГАЗ, Втрати
26	МАЗУТ, Електростанції, ТЕЦ, теплоцентралі
27	ЕЛЕКТРИЧНА ЕНЕРГІЯ, Підприємства з видобування вугілля
28	ЕЛЕКТРИЧНА ЕНЕРГІЯ, Видобування нафти й газу
29	ЕЛЕКТРИЧНА ЕНЕРГІЯ, Електростанції, ТЕЦ, теплоцентралі
30	ЕЛЕКТРИЧНА ЕНЕРГІЯ, Акумуляюючі установки
31	ЕЛЕКТРИЧНА ЕНЕРГІЯ, Інші енергетичні підприємства
32	ЕЛЕКТРИЧНА ЕНЕРГІЯ, Втрати
33	ТЕПЛОВА ЕНЕРГІЯ, Підприємства з видобування вугілля
34	ТЕПЛОВА ЕНЕРГІЯ, Видобування нафти й газу
35	ТЕПЛОВА ЕНЕРГІЯ, Електростанції, ТЕЦ, теплоцентралі
36	ТЕПЛОВА ЕНЕРГІЯ, Інші енергетичні підприємства
37	ТЕПЛОВА ЕНЕРГІЯ, Втрати

Таблиця 2

Модель енергозабезпечення, агрегована за економічно доцільними та технологічно-досяжними частками використання технологій виробництва електричної і теплової енергії

№ з/п	Продукти \ Технологічні способи
1	Вугілля енергетичне
2	Природний газ
3	Мазут
4	БіоПаливо
5	Електрична енергія, ТЕС
6	Електрична енергія, АЕС
7	Електрична енергія ГЕС, ГАЕС
8	Електрична енергія, ТЕЦ
9	Електрична енергія, ВЕС
10	Електрична енергія, СЕС
11	Електрична енергія, БіоЕС
12	Електрична енергія, всього
13	Теплова енергія, ТЕЦ
14	Теплова енергія, КОТЕЛЬНІ
15	Теплова енергія, КОТЕЛЬНІ на БіоПаливі
16	Теплова енергія, всього
17	ВУГІЛЛЯ, Підприємства з видобування вугілля
18	ВУГІЛЛЯ, Електростанції, ТЕЦ, теплоцентралі
19	ВУГІЛЛЯ, Втрати
20	ПРИРОДНИЙ ГАЗ, Видобування нафти й газу
21	ПРИРОДНИЙ ГАЗ, Електростанції, ТЕЦ, теплоцентралі
22	ПРИРОДНИЙ ГАЗ, Інші енергетичні підприємства
23	ПРИРОДНИЙ ГАЗ, Втрати



24	МАЗУТ, Електростанції, ТЕЦ, теплоцентралі
25	ЕЛЕКТРИЧНА ЕНЕРГІЯ, Підприємства з видобування вугілля
26	ЕЛЕКТРИЧНА ЕНЕРГІЯ, Видобування нафти й газу
27	ЕЛЕКТРИЧНА ЕНЕРГІЯ, Електростанції, ТЕЦ, теплоцентралі
28	ЕЛЕКТРИЧНА ЕНЕРГІЯ, Акумуляюючі установки
29	ЕЛЕКТРИЧНА ЕНЕРГІЯ, Інші енергетичні підприємства
30	ЕЛЕКТРИЧНА ЕНЕРГІЯ, Втрати
31	ТЕПЛОВА ЕНЕРГІЯ, Підприємства з видобування вугілля
32	ТЕПЛОВА ЕНЕРГІЯ, Видобування нафти й газу
33	ТЕПЛОВА ЕНЕРГІЯ, Електростанції, ТЕЦ, теплоцентралі
34	ТЕПЛОВА ЕНЕРГІЯ, Інші енергетичні підприємства
35	ТЕПЛОВА ЕНЕРГІЯ, Втрати

Таблиця 3

Модель енергозабезпечення з агрегованими в діагональних коефіцієнтах випуску технологічних способів і продуктів витрат на власне споживання енергосектора

№ з/п	Продукти \ Технологічні способи
1	Вугілля енергетичне
2	Природний газ
3	Мазут
4	БіоПаливо
5	Електрична енергія, ТЕС
6	Електрична енергія, АЕС
7	Електрична енергія ГЕС, ГАЕС
8	Електрична енергія, ТЕЦ
9	Електрична енергія, ВЕС
10	Електрична енергія, СЕС
11	Електрична енергія, БіоЕС
12	Електрична енергія, всього
13	Теплова енергія, ТЕЦ
14	Теплова енергія, КОТЕЛЬНІ
15	Теплова енергія, КОТЕЛЬНІ на БіоПаливі
16	Теплова енергія, всього
17	ВУГІЛЛЯ, Втрати
18	ПРИРОДНИЙ ГАЗ, Втрати
19	ЕЛЕКТРИЧНА ЕНЕРГІЯ, Втрати
20	ТЕПЛОВА ЕНЕРГІЯ, Втрати

Таблиця 4

Модель енергозабезпечення з агрегованими в діагональних коефіцієнтах випуску технологічних способів і продуктів витрат на власне споживання енергосектора та технологічних витрат енергії

№ з/п	Продукти \ Технологічні способи
1	Вугілля енергетичне
2	Природний газ
3	Мазут
4	БіоПаливо
5	Електрична енергія, ТЕС
6	Електрична енергія, АЕС
7	Електрична енергія ГЕС, ГАЕС
8	Електрична енергія, ТЕЦ
9	Електрична енергія, ВЕС
10	Електрична енергія, СЕС
11	Електрична енергія, БіоЕС
12	Електрична енергія, всього
13	Теплова енергія, ТЕЦ
14	Теплова енергія, КОТЕЛЬНІ
15	Теплова енергія, КОТЕЛЬНІ на БіоПаливі
16	Теплова енергія, всього

Розроблена структура моделі виробничого типу за Л.В. Канторовичем з використанням розширеної номенклатури продуктового енергетичного балансу України, а також показників енергетичних балансів МЕА для України дозволяє визначити взаємоузгоджені й збалансовані обсяги виробництва і постачання енергоносіїв за використання мінімального обсягу регламентованих чинним законодавством країни відкритих інформаційних джерел.

### 3.2 Cluster model of USA's national economy development

Currently, an effective tool for the transformation of national economies is a clustering mechanism, which involves the development of concepts of cluster entities (e.g., transport and logistics [101-106], agricultural [107], eco-energy [108], IT [109]) and a system of measures on financial incentives for cluster initiatives. The concept of clustering is a fundamentally new approach to the territorial organization of ecosystems, which focuses on the links between companies, and the availability of clusters of interconnected areas of economic activity. In most countries of the world, the cluster approach is effectively implemented in order to achieve sustainable development of economic systems of different levels in the context of the implementation of smart specialization strategies [110-117].

In view of this, *the purpose of this work* is to study the features and trends of cluster development in the United States and to identify priority areas for state cluster policy in the national economy.

World practice testifies to the intensification of the processes of formation of cluster associations of organizations in the last two decades. Currently, approximately 50% of the economies of developed countries are covered by the processes of creation and functioning of cluster structures. For example, there are 380 clusters in the USA. More than 50% of enterprises operate in the country within clusters, and the share of GDP produced in them exceeds 60% [118].

The Agency for International Development of the USA found that the successful implementation of cluster initiatives is based on strong local and international competition. American researchers also concluded that indirect support for clusters can have a greater effect than direct support. Indirect support may include reforming issues of cluster regulation and meeting the need for labor resources by improving cluster training programs.

In government programs of the USA to support networks and clusters, two typical network models can be distinguished, which are considered clusters. The first model reflects the structure of many industrial clusters, where networks of small and

medium-sized firms, including venture capital firms, are grouped around an "anchor centre", which can be a large corporation, university, or scientific laboratory. In the United States, such ecosystems are called the concentric circle model [119]. Industrial clusters have highly formalized internal connections and can be developed within the framework of a single cluster project, which is implemented with the help of a cluster manager. They can be created both by the method "from above" and "from below". However, their design is not about creating a platform for collaborative action, which is very different from effective innovation ecosystems built on the triple helix [120].

Inter-company cooperation is developing poorly here – each company is vertically tied to a key player, and in order to stimulate cooperation with small businesses, this player, as a rule, needs state assistance (money or benefits). Serious global companies do not come here either. Such networks can grow in breadth, giving rise to numerous start-ups, but do not reach the main thing – the critical density and the required quality of horizontal cross-contacts necessary to ensure sustainable self-development. In most cases, they remain dependent on state aid or orders, that is, they grow, but do not develop innovatively.

The second model reflects full-fledged innovative cluster ecosystems of the post-industrial era, which rely on innovation as a driving force. These include a number of well-known cluster networks in the United States. They are well integrated into global chains, have coordinating network nodes in the form of a platform for collaboration, build interactions on long-term agreements, and collectively generate continuous innovation. It is this model that achieves dynamic self-development, successfully fulfilling the final functional task of the cluster – to become a growth pole for the region of deployment.

The secret of the unique technological achievements of Silicon Valley in the 1980s was first revealed in 1994 by A. Saxenian [121], a professor at the School of Information at the University of California, Berkeley. She showed that, unlike the high-tech area of Route 128 on the East Coast of the United States, which was dominated by hierarchical, vertically integrated companies, the Valley was organized as a decentralized regional production system, where horizontal networks of legally

independent firms relied on a tradition of mutual knowledge sharing and outsourcing practices for suppliers.

From subsequent work, it turned out that by the middle 1990s, 8427 firms were operating in the Valley, and its organization was a combination of two models of network connections – a system of vertical integration supplier firms by stages of the production chain and the system of horizontal cooperation between industrial companies and non-productive sectors of the economy [122]. The logic of the formation of global chains, which was gaining strength, was combined here with a new business organization model in the form of a network ecosystem.

In the 2000s, the specifics of the network organization of the Valley began to be applied to the description of clusters as innovative ecosystems far beyond the US. In 2012, Valley business climate experts W. Hwang and G. Horovitt described the specifics of the business environment necessary for the emergence of new "silicon valleys" in the form of the "Rainforest" concept, referring to a communications environment that is conducive to the intensive emergence of new start-ups, innovative entrepreneurs, and innovative communities. Companies thrive in this environment and organizations of a wide variety of specializations and sizes, entering into network interactions under the influence of spontaneous market forces. As in a tropical forest, all flowers and plants, including weeds, must grow here (the effect of the functional diversity of players), self-organization and a high density of communications must be present, and all participants in communications must have a culture of continuous change, i.e. strive for updates [123, 124].

Modern cluster practice confirms the universal patterns that once developed in Silicon Valley. The formation of new valleys, designed for the synergy of innovation, depends on two interrelated factors – the quality of the business environment in the local economy and the very model of cluster organization.

Thus, the United States is one of the leading powers in the field of successful cluster policy. In general, the cluster policy implemented in the country can be characterized as liberal. However, the model for the formation of clusters and their management includes many completely different methods and tools, in the application

of which there is no uniformity for different formations. The country has a number of cluster formations called industrial and innovation centers, the leading of which is the world-famous Silicon Valley center, on the territory of which many high-tech companies operate. There are states and territories in America, for example, the cities of Pittsburgh, Akron, Cleveland (Ohio and Pennsylvania) – technologies of "clean" energy; Boston (Massachusetts) – biotechnology; Austin, Dallas (Texas) – developments in the field of semiconductors, etc., which are distinguished by a successful policy pursued in the field of managing innovation clusters located on their territory [125]. If in 1991 years 9 successful cluster models were identified in America, then at present the development of clusters in the USA has reached a new level – there are more than 20 production cluster groups that maintain intensive ties between industries – there is a diversification of intersectoral ties. A general review of practice allows us to note that most of the cluster formations in America are quite independent and have "technological networks" – a system for accumulating and disseminating knowledge and technologies; cluster members have a common scientific base, which allows for internal "specialization" and "standardization".

Another feature of American innovation-industrial centers is a flexible system of small businesses, which allows the formation of "innovative growth points" within the cluster. As for the role of the state in the clustering of the US economy, the support and development of clusters is its priority. Thus, in 2011, the country passed the law "On creating opportunities in America for significant assistance in matters of technology, education, and science". Programs aimed at supporting innovation and research in this area at the regional level are widespread.

The country is implementing such a management tool as the creation of commissions for the initiation and development of innovative clusters – the initial capital for the development of such an "initiated" cluster is allocated by the state, and then funds from private companies are attracted. The state provides tax incentives, incentives for the purchase of raw materials to participants in developing promising clusters, and rental incentives for the use of equipment and scientific laboratories in the state. Support is widespread here on a competitive basis and through a system of grants.

Thus, the emergence and development of clusters in the United States is the result of the impact on the region of a complex system of factors, among which, in addition to the territorial location, the presence of a complex system of interaction between participants, inter-industry relations, the presence of a highly skilled workforce, and the role of the state is to identify such conditions and comprehensively support development existing cluster complexes [126].

Based on the foregoing, the following conclusion can be drawn. The experience of the USA in the field of formation of cluster structures is very interesting. There is no clearly formulated federal policy aimed at the development of clusters. The federal government does not have the right to directly intervene in the policy of individual states in the field of regulation of regional clusters but provides them with indirect support in the form of subsidies for competition development programs, research, and educational activities.

The essence of the American type is to create a favourable economic environment for the development of clusters, where the introduction of innovations becomes a necessary condition for the functioning of firms. The state provides R&D program executors with significant benefits: tax incentives, free use of industrial and scientific equipment, free lease of land plots, subsidizing scientific developments, etc. [127].

The success of American clusters is based on an effective strategy supported by three strengths: continuous innovation, technology transfer, and market application, retraining and constant attraction of highly qualified human capital, and an efficient financial system. Innovation is a source of competitiveness for American clusters and a determining factor in maintaining global competition. Since the cluster system is organized on maintaining close links between the academic environment and the business environment, it offers a constant transfer of technologies and their application in the market. In this regard, all American universities have technology transfer offices.

In addition to investments in basic research, most of them are directed towards applied research and development. Therefore, US policy encourages technology transfer through universities and on an ongoing basis and creates start-ups as well as

spin-off projects to promote cluster expansion and hence regional development. Innovation is constantly stimulated through centers of excellence and various programs created for this purpose. Centers of excellence experiences are created by combining the efforts of the state, the scientific community, and education, the private sector in order to create companies in the fields of new technologies, as well as for the commercialization of innovative products.

The constant attraction of talent and qualified personnel is a constant concern for the United States. Added to this is a wide scope of efforts at the state or federal level to train human capital, retrain and quickly adapt to change. In addition to all this, the US annual policy of attracting "brains" around the world through various programs that contribute to its own development is well known, which is a very successful strategy.

American clusters, contrary to expectations, are very strongly supported by the state, both at the federal level and at the level of each state. First of all, this is aimed at ensuring that clusters receive permanent insurance funds for innovative activities, the creation of laboratories for the research and the development of new technologies. At the federal level, this is achieved through federal funding programs, such as the Small Business Innovation Research (SBIR), created in 1982 for SMEs, which was completed in a short time with the help of the Small Business Technology Transfer (STTR), designed to create research laboratories at universities [128].

Funding is through grants and takes place in two stages: a grant of 100 thousand US dollars for 6 months at the initial stage and 750 thousand US dollars for a maximum of 2 years for the development of prototypes, and products. Also at the federal level, large US federal agencies such as the Small Business Administration provide or subsidize RDI loans at universities. At the state level, there is a system of financing through loans at preferential rates and special funds with an annual budget of 2 billion US dollars.

At the local level, clusters are financed by local governments through public funding to create jobs, support loans, relocating companies, etc. There are also various private foundations and other foundations that constantly provide innovation and



technology transfer and market application, materialize in the marketing of products and services, and create start-ups and spin-offs that contribute to local development. In particular, the following forms of financing and the corresponding types of investors can be mentioned:

commercial banks offering companies profitable loans;

financing from large companies within clusters, which provides about a third of the total funding for the initial stage;

private or mixed organizations providing grants or loans at subsidized rates;

investments in a type of venture capital (venture funds) and business angels;

significant financial support from the universities that are members of the clusters. American universities have intellectual property rights to the results of research conducted in their laboratories, capitalized through the sale of licenses. These institutions are also developing multinational partnerships for educational projects or research contracts;

the attraction of foreign direct investment (FDI) within the clusters through programs implemented for a maximum of 5 years in advanced areas such as pharmaceuticals, and biotechnology, to promote the opening of business incubators, start-up dynamics, etc.

It follows from this analysis that the main factors for the success of American clusters are provided by a very effective funding system supported by government policy, as well as some features that are found in the studied models: the presence of some prestigious international universities in their composition; specialization in the field of high technologies; support for research and innovation; technology transfer and application of innovations in the market; possession of a highly skilled workforce; continuous implementation of qualification and retraining programs for human capital in accordance with the current requirements of the labor market.

As a result of the study, the main factors for the success of American clusters can be identified: a strong entrepreneurial spirit that is cultivated on an ongoing basis, great thematic diversification and specialization in the field of high technologies, the presence of some prestigious international universities in their composition, several

research laboratories, both at universities and in the private sector, excellent international visibility through universities and research labs, international assistance to attract FDI financing, skilled and highly skilled workforce, adaptation to market demands through human capital retraining programs, and efficient funding system through strong government support, and a wide range of funds for continuous financing of innovation, high concentration of companies at the regional level, constant innovation, technology transfer and application of innovation in the market, high labor mobility and constant involvement of "brains", the presence of some business networks and some internal social networks based on the spirit of cooperation and dissemination information between researchers and between companies in a cluster.

Prospects for further research are to substantiate the conceptual provisions and develop specific practical recommendations for the formation of a regional cluster policy in Ukraine, taking into account the best world practices.

### **3.3 Економічні механізми забезпечення продовольчої безпеки**

Комплексність завдання розвитку продовольчого комплексу на основі раціонального агроприродокористування вимагає розробки і прийняття концепції екологічно орієнтованої продовольчої безпеки, де б відображалися цілі та орієнтири розвитку продовольчого комплексу на екологічних засадах, політика держави, а також засоби і способи вирішення стратегічних завдань. Метою концепції має стати визначення шляхів відродження виробництва якісного, екологічно чистого продовольства, а також підвищення еколого-економічної ефективності агровиробництва, формування сприятливого конкурентного середовища, розробка механізмів державного регулювання екологічно сталого розвитку через удосконалення структурної, кредитної, інвестиційної, цінової, зовнішньоекономічної та кадрової політики. Головна ідея концепції має полягати у незмінній пріоритетності, стабілізації і розвитку продовольчого комплексу на засадах раціонального агроприродокористування та соціально орієнтованої багатокладності сільського господарства.

Одним із чинників виводу АПВ на новий вид ефективності, вирішення фінансового забезпечення і подальшої реструктуризації галузі, її конкурентоздатності є всебічна оцінка земельного фонду, впровадження дієвого механізму включення землі в економічний обіг, удосконалення земельних відносин. Це в свою чергу забезпечить умови для покращення становища всієї національної економіки [129].

Поліпшення добробуту населення необхідно розглядати через призму вдосконалення управління ресурсовикористанням в аграрному секторі. Адже саме від соціально-економічних умов залежить можливість успішного вирішення ідеї еколого збалансованого ресурсовикористання. Нині стає актуальним розробка нових підходів до оцінки поняття „якість життя”, з урахуванням комплексної всебічної оцінки чинників, які негативно впливають на соціальні умови життя.

Важливим інструментом системи раціонального ресурсовикористання в підприємницькій діяльності є мотивація впровадження ресурсозберігаючих технологій з дотриманням екологічних норм, використання ґрунтозахисних систем землеробства, використання біологічних методів захисту в рослинництві. Необхідно розробити мотиваційну модель з дієвим механізмом впровадження, надійною системою стабільного функціонування. Дана модель повинна містити засоби стимулювання, які б заохочували дотримання екологічних і ресурсозберігаючих норм, а також систему повної відповідальності за порушення вказаних норм з гарантованим покриттям заподіяної шкоди.

Потрібно підвищувати роль служб екологічної безпеки, як органів, що координують комплексні цільові еколого-економічні програми розвитку і збереження природних ресурсів регіону, запровадити системи всебічного екологічного моніторингу. Необхідно мати не тільки констатацію природоохоронних позиції, а й постійний потік достовірної інформації, із всебічним аналізом причин і наслідків еколого-економічних проблем та чітким планом їх проблеми.

Для налагодження дієвого механізму по запобіганню явищ нераціонального, еколого небезпечного природокористування, своєчасного виявлення та ліквідації наслідків порушення екобалансу в природному середовищі, належного покарання винних, необхідно вдосконалити чинне законодавство в галузі ресурсовикористання, та подальшого розвитку даної проблеми в нових законодавчих актах, об'єднаних в цілісну систему управління природними ресурсами в процесі зростання антропогенного навантаження з урахуванням досягнень науково-технічного прогресу.

Головна ідея концепції формування екологічно орієнтованої продовольчої безпеки має полягати у незмінній пріоритетності, стабілізації і розвитку продовольчого комплексу на засадах раціонального агроприродокористування та соціально орієнтованої багатоукладності сільського господарства. Ринкові реформи в аграрній сфері загострили проблему формування ефективної агропродовольчої сфери. Світова практика переконує, що дана сфера не є

системою, здатною до саморегуляції, а, отже, її державне регулювання (якому, до речі, має підлягати і екологізація сільськогосподарського виробництва) є об'єктивною необхідністю [130, 131].

Регулятивна роль цінової політики визначається через поєднання двох підходів – цінового лібералізму та тимчасового субсидування виробництва основних видів сільськогосподарської продукції. Методологічно ціноутворення на продукцію сільського господарства доцільно будувати з урахуванням поточних витрат і встановленої норми рентабельності. Аналогічний підхід варто зберегти і в ціноутворенні на продукцію суміжних галузей з метою ліквідації диспаритету цін, при цьому методичні підходи до формування витрат агропродовольчої сфери мають враховувати інфляційні тенденції та екологічні параметри. У перспективі державне регулювання має зводитися до моніторингу економічної кон'юнктури з метою недопущення монополістичних тенденцій і сприяння розвитку конкуренції виробників екологічно чистої продукції. Отже, як економічний регулятор розвитку агропродовольчої сфери, ціновий механізм виконуватиме функції:

- орієнтира при виборі спеціалізації суб'єктами господарювання;
- стимулювання еколого-економічної ефективності сільськогосподарського виробництва;
- координації відносин між суб'єктами виробництва, зберігання, переробки і реалізації продукції агропродовольчої сфери.

Таким чином, ціновий механізм може стимулювати як науково-технічний розвиток агропродовольчої сфери, так і його екологізацію. Крім того, функціонування суб'єктів господарювання в умовах ринку підсилить роль кредитування як засобу регулювання розвитку продовольчого комплексу. На нашу думку, заходи щодо державної підтримки агропродовольчої сфери мають включати:

- тимчасове встановлення режиму пільгового кредитування на здійснення екологізації виробництва;

- надання гарантій банкам при кредитуванні ними проектів, які забезпечать раціональне агроприродокористування;
- видачу інвестиційних кредитів;
- розширення практики кредитування під заставу майбутнього врожаю;
- створення мережі іпотечних банків та кредитних спілок.

Зміна економічного середовища спричинила виникнення різноманітних форм господарювання на засадах добровільної кооперації – концернів, асоціацій, акціонерних товариств, агроконсорціумів, розвиток яких стане основою створення конкурентного середовища виробництва продовольства з подальшою концентрацією виробництва, скороченням кількості фермерських і особистих підсобних господарств та нарощуванням експортного потенціалу.

Реалізація основних концептуальних положень має базуватися на засадах взаємодії управлінських структур та виробничих ланок згідно з принципом досягнення максимального еколого-економічного та соціального рівня продовольчої безпеки. Ступінь пріоритетності поставлених проблем визначає рівень координуючих ланок (державний, регіональний, міжрегіональний, місцевий), джерела фінансування, терміни виконання, організацію супроводу і контролю за виконанням прийнятих рішень [132, 133].

Нами розвинуто теоретичні та методичні основи макроекологічного моніторингу та його інформаційної бази (рис. 1), доповнено показники та фактори, які потрібно вивчати, контролювати та прогнозувати для гарантування продовольчої безпеки. Агроекологічний моніторинг має стати базою не тільки управління станом довкілля, але й основою маркетингу екологічно чистої продукції.

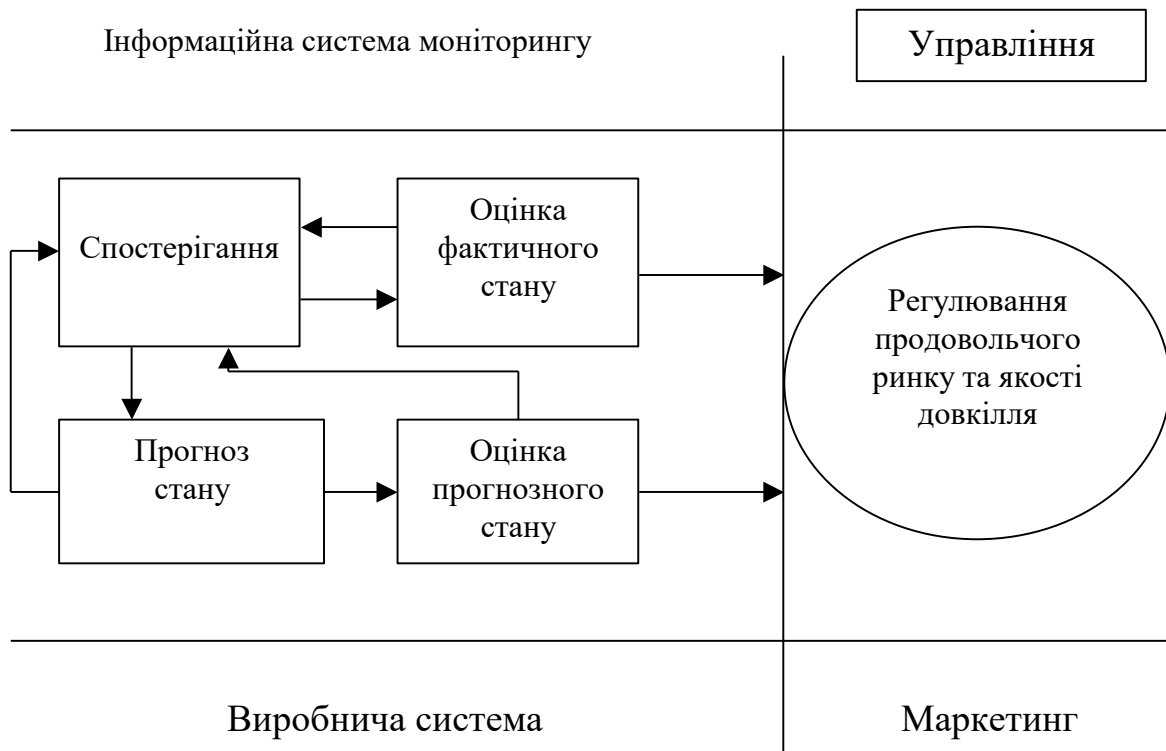


Рис. 1. Схема системи моніторингу

Удосконалення потребує і організаційна група методів. Наприклад, сертифікат якості, за даними [134, 135], має бути замінений на сертифікат, який видається екологічною службою.

Екологічне законодавство за роки незалежності України було значно вдосконалено. Значна частина його норм спрямована на упередження проявів екологічного ризику та небезпеки від стихійних явищ, негативного техногенного впливу, на здійснення раціонального та комплексного використання природних ресурсів, на відшкодування шкоди юридичним особам, заподіяної їх здоров'ю та майну внаслідок негативного впливу на навколишнє природне середовище [8].

Заохочувальні методи спрямовані на створення матеріальної зацікавленості у виробництві екологічних товарів. До існуючих заохочувальних механізмів слід додати пільгове оподаткування виробників деяких видів екологічних товарів, а також субсидування цін екологічних товарів.

Для визначення ролі окремих факторів виробництва та включення екологічних ресурсів до загальних економічних відносин треба розширити

поняття виробничої функції за рахунок приєднання до неї екологічних ресурсів, що дозволить розробити механізм їх відтворення у виробничому циклі.

З теоретичної точки зору головними ресурсами виробництва є праця і капітал:

$$B = f(L + K) \quad (1)$$

Проте, ця виробнича функція стосується, насамперед, промисловості, хоча і в ній без землі як просторового ресурсу виробництво неможливе. І в цьому вада такого узагальнення, бо відчуження землі для промисловості неминуче скорочує аграрний потенціал. Саме тому ця дуже загальна функція не дає можливості проаналізувати особливості аграрного виробництва та його сільськогосподарського сектора, бо без землі як джерела родючості виробництво тут неможливе взагалі. Проте, інші ресурси (штучна родючість, технічний прогрес тощо) можуть змінювати віддачу основних ресурсів. Отже, для АПК основна виробнича функція має вигляд [137]:

$$B = f(L + K + P) \quad (2)$$

Аналізуючи виробничо-продуктовий ланцюг, видно, що лівова частка збитків виникає на перших стадіях виробництва продукції (у рослинництві) і примножується на наступних стадіях. Тому необхідна екологізація землеробства, для чого потрібно у виробничу функцію слід ввести розширені якості землі.

Як засіб праці земля характеризується якістю ґрунтів і продуктивністю рослин, а як предмет праці – техніко-технологічними і просторовими властивостями, які визначають технологію й ефективність землеробства. Крім того, земля є елементом нерухомості, а також матеріальною умовою виробництва, операційним базисом, компонентом природного середовища та основою збереження всього живого.

Отже, у виробничій функції ці властивості слід відобразити як ресурси, що зможе забезпечити їхнє відтворення у реальному виробничому циклі, у т.ч. і фінансовому забезпеченні.

Виробнича функція матиме вигляд [137]:



$$B = f(Z_1 + Z_2 + Z_3 + \Pi + K), \quad (3)$$

де  $B$  – обсяг продукції;

$\Pi$  – праця;

$K$  – капітал;

$Z_1$  – земля як засіб виробництва в сільському господарстві;

$Z_2$  – земля як базис альтернативного виробництва або справи (просторовий базис, рекреація, туризм тощо);

$Z_3$  – земля як середовище перебування або екологічне благо.

Складність оцінки полягає в тому, що з екологічної точки зору ґрунт є малорухомим середовищем, в якому забруднюючі речовини поступово нагромаджуються, що позначається на здоров'ї споживачів через якість їжі та необхідно враховувати при реструктуризації землекористування [129, 136].

Нова парадигма формування стратегії національної продовольчої безпеки має забезпечити загальне піднесення виробництва та якості продовольства, конкурентоспроможність продукції та сталий соціальний розвиток сільських регіонів. Вплив державних інститутів на рівень споживача повинен відбуватися через екологічне виховання, освіту, пропаганду, субсидування цін, надання податкових пільг з ПДВ. Систему фінансування та кредитування в АПВ наведено на рис. 2.

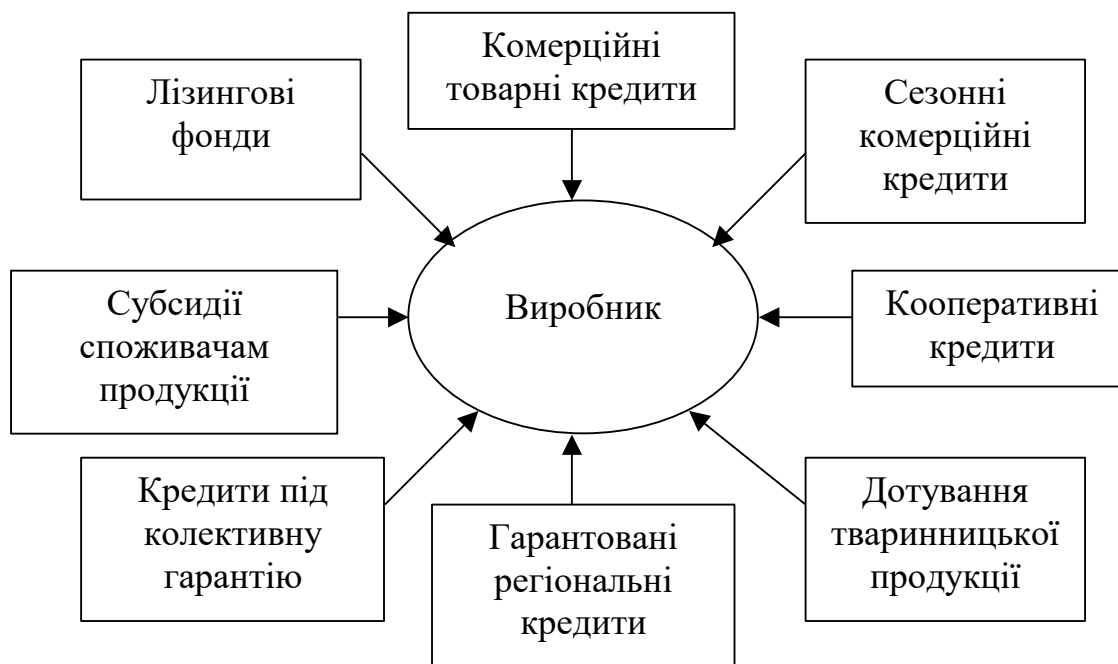


Рис. 2. Система фінансування та кредитування в АПВ

Викладене вище поглиблює науково-методичні засади управління природокористуванням у частині раціоналізації вибору методів просування на ринок екологічно безпечної продукції. Їх практичне застосування надасть можливість упорядкувати діяльність підприємств щодо стимулювання збуту екологічно безпечної продукції, стимулювати попит на неї і створити умови виробництва екологічної продукції.

Вирішення сучасних екологоекономічних проблем полягає в науково-методичному обґрунтуванні основ всебічної соціально-економічної та екологічної оцінки підприємницької діяльності людини, пов'язаної з використанням природних ресурсів, що може впливати на порушення балансу в природному середовищі, визначенні системи показників виробничо-господарської діяльності аграрної сфери та методів оцінки виробничої діяльності, що найбільш повно відповідають еколого-економічним вимогам.

Науково виважена система раціонального управління процесом використання природних ресурсів в аграрній сфері повинна бути направлена на забезпечення продовольчої безпеки України, шляхом виробництва якісної, повноцінної сільськогосподарської продукції та сировини в достатній кількості.

Для забезпечення екологічної чистоти товарів, збереження середовища і відтворювальних функцій в природі, концепція управління ресурсовикористання повинна будуватись на глибокому пізнанні соціально-економічних та біологічних законів оптимальної взаємодії підприємницької діяльності людини і природи. Тільки тоді людство буде мати гарантовану продовольчу і екологічну безпеку свого існування.

### **3.4 Управління економічною безпекою системи закладів вищої освіти – важлива складова відбудови національного господарства**

У даний час відбувається нарощування негативних явищ, що знаходять прояв у всіх сферах, зокрема й економічній, результатом чого є занепад секторів економіки, банкрутіння суб'єктів господарювання, зниження соціального рівня життя населення, підрив системи життєзабезпечення нації тощо. Це набуває особливого загострення в умовах російсько-української війни, коли відбувається руйнація життєво важливої інфраструктури, а все це, у свою чергу, безпосередньо відноситься до системи закладів вищої освіти (ЗВО), а відтак справляє негативний вплив на рівень її економічної безпеки, зважаючи на важливу соціальну та економічну роль ЗВО в сучасних умовах. Так як вищі здійснюють підготовку фахів для забезпечення потреб ринку праці, вимог економіки та роботодавців, то відповідно піддаються законам розвитку економіки. Таким чином, зростає і роль держави в регулюванні соціально-економічних процесів в країні за рахунок всебічного вивчення проблем, що виникають в державі, оцінюванні соціально-економічних наслідків, розробки превентивних заходів щодо їх уникнення, прогнозування можливих результатів від їх впровадження на рівні країни, що в свою чергу буде сприяти підвищенню рівня економічної безпеки системи закладів вищої освіти.

При цьому, доцільним вбачається врахування наявного тісного зв'язку ЗВО, що здійснюють підготовку фахівців, які можуть бути конкурентоспроможними на зовнішньому та внутрішньому ринках праці і є основою інтелектуального потенціалу нації, з економічним розвитком держави й рівнем її конкурентоспроможності. У цьому контексті економічну безпеку закладів вищої освіти доцільно розглядати в системі з урахуванням її залежності від національної безпеки, економічної безпеки держави, регіону, підприємств тощо.

Термін система походить від давньогрецького «σύστημα» – «сполучення», «ціле», «з'єднання»). У наукових працях як зарубіжних, так і вітчизняних вчених

існує багато визначень системи як категорії з урахуванням еволюції її характеристики сукупності елементів і зв'язків до властивостей, мети та спостереження, при цьому у процесі її розвитку відбувся розвиток методів її формалізованого представлення. При цьому, зважаючи на існуючі визначення та характеристики системи доцільно зазначити, що спільним для них є трактування системи як сукупності елементів, однак не кожному сукупність можна вважати системою, тому найближчим поняттям за сутністю та таким, що повніше характеризує зв'язки між елементами системи (зкладами вищої освіти) й з методологічного погляду найперспективнішим доцільно вважати визначення Фон Берталанфі Л. [138, с. 29] та практично ідентичне до нього трактування системи в працях таких авторів: Перегудов Ф.І. та Тарасенко Ф.П. [139, с. 76], Сурмін Ю.П. [140, с. 52- 53].

Поняття «система» є основою системного підходу, що являє собою дослідження об'єкта як цілісної множини елементів у сукупності відношень і зв'язків між ними. Згідно цього підходу [141, с. 139] об'єктом дослідження є система, а ризики повинні розглядатись на рівні системи в цілому та її підсистем.

У зв'язку з цим елементи системи ЗВО доцільним вбачається досліджувати у контексті виникнення ризиків їх функціонування, що, у свою чергу, являються складовими теорій економічної безпеки.

Доцільно зазначити, що теорії ризиків, конфліктів та катастроф пов'язані між собою. Вплив чинників різноспрямованої дії на економічну безпеку системи ЗВО сприяє виникненню викликів і як наслідок, досягнення стану економічної небезпеки, формуванню загроз та виникненню ризиків економічній безпеці. У результаті виникають конфлікти, коли перетинається гранична межа ризику. Конфлікти сприяють появі катастроф, які досягнувши певної межі призводять до зниження рівня економічної безпеки системи ЗВО. У свою чергу, у результаті мінімізації загроз та зниження ризиків економічній безпеці системи ЗВО відбувається підвищення рівня її рівня, за умови досягнення ним певної межі відбувається формуванню загроз, виникнення ризиків, конфліктів та катастроф.

Розуміння еволюції цих теорій надасть можливість сформулювати основні

закономірності розвитку процесів управління економічною безпекою системи закладів вищої освіти та враховувати їх в практиці.

До сучасних теорій глобалізації відносяться такі:

1. Неомондіалізм Фукуяма Ф. [142, с. 39-54] (відбувається переорієнтація регіонів на центри, що у результаті призведе планетарного панування ринку і демократії, що об'єднають світ і в єдине ціле).

2. Теорія конвергенції Бжезинського З. [143]. (відбувається згладжування економічних, політичних та ідеологічних відмінностей між капіталізмом та і соціалізмом поступово згладжуються, у результаті відбудеться зближення цих систем зокрема від впливом технічного прогресу, який знецінює «людський фактор» та злиття в єдиному постіндустріальному суспільств).

3. Принципи «геоекономіки» Аталлі Ж. [144] (виділення трьох найважливіших регіонів, які стануть центрами нових економічних просторів, без особливих економічних та ідеологічних протиріч, лише географічному місцю розташування найрозвинутіших центрів, навколо яких відбудеться концентрація менш розвинених регіонів за умови скасування традиційних реальностей, що диктуються політикою).

4. Теорія диференціації ринків Левітта Т. [145] (базується на припущенні, що розвинуті країни мають приблизно однакову кількість факторів виробництва, у зв'язку з чим торгівля між ними є доцільною за умови, що вони спеціалізуються на виробництві різних товарів, що є причиною виникнення товарних потоків між країнами).

5. Футурологічна геополітична концепція (посткатастрофічний мондіалізм) Санторо К. [146] (перехід від біполярного світу до мондіалістської версії багатополлярності. На відміну від теорії неомондіалізму міжнародні інститути не можуть стати центрами-ядрами розвитку, вони є недієвими відбивають застарілу логіку двохполярної геополітики. Продовження такої ситуації призведе до цивілізаційних катастроф).

6. Теорія фінансової капіталократії Сороса Дж. [147] (настає криза економічного розвитку людства в умовах домінування приватної власності,

ринку та формується єдність приватновласницької форми господарювання та конкуренції).

7. Теорія тріади Омає К. [148] (економічні зони світу поділяються на три основних: США, Європа і Азійсько-Тихоокеанський регіон з центром в Японії, Тайвані, Сінгапурі. В кожній з цих зон мають бути присутні макрорегіональні форми ринкової економіки – транснаціональні корпорації, у становленні яких і полягає глобалізація).

8. Критичний аналіз Стігліца Дж. [149, с. 32] («...тісніша інтеграція держав і народів світу, спричинена величезним зниженням цін транспортування і комунікації та зламом штучних перепон потокам товарів, послуг, капіталу, знань і (меншою мірою) людей через кордони. Глобалізація супроводжується створенням нових інституцій, які приєднуються до існуючих по різні боки кордонів». Вона принесла користь тим державам, яким вдалося обмежити її вплив на економічну і соціальну сферу.

Трансформація теоретичної бази економічної безпеки в управлінську практику набуває актуальності в умовах переходу до економіки знань, що підвищує значення проведення дослідження переваг та недоліків глобалізації, а також її викликів сфері вищої освіти загалом та економічній безпеці системи закладів вищої освіти як основних елементів соціально-економічної системи, зокрема.

Враховуючи, що ЗВО є одночасно і суб'єктами господарювання, і важливими елементами соціально-економічної системи, то їх діяльність має бути спрямована на реалізацію життєво важливих інтересів як окремих людей, так і суспільства та держави в цілому (споживачів та замовників освітніх послуг), а також на здійснення комплексу заходів протидії негативному впливу низки чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, результатом дії яких є нарощування загроз та виникнення ризиків економічної безпеки системи ЗВО [150].

При розгляді економічної безпеки кожне явище має вивчатися як певна система складових його елементів, як єдність взаємопов'язаних і взаємодіючих

предметів, процесів, відносин. Об'єктами економічної безпеки виступають держава, регіони, підприємства, заклади вищої освіти тощо. При цьому держава є одночасно об'єктом і основним суб'єктом національної та економічної безпеки. З позиції економічної безпеки закладів вищої освіти, суб'єктом є ЗВО, які можуть бути одночасно і об'єктами економічної безпеки. Об'єктами економічної безпеки виступають держава, регіони, підприємства, заклади вищої освіти тощо. При цьому держава є одночасно об'єктом і основним суб'єктом національної та економічної безпеки. З позиції економічної безпеки закладів вищої освіти, суб'єктом є ЗВО, які можуть бути одночасно і об'єктами економічної безпеки. Загалом заклади вищої освіти як елементи системи залежать не тільки від тенденцій економічному розвитку, нарощування яких відбувається на рівні держави та спричинені впливом чинників зовнішнього середовища, але і від реалізації напрямів державної економічної політики у сфері вищої освіти [150].

Проблематика управління економічною безпекою системи закладів вищої освіти має тісний зв'язок з теоріями безпеки й глобалізації та потребує її розгляду через призму національної безпеки, країни, держави, регіону, підприємства (суб'єкта господарювання). У контексті управління економічною безпекою системи закладів вищої освіти важливим є врахування можливості настання небажаних змін за несприятливих обставин, що актуалізує важливість виявлення чинників небезпек, викликів, загроз та ризиків їй. Такі категорії як «небезпека», «економічна небезпека», «загроза» та «ризик» є базовими поняттями у дослідженні проблематики управління економічною безпекою системи закладів вищої освіти та є об'єктом наукової дискусії у зв'язку з тим, що в науковій літературі відсутні встановлені чіткі відмінності між ними [150].

Заклади вищої освіти є не тільки важливим інститутом суспільства, а виступають одночасно провідниками інновацій і центрами знань. Заклади вищої освіти функціонують в умовах ризику та невизначеності, у цьому контексті трактування поняття «економічна безпека системи ЗВО» зумовлюється впливом зовнішнього середовища, яке постійно змінюється, що зумовлює доцільність її розгляду саме у контексті негативного його впливу. Також ЗВО мають багато



спільних характерних рис з підприємствами, у результаті чого оптимізується призма сприйняття об'єктивної реальності функціонування вишів з урахуванням їх взаємозв'язку з суб'єктами господарювання та важливої ролі в забезпеченні економічного розвитку України [150].

У найзагальнішому розумінні безпека являє собою стан захищеності від чого завгодно і може використовуватись як до захисту особи, так і суспільства та держави в цілому. При розгляді безпеки як категорії доцільно також враховувати можливі ресурси різних видів, наявність яких в достатньому обсязі дозволить досягти такого стану, за якого буде забезпечений належний рівень безпеки задля можливості протидіяти зовнішнім та внутрішнім загрозам (необхідність наявності ресурсів задля забезпечення безпеки тією чи іншою мірою висвітлюється в науковій літературі, коли мова йде про необхідність досягти стану захищеності, але у визначеннях авторів окремо це не виділяється). Враховуючи зазначене, вважається за доцільне розглядати економічну безпеку системи ЗВО у контексті управління науковцями [150].

Управління економічною безпекою закладів вищої освіти в наукових публікаціях як зарубіжних, так і вітчизняних авторів представлено фрагментарно (при цьому автори вживають терміни «управління економічною безпекою» як синонім поняттю «управління процесом забезпечення економічної безпеки»), відсутнє цілісне бачення цієї проблеми, а відтак, і трактування категорії [150]. В цілому погоджуючись з науковцями [151, с. 10; 152, с. 65; 153, с. 83; 154, с. 34], вважається за доцільне зазначити, що управління економічною безпекою системи закладів вищої освіти являється процесом, який здійснюється з урахуванням інноваційного розвитку, впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища й функціонально-цільового підходу задля підвищенню рівня її економічної безпеки.

В умовах розвитку економіки знань система вищої освіти забезпечує підтримку промислового розвитку та є основою соціально-економічного розвитку країни [150].

У цьому контексті дослідження питань управління економічною безпекою

системи ЗВО (в умовах нарощування негативних явищ у сфері вищої освіти) набуває особливого значення в силу їх специфічних особливостей. Зазначене вимагає зосередження уваги на визначенні проблем якості освіти та економічної безпеки вишу в системній єдності [155-159].

Враховуючи вищезазначене слід зазначити, що управління економічною безпекою системи ЗВО має бути спрямоване на розв'язання ряду завдань, характерних для закладів вищої освіти як суб'єктів господарювання, так і важливих елементів соціально-економічної системи. До цих завдань відносяться зокрема такі:

- організація доступу до вищої освіти всіх категорій населення;
- підвищення якості вищої освіти;
- розвиток конкурентного освітнього середовища [160, с. 12].

В цілому, можна констатувати, що в тому стані, в якому наука й вища освіта знаходяться сьогодні, вони не здатна адекватно реагувати на потреби економіки й без державної підтримки їм не вдасться досягти того рівня, який буде досягнуто провідними країнами світу в майбутньому [150, с. 18-22; 161-166], що набуває особливої актуальності в умовах нарощування процесів глобалізації та російсько-української війни. Наразі існує нагальна потреба (з урахуванням при цьому здатності системи ЗВО до розвитку) в розробленні та імплементації адекватних заходів щодо управління економічною безпекою системи закладів вищої освіти як важливої складової відтворення національного господарства. Це можливо здійснити, зокрема у результаті ліквідації розриву між освітою, наукою та виробництвом узгодження потреб ринку праці, вимог економіки та роботодавців з перспективою підвищенню рівня економічної безпеки системи ЗВО та держави в цілому.

### 3.5 Визначення заходів для розширення фіскального простору в Україні

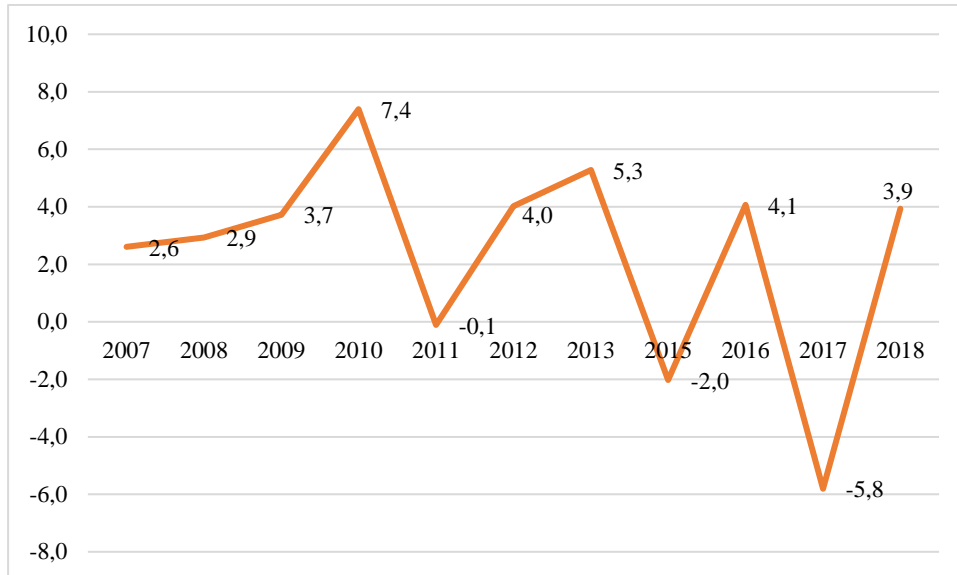
Існують різні визначення фіскального простору: деякі стосуються здатності уряду залучати кошти, не ставлячи під загрозу фіскальну стійкість [167, 168], інші розглядають фіскальний простір як доступне державне фінансування економічного та інституційного розвитку [169]. Фіскальний простір також визначається як різниця між фактичним боргом і межею боргу, у разі перевищення якої рівень державного боргу буде нестійким і потребуватиме надзвичайних заходів [170, 171].

Під фіскальним простором розуміється і можливість уряду надавати бюджетні ресурси для вирішення актуальних соціально-економічних завдань без порушення стійкості його фінансової позиції [172]. Ідея полягає в тому, що для виділення додаткових ресурсів на державні витрати необхідно мати або створити відповідний фіскальний простір. Для цілей даного дослідження використовуватиме це останнє визначення.

Оцінювання фіскального простору у цій роботі здійснюється на основі потенційного ВВП та розриву ВВП, як різниця між фактичним співвідношенням бюджетного балансу до ВВП і оціночною циклічною компонентою, визначеною як добуток розриву ВВП та коефіцієнту циклічної чутливості бюджету (циклічної еластичності) [173]. Реальний і потенційний ВВП розраховується на основі виробничої функції Коба-Дугласа, в якій враховано всі три фактори – праці, капіталу і сукупної факторної продуктивності (СФП). Розрив ВВП - це різниця між фактичним та потенційним ВВП. Для розрахунку реального і потенційного ВВП використовуються одна й та ж формула, представлена у попередній роботі [174], але для фактичного ВВП використовуються фактичні значення факторів, для потенційного – потенційні значення цих факторів. Для обчислення потенційних значень факторів ВВП застосовано три статистичних фільтра.

Оцінена величина фіскального простору на основі середньої його значень за трьома методами розрахунку потенційного ВВП (за трьома статистичними

фільтрами для його факторів) (рис. 1) показує, що протягом періоду 2015-2018 рр. значення фіскального простору є нижчим порівняно з періодом 2007-2013 рр., тобто бюджетні резерви з початку війни на сході України знизились, насамперед внаслідок втрати частини українських територій.



Джерело: розроблено автором на основі даних Держстату України

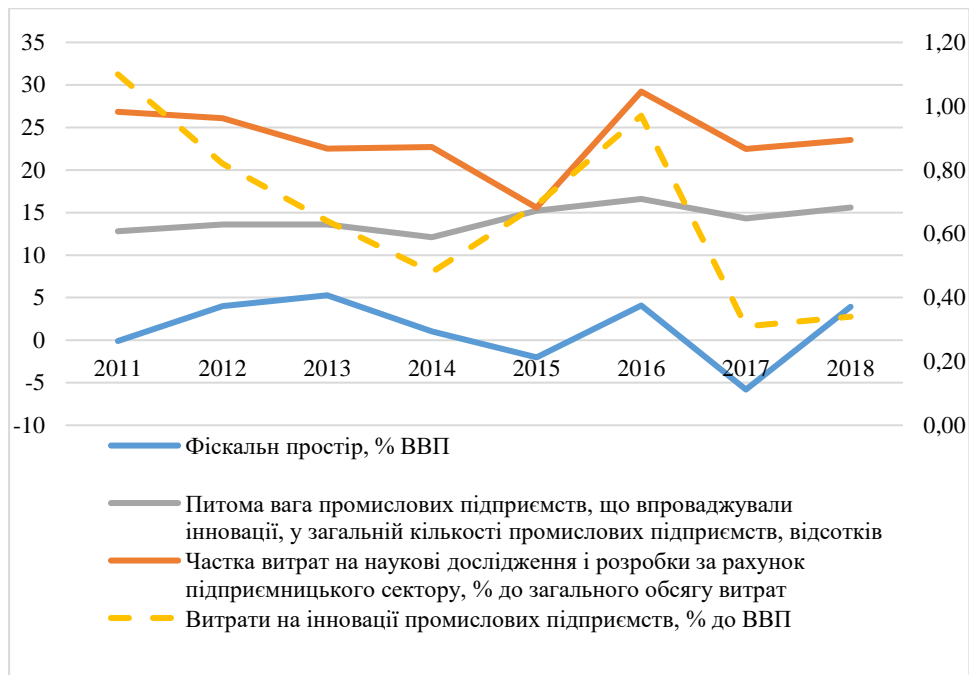
Рис. 1 Динаміка фіскального простору для України у 2007-2018 рр., середнє значення за трьома методами розрахунку, % потенційного ВВП

Розширення фіскального простору є ключовою метою політиків, особливо в країнах, що розвиваються, які мають величезні потреби у фінансових ресурсах для вирішення проблем розвитку.

Для України найважливішою задачею сьогодення є розширення фіскального простору. Таке розширення на тлі війни з Росією залежить від проблем на ринку праці, обмежень ланцюга поставок, недостатніх капітальних інвестицій, зростаючого інфляційного тиску тощо.

Враховуючи залежність розриву випуску від продуктивності праці та сукупної факторної продуктивності (СФП), іншими чинниками фіскального простору України є чинники означених продуктивності праці та СФП [174].

Одними з основних чинників продуктивності праці, СФП та, відповідно, фіскального простору, є інноваційна діяльність (рис. 2) та демографічна ситуація в Україні.



Джерело: розроблено автором на основі даних Держстату України

Рис. 2 Динаміка фіскального простору та основних його інноваційних чинників в Україні, 2011-2018 рр.

Інноваційна діяльність промислових підприємств, у свою чергу, залежить від фінансування наукових досліджень і розробок (ДіР), насамперед, за рахунок підприємницького сектору.

Обсяг витрат на виконання ДіР України за рахунок усіх джерел у 2020 р. становив 0,41 % ВВП, знизившись з 0,75% ВВП у 2010 році. За оцінками фахівців, при наукоємності менше 0,9 % ВВП наука виконує лише пізнавальну функцію і перестає виконувати економічну функцію.

У структурі загального обсягу витрат на виконання вітчизняних ДіР кошти підприємницького сектору теж знизились – з 26,9% загального обсягу витрат на ДіР у 2011 р. до 14,8% у 2020 році. Недостатній попит на результати вітчизняних ДіР з боку реального сектору економіки не дозволяє компенсувати вкрай низький рівень бюджетного фінансування наукової сфери в Україні та підвищити його загальний рівень [175].

У 2020 р. кількість інноваційно-активних промислових підприємств в Україні зросла до 808 підприємств з 782 од. у 2019 р. При цьому частка кількості промислових підприємств, що впроваджували інновації (продукцію та/або

технологічні процеси), у загальній кількості промислових підприємств становила 14,9 %, що більше порівняно з 2019 р., але менше, ніж у 2018 р. (15,6%) та, тим більше, у 2016 р. (16,6%).

Витрати промислових підприємств на інноваційну діяльність за 10 років зменшилися майже утричі (з 1,1% ВВП у 2011 р. до 0,34% ВВП у 2020 р.). У 2020 р. витрати промислових підприємств на інновації становили 14,4 млрд грн, що практично дорівнює рівню 2011 року – 14,3 млрд грн., але у 1,6 рази менше за показник 2016 р. (23,2 млрд грн).

Основним джерелом фінансування інновацій залишаються власні кошти підприємств – 87,7% загального обсягу фінансування інновації. Основний напрям витрат – капітальні витрати, які у 2020 році становили 52,3% загального обсягу витрат (проти 73,2% у 2011 році). В основному промислові підприємства оновлюють своє обладнання, але за деякими видами промислової діяльності – металургійне виробництво, виробництво одягу, забір, очищення та постачання води – ці витрати перевищують 90% загального обсягу витрат, що свідчить про застарілість їхнього основних засобів.

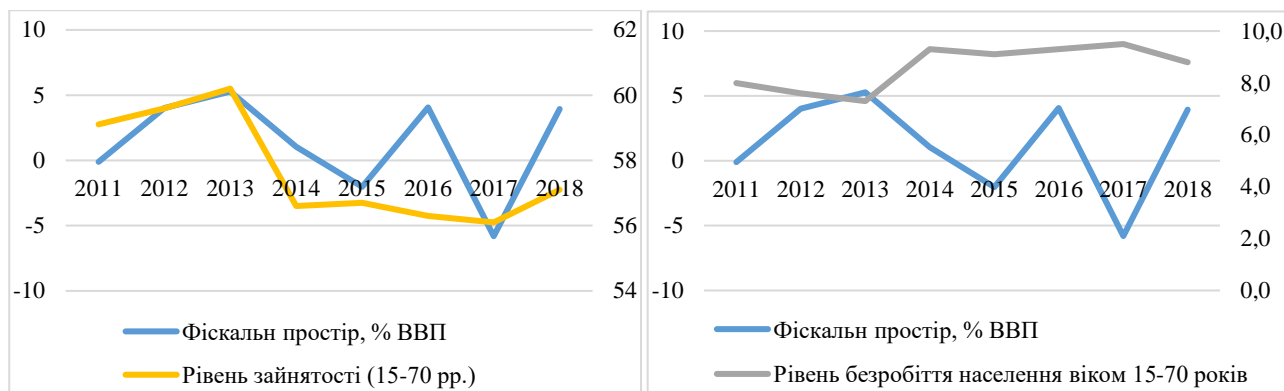
- Покращення ситуації потребує створення механізмів, які б стимулювали українську промисловість використовувати наявні і замовляти нові вітчизняні розробки, а вчених – більш ефективно співпрацювати із підприємницьким сектором (запровадження систем пільгового оподаткування і корпоративного менеджменту, вдосконалення законодавчого забезпечення венчурної інноваційної діяльності, запровадження інструменту інноваційних державних закупівель [176], тощо).

Крім того, в Україні недостатня кількість зв'язків та взаємодії між суб'єктами національної інноваційної системи - між наукою, промисловістю й університетами (трикутник знань), що гальмує зростання продуктивності економіки. А також наявна слабка координація між державними установами, що управляють інноваційною діяльністю, та недостатня узгодженість суміжних областей політики. Це призводить до зниження дієвості та ефективності інноваційної політики.

Пропонується здійснити уточнення повноважень та зон відповідальності між центральними органами влади, забезпечити взаємодоповнюваність та узгодженість заходів щодо інновацій у програмних документах суміжних галузей політики у т.ч. стосовно розвитку МСП, вищої освіти, оборонно-промислового комплексу, аграрного сектору тощо

Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності України на період до 2030 р., схвалена Урядом у липні 2019 р., визначає основною ціллю «... підвищення рівня інноваційності національної економіки, створення сприятливих умов для розвитку інноваційної сфери, збільшення кількості впроваджуваних розробок, підвищення економічної віддачі від них» [177]. Реалізація означених цілей вимагає зміцнення інструментів сприяння інноваційній діяльності дослідників та промислового сектору, насамперед, малого і середнього бізнесу, які постійно здійснюють пошук нових можливостей та апробацію нових рішень. Оновлена інноваційна політика має бути спрямована на зміни в усіх секторах, включаючи енергетику, аграрний сектор, оборонну промисловість, інфраструктуру, з акцентом на ресурсоефективність, зміцнення ланцюгів доданої вартості, що могли постраждати внаслідок війни, тощо.

Демографічна ситуація в Україні. Головними ознаками демографічної ситуації в Україні є старіння населення та його зменшення, що призводить до зменшення пропозиції на ринку праці. Основний вплив на фіскальний простір в Україні мають рівень зайнятості (позитивний) та рівень безробіття (негативний) (рис. 3).



Джерело: розроблено автором на основі даних Держстату України

Рис. 3 Динаміка фіскального простору та основних його чинників щодо рівня зайнятості та рівня безробіття в Україні, 2011-2018 рр.

Старіння населення є одним із найбільш важливих демографічних процесів, який призвів до довгострокових наслідків у багатьох країнах світу. Старіння населення світу, як очікується, сформує економічне майбутнє планети.

Для кожної вікової групи населення характерні різні риси економічної поведінки, що зумовлює різні економічні наслідки: молодим людям необхідні інвестиції в освіту, працездатне населення створює пропозицію праці й робить певні заощадження, а пенсіонери мають бути забезпечені якісною охороною здоров'я та отримати пенсії. Коли змінюється відносна частка будь-якої вікової групи, змінюється й економічний вплив цієї групи.

Демографічні зміни призводять до появи комплексу соціальних та економічних проблем, що стосуються споживання і заощаджень, державних витрат і людського капіталу, скорочення робочої сили і збільшення навантаження непрацездатних осіб на зайнятих. Старіння може перешкодити економічному зростанню через менші заощадження літніх людей, що призводить до збільшення відсоткових ставок, зниження інвестицій і зниження продуктивності праці. З іншого боку, старіння здатне фактично збільшити економічне зростання, якщо люди звикнуть довше працювати і більше заощаджувати [178].

Одним з ключових економічних наслідків старіння населення є збільшення витрат на охорону здоров'я, від яких залежать здоров'я та мобільність



старіючого населення. Якщо люди живуть довше і можуть довше залишатися фізично активними, негативний вплив старіння населення на економічне зростання буде меншим.

Іншим негативним наслідком старіння населення є зменшення його когнітивних здібностей. Літні люди не встигають за новими технологіями, зменшується їх можливість до навчання. Навички працівників, як правило, збільшуються до певного віку, а потім починають знижуватися – із подальшим впливом на інновації та продуктивність. Невідповідність і недостатність кваліфікації та практичних навичок відносяться до факторів уповільнення продуктивності праці. Зниження рівня освіти значно уповільнює зростання продуктивності – в останні роки приблизно на 0,3 в.п. порівняно з її зростанням на початку століття [179]. Аналіз взаємозв'язку між віковою структурою робочої сили та сукупною факторною продуктивністю свідчить про те, що швидке старіння протягом 2000-х років, можливо, призвело до зниження загального зростання СФП у розвинених економіках більш ніж на 0,2 в.п. на рік.

Середній вік населення в Україні монотонно зростає. У 2018 р. він становив 41,6 років, у 2020 р. – 42,1 років.

В Україні темпи скорочення чисельності населення є одними з найбільших серед країн Європи. Згідно з прогнозом вітчизняних науковців, до 2050 р. населення України зменшиться до 36,3 млн осіб. Скорочення чисельності та постаріння населення в країні негативно впливає на чисельність та структуру економічно активного населення, що обумовлюватиме негативний вплив зазначених процесів на економіку та зростання соціальних проблем. Тому залучення працівників у віці 60+ є необхідною задачею.

Наприклад, у відповідь на збільшення рівня зайнятості населення за віковою групою 60–70 років у 2020 році на 1% реальний ВВП може зрости на 0,5–1,2 в.п., реальний ВВП на душу населення – на 0,3– 1,1 в.п., продуктивність праці – на 0,2–0,7 в.п. [178].

Технологічні інновації кардинально змінюють освіту та оновлюють навички, необхідні для сучасної роботи. Побудова готових до майбутнього (і

захищених від пандемії) освітніх систем вимагає навчальних програм, які відповідають 21-му століттю, у поєднанні з послідовним наданням широкодоступних інструкцій, які створюють міцну основу для адаптації та розвитку нових здібностей протягом усього життя. Спеціальна освіта має бути зосереджена, зокрема, на навичках, які є затребуваними в реальному світі, і вирішувати розрив між потребами роботодавця та наявними кадрами.

Важливо відзначити: освіта є не лише фактором економічного зростання, а й, як показують сучасні дослідження, виступає передумовою для зниження рівня смертності, захворюваності та інвалідності, що створює можливості для зниження відповідних соціальних видатків. Узагальнення результатів емпіричних досліджень дає змогу зробити такі важливі висновки:

- освітній склад населення слугує важливим показником в оцінках майбутніх витрат на догляд за людьми похилого віку та охорону здоров'я;

- для літніх людей, здоров'я яких характеризується хорошими показниками, ймовірність у майбутньому залишитися у такому ж стані нижча для малоосвічених (на відміну від високоосвічених);

- вищий рівень освіти, виміряний або за здобутим рівнем освіти, або за кількістю років навчання, пов'язаний із нижчим рівнем смертності, захворюваності та інвалідності [180].

Через негативний вплив демографічних змін існує необхідність у впровадженні таких заходів для покращення ситуації на ринку праці:

- підвищення рівня життя населення, до якого відносяться й умови проживання та праці, навколишнє середовище та ін. За умови покращення якості життя зростає інтелектуальний рівень населення та зменшується показник хронічних захворювань, що сприяє збільшенню граничного віку, впродовж якого працівники можуть бути на ринку праці активними учасниками;

- збільшення витрат на рівні держави та окремих підприємств для забезпечення продуктивності праці на необхідному рівні. Наприклад, впровадження сучасних моніторів з великими розбірливими літерами; використання ергономічних інструментів для залучення літніх працівників до

роботи, особливо кваліфікованих працівників, та ін. Упровадження зазначених заходів пояснюється зростанням середнього віку населення, дефіцитом висококваліфікованих молодих спеціалістів та наявністю у компанії соціальних зобов'язань.

– збільшення державних витрат на охорону здоров'я, що дає можливість знизити ризик зuboжіння людей внаслідок необхідності оплачувати медичну допомогу. При цьому державні витрати сприяють скороченню нерівності в доступі до послуг охорони здоров'я тільки в тому випадку, якщо бюджетні планування видатки ретельно плануються в інтересах забезпечення всього населення первинною медико-санітарною допомогою;

– формування системи “навчання протягом усього життя“, сприяти удосконаленню навичок старшої вікової групи шляхом організації спеціальних курсів підвищення кваліфікації і навчання новим технологіям;

– сприяти зростанню якості освіти, забезпечуючи навчання, яке тісно інтегровано з бізнес-рішеннями для підтримки ефективності бізнесу та задоволення його потреб у навичках галузей, в яких вони працюють.

Враховуючи негативні чинники фіскального простору до періоду ковідної кризи і початку повномасштабної війни з Російською Федерацією, можна передбачити посилення цих тенденцій, а також появу нових. Заходи для зниження або нейтралізації впливу наведених у даній роботі негативних чинників як мінімум зменшать їх негативну дію. Без вирішення – принаймні поступово – накопичених проблем і довгострокових викликів, таких як старіння населення, зменшення його чисельності, зниження якості освіти – економічне зростання може не відбутися упродовж довгого періоду.

### **3.6 Межличностные отношения как основа построения институций на разных уровнях хозяйственной деятельности**

«Ничего личного – это просто бизнес» - данное выражение долгое время стояло во главе угла деловых отношений в любой (не побоимся этого слова) сфере деятельности или хозяйствования человека с момента падения железного занавеса и «лихих 90х», когда либеральные взгляды и политика запада просочилась основательно на территории пост советских стран.

Как бы парадоксально не звучало следующее утверждение, но правдивость его проверена исключительно эмпирическим путём «МежЛИЧНОСТНЫЕ отношения рассматривались при условии – НИЧЕГО ЛИЧНОГО». Что мы хотим сказать этим утверждением? Невозможно выстроить какие либо процессы, тем более такие, при которых становится достижимым определённый планируемый результат, невозможно без взаимодействия (коммуникации, достижения договорённостей, доверия – т.е. «ЛИЧНОСТНОГО»). То «личностное», в том смысле, в коем оно употреблено в контексте вступительной фразы и при условии ничего личного, на наш взгляд подразумевает следующее: отсутствие эмоциональной привязки между участниками бизнес процессов. Коннотации, или девиация смыслов терминов и определений выступает главнейшим элементом в любом виде деятельности или сфере хозяйствования человека.

И, наконец-то, последний элемент ключевого утверждения вступительной части статьи – «бизнес». Долгое время этот термин определялся как исключительно вид экономической деятельности.

Должно сказать, что межличностные отношения как объект изучения встречается в разных областях знаний: психология, менеджмент, экономика, философия и многие другие области, предполагающие коммуникацию и взаимодействие субъектов. Интересно и то наблюдение, что в роли субъектов могут выступать как индивидуумы, так и организации, при чем, масштабы организаций могут быть совершенно разными от частных предприятий, вплоть до государств.

Межличностные отношения изучались с учётом совершенно разных, но с точки зрения определённого круга учёных, ключевых аспектов этих отношений.

Так, с точки зрения психологии, существуют следующие основные течения научной мысли:

1) Предмет изучения – другой человек. Учёные, которые занимались исследованиями в этой области: А. А. Бодалев, Г. М. Андреева, В. А. Лабунская, Я. Л. Коломенский и ряд других ученых. Основу межличностного познания и понимания в данном случае составляют особенности, средства и качества личности другого человека. Совокупность этих отношений составляют образ другого для личности. [181]

2) Предметом исследования выступают эмоциональные отношения. Исследователи: В. М. Мясищев, Л. Я Гозман, Н. Н. Обозов и другие.

3) Предмет исследования - практико-ориентированные отношения, когда другой человек или партнер выступает в виде предмета воздействия (Б. С. Братусь, Б. Ф. Ломов, А. К. Маркова, Л. М. Митина и ряд других).

4) «Я – ты» выступает в роли объекта исследований. А именно, исследуется сам процесс развития отношений. Ученые: М. Бубер, К. Роджерс, М. Хайдеггер, К. Ясперс, Ж. Сартр, А. Камю и другие.

Попытка абстрагирования от самого по существу личного вряд ли можно назвать успешной, вне зависимости от того в какой области жизнедеятельности человека применяются полученные в этой области знания. Ибо, в конечном итоге, эмоции, вызываемые восприятием того или иного индивида, хоть даже и не приученного к его действиям и поступкам (т.е. очевидно расходящихся поступков индивида с правилами и нормами общества (т.е. социально и исторически сложившимися догмами поведения в социуме)), но и, на первый взгляд, совершенно необъяснимым отторжением от индивида, существенно осложняют процесс взаимодействия, а порой, и вовсе, делаю его невозможным. Таким образом, как бы сильно до какого-то времени нам не хотелось исключить эмоциональную составляющую при построении межличностных отношений, приходится признать, что это не возможно. Что возможно, так это:

1) Подавлять эти эмоции до какой-то степени и осознанно ждать, когда эта «бомба с часовым механизмом рванёт», а произойдёт это обязательно, хотя у разных индивидов «запас прочности» разнится, исход неизбежен;

2) Строить межличностные отношения с такими индивидами, в процессе построения межличностных отношений с которыми, не будет вынужденности подавлять отрицательные эмоции ( а) есть возможность их правильно пережить без ущерба для участников этих межличностных отношений и Вас самих; и в) отсутствие отрицательных эмоций)

Нет способа не эмоционировать вообще, но есть способ управлять рисками и правильно применять эмоциональный интеллект.

Нельзя отрицать основательного влияния социо-культурных факторов, исторически сложившегося восприятия мира, добра и зла в нём (т.е. философии бытия, прецедентно, эмпирически сложившейся через многие столетия и какой-то мере передаваемой через генетическую память).

Межличностные отношения – результат коммуникации, которая используется в качестве инструмента для построения вышеупомянутых отношений, для достижения определённых целей сторон, участвующих в коммуникации.

Межличностные отношения есть везде!, где есть два или более взаимодействующих индивида. Успешными можно назвать лишь те взаимоотношения, в которых все стороны чувствуют себя удовлетворёнными, справедливо собирающими те, бонусы, которые они непосредственно извлекают от взаимодействия с другими индивидами. Эти бонусы, в пределах одной той же группы могут быть как одинаковыми для каждого из участников, так и совершенно разными, или пересекаться в некоторых аспектах. Суть успешных взаимоотношений – каждый из участников должен получить то, что он считает справедливым и достаточным для себя лично. В некоторой степени сродни теории аллокации ресурсов Элинор Остром. Т.е. успех зависит от условного и весьма субъективного восприятия происходящего внутри группы индивидов.

Межличностные отношения, как и что угодно в мире, на наш взгляд, выстраиваются на основе определённых наборов ресурсов. Условные наборы ресурсов могут и, де факто, разниться в зависимости от условий при которых, среды в которой, те, или иные отношения выстраиваются и функционируют.

Качество ресурсов для создания какого-либо продукта – является одним из определяющих, хотя, пожалуй, можно сказать, определяющим фактором качества самого продукта, как результата переработки сырья.

Успешные и качественные межличностные отношения могут быть как краткосрочными, так и долгосрочными. Их характер и продолжительность зависит от целей, преследуемых участниками оных, при создании тех или иных отношений.

Ключевую роль в создании качественных межличностных отношений играет роль такой фактор как доверие.

Существует достаточно много определений этого термина и часто какие-либо отличия в определениях доверия обусловлено разными областями теоретического или практического применения его.

Здесь мы приведём лишь некоторые из них, которые на наш взгляд являются наиболее актуальными в разрезе изучаемой нами области:

1. Уверенность в чьей-н. добросовестности, искренности, в правильности чего-н. Питать д. к кому-н. Цифры, не внушающие доверия. Оказать д. кому-н. Войти в д. Выйти из доверия. Терять чьё-либо д. Пользоваться чьим-н. доверием. Заслужить д. Отнестись с доверием к чему-н. Толковый словарь Ожегова [182]

2. Убеждённость в чьей-л. искренности, честности, добросовестности и основанное на них отношение к кому-, чему-л. Заслужить д. Завоевать д. Питать д. Терять д. Лишить доверия. Не внушать доверия. Пользоваться полным доверием. Малый академический словарь [182]

3. Так называется психическое состояние, в силу которого мы полагаемся на какое-либо мнение, кажущееся нам авторитетным, и потому отказываемся от самостоятельного исследования вопроса, могущего быть нами исследованным. Энциклопедический словарь Брокгауза и Ефрона .[182]

Итого, на основании вышеизложенных определений термина доверия, мы можем умозаключить следующее при помощи синтеза, что в большинстве случаев и большое количество учёных дают определение этому термину через такое понятие как «вера» и «убеждённость». Само по себе понятие веры, на наш взгляд не может всецело отображать всей сути такого сложного понятия как «доверие». Такой вывод мы делаем на том основании, что «вера», как отдельное понятие, не предполагает эмпирического подтверждения или основания для её существования. В то время как термин «доверия» такого вида подтверждения подразумевает, иначе не было бы таких речевых оборотов как «заслужить доверие» и «кредит доверия», или «потерять доверие».

С нашей точки зрения, более основательным и ёмким определением доверия является следующее: «Доверие – это чувство уверенности в порядочности субъекта и в соблюдении договорённостей между всеми субъектами, участниками межличностных отношений. Вера же, имеет место быть лишь на самом начальном этапе построения межличностных отношений между субъектами (если бы её не было, не состоялось бы взаимодействия, не возникло бы межличностных отношений и как следствие не возникло бы и само доверие». Таким образом, «вера» - это неотъемлемое, но не всеобъемлющее понятие в определении термина «доверие». Тем не менее, нельзя недооценивать его важности, ведь оно, с нашей точки зрения, является условной точкой его отсчёта.

Все взаимоотношения личные.

Для доказательства этого утверждения давайте вернёмся к утверждению о том, что бизнес исключает что-либо личное (личное-как психо-эмоциональное субъективное восприятие чего-либо) и рассмотрим такие примеры взаимодействия субъектов хозяйственной деятельности в нескольких сферах экономики:

1) Банковская. Субъект хозяйственной деятельности (предприниматель-производитель нижнего белья) обращается к юридическому лицу (банку) с прошением получить заём на расширение своего вида деятельности. Эмпирическим путём (проверка данных потенциального заёмщика)



устанавливается определённый кредит доверия банка к клиенту. Заёмщик получает какой-то оговоренный обеими сторонами ресурс на оговоренных обеими сторонами условиях по возврату. Ни для кого не является каким-то новшеством существования такого понятия как «кредитная история» - это именно тот фактор, который в данном конкретном примере формирует условно «личное» отношение банка к клиенту, в той же степени, как и у клиента формируется «личное» отношение к учреждению, что в дальнейшем влечёт за собой какое-то развитие их межличностных взаимоотношений. При условии извлечения справедливых бонусов из их взаимоотношений, при чём бонусы эти субъективны и для каждого участника свои, достигается новая точка отсчёта доверия – вера, позволяющая начать новый этап построения доверительных межличностных взаимоотношений на новом уровне с учётом новых переменных и с расчётом нового кредита доверия, который напрямую будет выражаться в финансовом или каком либо другом, вполне осязаемом и измеримом эквиваленте.

2) Такие сферы деятельности как образование или медицина, если рассматривать их хоть с точки зрения платных, хоть государственных поставщиков услуг, то тут можно совершенно определённо заключить, что степень профессионализма поставщика услуг не всегда играет столь важную роль, как само субъективное восприятие тех, кто эти услуги получает. И в данном случае степень эмоциональной привязки очень велика и влияет на выбор того, кто эти услуги планирует получать и, соответственно на степень успешности того, кто эти же услуги предоставляет.

Исследуя этот вопрос, мы не можем не упомянуть такую важную переменную в межличностных отношениях как «авторитет» и степень его влияния на развитие межличностных отношений. Но прежде чем мы раскроем суть его определения и степень его важности в изучаемом вопросе, считаем, особо важно знать и понимать, что процесс выстраивания межличностных отношений требует множества ресурсов, т.е. это очень и очень дорого!

Построить – дорого, а после разрушения восстановлению они часто и вовсе не подлежат и вряд ли уже, когда либо, будут того же качества.

В математической логике есть теория множеств, благодаря которой определяются множества в пределах пересечения других множеств, таким образом, определяя подмножество общего на территории пересечения. Это условие мы должны учитывать для понимания конечности ресурсов для построения: межличностных отношений, успешных межличностных отношений.

Допустим, что есть множество людей, живущих в городе. Из них выделяем множество людей работающих в банковской сфере, таким образом, мы образуем определённое подмножество, которое логично меньше всего множества населения города, ибо есть лишь частью всего множества «население города». Из общего множества выделяем ещё одно подмножество «трудоустроенная часть населения». Частью подмножества «трудоустроенное население» является подмножество «люди, работающие в банковской сфере».

На примере, разложения ресурса на подмножества, мы попытались показать вам его ограниченность и уберечь от расточительности. Ибо, есть ещё целый ряд факторов, сужающий ресурс каждого условного индивида группы или субъекта хозяйственной или какой либо другой деятельности.

На этом этапе мы считаем уместным рассмотреть такой фактор построения и развития межличностных отношений как «авторитет».

Начнём со сравнения определений его, данных в различных источниках:

## **SECTION 4. ENTERPRISE ECONOMICS AND PRODUCTION MANAGEMENT**

10.46299/ISG.2022.MONO.ECON.1.4.1

### **4.1 Modeling of the processes of adaptation of the economic mechanism of the functioning of agricultural business entities to the market**

The model of adaptation of the economic mechanism of functioning of agrarian entrepreneurship entities to the conditions of institutional instability of Ukraine is obliged to refract in itself a dialectically integral set of forms and methods of survival, which reflects the mechanisms of influence of the market environment and the unity of functional relations that establish a balance in relations and ties of the market. The model of adaptation of the economic mechanism of functioning should reveal the "principles, norms and rules of the market game" with distinctive features of competitiveness; price, credit, tax, financial, organizational, production and cooperative integration relations; behavior and economic condition of subjects of agrarian entrepreneurship.

Taking into account the logical structure of our own conceptual guidelines for adapting the economic mechanism of the functioning of agrarian enterprise entities, we believe that the modeling process should involve not only the parameters and indicators of adaptation, the main components of the adaptation of the economic mechanism of functioning, but also specific functional dependencies of the equilibrium state of agrarian business entities; demand for products in the equilibrium state; survival of agrarian business entities; income dynamics; the optimal number of relations between the bank and agricultural business entities, the expected profit in the process of adaptive relations with the bank and others. The implementation of modeling involves the development of an information system, a normative assessment scale for interpreting the results in the level hierarchy, and more.

Studying the processes of adaptation of the economic mechanism of the functioning of agrarian entrepreneurship entities to the market and methods of diagnosing the adaptive state of enterprises, economists use various methodological and methodological approaches (Andriichuk V. G., Khodzitska K. R. [183],

Ivanchenko V. O. [184], Korinets R.Ya. [185], Kostyrko I. G. [186], Kravchenko S. A. [187], Lupenko Yu. O. [185, 188, 193], Malik M. Y. [185, 188, 189, 193], Malik L. M. [190], Mamchur V. A. [185, 188, 191, 192], Shpykuliak O. H. [185, 193, 194], Aliksieieva O. V. [194] and others). In the study of the mechanism of adaptation of enterprises to the environment, methods of economic dynamics, adaptive planning, models of structural adaptation, models of adaptive coordination, neural networks in adaptive systems, methods of strategic analysis in adaptive management, models of types of adaptation, a model of a viable system, a cascade approach in the mechanism of adaptation of management decisions and many others are implemented. Nevertheless, despite all the variety of approaches and methods implemented, there is no independent, specially created and universally recognized integrative system of methods for diagnosing adaptive processes in the studies of the adaptation mechanism. Research positions are of professional interest, but are not sufficiently full-fledged in the system of development of the economic mechanism for adapting agricultural business entities to market conditions.

The development of adaptation of the economic mechanism for the functioning of agricultural business entities to market conditions is the most urgent problem of the crisis economy. The use of modeling tools is an integral part of the adaptation-diagnostic system. The main methods of diagnosing adaptive processes as an integral part of the survival mechanism of agrarian business entities are not systematized, the specific actions of specialists are not synthesized and conceptually incomplete. Modeling the processes of adaptation of the economic mechanism of the functioning of agricultural business entities to market conditions allows us to identify the possibility of successful financing of the enterprise as a client, the level of adaptive relations of agrarian entrepreneurship entities with banks, the situation of refusal to finance the client, the state of the creditor, the conditions of equilibrium in the interactions between the client and the lender, and more.

The purpose of writing the article is to present and substantiate the developed model of diagnostics of the processes of adaptation of the economic mechanism of functioning of enterprises to market conditions in Ukraine. The achievement of the

goal was facilitated by general scientific methods: methods of empirical research (measurement, comparison), methods of theoretical research (analysis and synthesis); as well as local (specific) methods: methods of analyzing the situation (calculation-constructive method); methods of predictive estimation (modeling).

Diagnostics of the processes of adaptation of the economic mechanism of the functioning of agrarian business entities to market conditions consists of several stages. For example, at the preparatory stage of diagnostics by random sampling, enterprises of different organizational and legal forms of management are selected to participate in the study. A preliminary analysis of the cost of sold products of enterprises by the methods of linear programming and iterations determines the matrix of effectively operating subjects of agrarian entrepreneurship.

The application of the iteration method in solving the problem of optimizing the net profit of diagnosed subjects of agrarian entrepreneurship enriches the information analysis of the financial condition of these business entities in the process of adaptation. The objectives of the implementation of models for the development of adaptive systems and the main approaches and methods of diagnostics of domestic and foreign researchers, which are taken into account when modeling the processes of adaptation of the economic mechanism of the functioning of agrarian entrepreneurship entities, are analyzed. The second stage of diagnostics involves the development of a cybernetic model of the processes of adaptation of the economic mechanism of the functioning of agrarian business entities with the definition of the features and types of classification of the model (Table 1), the information system (adaptation of the economic mechanism; block diagrams of the implementation of the model in computer support), the normative scale for assessing indicators.

Table 1

Characteristics of the cybernetic model of the processes of adaptation of the economic mechanism of the functioning of subjects of agrarian entrepreneurship

Classification feature	Classification type
By general purpose	Applied
By degree of object aggregation	Microeconomic
For a specific purpose	Adaptive (optimization, equilibrium)
Time Factor Considerations	Dynamic
By type of approach to the studied socio-economic systems	Constructive
By type of systems studied	Stochastic

By type of mathematical apparatus used in the model	Combined
By build method	Ideal, mathematical, symbolic–symbolic
By degree of generality relative to the simulated object	Model – Interpreter
By the nature of the relationship in the model	Structural and functional
By degree of unification	Combined

Information source – own research

Cybernetic model of the processes of adaptation of the economic mechanism of the functioning of agricultural business entities to the market

$$\left\{ \begin{array}{l}
 x_j(t, \mu) = -\sigma \cdot (\ln p_j(t) - \ln q(t)), j = \overline{1, \mu} \\
 \ddot{o}_j(t, \mu) = \left( \frac{P_j(t)}{Q(t)} \right)^{-\sigma} \cdot \frac{Y^d}{\mu}, Q(t) \neq 0, \mu \neq 0; 0,4 < \sigma < 0,8 \\
 \left\{ \begin{array}{l}
 Y^d = \sum \Phi \cdot 2(p \cdot 010 + p \cdot 060 + p \cdot 110 + p \cdot 120 + p \cdot 130 + p \cdot 200) \\
 Q(t) = \left( \frac{1}{\mu} \cdot \sum_{j=1}^{\mu} P_j^{1-\sigma}(t) \right)^{\frac{1}{1-\sigma}}, \sigma \neq 1
 \end{array} \right. \\
 \dot{x}_j(t, \mu) = -\sigma \cdot \left( \frac{\ln \dot{p}_j(t) - \ln \dot{q}(t)}{\ln p_j(t) - \ln q(t)} \right) \cdot x_j(t, \mu), \dot{p}_j(t) < p_j(t), \dot{q}(t) < q(t) \\
 \xi_j(t+1) = r \cdot (\xi_j(t) - \varsigma_j(t)) \cdot \left( 1 - \frac{\xi_j(t)}{\chi_j(t)} \right) + \xi_j(t), 0 < r < 1,21 \\
 \dot{\xi}_j(t+1) = r \cdot (\xi_j'(t) - \varsigma_j(t)) \cdot \left( 1 - \frac{\xi_j'(t)}{\chi_j(t)} \right) + \xi_j'(t) \\
 \left\{ \begin{array}{l}
 \xi_j'(t) = \xi_j(t) + \Delta \xi_j(t) - \ddot{u}_1 \cdot \Delta \xi_j(t-2) - \ddot{u}_2 \cdot \Delta \xi_j(t-3), \ddot{u}_1 + \ddot{u}_2 = 1 \\
 \Delta \xi_j(t) = \max\{0, \xi_j(t) - \chi_j'(t)\} \\
 \Delta \xi_j(t-2) = \max\{0, \xi_j(t-2) - \chi_j'(t-2)\} \\
 \Delta \xi_j(t-3) = \max\{0, \xi_j(t-3) - \chi_j'(t-3)\}
 \end{array} \right. \\
 \dot{\beta}_j = \gamma_j \cdot \rho \cdot \beta_j \cdot \left( d_j - \sum_{j^*=1}^m \beta_{j^*} \right), j^* \neq j, 0 < \gamma_j \leq 1 \\
 \left\{ \begin{array}{l}
 d_j = \frac{\delta - \alpha_j}{\rho}, d_j > 0, \rho > 0, \delta > 0, \rho, \delta \rightarrow \max, \alpha_j \rightarrow \min \\
 n^* = \frac{\ln \psi - \ln(-\varpi \ln \mathcal{G})}{\ln \mathcal{G}}, \ln \psi > \ln(-\varpi \ln \mathcal{G}), \ln \mathcal{G} > 0 \\
 \varpi = \int_{\frac{I_1}{v \cdot K}}^{t=1} (\tau \cdot K - I_1) f(\tau) d\tau \\
 \mathcal{G} = \frac{\text{Активы банка}}{\text{Обязательства банка}} \cdot 100\% \\
 \pi(n) = (1 - \mathcal{G}^n) \cdot \left( \int_{\frac{I_1}{v \cdot K}}^{t=0} (\tau \cdot K - I_1) f(\tau) d\tau \right) - (I_0 + n \cdot \psi)
 \end{array} \right.
 \end{array} \right.$$

where is:  $x_j(t, \mu) = -\sigma \cdot (\ln p_j(t) - \ln q(t))$  – function of the equilibrium state of the subject of agrarian entrepreneurship in market conditions;  $j$  – an operating subject of agrarian entrepreneurship in market conditions;  $t$  – time of spatial organization in a loop;  $x_j$  – relative market share of the subject of agrarian entrepreneurship in market conditions;  $x_j > 0$  – the subject of agrarian entrepreneurship  $j$  has a market share higher than the relative symmetrical equilibrium Bertrand-Nash;  $\sum_{j=1}^{\mu} x_j = 0$  – the relative symmetric equilibrium of Bertrand-Nash in a market environment;  $x_j < 0$  – the subject of agrarian entrepreneurship  $j$  has a market share lower than the relative symmetrical equilibrium Bertrand-Nash;  $\sigma$  – product elasticity;  $\ln p_j(t)$ ,  $\ln q(t)$  – price logarithms;

$$\ddot{o}_j(t, \mu) = \left( \frac{P_j(t)}{Q(t)} \right)^{-\sigma} \cdot \frac{Y^d}{\mu} - \text{the function of demand for products in the equilibrium}$$

state of the subject of agrarian entrepreneurship;  $Y^d$  – real total income;  $P_j(t)$  – the price, which is set by the agricultural business entity  $j$  at time  $t$ ;  $Q(t)$  – the price of products, taking into account the elasticity of these products;

$$\dot{x}_j(t, \mu) = -\sigma \cdot \left( \frac{\ln \dot{p}_j(t) - \ln \dot{q}(t)}{\ln p_j(t) - \ln q(t)} \right) \cdot x_j(t, \mu) - \text{function of survival of the subject of}$$

agrarian entrepreneurship;  $\ln \dot{p}_j(t)$ ,  $\ln \dot{q}(t)$  – logarithms of prices after the introduction of innovative technology by the subject of agrarian entrepreneurship;

$$\xi_j(t+1) = r \cdot (\xi_j(t) - \varsigma_j(t)) \cdot \left( 1 - \frac{\xi_j(t)}{\chi_j(t)} \right) + \xi_j(t), 0 < r < 1,21, \text{ as well as the equation}$$

$$\dot{\xi}_j(t+1) = r \cdot (\xi'_j(t) - \varsigma_j(t)) \cdot \left( 1 - \frac{\xi'_j(t)}{\chi_j(t)} \right) + \xi'_j(t) - \text{functions of the dynamics of income of the}$$

subject of agrarian entrepreneurship in the process of adaptation;  $\xi_j(t)$  – the level of income of the subject of agrarian entrepreneurship at time  $t$ ;  $\xi'_j(t)$  – income that is distributed from the reserve fund at a time of  $t+2$  and  $t+3$ ;  $\varsigma_j(t)$  – the minimum level of income necessary to ensure a normal income after the sale of products; the ability to

meet the needs of their own market niche;  $\chi_j(t)$  – the maximum level of excess income necessary to ensure a normal income after the sale of products; capacity of own market niche;  $\chi'_j(t)$  – excess income, which is redistributed in the periods  $t+2$  and  $t+3$ ;  $\xi_j(t+1), \dot{\xi}_j(t+1)$  – the level of income of the subject of agrarian entrepreneurship at a time  $t+1$ ;  $\ddot{u}_1, \ddot{u}_2$  – weighting coefficients that determine the proportions of redistributable income in periods  $t+2$  and  $t+3$ ;  $r$  – duration of the production cycle; characteristics of the method of production; economic growth rates; the time of the logistic growth process;  $r > 0$  if  $\zeta_j(t) < \xi_j(t) < \chi_j(t)$ ;

$$\dot{\beta}_j = \gamma_j \cdot \rho \cdot \beta_j \cdot \left( d_j - \sum_{j^*=1}^m \beta_{j^*} \right), d_j = \frac{\delta - \alpha_j}{\rho} - \text{function of competitive and cooperative}$$

interaction;  $\dot{\beta}_j$  – part of the profit of each of the subjects of agrarian entrepreneurship, which goes to the reproduction of products;  $\gamma_j$  – coefficient of competitive and cooperative interactions;  $\beta_j$  – volume of output by the subject of agrarian entrepreneurship  $j$ ;  $\alpha_j$  – costs per unit of output (cost of output);  $\rho, \delta$  – linear coefficients of product prices;  $d_j$  – isocles of the system of economic dynamics;  $j^* \neq j$  – the condition of mutualism (the interaction between two subjects of agrarian entrepreneurship (or between an agrarian business entity and a bank) is beneficial for the development of both market agents);

$$n^* = \frac{\ln \psi - \ln(-\varpi \ln \mathcal{G})}{\ln \mathcal{G}}, \varpi = \left( \int_{\nu \cdot K}^{t=1} (\tau \cdot K - I_1) \cdot f(\tau) d\tau \right) - \text{function of the optimal number}$$

of relations between the bank and the client;  $\psi$  – the amount of the loan provided by the bank for the subject of agrarian entrepreneurship;  $\mathcal{G}$  – liquidity of the bank;  $t=1$  – intermediate point of time of implementation of the investment project;  $I_1$  – secondary capital allocation or investment price in the process of project implementation;  $\nu$  – share of capital from the subject of agrarian entrepreneurship for the bank at a time  $t=1$ ;  $K$  – income from the implementation of the investment project;  $\nu \cdot K$  – payment to creditors at a time  $t=2$  (when the implemented investment project begins to generate



income);  $\tau$  – probability of income;  $f(\tau)$  – density of capital allocation;  $\frac{I_1}{v \cdot K} \geq \tau$  – the probability of return on investment in the secondary distribution of capital by the bank (the probability of successful implementation of the investment project by the subject of agrarian entrepreneurship);

$$\pi(n) = (1 - \vartheta)^n \cdot \left( \int_{\frac{I_1}{v \cdot K}}^{t=0} (\tau \cdot K - I_1) \cdot f(\tau) d\tau \right) - (I_0 + n \cdot \psi) - \text{the function of the expected profit}$$

of the subject of agrarian entrepreneurship in the process of adaptive relations with the bank;  $n$  – number of banks;  $t=0$  – the initial point of time of the project implementation;  $I_0$  – initial capital allocation or investment price at the beginning of the project;  $I_0 + n \cdot \psi$  – the required loan amount to cover costs at the time  $t=1$ ;  $\tau = (1 - \vartheta)^n$  – the probability that at least one bank of those with which the subject of agrarian entrepreneurship is associated is in excellent financial condition.

Based on the results of the diagnostics of the processes of adaptation of the economic mechanism of functioning, the subjects of agrarian entrepreneurship are provided with general recommendations of the "trajectory of proximal development". In addition to general recommendations, private recommendations were given to the management staff and the team of analysts of each enterprise. Proposals for the implementation of adaptation measures involve such basic components as the creditworthiness of products and the subject of agrarian entrepreneurship; tax, credit, price and financial relations; organizational-production and cooperative and integration interactions; the level of economic condition and the potential of behavior.

The third stage of diagnostics is the direct implementation of modeling. The model is legitimate in use for subjects of agrarian entrepreneurship of any organizational and legal form. Processing of modeling results involves the application of the normative assessment scale developed by us to interpret the necessary values (model parameters) in the level hierarchy of adaptation (high, medium, low) of enterprises to market conditions (Table 2). In the system of bank lending in Ukraine, in accordance with financial results, rating groups systematize the structure of assets, liabilities and equity capital, banks as enterprises.

Table 2

Normative scale, which is identified empirically and is intended to determine the level of adaptation of agricultural business entities

Feature Metrics	Levels of adaptation of the business entity to the market		
	low	average	high
$x_j(t, \vartheta)$	$x_j > 0; x_j < 0$	$x_j \approx 0$	$x_j = 0$
$\eta_j(t, \vartheta)$	49 and below	50 – 99 – below average 100 – 149 – above average	150 and up
$\dot{x}_j(t, \vartheta)$	$\dot{x}_j > 0; \dot{x}_j < 0$	$\dot{x}_j \approx 0$	$\dot{x}_j = 0$
$\xi_j(t+1)$	$\xi_j(t+1) < \xi_j(t)$	$\xi_j(t+1) \geq \xi_j(t)$	$\xi_j(t+1) > \xi_j(t)$
$\dot{\xi}_j(t+1)$	$\dot{\xi}_j(t+1) < \dot{\xi}_j(t)$	$\dot{\xi}_j(t+1) \geq \dot{\xi}_j(t)$	$\dot{\xi}_j(t+1) > \dot{\xi}_j(t)$

Information source – own research

According to the form of passive adaptation, the goals of the functioning of agricultural enterprise entities, the state of production and development trends, and the features of resource maneuvering were analyzed. According to the form of active adaptation, the efficiency of the production process was evaluated, the mechanisms for achieving the goals of the subject of agrarian entrepreneurship, diversification and reservation were adjusted.

Thus, in the course of the study, it has been established that in the conditions of market management, the use of modeling tools contributes to the prompt search for ways to improve the adaptation of the economic mechanism of the functioning of agrarian business entities to the market. In the process of modeling the processes of adaptation of the economic mechanism of functioning, the parameters, directions and forms of adaptation, the main components of the adaptation of the economic mechanism of functioning are taken into account.

The developed model of the processes of adaptation of the economic mechanism of the functioning of agrarian business entities to market conditions is effective, quite effective and is complex, systematic and universal. Prospects for further scientific developments in this direction are associated with the improvement of the model of the economic mechanism for the adaptation of agricultural business entities in market conditions; adaptive state diagnostic systems; decision-making systems to ensure competitive advantages.

## **4.2 Modeling of the properties of agrarian entrepreneurship entities as economic agents in market interactions**

Adaptation in the meso economy is a form of reflection by network structures of the effects of the hyper-, macro- and microenvironment, which seeks to establish equilibrium in market relations. Reflection on the adaptation of the economic mechanism of the functioning of agrarian entrepreneurship entities includes a full-fledged analysis of all mechanisms of market interaction. The use of modeling tools in the study of the mechanisms of market interaction contributes to an accurate, professional and operational assessment of the situation in making managerial decisions to ensure competitive advantages and develop the adaptation of the economic mechanism of the functioning of agrarian entrepreneurship entities to the conditions of the crisis state of the socio-economic system as a whole.

Studying the features of the mechanisms of market interaction of agrarian entrepreneurship entities in the process of adaptation in market conditions, we took into account the positions of such economists as Andriichuk, V. G., Khodzitska, K. R. [195], Gubeni, Yu. E., Bitter, O. A. [196], Diuk, A. A. [197], Ivanchenko, V. O. [198], Kravchenko, S. A. [199], Lupenko, Yu. O. [200, 201], Malik, M. Y. [200], Mamchur, V. A. [200, 201, 203], Malik, L. M. [202], Shpykuliak, O. H., Alieksieieva, O. V. [204] and others. The results of scientific research confirm the need to change the attitude to the problems of the village, increase the level of competitiveness, creditworthiness of agricultural production, adapt the economic mechanism of functioning in conditions of instability. Decision-making on the formation of an adaptive economic mechanism and the development of competitiveness of agricultural enterprise entities involves the use of different methods of influencing the characteristics of assessing the processes of adaptation and the level of competitiveness to achieve the goals of the enterprise. Despite all the variety of implemented approaches and methods, there is no independent, specially created and universally recognized integrative system of methods for diagnosing adaptive processes in the studies of the mechanism of adaptation.

The purpose of this article is to determine and substantiate the properties of subjects of agrarian entrepreneurship as economic agents in the conditions of market interactions by means of modeling. The achievement of the goal was facilitated by general scientific methods: methods of empirical research (measurement, comparison, modeling), methods of theoretical research (analysis and synthesis).

Without the harmonization of state and market mechanisms for regulating the functioning of agricultural business entities, it is impossible to avoid deep crisis states. The state of the process of state and market regulation actualizes the need to diagnose the parameters of intervention, space and time. The conceptual foundations of conscious and systematic regulation imply the presence and effectiveness of a powerful diagnostic apparatus.

Modeling of competitive and cooperative interactions of subjects of agrarian entrepreneurship in the process of adaptation to market conditions implied the definition of functional dependence (the function is a component of the model of adaptation of the economic mechanism of the functioning of agrarian entrepreneurship entities), the introduction of specific data on real subjects of agrarian entrepreneurship to test the function in the system of modeling the processes of adaptation of the economic mechanism functioning, obtaining modeling results (thanks to the information system developed by us), processing the results of modeling (through the normative assessment scale developed by us, which determines the levels of adaptation).

Specifically, data entry defined a second-order dynamic system as follows:

$$\begin{cases} \frac{d\beta_1}{dt} = \gamma_1 \cdot \rho \cdot \beta_1 \cdot (d_1 - \beta_1 - \beta_2) \\ \frac{d\beta_2}{dt} = \gamma_2 \cdot \rho \cdot \beta_2 \cdot (d_2 - \beta_1 - \beta_2) \end{cases} .$$

A matrix of a linearized system for analyzing the stability of special points in the following form was revealed:  $A = \begin{bmatrix} \gamma_1 \cdot \rho \cdot (d_1 - 2\beta_1^* - \beta_2^*) & -\rho \cdot \gamma_1 \cdot \beta_1^* \\ -\rho \cdot \gamma_2 \cdot \beta_2^* & \gamma_2 \cdot \rho \cdot (d_2 - \beta_1^* - 2\beta_2^*) \end{bmatrix}$ , where is  $(\beta_1^*, \beta_2^*)$  – coordinates of a special point, and  $|A - \lambda \cdot I|$  – characteristic equation.

Estimated the species variation in the 2-dimensional case. The coordinates of a special point – a stable node – were recorded. A third-order dynamical system was defined as follows:

$$\begin{cases} \frac{d\beta_1}{dt} = \gamma_1 \cdot \rho \cdot \beta_1 \cdot (d_1 - \beta_1 - \beta_2 - \beta_3) \\ \frac{d\beta_2}{dt} = \gamma_2 \cdot \rho \cdot \beta_2 \cdot (d_2 - \beta_1 - \beta_2 - \beta_3) \cdot \\ \frac{d\beta_3}{dt} = \gamma_3 \cdot \rho \cdot \beta_3 \cdot (d_3 - \beta_1 - \beta_2 - \beta_3) \end{cases}$$

We considered the matrix of a linearized system for analyzing the stability of special points as follows:

$$A = \begin{bmatrix} \gamma_1 \cdot \rho \cdot \beta_1 \cdot (d_1 - 2\beta_1^* - \beta_2^* - \beta_3^*) & -\gamma_1 \cdot \rho \cdot \beta_1^* & -\gamma_1 \cdot \rho \cdot \beta_1^* \\ -\gamma_2 \cdot \rho \cdot \beta_2^* & \gamma_2 \cdot \rho \cdot (d_2 - \beta_1^* - 2\beta_2^* - \beta_3^*) & -\gamma_2 \cdot \rho \cdot \beta_2^* \\ -\gamma_3 \cdot \rho \cdot \beta_3^* & -\gamma_3 \cdot \rho \cdot \beta_3^* & \gamma_3 \cdot \rho \cdot (d_3 - \beta_1^* - \beta_2^* - 2\beta_3^*) \end{bmatrix},$$

where is  $(\beta_1^*, \beta_2^*, \beta_3^*)$  – coordinates of a special point, and  $|A - \lambda \cdot I|$  – characteristic equation. Next, the species variation was estimated in the 3-dimensional case. The coordinates of a special point – a stable node – were recorded.

Evaluation of competitive interactions of enterprises of different levels of adaptation to market conditions revealed the stability of special points. Variations of cooperative and competitive strategies of agricultural enterprises in the process of adaptation neutralize the manifestations of the principle of competitive exclusion. Strategies of cooperation or containment can be played out in different situations of dynamic change by means of modeling. But there is no single universal model of harmonization of state and market regulatory mechanisms, which would take into account all the features of the development of the adaptation of the economic mechanism of the functioning of agrarian business entities to the conditions of the Ukrainian market.

The processes of hyper-, macro-, meso-, micro- and nano-interactions are so complex that it is still difficult to create such an integrative model. The main difficulty in the development of the model is revealed at the level of meso relations and network structures. The leading center of gravity when using the method of cell networks with

indirect interaction for agricultural business entities as economic agents is in the interaction of the adaptive mechanisms of market agents and state regulation.

In essence, the interaction of adaptation mechanisms with market conditions and the state are parameters of order in the system. It is logical to distinguish the following among the properties of agrarian entrepreneurship entities as economic agents in market conditions: 1) reflexivity as the ability to productively perceive, analyze and transform the structures of intellectual and personal adaptation; 2) normativity as the ability of functional structures, mechanisms and forms of organization to respond to environmental influences; 3) adaptability as the ability to reflect one's situational state (change behavior without changing the organization); 4) adaptability as the ability to survive (change the structural and functional organization) in changing environmental conditions; 5) adaptive stability as the ability to maintain a working state; 6) adaptive variability as the ability to transform the state of the functional structure, mechanisms and forms of organization (to transform the structural and functional organization); 7) modification as the ability to change (improve) the state of their functional structures; 8) constructively as the ability to create fundamentally new cost-effective functional structures; 9) morphosity as the ability to improve innovations.

Let's say you're considering merging from  $n$  – agricultural service cooperatives that provide homogeneous services. State and market mechanisms for the implementation of services represent a high-quality environment for economic activity. An agricultural service cooperative is a specifically non-profit organization that meets the needs of the members of the cooperative. Each co-operative is distinguished by a set of properties and a supply of two necessary (but not sufficient) types of resources. We will call one of them "share capital" and denote it classically  $K_i^{IId} = K_i^{IIa} + K_i^{IIb}$ ,  $i = 1, \dots, n$  (passive and active parts of the share capital). This resource includes proportional fixed differences from each unit of service (independent of the net profit of the current period), withheld cooperative payments (depending on the level of net profit of the current period), funds for the costs of providing services, unit fund funds (entrance fees, additional share contributions), funds for advertising and more. The maximum number of services that a co-operative can provide is

$z_{i \max}^d = l_i^{kn} \cdot K_i^{\Pi d}$ , where is  $l_i^{kn}$  – coefficient characterizing the degree of return of share capital. The economic result of the functioning of the cooperative is not the goal of the viability of the system. This is a consequence of the inability to accurately determine the cost of services before the end of the fiscal year.

If the payment of members for the services of the cooperative exceeds their cost, then the members of the cooperative themselves decide the fate of the resulting economic result. Let's denote the cost of services by the value  $s_i^d = \frac{1}{l_i^{kn}}$   $i$  agricultural service cooperative. The association of cooperatives, as a second-tier cooperative, has a more profitable economic result. The cooperative association protects and represents the interests of the cooperative movement. The contributions of associate members supplement the amount of the share contributions. The longer the association of cooperatives functions in the market and the more actively the association of cooperatives operates within the chosen rules of the game, the more reliable the supply of another resource, called "image". Let's denote it  $\xi_i^d$ ,  $i = 1, \dots, n$ . The environment is allocated in cash  $V$ , under which the service can be performed. The demand curve reflects the step-by-step information of the environment about the number of services and their price  $p_i^{*d}$ . We will not limit ourselves to the concept of "market memory", since the concept of "memory of the market environment" is more informative and capacious in content. –  $U_i^d$ , which includes information not only on successful transactions of cooperatives, on the advantages of adaptive forms of functioning, but also on the mechanisms of their state regulation.

Regulatory instruments include: the volume of operations on the open market, the loan rate, the discount rate, the value added tax, restrictions on the provision of services to non-members of the cooperative, the period of return of the share, the guarantee of income for their shares, the right to choose the tenant and more. Let's outline the regulatory instruments  $R_i^d$ . At each individual stage of evolutionary adaptation, the agricultural service cooperative offers services to the market

environment.  $X_i^d$  by price  $p_i^{*d}$ , and  $p_i^{*d} \geq \frac{6}{5 \cdot l_i^{kn}}$  (the price must be higher than the cost price including value added tax). If the amount  $V_i^{sd}$  spent completely, the market "swallowed" the cheap service, satisfying the demand. If first-tier cooperatives offer a homogeneous service at the same price, it would be preferable to deal with a cooperative that is part of an association or association of cooperatives. For market relations, a cooperative with a high image is chosen. A standard demand curve for cooperative services is constructed in its adaptive state  $Q_i^d$ , but already taking into account the receipt of a certain real number of services  $z_i^{*d}$ , rendered  $i$  cooperative. In the process of providing services  $z_i^{*d}$  the value of the share capital varies. When  $z_i^{*d} = z_i^d$  (i.e. the actual number of services corresponds to the potential), the amount of share capital can be determined as follows  $\Delta K_i^{IId} = 0,7 \cdot \left( \frac{5}{6} \cdot p_i^{*d} - \frac{1}{l_i^{kn}} \right) \cdot v_i^{sd}$ . In essence, this is the final economic result of the cooperative at a time  $t_i^d$ , equal  $E_i^d$ . He remained in the cooperative as a result of cooperative payments  $E_i^{1d}$ , accruals on shares  $E_i^{2d}$ , to the reserve fund  $E_i^{4d}$  and to a mutual fund  $E_i^{5d}$ . The size of accruals on shares is determined by the market rate in the capital market  $E_i^{3d}$ .

In the event that  $z_i^{*d} \triangleleft z_i^d$ , then we can provide two possible options for the situation: 1) if the implementation of the services offered was not in demand for any reason, then the amount of share capital may have a negative connotation, that is, so  $\Delta K_i^{IId} = 0,7 \cdot \left( \frac{5}{6} \cdot p_i^{*d} - \frac{1}{l_i^{kn}} \right) \cdot z_i^{*d} - \frac{1}{l_i^{kn}} \cdot (v_i^{sd} - z_i^{*d})$ ; 2) if the demand for the services offered "remains valid", but can be satisfied only after some time (or in the next period), then additional costs (costs of compensation for supply, processing, procurement, storage or downtime) must be provided for the sale of services.

In other words, each operating cooperative takes into account the coefficient of possible additional costs  $b_i^d$ . In this real situation, the amount of share capital is equal



to  $\Delta K_i^{II d} = 0,7 \cdot \left( \frac{5}{6} \cdot p_i^{*d} - \frac{1}{l_i^{kn}} \right) \cdot z_i^{*d} - \frac{1}{b_i} \cdot (v_i^{sd} - z_i^{*d})$ . Passive share capital (the cost of a stock of ready-to-sell services) and the active part of the share capital are clearly distinguished in this way  $K_{a_i}^{II d} = K_i^{II d} - \frac{V_i^{*d} - z_i^{*d}}{l_i^{kn}}$ . It is this amount of capital that is at the disposal of the cooperative in the event that it considers it necessary to offer new services to the market environment.

An agricultural service cooperative (and even more so an association of enterprises of this type) not only meets the needs (or provides services). The polymorphic structure of adaptation brings significant diversity to the conduct of business. In the zone of special relevance synchronously there is a need to implement a forecast assessment in the analysis of stimulation of credit, investment and innovation attractiveness  $H_i^{*d}$ . The effectiveness of these three aspects increases  $l_i^{kn}$ . In addition, the associated activity of the cooperative involves additional investments of share capital, conducive to further growth of the image  $\xi_i^d$ .

With that said, each stage  $d$  the evolutionary adaptation of an existing agricultural service cooperative has distinctive features or characteristics of the state of the economic agent, which are formalized in this way:

$$\left\{ \begin{array}{cccccc} X_i^d & t_i^d & E_i^d & l_i^{k\pi} & \beta_i^d & s_i^d \\ Y_i^d & \xi_i^d & E_i^{1d} & l_i^{*d} & PR_i^{\max} & z_i^d \\ D_i^d & R_i^d & E_i^{2d} & l_i^{1*d} & \tau_i^d & z_i^{*d} \\ L_i^d & Y_i^{*d} & E_i^{3d} & l_i^{2*d} & \tau_i^{*d} & z_i^{**d} \\ H_i^d & A_i^d & E_i^{4d} & \gamma_i^d & (1 - \tau)_i^d & p_i^{*d} \\ M_i^d & A_i^{\varphi d} & E_i^{5d} & n_i^d & [\tau_1; 1]_i^d & p_i^{**d} \\ V_i^{sd} & EF_i^d & E_i^{*d} & n_i^{*d} & \pi_i^{nd} & p_i^{1d} \\ U_i^d & K_i^{\pi d} & H_i^{*d} & I_i^{od} & \dot{X}_i^d & p_i^{2d} \\ Q_i^d & K_{ci}^{\pi d} & B_i^d & I_i^{1d} & \sigma & p_i^{3d} \\ C_i^d & f(\tau) & F_i^d & K_{vi}^{\pi d} & b_i^d & q_i^d \end{array} \right\}$$

where is  $X_i^d$  – the relative market share of the cooperative in the market environment;  $Y_i^d$  – the real market share of the cooperative in the market environment;

$D_i^d$  – the potential market share of the cooperative in the market environment;  $L_i^d$  – the ability to meet the needs of one's own market niche (the minimum required final economic result);  $H_i^d$  – the capacity of its own market niche (the maximum desired final economic result);  $M_i^d$  – the total amount of money in the market environment;  $V_i^{sd}$  – the amount of cash available in the market environment under which the service is performed;  $U_i^d$  – memory of the market environment;  $Q_i^d$  – the standard demand curve for the services of the cooperative in its adaptive state;  $C_i^d$  – the economic growth rate of the cooperative (the duration of the production cycle);  $t_i^d$  – time of spatial organization in the cycle;  $\xi_i^d$  – the image of the cooperative in the market environment;  $R_i^d$  – regulatory instruments of the state and the market;  $Y_i^{*d}$  – real aggregate income in the country;  $A_i^d$  – structural-functional organization in the space of adaptations (adaptation-diagnosis, adaptation-modification, adaptation-construct, adaptation-morphosis);  $A_i^{\varphi d}$  – the effectiveness of the mechanism of nano-adaptation of commodity producers (members of the cooperative);  $EF_i^d$  – economic efficiency of activity;  $K_i^{\pi d}$  – passive part of the share capital;  $K_{\alpha i}^{\pi d}$  – active part of the share capital;  $f(\tau)$  – the density of the distribution of share capital;  $E_i^d$  – the final economic result of the cooperative at a time  $t$ ;  $E_i^{1d}$  – cooperative payments distributed at the end of the year depending on the final economic result;  $E_i^{2d}$  – accruals on shares ( $\neq$  dividends) paid at the end of the financial year, depending on the final economic result (up to 20%);  $E_i^{3d}$  – the market rate in the capital market, which determines the amount of accruals on shares;  $E_i^{4d}$  – the reserve fund formed at the end of the year according to the economic result;  $E_i^{5d}$  – a mutual fund formed at the end of the year according to the economic result and by solving the total fees of the members of the cooperative;  $E_i^{*d}$  – the final economic result of the cooperative for the implementation of the

investment project;  $H_i^{*d}$  – credit, investment and innovative attractiveness of the cooperative;  $B_i^d$  – the relationship of the cooperative with the creditor (bank, society, union, etc.);  $F_i^d$  – fixed cost of the bank in the loan process (costs, amount of additional investments);  $I_i^{k\pi}$  – a coefficient characterizing the degree of return on share capital;  $I_i^{*d}$  – proportionality of share contributions of members of the cooperative;  $I_i^{1*d}$  – proportionality of the mandatory and additional share contribution;  $I_i^{2*d}$  – the share of contributions from associate members of the cooperative;  $\gamma_i^d$  – coefficient of competitive and cooperative interactions;  $n_i^d$  – the number of banks in the market environment;  $n_i^{*d}$  – optimality of adaptive relations with the bank;  $I_i^{od}$  – primary distribution of share capital or investment price at the beginning of the implementation of the investment project;  $I_i^{ld}$  – secondary distribution of the share capital or the investment price in the process of implementing the investment project;  $K_{vi}^{\pi d}$  – share of capital from the cooperative for the bank;  $K_i^{\pi d} \times E_i^{*d} = \beta_i^d$  – bank payment for creditors at the time  $t$ , when the implemented investment project begins to bring a real economic result;  $\frac{\beta_i^d}{I_i^{od} + n_i^d \cdot F_i^d + I_i^{ld}} = PR_i^{\max}$  – the maximum interest set by the bank for the cooperative as a borrower;  $\tau_i^d$  – the probability of obtaining the final economic result;  $\frac{I_i^{ld}}{\beta_i^d} \geq \tau_i^{*d}$  – the probability of return of investments to the cooperative in the secondary distribution of capital by the bank (the probability of successful implementation of the investment project by the cooperative);  $(1 - \tau_i^d)$  – the probability of obtaining a zero final economic result;  $[\tau_i; 1]_i^d$  – the probability of obtaining an economic result at an intermediate point in time  $t = 1 (\tau_i > 0)$ ;  $\pi_i^{nd}$  – the value of the expected economic result for the cooperative at the initial time of the implementation of the investment project  $t = 0$ ;  $\dot{X}_i^d$  – the relative market share of the cooperative in

the environment after the introduction of innovative technology into the production process;  $\sigma$  – constant elasticity of substitution between the two types of services;  $b_i^d$  – coefficient of possible additional costs;  $S_i^d$  – cost of services of the cooperative;  $Z_i^d$  – the potential number of co-operative services in a market environment;  $Z_i^{*d}$  – the real number of services of the cooperative in the market environment;  $Z_i^{**d}$  – the relative number of services of the cooperative in the market environment;  $p_i^{*d}$  – price set by the co-operative at a time  $t$ ;  $\frac{p_i^{*d}}{q_i^d} = p_i^{**d}$  – the market price of services in the environment;  $q_i^d$  – constant elasticity of substitution index for the aggregate price level;  $p_i^{1d}$  – the price per service predicted by the co-operative at the beginning of the season;  $p_i^{2d}$  – cooperative payments to members of the cooperative at the end of the financial year;  $p_i^{3d}$  – the final price for the service, established by the cooperative and dependent on the results of the joint activities of the members of the cooperative.

"Rules of the game in the market environment" determine the trajectory of movement and the zone of the proximal development of the agricultural service cooperative in the space of states at the meso- and micro-level, and the systemic active movement of the cooperator in the temporal, spatial, functional, stochastic, effective and synthetic connections of the nano-economy. These "rules of the game in the market environment" form a system (framework) of interaction between agricultural service cooperatives. The construction of this framework represents the main difficulty in building a model. It is logical to present the main properties of agricultural service cooperatives as economic agents as follows.

1. Having chosen the "rules of the market game", the agricultural service cooperative sufficiently effectively and expediently perceives and analyzes information on the state of market conditions and the effectiveness of state regulation mechanisms; correlates it with its adaptation parameters and, as a result, transforms the nano-structures of the adaptation process.

2. Since the cooperator in the process of evolutionary adaptation constantly monitors the state of market conditions and the positions of the state, any changes synchronously and adequately affect the adjustment of the selected rule; the functional structure, economic mechanism and form of organization can respond to the effects of the environment within acceptable limits (adapted norm); if this is not enough, the cooperator goes into the mode of implementing a set of response modifications, that is, it operates in the zone of the adaptive norm.

3. Co-operators are able to independently diagnose their financial and economic condition without the intervention of other economic agents.

4. In the event that the change of behavior in the market is not of fundamental importance, then in order to survive the enterprise, the cooperator changes the structural and functional organization of its cooperative adequately to the new conditions and requirements of the environment.

5. The processes of adapted evolution of the transformational economy are confirmed by the ability of the cooperative to maintain a working state.

6. At each stage of evolutionary adaptation, cooperatives as economic agents solve a nine-circuit optimization task: maximizing the volume of services (capturing the market), maximizing working capital, minimizing cooperative payments, maximizing the share fund, minimizing dividends on share capital, ensuring the return of the share contribution, ensuring adaptive relations between the bank and the agricultural service cooperative, minimizing risk (the probability of bankruptcy of the cooperative or withdrawal of a member from the cooperative, or reducing the level of use of the share), providing a flexible pricing mechanism for the services provided; co-operators solve a multi-criteria optimization problem; in this case, the decision process depends on the choice of "rules of the market game", specific adaptation parameters (and alternatives to the Pareto set for analysts).

7. The requirements of the market environment and the need for credit, investment and innovation attractiveness of the agricultural service cooperative actualize the issues of improving the state of its functional structures; as a result of

modernization, the agricultural service cooperative changes its characteristics (share capital return coefficient, advertising funds, image growth, etc.).

8. Powerful competition in market conditions creates favorable conditions not only for improving its functional structure, but also for creating a fundamentally new cost-effective management structure.

9. The polymorphic structure of the adaptation of the cooperative assumes, at a minimum, the manifestation of the ability to improve the innovations of the adaptation of the economic mechanism of functioning and is accompanied by local manifestations of intraspecific modifications.

Thus, in the course of the study, it has been established that the use of means of modeling the mechanisms of market interaction mechanisms contributes to an adequate search for ways to improve the adaptation of the economic mechanism of functioning of agrarian business entities to market conditions. Increasing competitive and cooperative interactions of agricultural business entities increases their adaptive status in the environment of functioning. Prospects for further scientific research in this direction are associated with the construction of a system for modeling the processes of adaptation of the economic mechanism of the functioning of agricultural enterprises to market conditions and the deepening of their own classification of methods of adaptive processes.

### **4.3 Концептуальні основи реалізації програмного забезпечення в управлінні матеріально-технічними активами підприємства**

Управління матеріально-технічними ресурсами є специфічною функцією менеджменту підприємства, покликаною пов'язати планування, організацію та контроль за рухом потоків матеріально-технічних ресурсів, необхідних для нормального функціонування підприємства та відтворення виробництва. Першочерговими цілями управління зазначеними видами ресурсів є забезпечення необхідної (планової) потреби підприємства в матеріально-технічних ресурсах, що відповідають таким ключовим характеристикам, як якість, кількість, час, місце та ціна. Якщо той чи інший вид матеріально-технічних ресурсів відповідає усім зазначеним вище параметрам, то можна стверджувати про задоволення мінімально необхідних вимог до процесів планування, організації та контролю, що здійснюються в рамках реалізації політики управління ресурсами підприємства. Водночас, другорядні цілі управління матеріально-технічними ресурсами, зокрема запасами як складової матеріальних ресурсів, полягають у забезпеченні зниження витрат на закупівлю, зберігання запасів, забезпечення їхньої високої оборотності, обробку матеріалів та здійснення логістичних витрат.

З метою максимізації операційної ефективності та мінімізації витрат на складування та зберігання запасів, на підприємствах запроваджують інформаційні системи управління підприємством, вагомою складовою яких є управління ресурсами підприємства (його активами). Будучи єдиною інформаційною платформою, будь-яка інформаційна система в частині управління ресурсами підприємства, зокрема складуванням та зберіганням запасів, покликана забезпечувати безперебійний доступ до інформації щодо наявних матеріальних ресурсів підприємства, видів та кількості цих матеріальних ресурсів, планової потреби в них, доступності матеріалів залежно від ступеня потреби в них, розташуванні робочих та резервних запасів та їх

комплектації, а також часу, необхідного для транспортування матеріалів із складів безпосередньо до виробничих цехів [205, с. 337].

Нині управління ресурсами підприємства орієнтується на управління вартістю підприємства з орієнтацією на ринок, що передбачає визначення доцільності здійснення витрат підприємства з метою збільшення його вартості на ринку. Відповідно до [206, с. 133], складовими ефективності вартісно-орієнтованого управління підприємством є:

1. Соціальна ефективність – це відношення рівня життя до обсягу споживання благ. Дає можливість визначити рівень задоволення споживачів продуктом, соціальну відповідальність підприємства.

2. Ресурсна (організаційна) ефективність – це відношення обсягу діяльності підприємства до величини його ресурсів.

3. Фінансова ефективність – дає можливість визначати дохід/прибуток підприємства у розрахунку на одну акцію.

Здійснення вартісно-орієнтованого управління передбачає досягнення ефективності діяльності підприємства, що згідно з [206, с. 134] може досягатися в таких видах:

1. Ціннісна ефективність, що є відношенням цілей підприємства до потреб, ідеалів і цінностей, сфер впливу та суспільства загалом.

2. Результативна ефективність, що є відношенням досягнутого результату до накреслених у процесі управління підприємства цілей.

3. Витратна ефективність, що є відношенням досягнутих результатів до витрат, понесених для досягнення відповідних результатів діяльності підприємства.

Автор в [207] акцентує увагу на динамічній моделі управління ресурсами підприємства, що враховує ринковий і галузевий підходи: споживча цінність формується як результат унікальної поведінки підприємства на ринку, що в свою чергу залежить від унікальної комбінації ресурсів і можливостей підприємства. При цьому, значна увага приділяється аудиту стратегічних ресурсів. У цьому



контексті можливими напрямками управління ресурсами відповідно до [207] можуть бути:

- акумулювання стратегічних ресурсів
- забезпечення необхідного рівня генерування ресурсів
- зростання споживчої цінності продукції завдяки доповненню ресурсів одного стратегічного статусу ресурсами іншої категорії (компліментарність ресурсів)
- збереження і захист ресурсів із високим стратегічним статусом
- ресурсна рівновага (скорочення тривалості періоду відтворення ресурсів із низьким рівнем стратегічного статусу)
- трансформація ресурсів
- визначення потенціалу ресурсів – потенціал проявляється у двох напрямках: 1) статичний ресурсний ефект; 2) динамічний ресурсний ефект.

Згідно з [208], ефективність використання ресурсів підприємства базується на визначенні:

1. Сутності та видів ресурсів.
2. Ресурсного забезпечення.
3. Ресурсного потенціалу.
4. Ресурсного управління.
5. Взаємодії ресурсів.

У сучасних умовах господарювання значна частина підприємств здійснює функції управління з використанням процесного підходу до управління, що особливо стосується складних управлінських систем, що можуть зазнавати змін, тривалих у часі і для яких вагомим є пришвидшення взаємодії структурних підрозділів та обміну між ними інформацією. Іншими словами, застосування процесного підходу в управлінні такими підприємствами нині покликане знаходити ефективні програмні рішення для автоматизації наскрізних бізнес-процесів та змінювати їх в режимі реального часу.

Здатність підприємства реагувати на зміни динамічного ринкового середовища за посередництва інформаційних технологій, що дають можливість

реалізовувати процесний підхід до управління бізнес-процесами, чітко проявляється у використуваному ним інструментарію принципово нової управлінської методики Business Process Management (BPM). Зазначена методика уособлює програмні рішення до управління бізнес-процесами, що у 2000 р. прийшли на зміну реінжинірингу та по суті уособили протилежне бачення організації як сукупності бізнес-процесів на відміну від функціонального або ж ієрархічного підходу до управління підприємством [https://www.terrasoft.ua/page/bpms; http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/23\_2018\_ukr/29.pdf]. Методика BPM є концепцією управління організацією, що розглядається як сукупність пов'язаних між собою послідовних процесів, а також охоплює спеціалізоване програмне забезпечення для автоматизації основних процесів управління [https://www.terrasoft.ua/page/bpm-business-process-management]. Тобто це сукупність програмних продуктів і програмних рішень, що виділяються у певний клас систем і дають змогу автоматизувати ключові процеси в управлінні організацією і, таким чином, підвищувати продуктивність праці співробітників, уможливають послідовну та поетапну перевірку якості виконаних робіт на кожному етапі руху інформаційного продукту та покращують результативність діяльності підприємства.

У цьому контексті досить популярним є новий клас систем, що тримає назву Business Process Management System/Solution (BPMS) [https://www.terrasoft.ua/page/bpms]. Такі системи здатні мінімізувати функціональні бар'єри в організації, тобто зменшувати вплив функціональної розрізненості підрозділів підприємства на результати комунікаційної діяльності всередині організації. Використання систем BPM з точки зору здійснення управлінської діяльності, зокрема управління ресурсами підприємства, дає змогу підвищувати гнучкість структурних підрозділів, що виконують функції планування, організації та контролю матеріально-технічних ресурсів, а це в свою чергу сприяє оптимізації управлінської діяльності усього підприємства через оптимізації функцій різних структурних підрозділів.

Особливістю BPMS є здатність користувачів взаємодіяти з апаратними засобами з метою вдосконалення бізнес-процесів в організації. Разом з тим, системи BPM використовуються поряд з існуючими на підприємстві CRM та ERP системами, тобто не замінюють застосунки CRM та ERP, а дають можливість об'єднати їх з метою покращення результативності діяльності підприємства. Таким чином, рішення BPM створені для автоматизації процесів управління підприємством, а також моделювання та реалізації основних складових управлінської діяльності організації. Згідно з [210], технологія BPM дає змогу розраховувати такі групи показників для оцінки результативності діяльності підприємства:

1. Фінансові.
2. Облікові (витратні).
3. Ринкові.
4. Управлінські.

Перевагами використання BPM-технологій є:

1. Підвищення керованості бізнес-процесами всередині організації (підвищення прозорості управління).
2. Зниження управлінського навантаження на керівників вищих рівнів завдяки горизонтальному розподілу функцій та відповідальності за якісне їх виконання.
3. Підвищення продуктивності праці (завдяки чітким та зрозумілим інструкціям з робочого процесу).
4. Зацікавленість співробітників у постійному підвищенні рівня якості продукту завдяки можливості якісно виконувати конкретний бізнес-процес.
5. Звільнення співробітників від здійснення рутинних операцій (завдяки використанню інтелектуальних рішень).
6. Оперативне реагування на проблемні робочі ділянки та усунення недоліків, а також краща пристосованість системи управління та її складових до умов мінливого зовнішнього середовища.

7. Підтримка гнучкої модернізації бізнес-процесів без залучення програмістів [<https://www.terrasoft.ua/page/bpm-business-process-management>; [http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/23\\_2018\\_ukr/29.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/23_2018_ukr/29.pdf); 5, с. 413, 415; ].

Як уже зазначалося, в межах методології BPM можна поєднувати наявні на підприємстві ERP та CRM системи, що покликані забезпечувати ефективно управління різними видами ресурсів на підприємстві. Використання тих чи інших систем планування та контролю за використанням виробничих ресурсів обумовлюється умовами динамічного ринкового середовища, специфікою діяльності підприємства, а також залежить від ступеня інтегрованості підприємства в сучасний цифровий простір. Відомо, що системи планування ресурсів поряд із програмними рішеннями, що здатні покращувати взаємодію господарюючого суб'єкта з його контрагентами (постачальниками сировини, банківськими установами, посередниками, тощо), покликані комплексно вирішувати ряд стратегічних та оперативних цілей менеджменту діяльності організації, зокрема:

- забезпечувати контроль основних бізнес-процесів в режимі реального часу;
- інтегрувати ключові для підприємства напрями господарської діяльності;
- забезпечувати взаємозв'язок основних сфер діяльності підприємства;
- формувати єдиний інформаційний простір для взаємодії підприємства з його контрагентами;
- забезпечувати надійний захист корпоративних даних в межах організації.

Переваги використання ERP-систем в сучасному бізнес-середовищі не вичерпуються наведеним вище переліком; разом з тим, залежно від характеру діяльності підприємства, його масштабів та географічних меж розвитку бізнесу перелік функцій ERP-систем постійно оновлюється та доповнюється. Оскільки будь-яка ERP-система орієнтована на забезпечення покращення управління різними сферами діяльності підприємства, зокрема управління ресурсами (їхнє планування), варто навести переваги використання ERP-систем саме з точки зору ефективності ресурсного управління, що дає змогу правильно планувати,

оптимізувати виробничі ресурси підприємства, в тому числі матеріально-технічні.

Запровадження ERP-систем як програмних рішень для управління матеріально-технічними ресурсами загалом дають змогу автоматизувати функції планування та контролю ресурсів, тобто краще здійснювати стандартні процедури з управління ресурсами завдяки інтеграції та автоматизації значної частини стандартних процедур.

Інтеграція по суті є визначальним механізмом роботи будь-якої ERP-системи, оскільки вона дає можливість за посередництва об'єднання даних поєднати різні структурні підрозділи організації, що працюють з цими даними, а також пов'язати основні функції та системи, що існують в організації. Таким чином, за посередництва ERP-системи формується своєрідне інтегроване бізнес-середовище організації, в якому здійснюється ефективний обмін інформацією в режимі реального часу.

Будь-яку ERP-систему можна розглядати як своєрідний базис, що уособлює основний алгоритм здійснення усіх бізнес-процесів організації. У цьому контексті важливо наголосити на значенні та характері структурних взаємозв'язків між елементами ERP-системи, що відображають вертикально та горизонтально інтегрований об'єкт, що в свою чергу є сукупністю бізнес-процесів як це визначається з точки зору процесного підходу до управління підприємством. Водночас, для практичної реалізації бізнес-завдань, обумовлених бізнес-процесами в організації, ERP-система може застосовуватися лише за наявності відповідних прикладних рішень або програмного забезпечення, що уможлиблює автоматизацію здійснення того чи іншого бізнес-процесу.

На рис. 1 схематично відображені основні сфери управлінської діяльності, в яких активно впроваджуються технології ERP:



Рис.1 Сфери управлінської діяльності, в яких активно застосовуються ERP-системи

\* Формалізовано автором на основі [[https://abouttmc.com/wp-content/uploads/2015/06/Beginners\\_guide\\_to\\_erp\\_v2.pdf](https://abouttmc.com/wp-content/uploads/2015/06/Beginners_guide_to_erp_v2.pdf), с. 8-9]

Схема, відображена на рис. 1, дає можливість зробити логічний висновок про те, що тип використовуваного програмного забезпечення, що дає можливість практично реалізувати потенціал ERP-системи, обумовлюється сферами та галузями економічної діяльності, в якій вирішуються бізнес-задачі. ERP-системи – це серія інтегрованих програм, що забезпечують об’єднання усіх структурних підрозділів організації та дають їм змогу синхронно працювати з однаковими даними з відкритим або ж обмеженим доступом [211, с. 8]. Основними факторами, що впливають на вибір програмних продуктів ERP, є [213]:

- масштаб підприємства
- перспективи розвитку підприємства
- характер бізнес-процесів підприємства
- сфера діяльності підприємства і тип бізнесу.

#### **4.4 Методологічні основи оцінки стану розвитку бурякоцукрового підкомплексу**

Методологічною основою нашого дослідження є діалектичний метод наукового пізнання загального, особливого, одиничного у саморозвитку, самопросуванні в єдності та боротьбі протилежностей у всіх взаємозв'язках і взаємозалежностях та системний підхід до вивчення фундаментальних положень.

Методологія проведеного дослідження базується на діалектичних та економічних законах, охоплює найважливіші досягнення вітчизняної і зарубіжної економічної науки, відображає об'єктивну вітчизняну реальність. Реалізується ця методологія через систему різних методів дослідження, вона дає можливість здійснити добір конкретних способів для вивчення того чи іншого економічного явища. Зокрема методологія наукового пізнання дійсності є вченням про принципи побудови, форми і способи науково-пізнавальної діяльності і визначає принципівий підхід до вивчення явищ.

Теоретичною і методологічною основою проведених автором досліджень є діалектичний метод пізнання економічних процесів і явищ, принципи системності і послідовності у пізнанні об'єктивних законів суспільного розвитку, фундаментальні теоретичні роботи та прикладні розробки вітчизняних і зарубіжних вчених з проблем формування теоретичних основ ринкових відносин і практичних засад.

Наукова розробка й обґрунтування шляхів розвитку бурякоцукрового підкомплексу потребує системного, комплексного підходу на основі використання сукупності методів дослідження, ситуаційного аналізу. Це дозволить урахувати особливості та тенденції розвитку підкомплексу, знайти її слабкі ланки, проблеми, а отже і шляхи виправлення, розв'язання, наявні резерви. Тому й у методичному плані потрібна обґрунтованість, чіткість, забезпечення вірогідності вхідних даних.

Глибоке вивчення бурякоцукрового підкомплексу ґрунтується на аналізі сукупності соціально-економічних відносин, що склались в ринковій

економіці. При цьому враховуються діалектичний взаємозв'язок і взаємозалежність явищ і процесів, що мають місце як у суспільстві в цілому, так і в аграрному секторі з особливостями його функціонування. Діалектичний підхід до дослідження не замінює спеціальних методів науки, а є їх методологічною основою і знаряддям пізнання. Діалектика розглядає всі явища не в статиці, а в розвитку, не ізольовано, а в їх взаємозв'язку і взаємодії, у переході кількісних змін у якісні, в єдності і боротьбі суперечностей, боротьбі нового зі старим. Саме завдяки діалектичному підходу створюються передумови багатоваріантності вирішення конкретних проблем і вибору кращого варіанта.

В основі методології, використаної в процесі дослідження, лежить застосування діалектичних підходів до явищ, що вивчались, згідно з якими вони сприймалися як єдиний організм і розглядалися у взаємозв'язку й розвитку явищ об'єктивної дійсності в такому аспекті, що економічні явища розглядалися не ізольовано, у відриві від конкретних історичних обставин, а всебічно – у їх взаємозв'язку і розвитку, у процесі відкидання старих і виникнення нових форм зв'язку.

Для аналізу результатів та економічної ефективності діяльності в умовах ринкових відносин використано статистично-економічний метод, зокрема графічний (для аналізу динамічних рядів, визначення залежності ціни на цукор від вартості цукрових буряків).

У процесі обґрунтування цілісної концепції ефективного функціонування підприємств використано методи наукового підбору, системного аналізу суспільних явищ та їх синтезу, економічного моделювання на основі логічних побудов. Для розробки системи класифікації підприємств за різними критеріями використано методи порівняльного аналізу, групувань (для вивчення впливу концентрації посівних площ цукрових буряків на їх врожайність, групування сільськогосподарських підприємств за концентрацією посівів, для визначення впливу кількості внесених добрив на урожайність цукрових буряків), вибіркового спостережень, розрахунково-аналітичного, статистичного та ситуаційного аналізу, експериментування та апробації у виробничих умовах.



У роботі використано методи логічного аналізу (для дослідження значення функціонування бурякоцукрового підкомплексу), порівняльного аналізу (для дослідження ринкових умов господарювання в бурякоцукровому підкомплексі, визначення точки беззбитковості виробництва цукрових буряків, розрахунку індикаторів виробництва і переробки цукросировини), ієрархічної декомпозиції (під час аналізу економічних взаємовідносин виробників і переробників цукросировини), методи пірамідального аналізу (для аналізу ефективності виробництва та прибутковості), смисловий аналіз (для встановлення відповідності інтересів виробників інтересам взаємодіючих з ними суб'єктів зовнішнього середовища щодо постачання матеріальних ресурсів та реалізації виробленої ними продукції), системно-структурний аналіз (для формування структури механізму забезпечення економічної безпеки підприємств бурякоцукрового підкомплексу).

Розумінням економічної дійсності є пізнання причинно-наслідкових зв'язків, що існують у розвитку того чи іншого явища, оскільки це дає змогу передбачити і цілеспрямовано змінювати економічні явища. Звідси, висновки щодо причинно-наслідкових зв'язків в економіці можуть вважатися винятковими, якщо вони обґрунтовані економічними чинниками і базуються на масових даних.

Застосування діалектичного підходу вимагає також дотримання відповідних філософських та загальнонаукових принципів, які вимагають вивчення суспільних явищ з позицій розвитку, саморуху, взаємозв'язку й взаємозалежності. Існують і застосовуються тут також загальнонаукові принципи, що передбачають системний, структурно-функціональний підхід до розгляду питань про стан бурякоцукрового виробництва, використання прийомів аналізу і синтезу, індукції та дедукції. Класифікацію методів і принципів подано на рис. 1.

Дотримання вказаних принципів у їх комплексі й сукупності, із застосуванням об'єктивних економічних законів, категорій мікро- і макроекономіки, системи прийомів економічного аналізу дозволяє глибоко і

всебічно дослідити об'єкт і є ефективним дослідницьким інструментом у розпорядженні аналітика. У результаті вдається встановити всі зв'язки й залежності, притаманні бурякоцукровому підкомплексу, її дійсний стан.

Необхідною умовою є застосування системного підходу до вивчення об'єкта. Система складається з елементів, взаємозв'язок між якими регулюється такими принципами, як ієрархічність, зумовленість поведінки, множинність досліджень, структурність, цілісність. Реалізація системного підходу здійснюється на основі знання й застосування його специфічних принципів, таких як конструктивний характер розроблених рекомендацій, критичний підхід до дійсності, різноманітність типів зв'язків, спадковість у розвитку знань. Їх застосування дає змогу виявити недоліки традиційних підходів до розв'язання нових, більш сучасних задач або формулювати нові завдання, часто в умовах невизначеності. [215]

У даному дослідженні системний підхід до аналізу бурякоцукрового підкомплексу передбачає дослідження не ізольовано, не окремих категорій виробників чи переробників сировини, не окремих господарських ситуацій чи технологічних процесів, а узагальнення тенденцій, причин і чинників та розробку загальної концепції. Це дозволить встановити реальний стан справ, особливості підкомплексу в системі АПК й вектори її розвитку.



**Рис. 1. Класифікація методів і принципів оцінки стану розвитку бурякоцукрового підкомплексу\*.**

\*Джерело: розробка автора.

Становлення ринку цукру має свої особливості, які формують попит-пропозицію, рівень оптових чи роздрібних цін. Тому доводиться вносити зміни в систему показників наукового дослідження бурякоцукрового підкомплексу,

прийомів аналізу та його різних видів (поточного, факторного, структурно-функціонального, економіко-статистичного тощо). Слід ураховувати, що ринкові відносини формуються під впливом механізму саморегулювання, але його слід доповнювати важелями державного регулювання. У їх поєднанні знаходяться реальні можливості підвищення економічної ефективності функціонування бурякоцукрового підкомплексу. При цьому визначаємо, що сферами державного регулювання можуть бути товарні закупівлі цукру та його інтервенція, сприяння щодо вдосконалення бюджетної, податкової і кредитної політики, захист на світовому ринку та сприяння експорту цукру, а в окремих випадках – дотування товаровиробника сировини.

Комплексність і системність дослідження вимагає застосування системного підходу ще й з огляду на те, що бурякоцукровий підкомплекс, виступаючи як складова частина системи АПК, є системою з відповідними самостійними елементами, як-от: виробництво сировини, система збуту, сукупність переробних підприємств (цукрозаводів), ринок цукру тощо. Вони утворюють відповідну інфраструктуру.

Однак у практиці економічних досліджень більш доцільно вести порівняння за тривалий період років, особливо показників якісних, як наприклад, врожайність цукрових буряків, що дозволяє встановити тенденції та темпи змін. Для потреб таких досліджень економічна статистика рекомендує застосовувати ряди динаміки. Як окремий аспект їх переваг і можливостей використання відзначаємо стійкість. Поняття стійкості динаміки трактується як «стійкість розвитку досліджуваного явища з допустимо мінімальними коливаннями і безперервністю змін середньорічних рівнів у певному напрямі» [214].

Оскільки діалектика вимагає встановлення взаємозв'язків і взаємозалежностей, фактично існуючих закономірностей, до прийомів дослідження включено статистичні групування. Їх переваги – дослідження масових даних, можливість доповнювати їх графічним та кореляційним аналізом, а також виділення в групах окремих виробничих одиниць.

Особливе значення в дослідженнях має застосування економіко-математичних моделей, що є абстрактним відображенням реального процесу, що в міру своєї абстрактності характеризує його досить точно. Комп'ютерні технології, математичні методи та моделі дозволяють оптимізувати управлінські рішення, наприклад, сировинну базу цукрових заводів.

Окремий аспект методології дослідження бурякоцукрового виробництва – виділення його технологічних особливостей і специфіка функціонування ринку цукру. Виробництво охоплює виробників цукросировини та її переробників, і тут склалась суперечлива ситуація, оскільки лібералізація ринку призвела до викривлення паритетності обліку через різку відмінність у цінах. [216]

Для дослідження ефективності функціонування бурякоцукрового підкомплексу АПК можна визначити такі етапи проведення економічного аналізу (рис. 2).

Розробляючи напрями розвитку бурякоцукрової галузі, необхідно врахувати й оцінити її зовнішнє та внутрішнє оточення та провести її стратегічне позиціонування в цьому оточенні. Для цього доцільно використовувати SWOT-аналіз, який дозволяє провести спільне вивчення чинників середовища за допомогою їх групування на зовнішні та внутрішні і подальшої оцінки з позиції визначення позитивного або негативного впливу на підприємство чи галузь. У межах SWOT-аналізу, з одного боку, виявляють і оцінюють сильні та слабкі сторони підприємства, а з іншого – можливості і загрози, які існують у його зовнішньому оточенні. Дослідження специфіки ринку цукру вимагало врахування особливостей формування попиту й пропозиції на цей споживчий товар за фактичних платоспроможних можливостей населення, цін ринку та їх обмежень з боку держави. Формування цін ґрунтується на вільному ціноутворенні, але держава намагається встановлювати нижні границі. Оскільки цукор є для держави стратегічним товаром, то існує зовнішній його ринок, де регламентуються не завжди обґрунтовані експортні квоти.



**Рис. 2. Структурна схема етапів дослідження ефективності функціонування бурякоцукрового підкомплексу АПК.**

\*Джерело: розробка автора.

Застосування наведеної методології і методики дослідження в дозволило провести належний системно-діагностичний комплексний аналіз проблеми функціонування і перспектив розвитку бурякоцукрового підкомплексу АПК, на основі чого одержали можливість для обґрунтування комплексу рекомендацій і пропозицій.

**SECTION 5. FINANCE, BANKING, INSURANCE**

10.46299/ISG.2022.MONO.ECON.1.5.1

**5.1 Estimation of environmental risk management at the regional level in Ukraine**

Екологічний ризик є важливою ознакою екологічної небезпеки, оскільки відображає її об'єктивну сутність – ймовірність настання цього явища. У державному стандарті «Безпека промислових підприємств. Терміни і визначення» екологічний ризик визначений як ймовірність настання негативних наслідків від сукупності шкідливих впливів на навколишнє середовище, які спричиняють незворотну деградацію екосистеми.

Оскільки рівні більшості екологічних ризиків дуже динамічні, для ефективного управління ними на практиці важливо знати поточні значення їх рівнів. Отже, виникає необхідність моніторингу поточних значень рівнів екологічних ризиків. Особливо важливо проводити моніторинг та оцінку екологічних ризиків на регіональному рівні [217]. Завданням регіональної системи управління екологічними ризиками є: ефективна реалізація проєктів мінімізації рівнів конкретних екологічних ризиків та ефективний розподіл ресурсів, виділених на охорону навколишнього середовища.

Таким чином, виникає необхідність у розробленні нової групи методик, адаптованих для вирішення групи завдань управління екологічними ризиками на практиці. Такі методики мають відповідати наступним вимогам: можливість здійснення швидкого аналізу та оцінки великої кількості екологічних ризиків; можливість спостереження за динамікою значення екологічного ризику; для забезпечення моніторингу поточних значень рівнів екологічних ризиків необхідна експрес-методика первинної оцінки рівня екологічного ризику; необхідна проста універсальна шкала для оцінки різних за природою екологічних ризиків та для швидкого прийняття рішень.

Для забезпечення швидкого засвоєння та впровадження накопичення знань і обміну досвідом, забезпечення контролю одним фахівцем кількох ризиків, подальшого вдосконалення, вони мають бути стандартизованими у межах всієї



системи управління екологічними ризиками. Підходи до організації моніторингу екологічних ризиків на регіональному рівні зображені на рисунку 1.



Рисунок 1. Моніторинг екологічних ризиків на регіональному рівні

Типи методик оцінки екологічного ризику:

- якісні оцінки (традиційні, на основі думок експертів);
- кількісні (на основі статистики проявів та наслідків екологічних ризиків)
- інтегральні (визначення розміру ризику на основі кількох основних факторів);
- експрес-оцінки;
- метод «дельта» (розрахунок поточного значення ризику, що динамічно змінюється на основі попередньої оцінки та поточних значень факторів, що впливають на розмір ризику);
- комплексні (на базі спеціальних наукових досліджень).

До основних недоліків вищезазначених методів можна віднести: необхідність збору великої кількості первинної інформації для оцінки екологічного ризику; складність та тривалий час, необхідний для детального дослідження екологічного ризику; висока вартість отримання відносно точних

оцінок рівня екологічного ризику; для великої кількості ризиків відносно точні статистичні вибірки можуть бути здійснені лише для великих територій.

Для уникнення цих недоліків пропонується інший підхід до оцінки екологічного ризику. Спочатку виявляють найбільш серйозні загрози та проводять їхнє ранжування [218]. Потім приступають власне до оцінки ризику, де враховуються економічні збитки, смертність, тощо внаслідок надзвичайних ситуацій природного та техногенного характеру. В обох випадках, особливого значення набувають інтегральні характеристики екологічної безпеки. Стосовно визначення екологічного ризику важливим є врахування у результативному інтегральному показнику всіх компонентів, що можуть створювати екологічну загрозу, за якими фактично може бути сформована інформаційно-статистична база у вигляді конкретних індикаторів, що характеризують кількісні параметри ризику порушення нормальних умов функціонування екосистеми, а саме:

- значення завданих екологічними проблемами збитків,
- обсяг викидів забруднювальних речовин;
- смертність населення;
- обсяг утворення відходів та ін.

Ці інтегральні показники повинні стати методологічною основою для наукового обґрунтування рівня необхідної техногенно-екологічної безпеки і функціонально-просторових природно-господарських зон, прийняття рішень щодо розміщення нових потенційно небезпечних промислових об'єктів і розширення діючих.

Очевидно, що окремо взятий показник не може бути основою для ранжування регіонів, тому ранжування проводиться на основі даної формули:

$$W_j = \sum_k \beta_k w_{kj}, \quad k = 1, 2, 3, 4, 5, 6; \quad j = 1, \dots, 25. \quad (1)$$

де  $w_{kj}$  –  $k$ -й показник небезпеки  $j$ -го регіону,  $\beta_k$  – ваговий коефіцієнт

$$\left( \sum_k \beta_k = 1 \right).$$

$w_1$  – нормовані значення індивідуального ризику загибелі населення впродовж року від надзвичайних ситуацій (НС);

$w_2$  – ризик матеріальних збитків за рік від НС;

$w_3$  – обсяг викидів в атмосферне повітря в розрахунку на душу населення за рік;

$w_4$  – обсяг утворення відходів на душу населення за рік;

$w_5$  – показник відтворення лісів на душу населення за рік;

$w_6$  – смертність населення за рік на 100000 осіб.

Одержані кількісні значення інтегральних оцінок загроз, що характеризують екологічну безпеку України у регіональному вимірі, наведені в таблиці 1.

Таблиця 1.

Характеристика регіонів України за інтегральним показником екологічної безпеки ( $W_j$ )

Регіони України	$w_{1j}$	$w_{2j}$	$w_{3j}$	$w_{4j}$	$w_{5j}$	$w_{6j}$	$W_j$
1	2	3	4	5	6	7	8
Вінницька	0.329	0.036	0.315	0.013	0.365	0.542	0.282
Волинська	0.000	0.000	0.155	0.007	0.775	0.914	0.292
Дніпропетровська	0.986	0.011	0.955	1.000	0.120	0.302	0.563
Донецька	0.528	0.002	1.000	0.150	0.090	0.216	0.373
Житомирська	0.564	0.000	0.191	0.005	1.000	0.766	0.405
Закарпатська	0.000	1.000	0.196	0.002	0.355	0.789	0.433
Запорізька	0.475	0.001	0.506	0.036	0.222	0.530	0.328
Івано-Франківська	0.000	0.604	0.457	0.009	0.349	0.6111	0.370
Київська	0.526	0.000	0.439	0.020	0.350	0.592	0.348
Кіровоградська	0.445	0.002	0.199	0.340	0.454	1.000	0.409
Луганська	1.000	0.092	0.728	0.081	0.539	0.433	0.513
Львівська	0.053	0.027	0.271	0.012	0.260	0.329	0.163
Миколаївська	0.419	0.063	0.196	0.031	0.456	0.869	0.358
Одеська	0.284	0.016	0.213	0.003	0.286	0.429	0.217
Полтавська	0.121	0.001	0.324	0.035	0.295	0.654	0.253
Рівненська	0.000	0.000	0.137	0.007	0.907	0.819	0.283
Сумська	0.271	0.003	0.213	0.009	0.412	0.821	0.304
Тернопільська	0.000	0.010	0.165	0.012	0.166	0.777	0.208
Харківська	0.360	0.168	0.285	0.011	0.087	0.337	0.240
Херсонська	0.580	0.148	0.191	0.005	0.367	0.927	0.406
Хмельницька	0.136	0.122	0.176	0.011	0.361	0.663	0.257
Черкаська	0.140	0.014	0.301	0.014	0.264	0.715	0.262
Чернівецька	0.150	0.203	0.138	0.002	0.511	0.945	0.338
Чернігівська	0.286	0.027	0.245	0.004	0.616	0.890	0.352

Оскільки перші 6 головних релевантних компонентів пояснюють 75,4 % всієї дисперсії структури множини первинних даних, то вони склали основу для розрахунків інтегральних показників регіонів, які розраховувалися за допомогою співвідношення (1). Застосовуючи це співвідношення до кожного об'єкта статистичної сукупності даних (у нашому випадку 24 об'єкти, можна отримати значення інтегрального показника екологічної безпеки для кожного із цих регіонів, який наведено в останній колонці таблиці 1.

При розрахунку інтегрального показника екологічної безпеки методом експертної оцінки було визначено відповідні вагові коефіцієнти для кожного  $w_{kj}$ , які наведені в таблиці 2.

Таблиця 2

## Визначення вагових коефіцієнтів

$w_{kj}$	$w_{1j}$	$w_{2j}$	$w_{3j}$	$w_{4j}$	$w_{5j}$	$w_{6j}$
$\beta_k$	0.2	0.2	0.2	0.1	0.1	0.2

За результатами оцінки інтегрального показника екологічної небезпеки проведено ранжирування регіонів України (рис. 2), що дає змогу певною мірою класифікувати їх відносно рівня безпеки. При цьому слід ураховувати, що найбільше значення цього показника свідчить про найнижчий рівень екологічної безпеки відповідного регіону.

Визначивши кількісну оцінку екологічного ризику, актуальності набуває здійснення якісної інтерпретації розрахункових величин. Для цього ідентифікуємо отримані кількісні значення ризику, тобто, ступінь ризику. Для цього пропонується числовий інтервал величини екологічного ризику, що приймає можливі значення від нуля до одиниці, рівномірно поділити на чотири інтервали, тобто визначити такі проміжки та їх якісну інтерпретацію:

- 1) (0,00;0,25) – низький рівень екологічного ризику;
- 2) (0,25;0,50) – помірний рівень екологічного ризику;
- 3) (0,50;0,75) – середній рівень екологічного ризику;
- 4) (0,75;1,00) – високий рівень екологічного ризику.

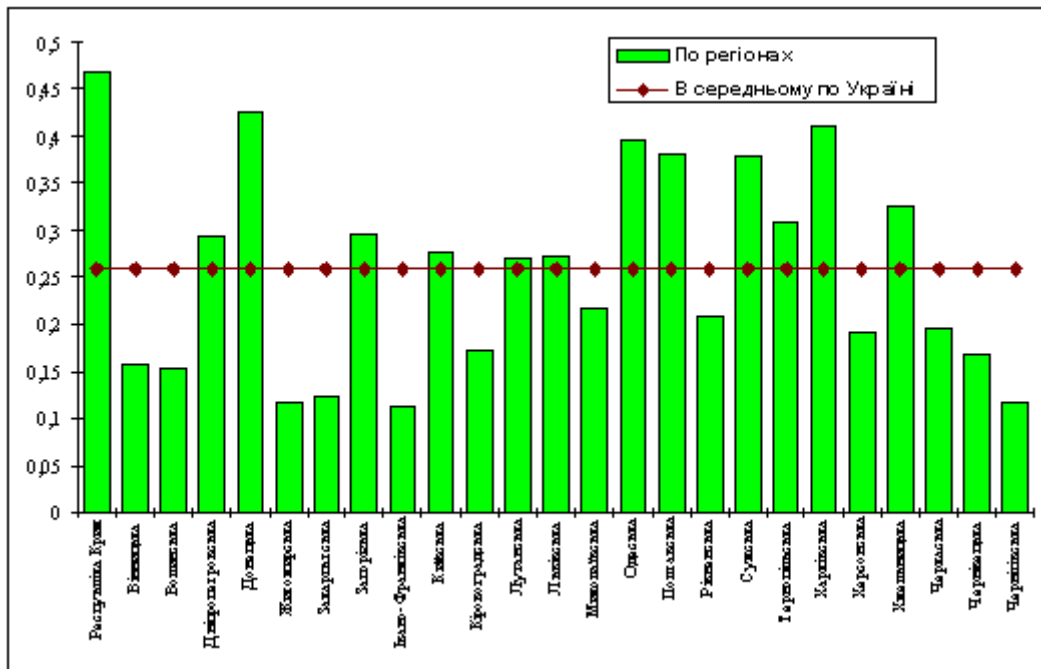


Рисунок 2. Ранжирування регіонів України за оцінкою інтегрального показника екологічної безпеки

Так, згідно отриманих оцінок ризику, регіони України можна умовно поділити на чотири класи: високого рівня екологічного ризику (рівень екологічного ризику в діапазоні  $(0,75;1)$ ), підвищеної небезпеки (рівень екологічного ризику в діапазоні  $(0,5;0,75)$ ), помірної небезпеки (рівень екологічного ризику в діапазоні  $(0,25;0,50)$ ) та відносної небезпеки (рівень екологічного ризику менше  $0,25$ ).

Отримані результати свідчать про неоднорідність регіонів України щодо інтегрального показника екологічної безпеки. Самий високий рівень небезпеки спостерігається в Дніпропетровській та Луганській області. Оскільки ця область має високий модуль техногенного тиску: найвищий серед усіх областей рівень забруднення навколишнього середовища, найбільші навантаження на територію техногенно-небезпечних виробництв, найбільшу кількість населення, яке проживає у зоні можливого ураження сильнодіючими отруйними речовинами, неефективне використання природно-ресурсного потенціалу [219].

Регіонами з помірною небезпекою вважаються Житомирська, Закарпатська, Кіровоградська, Херсонська, Донецька, Запорізька, Івано-Франківська, Вінницька, Волинська, Київська, Миколаївська, Черкаська, Рівненська, Сумська, Чернівецька та Чернігівська області. Дана ситуація пояснюється домінуванням видобувної, переробної, хімічної та інших галузей шкідливого виробництва на території цих областей із одночасним використанням застарілих відходо- та енергоємних технологій, виробничого та природоохоронного обладнання, строк використання якого вже закінчився.

За останні роки до класу відносної небезпеки перемістилися Львівська, Одеська, Полтавська, Тернопільська, Харківська, та Хмельницька області, що є позитивним чинником з огляду на рекреаційний потенціал цих регіонів.

Отримані емпіричні дані цілком відповідають існуючій ситуації в Україні та наявним природно-кліматичним умовам. Територія України не належить до сейсмічно небезпечних або зон з високою ймовірністю реалізації іншого роду природних катаклізмів, тому рівень екологічного ризику здебільшого оцінюється, як незначний і помірний. Паралельно з цим, значний промисловий комплекс, відсутність дієвого екологічного законодавства та відсутність превентивних заходів з кожним роком дедалі більше підвищує ймовірність настання та наслідки екологічних катастроф різного роду.

Для оцінки ризику антропогенного впливу на безпеку людини та довкілля пропонується велика кількість показників. Так в роботі для аналізу структури середньорічних збитків внаслідок надзвичайних ситуацій природного та техногенного характеру регіонів України та для отримання порівняльної оцінки ризику екологічної небезпеки регіонів України безпосередньо використовувались:

$q_j$  – середній індивідуальний ризик смерті в рік у НС природного та техногенного характеру для населення  $j$ -го регіону, який обчислюється за формулою:

$$q = \frac{n_j}{N_j}, (2)$$

де  $n_j$  – кількість загиблих у НС на території  $j$ -го регіону,  $N_j$  – населення регіону.

За допомогою вказаних показників та статистичних даних щодо надзвичайних ситуацій та подій були розраховані оцінки ризику природно-техногенної безпеки, які можна умовно поділити на дві категорії: оцінки шкоди, завданої життю та здоров'ю людини і матеріальні збитки.

У 2020 році в Україні зареєстровано 116 надзвичайних ситуацій, які відповідно до Національного класифікатора «Класифікатор надзвичайних ситуацій» ДК 019:2010 розподілилися таким чином: техногенного характеру – 47; природного характеру – 64; соціального характеру – 5. Внаслідок надзвичайних ситуацій у 2020 році загинуло 170 осіб (з них 26 дітей) та постраждало 305 осіб (з них 46 дітей). За масштабами надзвичайні ситуації, що виникли у 2020 році, розподілилися на: державного рівня – 6; регіонального рівня – 4; місцевого рівня – 50; об'єктового рівня – 56 [220].

Порівняно з 2019 роком, загальна кількість надзвичайних ситуацій у 2020 році зменшилася на 20,5%, при цьому кількість надзвичайних ситуацій техногенного характеру зменшилася на 21,7% (насамперед через зменшення: на 60% їх кількості в системах життєзабезпечення, на 19% – надзвичайних ситуацій на транспорті, на 8% – надзвичайних ситуацій унаслідок пожеж та вибухів), а кількість надзвичайних ситуацій природного характеру – на 21% (зафіксовано зменшення на 42% кількості медико-біологічних надзвичайних ситуацій, насамперед спричинених харчовими отруєннями людей, однак зафіксовано збільшення більш ніж у 1,6 рази кількості надзвичайних ситуацій унаслідок пожеж в природних екосистемах).

У 2020 році зафіксовано найменшу кількість надзвичайних ситуацій за період спостережень починаючи з 1997 року, натомість збільшилася масштабність надзвичайних ситуацій та зафіксовано зростання більш ніж у 6 разів суми завданих надзвичайними ситуаціями збитків, насамперед унаслідок

надзвичайних ситуацій, пов'язаних із лісовими пожежами у квітні (Житомирська область та Зона відчуження), липні (Луганська область) та вересні (Харківська та Луганська області), НС спричиненої посухою у Одеській та Вінницькій областях, а також НС унаслідок червневого паводку у західних областях України.

Враховуючи збереження рівня наслідків від надзвичайних ситуацій, варто зазначити, що рівень ризиків виникнення надзвичайних ситуацій природного та техногенного характеру та ризиків збитків від них залишаються практично незмінними та досить високими для більшості регіонів України, що підтверджується рекордною сумою завданих надзвичайними ситуаціями збитків у 2020 році.

У регіональному розрізі найбільшу кількість надзвичайних ситуацій зареєстровано у Херсонській (12 НС), Київській, Одеській (по 11 НС в кожній) та Дніпропетровській (9 НС) областях. По 7 надзвичайних ситуацій зафіксовано у Закарпатській, Кіровоградській, Луганській, Тернопільській та Харківській областях, у Вінницькій, Донецькій, Житомирській, Полтавській та Чернігівській областях – по 6 надзвичайних ситуацій. На території Запорізької, Івано-Франківської, Миколаївської, Рівненської, Сумської, Чернівецької областей та м. Києва зареєстровано від 4 до 5 надзвичайних ситуацій, в решті регіонів – по 1-3 надзвичайних ситуацій [220].

Надзвичайні ситуації державного рівня сталися унаслідок:

- масового засихання та загибелі посівів унаслідок засухи на території Одеської області, де за інформацією Одеської облдержадміністрації (лист від 30.06.2020 № 1/01-39/4696/2-20) 1311 господарств області зазнали збитків на суму 6649,88 млн. грн. внаслідок загибелі сільськогосподарських культур на площі 498662,54 га;
- ускладнення погодних умов, випадання значних опадів у вигляді дощу на території Закарпатської, Івано-Франківської, Львівської, Тернопільської та Чернівецької областей, що призвело різких підйомів рівнів води в басейнах річок, ускладнення паводкової обстановки та підтоплення 349 населених пунктів. Сума прямих матеріальних збитків завданих надзвичайною



ситуацією за інформацією обласних державних адміністрацій становить понад 1,3 млрд. гривень;

- лісової пожежі, що виникла 6 липня 2020 року на території Борівського та Охтирського лісництв у Новоайдарському районі Луганської області, яка через сильний поривчастий вітер (до 25 м/с) змінних напрямків та високу температуру повітря (+380С) поширилась на хвойні лісові квартали. За інформацією Луганської обласної державної адміністрації лісовому господарству області завдано збитків на суму понад 284 млн. гривень;
- пожеж в природних екосистемах (146 пожеж), які виникли у лісомисливських господарствах Луганської області. Внаслідок надзвичайно складних погодних умов (вітер з ураганними поривами до 25 м/с, тривалий засушливий період) пожежі швидко розповсюджувалися на значну площу понад 20 тис. га і набули загрозливого характеру для населених пунктів [220].

Три надзвичайні ситуації регіонального рівня сталися унаслідок пожеж в природних екосистемах. Сума завданих збитків перевищує 1365 млн. гривень.

Основними причинами виникнення надзвичайних ситуацій природного і техногенного характеру в Україні у 2020 році були:

- недотримання правил пожежної безпеки та ігнорування вимог правил дорожнього руху;
- порушення санітарно-гігієнічних норм та зниження контролю за виконанням протиепізоотичних та протіепідемічних заходів;
- аварійного стану значної частини мереж комунального господарства;
- аномальні прояви атмосферних процесів тощо.

Оцінка та аналіз екологічного ризику, загальних тенденцій і варіацій НС природного і техногенного характеру, одержані кількісні значення інтегральних оцінок загроз, що характеризують екологічну безпеку для кожного із регіонів України, засвідчили наступне: в цілому екосистема України перебуває на грані перевищення допустимого впливу, особливо це стосується західних, центральних областей та окремих регіонів інших областей.

Таким чином, застосування розглянутої методології оцінки і аналізу екологічного ризику може дати можливість визначати пріоритетні напрямки стратегії розвитку регіону, науково обґрунтувати прийнятний рівень ризику щодо кожного з них, оптимізувати стратегію забезпечення природно-техногенної безпеки регіонів, провести районування території України за ступенем внутрішніх загроз для життєдіяльності.

## 5.2 Історичні аспекти та сучасні бачення категоріальної сутності витрат

Надзвичайно важливою і, водночас, складною економічною категорією, яка впливає на фінансові результати підприємства, є витрати підприємства, інформація про обсяг та склад яких займає чільне місце в системі управління підприємством. Тракткування суті витрат є вкрай неоднозначним, що пояснюється різними підходами до оцінки вартості ресурсів, які використовують підприємства в процесі їх господарської діяльності. В економічній теорії витрати досліджувались разом із розглядом суті таких понять, як: вартість, ціна, споживча цінність. При цьому, упродовж розвитку економічної думки, розуміння економічного змісту категорії витрат постійно змінювалося. Так, розглядаючи виникнення і розвиток витрат в історичному аспекті варто відмітити, що вони виникли із появою товарного виробництва й обігу. Саме різні типи економіки, економічного устрою, форми власності на засоби виробництва, функції торгівлі як галузі економіки безпосередньо впливали на підходи до розкриття сутності витрат у різні історичні часи. Таким чином, еволюція знань про витрати має свою історію, етапи становлення. Так, аналіз економічної літератури дозволяє зробити висновок про те, що ученими використовуються різні підходи до виокремлення етапів розвитку знань про витрати. Так, виділяється чотири [221, с. 2, с. 3], п'ять [224, с. 5, с. 6, с. 7, с. 8] та шість [229, с. 10] етапів.

Варто зауважити, що всі дослідники виділяють початковий період – період термінується століттями до нашої ери, який характеризується відстежуванням, обліком і контролем витрат на господарському і державному рівнях, початком використання кошторисів, щоденних звітів про витрати, нарядів на виконання робіт, тобто започаткуванням основ складання сучасної фінансової звітності. При цьому, є дослідники (Н. Андрющенко [221]; О. Горобець [222]), які узагальнено розглядають цей етап формування знань про витрати (XXVIII – II ст. до н.е.) та акцентують увагу на формуванні публічної звітності про витрати, відслідковувані, обліку та контролю витрат як на

господарському, так і державному рівнях. Інша група авторів (Н. Гаркуша [224]; П. Круш [225]; М. Сначов [227]; С. Сорока [228]; О. Лижавська [229]; О. Шільвінська [230];) підходить більш деталізовано до розкриття започаткування знань про витрати, що результується у виокремленні не одного, а двох етапів:

- визначення та реєстрація витрат на ведення господарства як на державному рівні, так і на рівні окремих домогосподарств, відповідно до потреб господарюючих суб'єктів (зародження принципів обліку витрат за їх складовими) (XXVIII – IV ст. до н.е.);

- зародження у Греції основ складання сучасної фінансової звітності, яка ґрунтується на паралельному відображенні доходів і витрат від різних видів діяльності, які є ресурсами, що використовувалися у процесі господарської діяльності (праця і матеріали) і були об'єктом обліку на державному рівні (III – II ст. до н.е.).

Саме такий підхід є вартим уваги, адже він дає можливість більш ґрунтовного розгляду еволюційного розвитку сутності і змісту категорії «витрати».

Наступним етапом, який виокремлюється дослідниками, є третій етап, що характеризується розкриттям суті витрати та формуванням теорій витрат, до яких належить трудова теорія вартості та теорія граничної корисності. Трудова теорія вартості була започаткована В. Петті та П. Буагільбером, які визначали вартість на основі пропорційного обміну, «що визначається витратами праці на виробництво товарів і залежить від її продуктивності в різних галузях» [228, с. 153]. Розвиток трудової теорії вартості відзначається у роботах А. Сміта, «який сформулював три концепції, відповідно до яких вартість визначається, як витрачена на виробництво товару праця; праця, що купується, тобто кількість чужої праці, яку товаровиробник може отримати в обмін на власну працю; сума доходів» [228, с. 153].

К. Маркс також був послідовником трудової теорії вартості, який «виходив з того, що вартість товару формують безпосередні витрати під час процесу виробництва, а також витрати, що за ними слідують, тобто витрати у

сфері обігу (додаткові витрати)» [231, с. 173]. Другим підходом до розуміння вартості та витрат виробництва є теорія граничної корисності (суб'єктивно-психологічна теорія вартості), представниками якої є К. Менгер, В. Джевонс, Л. Вальрас, Е. Бем-Баверк, Ф. Візер, В. Парето), які вважали, що саме ступінь корисності результату визначає вартість. «Спільною рисою для теорій трудової вартості і граничної корисності є трактування виробничого процесу як взаємодії трьох основних його факторів, і, як наслідок, складу витрат, що виникають в його процесі» [227, с. 294].

Перша половина XIX ст. відзначається виникненням та поширенням теорії трьох факторів виробництва праці, капіталу та землі Ж. Б. Сея та Ф. Бастіа. Отже, за цією теорією, у формуванні вартості при виробництві товарів беруть рівну участь праця, капітал і земля: праця створює заробітну плату, капітал – прибуток (процент), земля – ренту. Наприкінці XIX ст. розробляється неокласична теорія вартості, засновником якої є А. Маршалл. Згідно з цією теорією, ціна товару визначається попитом і пропозицією, при цьому в короткостроковому періоді попит формує ціну на основі граничної корисності, а пропозиція – на основі витрат виробництва [232]. Так, «проривом у формуванні науково-теоретичних підходів до визначення економічної сутності та змісту витрат слід вважати виникнення у світовій економічній науці двох основних теорій, у центрі уваги яких перебуває показник витрат, а саме: трудової теорії вартості та теорії граничної корисності» [224, с.193]. Саме цей етап варто вважати третім етапом формування знань про витрати, який узагальнюється періодом від початку XIV ст. до кінця XIX ст.

Наступний – четвертий – етап в еволюції наукових знань про витрати розглядається з кінця XIX ст. до середини XX ст., який пов'язується з використанням математичних методів в теорії, дослідженням поведінки витрат, виникненням двох підходів (бухгалтерського та економічного) до визначення змісту і сутності витрат (бухгалтерські витрати – це витрати виробництва, а економічні – це альтернативні витрати). Крім того, як зазначає Н. М. Гаркуша, цей етап «визначається не лише використанням економіко-математичних

методів, але й подальшим уточненням економічної сутності витрат, зокрема в межах неокласичної теорії та мікроекономіки, визначенням витрат як окремого об'єкта управління, обліку й аналізу» [224, с.193].

Отже, «початком нової хвилі в теорії обліку витрат на виробництво і калькуляції продукції стали дослідження англо-американських вчених і наступне виникнення трьох підходів до обліку та методів обліку витрат і калькулювання: Г. Емерсон, Ч. Гаррісон – «стандарт-костинг», Дж. Кларк, Дж. Харріс – «директ-костинг» та О. Хаггінс – «центри відповідальності» [227, с. 294]. На цьому етапі витрати є комплексом матеріальних і грошових ресурсів, що є необхідними для здійснення фінансово-господарської діяльності підприємства, а також є основою калькулювання собівартості виробництва.

Переходом до управління витратами в оперативному та в стратегічному аспектах визначається п'ятий етап розвитку знань про економічну суть поняття «витрати». На цьому етапі, що почався в кінці ХХ ст. і триває досі, мають місце дослідження щодо управління витратами у довгостроковій перспективі в умовах динамічного мінливого зовнішнього середовища функціонування підприємств. Мінімізація обсягу та оптимізація структури витрат підприємства, що забезпечує максимізацію фінансових результатів є основною метою управління витратами, досягнення якої забезпечується виконанням таких завдань:

- « - здійснення групування витрат за певними ознаками, які відповідають вибраним цілям управління витратами;
- виявлення взаємозв'язків між різними групами витрат;
- оцінювання впливу витрат різних груп на величину фінансових результатів підприємства;
- знаходження такої величини кожної групи витрат та, відповідно, співвідношення між ними, за яких фінансові результати діяльності підприємства досягають максимального значення» [225, с. 155].

Отже, на основі розглянутих підходів до виокремлення історичних етапів розвитку знань про витрати, можна зробити висновок, що ця економічна

категорія виникла із появою товарного виробництва та товарного обігу. В зв'язку із цим, розкриття суті витрат відповідає тому чи іншому типу економіки, економічному устроєм, формам власності на предмети та засоби праці.

Термін «витрати» в спеціалізованій економічній літературі висвітлюється з різних точок зору, які диверсифікуються залежно від специфіки їх використання. Дослідження суті витрат підприємства, що розкривається в працях вчених-економістів дозволяє зробити висновок про те, що єдиного підходу до трактування терміну «витрати» немає. Так, розгляд суті поняття «витрати» узагальнено можна розділити за такими змістовими підходами, які виокремлюються на основі визначень витрат різних дослідників:

- витрати – це зменшення економічних вигод у вигляді вибуття активів або збільшення зобов'язань, які призводять до зменшення власного капіталу [233, с. 14, с. 15, с. 16];

- витрати – вартісне оцінювання (грошова оцінка) ресурсів (трудових, матеріальних, фінансових і інших видів ресурсів; споживання товарів і послуг ) [237, с. 18, с. 19, с. 20];

- витрати – це використані (витрачені, спожиті) ресурси (спожита частина ресурсів, матеріальні і грошові кошти, фактори (засоби) виробництва) [241, с. 22];

- витрати – це витрати (прямі і непрямі) чи виплати [243, с. 24];

- витрати – це затрати живої та уречевленої праці [245].

Необхідно зазначити, що у спеціалізованій економічній літературі та в законодавчо-нормативних документах, які регламентують питання фінансового обліку та звітності, використовуються два терміни «витрати» та «затрати». При цьому, в більшості випадків роз'яснення щодо відмінностей чи подібностей між цими термінами відсутні. Є дослідники, які наголошують на відмінностях, однак при розкритті суті ці відмінності не є суттєвими. На законодавчому рівні в Україні використовується лише термін «витрати», а поняття «затрати» не застосовується зовсім. В економічній та обліковій літературі Азербайджанської Республіки для розкриття суті витрат також використовується один термін

«херджер», який і перекладається «витрати» [246, с. 124]. Певне коло дослідників також застосовують лише поняття «витрати». Ми дотримуємося думки тих авторів, які ототожнюють суть термінів «затрати» та «витрати» у одному понятті «витрати» щодо відносно використовуваних грошового вираження ресурсів, що використовуються суб'єктом господарювання протягом певного періоду.

Отже, більшість дослідників схиляються до тлумачення витрат через їх представлення як вартісне оцінювання (грошову оцінку) ресурсів (трудових, матеріальних, фінансових і інших видів ресурсів; споживання товарів і послуг), які використані на виробництво. Саме така позиція щодо суті витрат дозволяє підкреслити і матеріальний зміст цього поняття, і обов'язковість його грошового вираження. Тому, витрати доцільно розглядати саме як вартісно оцінені трудові, матеріальні, фінансові й інші види ресурсів, які використовуються суб'єктом господарювання в процесі здійснення ним господарської діяльності.



### **5.3 Ефективність державного фінансування освіти в Україні у контексті забезпечення економічного зростання і розвитку фіскального простору**

Ефективність державних видатків на освіту оцінюється з позицій або безпосередньо обсягів видатків, або з позицій освітніх результатів. В оцінках ефективності державних видатків на освіту, орієнтованих на видатки, показник ефективності інтерпретується як величина, на яку можуть бути зменшені видатки, а результати при цьому залишаються без змін (англ. *cost effectiveness*). На відміну від цього, показники ефективності у підходах, орієнтованих на результати, визначаються як величини, на які можна збільшити результати при незмінних видатках (англ. *efficiency*).

Часто застосовуваними є непараметричні методи оцінки ефективності державних видатків, зокрема метод вільної оболонки (англ. *Free Disposal Hull Approach, FDH*). Він є простим у реалізації, оскільки враховує лише два параметри: витратний – витрати на одного учня середньої освіти (як правило, у % ВВП на душу населення) і результатний параметр – рівень успішності учнів (як правило, використовується середнє значення показників успішності за трьома напрямками: літературним, математичним і природничим за оцінками PISA<sup>1</sup>). Слід зазначити, що рівень успішності 15-річних учнів середньої школи є найбільш репрезентативним результатним параметром в освіті, оскільки він сигналізує про результати роботи практично всіх освітніх рівнів, починаючи від дошкільної і початкової освіти, де закладається фундамент для подальшого успішного навчання дітей, та свідчить про якість підготовки учнів для подальшого навчання у вищих і професійно-технічних закладах освіти.

В основі FDH методу оцінки ефективності лежить теза про те, що між

---

<sup>1</sup> Programme for International Student Assessment, PISA. Стандартизовані міжнародні опитувальники і тести, які використовуються для оцінювання навчальних досягнень учнів 15-річного віку, яке проводиться безпосередньо в школах, де вони навчаються. У кожній країні тестуються від 4,5 до 10 тис. осіб. З точки зору змісту Програма охоплює три освітні сфери: читання, математику і природознавство. Досягнення учнів оцінюються не тільки з точки зору освоєння навчальних програм, а й за здатністю використовувати знання в різних ситуаціях, а також цінності цих знань для підготовки молоді до дорослого життя. Програма міжнародної оцінки включає три трирічних цикли, в кожному з яких докладно оцінюються досягнення учнів в одній головній для цього циклу області, якій присвячується 2/3 часу тестування, а дві інші дають лише сумарну картину умінь. Перша оцінка, проведена в 2000 р., була присвячена читанню, у 2003 р. головною сферою була математична грамотність, у 2006 р. – природознавство, надалі цикл повторювався.

обсягами державного фінансування освіти і рівнем знань учнів існує взаємозв'язок. При цьому інші фактори, які впливають на результати в освіті до уваги не беруться. Оскільки міжнародне оцінювання рівня знань учнів здійснюється один раз на три роки, то видатковий параметр доцільно обрати станом на той рік, що передує рокові оцінювання, або розрахувати усереднений показник державних видатків на загальну середню освіту за три роки, що передують оцінюванню. Таким чином, абсолютну ефективність державного фінансування освіти у конкретній країні станом на конкретний рік можна представити точкою з двома параметрами. Аби оцінити відносну ефективність державного фінансування освіти, необхідно побудувати відповідні точки для інших країн та здійснити перехресне порівняння. З-поміж побудованих точок будуть виділятися точки-еталони, у яких при найменших значеннях видатків будуть найвищі результати PISA або при найвищих результатах PISA будуть найменші видатки. Точки, які розташовуються нижче від еталонів, притаманні країнам, у яких є резерви для підвищення ефективності фінансування освіти: або шляхом зниження видатків при збереженні наявного у них рівня знань учнів (екстенсивний, небажаний з точки зору економічного зростання шлях), або шляхом покращення результатів PISA при незмінних видатках на освіту.

Оцінки ефективності державних видатків на освіту в Україні і 31 країні ОЕСР, здійснені методом FDH, засвідчили, що Україна за показником ефективності як витрат на освіту, так і результатів від освіти має кращі показники, порівняно з 19-ма країнами ОЕСР. Водночас, видатково-орієнтована оцінка ефективності засвідчила, що при зафіксованому у 2018 р. рівні знань українських учнів, 10,4% державних видатків на освіту витрачалися неефективно. З іншого боку, результатно-орієнтована оцінка ефективності показала, що при наявному станом на 2017 р. рівні видатків на середню освіту, результати, тобто знання, могли б бути кращими на 3,7%[247].

Згідно описаного підходу, формально існує два шляхи підвищення ефективності державних видатків на освіту: зменшення видатків при незмінних результатах від освіти або покращення результатів від освіти при незмінних

видатках. Перший шлях, екстенсивний, призводить до звуження фіскального простору для фінансування сфери освіти. Другий шлях не впливає на рівень державних видатків на освіту, тобто не звужує фіскальний простір для фінансування освіти, але покращує результативність в освітній сфері через ряд заходів: адаптацію навчальних програм і методів навчання до потреб соціально-вразливих верств населення, тісне співробітництво між учителями та соціальними працівниками, застосування інновацій у методах навчання і практичних заняттях в класах, забезпечення поширення інновацій від ведучих до відстаючих шкіл, таргетування державної підтримки сімей з дітьми/студентами на конкретні освітні цілі, підняття вступного порогу для педагогічних спеціальностей, надання закладам освіти більшої фінансової автономії, яка сприятиме якійсній конкуренції між ними тощо.

Покращення результативності в освітній сфері розширює фіскальний простір країни через зростання загальної факторної продуктивності: вищі результати в освіті забезпечують підвищення продуктивності праці, яке своєю чергою є основою для збільшення податкових надходжень до бюджету, що спрямовуються на фінансування видатків бюджету, зокрема і на освіту (рис. 1).

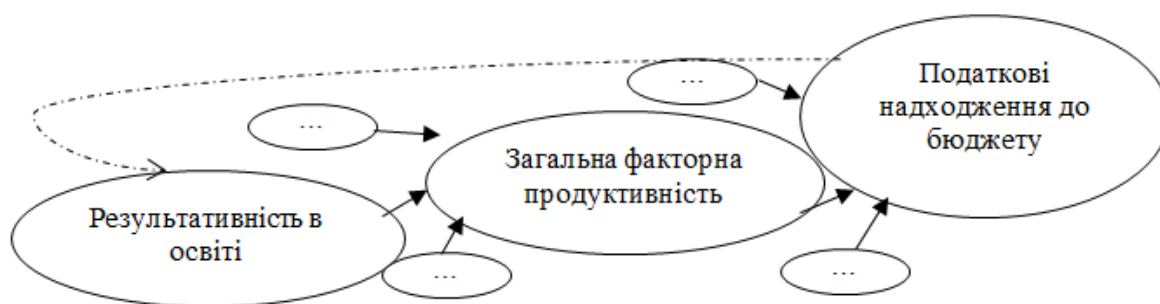


Рис. 1. Схема впливу результативності в освіті на розширення фіскального простору

Через позитивний вплив на економічне зростання, освіта формує фінансові передумови для розширення фіскального простору у розумінні бюджетного резерву, який може бути використаний без шкоди для фінансової стійкості та економічної стабільності, а отже державні видатки на освіту не виключно

самоокупні та фіскально-ефективні, але й направлені на забезпечення стійкості державних фінансів у довгостроковій перспективі.

Узагальнення результатів емпіричних досліджень підтверджує теоретичні положення щодо зв'язку продуктивності праці (рівня випуску, доходу на душу населення, національного доходу тощо) і обсягів податкових надходжень. Зокрема, про це зроблено висновки у дослідженнях Н. Калдора [248], Р. Феночіетто [249], Ж.-Й. Моїссерона [250] та багатьох інших. Наші розрахунки щодо зв'язку загальної факторної продуктивності та податкових надходжень у 13 країнах ОЕСР та 13 країнах ЦСЄ (які не належать до ОЕСР) протягом періоду з 1990 р. по 2017 р. також вказують на те, що у середньому при зростанні загальної факторної продуктивності на 0,2 в.п. податкові надходження збільшуються на 1 в.п. [251].

Незважаючи на досить невисокі показники PISA у 2018 р., оцінки української системи загальної середньої освіти з позицій досягнення Цілей сталого розвитку перебували на високому рівні. Зокрема, в Україні було забезпечено доступну якісну шкільну освіту для всіх дітей та підлітків, а у школах було створено сучасні умови навчання, включаючи інклюзивне, на основі інноваційних підходів [252].

Та у зв'язку із повномасштабним вторгненням РФ на територію України освітні заклади зачинено, відповідно українські школярі не мають доступу до освіти, часто навіть онлайн. Погіршується і без того складна ситуація із втратою знань учнів, які ще не оговталися від пандемічних шоків. Руйнування освітньої інфраструктури колосальні. На сьогодні уже зафіксовано повне руйнування 61 закладу загальної середньої освіти і пошкодження 356 закладів.

Відновлення освітньої інфраструктури потребуватиме значних капіталовкладень. Якщо протягом останніх 10 років частка капітальних видатків на освіту в Україні не перевищувала 2,1% від загального обсягу фінансування освіти (табл. 1), то у період післявоєнного відновлення цей показник повинен суттєво збільшитися.

Таблиця 1

Капітальні вкладення в освітню сферу в Україні протягом 2010-2020 рр.

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Капітальні вкладення в освіту, млрд грн	1.6	1.7	1.3	0.9	0.6	1.2	1.8	3.3	4.5	4.8	3.1
ВВП у факт цінах, трлн грн	1.121	1.349	1.459	1.523	1.587	1.989	2.385	2.981	3.560	3.977	4.222
Капітальні вкладення в освіту, % ВВП	0.14	0.13	0.09	0.06	0.04	0.06	0.08	0.11	0.13	0.12	0.07
Загальний обсяг вкладень в освіту, млрд грн	91.1	97.6	111.2	116.0	109.5	127.1	140.0	183.0	214.0	241.4	252.3
Частка капітальних вкладень у загальному фінансуванні, %	<b>1.7</b>	<b>1.8</b>	<b>1.2</b>	<b>0.7</b>	<b>0.6</b>	<b>0.9</b>	<b>1.3</b>	<b>1.8</b>	<b>2.1</b>	<b>2.0</b>	<b>1.2</b>

Джерело: складено на основі даних Держслужби статистики та Міністерства фінансів України.

Для порівняння, в умовах стабільно функціонуючої освітньої системи у Польщі показник частки капітальних вкладень у фінансуванні освіти складав 9%, в Угорщині та Чехії – по 11%, в Словаччині – майже 5% (за даними OECD stats).

Суттєве зростання показника державного (у тому числі грантового) фінансування освіти з одночасним зниженням рівня знань учнів, яке очікується, негативно позначиться на формальних показниках ефективності державного фінансування освіти (FDH). Тому ці показники певний час будуть неінформативними з точки зору формування передумов для економічного зростання та, відповідно, фіскального простору. На перший план вийде обґрунтований розподіл державного фінансування освіти за напрямками формування стійких освітніх передумов економічного зростання. У сфері

загальної середньої освіти таким напрямом може бути реформа старших класів школи, надання розширених можливостей для вибору предметів, програм і напрямів профільної або професійної підготовки на другому етапі середньої освіти.

У більшості розвинених країн на другому етапі середньої освіти, тобто у старших класах школи, учні можуть обирати між академічно-орієнтованими (загальноосвітніми) та професійно-орієнтованими програмами. Загальноосвітні програми базуються лише на шкільних заняттях і направлені на підготовку учнів до вступу в університет, а професійні – одночасно на виробничій практиці та на шкільних заняттях (дуальна освіта), що дозволяє працевлаштовуватися після їх завершення. При цьому продовжувати навчання у вищих навчальних закладах можна, незалежно від того, чи були шкільні програми академічно- або професійно-орієнтованими. На сьогодні, в країнах ОЕСР професійну світу здобувають більшість учнів старших класів школи (рис. 2).

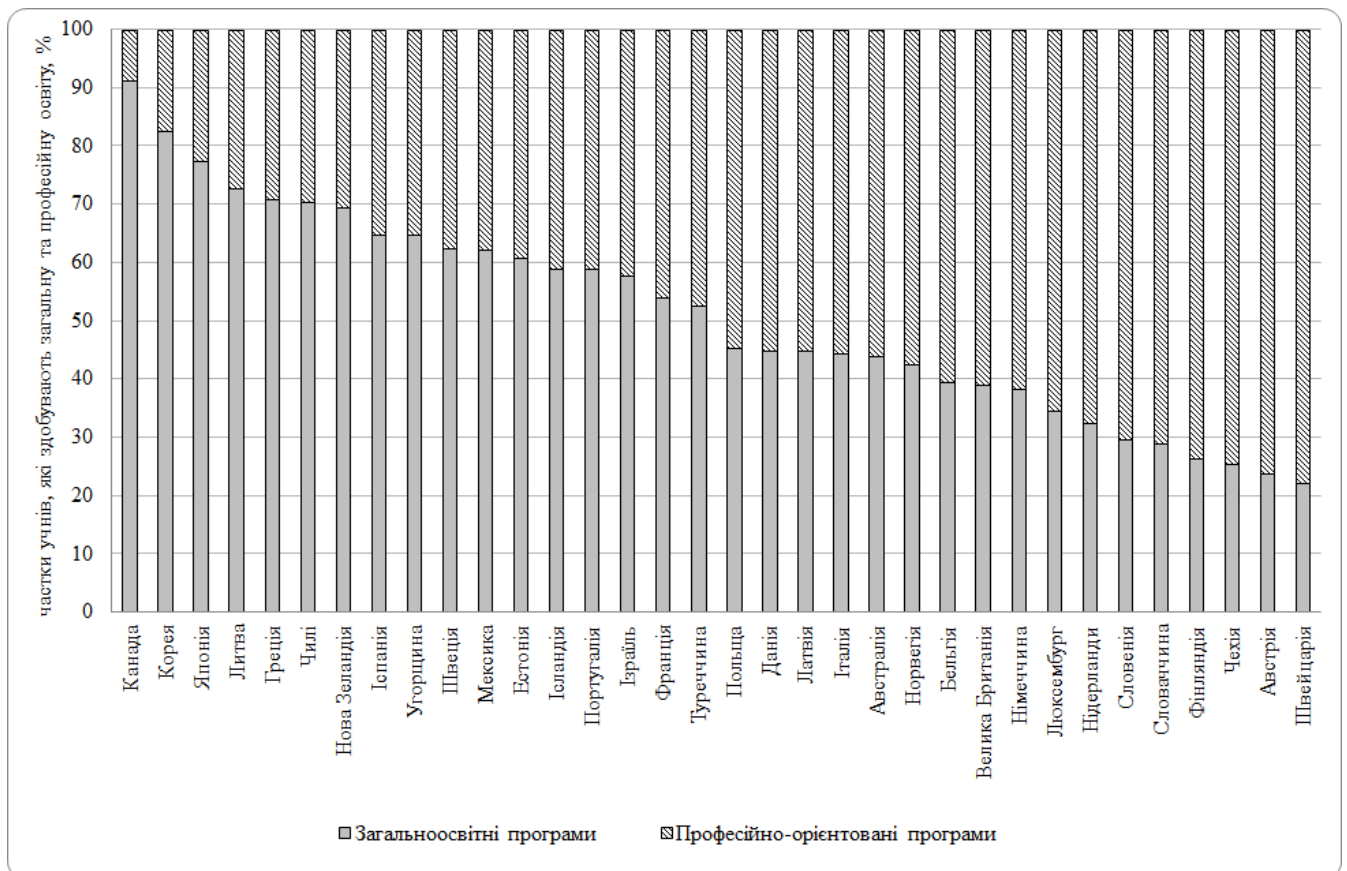


Рис. 2. Частка учнів, які здобувають загальну і професійну освіту на другому етапі середньої освіти у деяких країнах ОЕСР, 2016 р.

Збільшення частки учнів старших класів, які обирають професійні програми, обумовлене перевагами професійної освіти. По-перше, наявність професійної освіти не перешкоджає продовженню навчання в університеті, але при цьому дає можливість для гідного працевлаштування випускникам другого етапу середньої освіти (середній вік 16-19 років). По-друге, наявність професійної кваліфікації у випускників шкіл скорочує терміни поповнення ринку праці новими кадрами, що позитивно впливає на економіку, особливо країн зі стрімким старінням населення. По-третє, гнучка система взаємодії роботодавців і навчальних закладів, а також відносно короткий термін навчання, дозволяють швидко реагувати на професійні запити ринку праці, тим самим сприяючи економічному зростанню, скорочуючи кваліфікаційний розрив.

Перелічені переваги професійної освіти на базі старших класів школи будуть надзвичайно актуальними в Україні в умовах післявоєнного відновлення економіки.

Втрати знань, які уже на сьогодні зазнали учні, негативно позначатимуться на економічному зростанні у довгостроковій перспективі. Фінансові заходи «швидкого реагування» на ці проблеми повинні не лише «закривати пробоїни», що вже виникли у сфері освіти, але й орієнтуватися на освітні потреби економічного зростання найближчої перспективи – для пом'якшення негативних наслідків втрати знань.

**SECTION 6. FINANCE, PENNILESS AND CREDIT**

10.46299/ISG.2022.MONO.ECON.1.6.1

**6.1 Оцінка податкової конкурентоспроможності в умовах фінансово-економічної нестабільності**

На основі оцінки міжнародної податкової конкурентоспроможності відбувається порівняння систем оподаткування різних країн з точки зору їх впливу на економічні рішення суб'єктів господарювання, що має важливе значення в умовах фінансово-економічної нестабільності. Найвищий рейтинг міжнародної податкової конкурентоспроможності свідчить про те, що податкова система не викривлює (або майже не викривлює) економічні рішення суб'єктів господарювання, в той час як найнижчий рейтинг, як правило, отримують ті країни, які справляють значний дисторсійний вплив на економічні рішення суб'єктів господарювання.

Одним з показників, що використовуються для оцінки міжнародної податкової конкурентоспроможності є Індекс міжнародної податкової конкурентоспроможності (англ. International tax competitiveness index). Це показник, який щорічно визначається експертами Податкової фундації США (англ. Tax Foundation)<sup>2</sup> для країн ОЕСР, за розробленою ними методологією, що відображає, наскільки податкова система кожної країни є конкурентоздатною та нейтральною [253]. Саме конкурентоздатність та нейтральність, на думку експертів Податкової фундації, є основними принципами, яким має відповідати сучасна податкова політика.

Загальний індекс міжнародної податкової конкурентоспроможності включає оцінку міжнародної конкурентоспроможності систем:

- оподаткування прибутку підприємств,
- оподаткування доходів фізичних осіб,
- оподаткування власності,

---

<sup>2</sup> Провідний незалежний неприбутковий дослідницький центр з питань податкової політики, заснований в 1937 р. в США, який займається оцінкою Індексу міжнародної податкової конкурентоспроможності



- міжнародних податкових норм.

Кожну з цих категорій репрезентують певні показники. Для аналізу міжнародної конкурентоспроможності системи оподаткування прибутку підприємств, експерти Податкової фундації включають наступні:

- *сукупна граничної ставки податку на прибуток підприємств*;

- *умови відшкодування витрат підприємств* (англ. cost recovery), що характеризуються таким показником, як перенесення збитків з поточного року на майбутні роки та на попередні періоди, амортизація капітальних інвестицій в обладнання, будівлі, споруди та нематеріальні активи, оцінка вибуття товарно-матеріальних запасів, податкова знижка для власного капіталу підприємств,

- *податкові стимули та сприятливість веденню бізнесу* (англ. tax incentive and complexity), що характеризуються такими показниками, як патентний бокс, податкові пільги на НДДКР, час, який витрачає підприємство, на сплату податків (годин на рік), кількість податкових платежів, які сплачує підприємство (включаючи податок на прибуток, земельний податок та ін.)

Показником ставки податку на прибуток підприємств, на якому базується аналіз міжнародної податкової конкурентоспроможності, експерти Податкової фундації обрали *сукупну граничну ставку податку на прибуток підприємств* (англ. combined top marginal corporate income tax rate). Показник *сукупної граничної ставки податку на прибуток підприємств* відображає максимальний розмір ставки цього податку, що включає ставку не лише на центральному рівні, а й ставки і надбавки, які застосовуються додатково на субнаціональних рівнях влади. Даний показник використовується експертами Податкової фундації для характеристики стимулюючого впливу податкової системи на інвестиційні рішення. Високий розмір (за міжнародними нормами) ставки податку на прибуток підприємств негативно позиціонує міжнародну конкурентоспроможність податкової системи, оскільки дестимулює інвесторів робити додаткові капіталовкладення, а відтак, на думку експертів, гальмує темпи економічного зростання.

Наявність можливостей для *відшкодування витрат* в рамках системи

оподаткування прибутку підприємств позитивно характеризують систему оподаткування прибутку підприємств, оскільки впливають на фінансовий результат підприємства до оподаткування. Якщо податковий облік не передбачає відшкодування витрат підприємства, вартість капіталу зростає, що призводить до зниження попиту на капітал, скорочує обсяг інвестицій і в результаті гальмує темпи економічного зростання.

Дослідження особливостей відшкодування витрат підприємств в країнах-членах ОЕСР базується на порівняльному аналізі умов, які стосуються, по-перше, *перенесення збитків*, а саме:

- перенесення збитків минулих років на майбутні періоди;
- перенесення збитків з поточного року на попередні роки.

*Оцінка умов амортизації капітальних інвестицій* в країнах-членах ОЕСР відбувається на основі розрахунку приведеної (дисконтованої) вартості загальної суми амортизаційних відрахувань за трьома видами активів: будівлі, обладнання та нематеріальні активи. Приведена (дисконтована) вартість характеризує поточну вартість загальної суми амортизаційних відрахувань, які плануються у майбутньому за весь строк корисного використання (експлуатації) активів. Її співвідношення із амортизаційною вартістю активів відображає частку капітальних інвестицій, яка реально компенсується підприємству за рахунок амортизації. Якщо ця частка становить 100%, це означає, що амортизаційні відрахування не знецінюються у часі і підприємство списує реальну вартість понесених ним витрат на придбання активів. Експерти називають таку систему амортизації нейтральною, оскільки підприємство має можливість отримати відшкодування капітальних інвестицій в активи незалежно від строків їх корисного використання (експлуатації). [254, с. 3] Нейтральна система амортизації заохочує підприємства до постійного оновлення матеріальних та нематеріальних активів, не знецінює вартість капіталу, а відтак позитивно позначається на рейтингу міжнародної податкової конкурентоспроможності таких країн.

Як і у випадку амортизації капітальних інвестицій, *оцінка вибуття товарно-матеріальних запасів*, яка проводиться з певним часовим лагом, не уникає впливу інфляції, що в результаті призводить до знецінення у часі витрат, понесених підприємством на придбання цих товарно-матеріальних запасів, а отже позначається на завищенні розміру оподаткованого прибутку. Відтак, вибір методу, за яким підприємство може здійснювати оцінку вибуття своїх товарно-матеріальних запасів, має важливе значення для рівня оподаткування прибутку підприємств і міжнародної конкурентоспроможності системи оподаткування в цілому.

Традиційно найпоширенішими методами оцінки вибуття товарно-матеріальних запасів в країнах-членах ОЕСР є наступні:

- 1) метод собівартості останніх за часом надходжень товарно-матеріальних запасів (англ. Last in-First out, скор. LIFO);
- 2) метод середньозваженої собівартості товарно-матеріальних запасів (англ. Average Cost);
- 3) метод собівартості перших за часом надходження товарно-матеріальних запасів (англ. First in-First out, скор. FIFO).

В умовах високої інфляції найкращим з точки зору забезпечення відповідності оподаткованого прибутку реальному вважається метод, за яким товарно-матеріальні запаси, продані першими, оцінюються за собівартістю запасів, що надійшли останніми, тобто метод собівартості останніх за часом надходжень товарно-матеріальних запасів (англ. LIFO). Натомість, метод собівартості перших за часом надходження товарно-матеріальних запасів (англ. FIFO), навпаки призводить до заниження реальної вартості витрат підприємства, оскільки він базується на припущенні, що товарно-матеріальні запаси використовуються у тій послідовності, у якій вони були придбані підприємством (відображені у його бухгалтерському обліку), що, як правило, не відповідає дійсності. В результаті фінансовий результат до оподаткування у підприємства виявляється штучно завищеним, а тому цей метод вважають найгіршим з точки зору впливу на міжнародну конкурентоспроможність податкової системи.

Що стосується методу середньозваженої собівартості (англ. Average Cost), то при оцінці вибуття товарно-матеріальних запасів для кожної одиниці розраховується середня (середньозважена) вартість протягом звітного періоду. Хоча цей метод дає більш об'єктивну картину руху запасів на підприємстві, він не позбавлений недоліків, пов'язаних із недостовірною оцінкою запасів, оскільки зазнає негативного впливу інфляції, особливо по відношенню до залишків товарно-матеріальних запасів, невикористаних на звітну дату. За свідченнями експертів Податкової фундації, саме цей метод набув найбільшої популярності у бухгалтерській практиці в країнах-членах ОЕСР: в 2019 його використовували в 15 країнах, тобто майже в 42% від загальної кількості країн. У рейтингу міжнародної податкової конкурентоспроможності такі країни, в тому числі Австралія, Канада, Нова Зеландія, Чехія, Угорщина, отримали 0,5 балів (середня оцінка).

Ще в 15 країнах застосовувався метод собівартості останніх за часом надходжень товарно-матеріальних запасів (англ. LIFO). У рейтингу міжнародної податкової конкурентоспроможності такі країни, до переліку яких входить США, а також європейські економічно-розвинені країни, такі як Австрія, Бельгія, Німеччина, Греція, Нідерланди, отримали 1 бал (максимальна оцінка).

Найменш популярним виявився метод собівартості перших за часом надходження товарно-матеріальних запасів (англ. FIFO): він використовувався лише в 6 країнах, тобто в 16% від загальної кількості країн. У рейтингу міжнародної податкової конкурентоспроможності такі країни, зокрема скандинавські країни (Фінляндія, Швеція, Норвегія, Данія), а також Велика Британія та Ірландія, отримали 0 балів (найнижча оцінка).

Починаючи з 2020 р., до показників, які характеризують умови відшкодування витрат, було включено податкову знижку на власний капітал (англ. allowance for corporate equity). Це було обумовлено тим, що, за даними ОЕСР, в США, Великобританії, Німеччині та Японії податкове навантаження на прибуток компаній, які фінансуються за рахунок запозичень, є на 3,8-6 процентних пунктів нижче, ніж тих, які фінансуються за рахунок випуску акцій

чи власного капіталу. В 2016 р. експерти МВФ підраховали, що майже 20% взятих кредитів було обумовлено можливістю вирахувати відсотки по кредиту з оподаткованого прибутку підприємств [255]. В останні роки у урядів багатьох країн викликає занепокоєння висока боргова залежність підприємств. Так, з метою її послаблення урядом США в 2022 р. було встановлено ліміт на суму вирахувань відсотків по кредиту у розмірі, що не перевищує 30% валового прибутку підприємствами. В червні 2021 р. Європейська комісія з метою переорієнтації підприємств з боргового на альтернативні джерела фінансування виступила з ініціативою встановлення в усіх країнах членах ЄС рівні умови оподаткування для боргового фінансування та фінансування за рахунок випуску акцій чи власного капіталу. В рамках даної ініціативи було запропоновано на вибір одне з двох: або скасування діючої пільги у вигляді вирахування відсотків по кредиту з оподаткованого прибутку, або запровадження податкової пільги для корпоративного власного капіталу, що передбачає вирахування з оподаткованого прибутку підприємства певного відсотка його власного капіталу, що свого роду відображає умовно нараховану плату (тобто витрати) за використання підприємством акціонерного капіталу чи нерозподіленого прибутку [256]. Варто зазначити, що така ініціатива не нова. Вперше аналогічну пільгу під назвою відсотки на чистий власний капітал (англ. interests on net equity) запровадила Бразилія в 1996 р. Вона застосовується й дотепер. Дана пільга в Бразилії має ряд особливостей:

по-перше, вирахуванню підлягає частка акціонерного капіталу, що у вигляді відсотків виплачується додатково до дивідендів акціонерам;

по-друге, відсотки на акціонерний капітал вираховуються як з оподаткованого прибутку підприємств, так і зменшують базу, на яку нараховуються соціальні внески, які сплачує підприємство. Однак при цьому відсотки на чистий власний капітал оподатковуються окремо за ставкою 15%;

по-третє, ставка, за якою визначаються вираховуванні відсотки, розраховується на пропорційній основі, але не перевищує довгострокову ставку відсотків (станом на 2021 р. вона становила 4,75%) [257].

На відміну від Бразилії у Європейських країнах ця пільга вперше була запроваджена набагато пізніше. Спочатку в Бельгії в 2006 р., а вже потім в Італії (2011 р.), Туреччині (2015 р.), на Кіпрі (2015 р.), в Португалії (2017 р.), на Мальті (2018 р.) та в Польщі (2019 р.). На думку експертів, це обмовлено переважно складністю її практичного впровадження [258, с. 438]. Разом з тим, попри всі труднощі завдяки такому нововведенню Італія домоглася суттєво зменшити корпоративну боргову залежність: за висновками експертів ОЕСР частка фінансування за рахунок запозичень в цій країні насьогодні становить менше 1% [255]. Варто зазначити що Італія на відміну від більшості країн, де діє ця пільга, не обмежує відсоток власного капіталу, що може бути вираховано, а, по-друге, цією пільгою можуть скористатися практично всі без винятку види підприємств. Натомість, наприклад, на Кіпрі вирахуванню підлягають відсотки на власний капітал у розмірі, що не перевищує 80% прибутку ЕВІТ, тобто прибутку підприємства до вирахування відсотків та податків. В Португалії цей ліміт встановлено на рівні 25% прибутку ЕВІТДА. При цьому право на цю пільгу мають лише малі та середні підприємства [259].

Попри наявні відмінності, вважають, що ця знижка сприяє усуненню дисторційного впливу податкової системи на вибір суб'єктами господарювання джерела фінансування. Відтак, країни, які її застосовують, отримують 1 бал у рейтингу міжнародної податкової конкурентоспроможності.

Нейтральність впливу податків на економічні рішення суб'єктів господарювання, на думку експертів Податкової фундації [253, с. 10], передбачає відсутність будь-яких податкових стимулів (преференцій), які мають адресний характер (та/або надаються безумовно), а також діють на користь окремих підприємств або видів економічної діяльності. Серед найбільш шкідливих податкових преференцій, які використовуються урядами для стимулювання окремих видів економічної діяльності, експерти Податкової фундації виділяють:

по-перше, патентний бокс (англ. patent box);

по-друге, податковий кредит на науково-дослідницькі та дослідно-конструкторські розробки (скор. НДДКР) (англ. R&D tax credit).

Єдиного перекладу назви «Patent box» на українську мову немає. Зустрічаються варіанти, такі як патентний бокс, ІР-бокс, патентна коробка, патентне вікно та ін. В “коробці” міститься перелік об’єктів інтелектуальної власності, доходи від котрих можна оподатковувати за пільговим режимом [260]. Як правило під Патентним боксом мається на увазі спеціальний режим оподаткування прибутку, що виникає з об’єктів інтелектуальної власності (патентів, захищених авторським правом, програмного забезпечення, а також інших об’єктів інтелектуальної власності, що можуть бути запатентовані). Станом на 2020 р. режим «патентний бокс» застосовувався в половині країн-членів ЄС. Якщо в країні діє Патентний бокс, вона не отримує бал у рейтингу міжнародної податкової конкурентоспроможності.

Податкові пільги на НДДКР є інструментом непрямого державного стимулювання діяльності підприємств у сфері науково-дослідницьких та дослідно-конструкторських розробок. Керуючись необхідністю проведення міжнародних порівнянь впливу податкових пільг на НДДКР на інвестиції, експертами ОЕСР було розроблено методичний підхід до визначення імпліцитної граничної ставки податкових пільг на НДДКР (англ. implied marginal R&D tax subsidy rate, скор. IMTSR), яка являє собою величину (у відсотках), на яку підприємство, що вкладає кошти у НДДКР, може зменшити вартість своїх інвестицій за рахунок використання податкових пільг на НДДКР. Однак при цьому слід відзначити, що імпліцитна гранична ставка податкових пільг на НДДКР (скор. ІГСПП<sub>нддкр</sub>) відображає вплив лише двох пільг, а саме підвищених вирахувань витрат на НДДКР з оподаткованого доходу підприємства та податкового кредиту на НДДКР. Втім експерти вважають, що як і патентний бокс, такі пільги порушують нейтральність впливу податків на економічні рішення суб’єктів господарювання. Відтак, чим вищим є розмір імпліцитної граничної ставки податкових пільг на НДДКР, тим гіршою є оцінка конкурентоспроможності такої системи.

Сприятливість податкових систем веденню бізнеса репрезентують три складові:

- 1) час, який витрачає підприємство на сплату податків та дотримання норм податкового законодавства;
- 2) кількість платежів податку на прибуток у рік;
- 3) загальна кількість інших податків та обов'язкових платежів, які сплачує підприємств.

До останнього часу вивчення сприятливості умов оподаткування веденню бізнесу здійснювалось щорічно Світовим банком в рамках дослідження *Doing Business*, що охоплювало 190 країн світу. *Показник часу* відображає кількість годин, що витрачаються на підготовку і подачу податкової звітності, а також на сплату трьох основних видів податків: податку на прибуток підприємств, податку на додану вартість, а також податків на фонд заробітної плати, в т.ч. соціальні внески. Чим більше годин витрачає підприємство, тим гірше місце у рейтингу міжнародної податкової конкурентоспроможності посідає країна.

Дослідження *Doing Business* оцінює всі податки та обов'язкові відрахування (платежі), передбачені законодавством для середнього підприємства на всіх рівнях влади, включаючи центральний (федеральний), регіональний та місцевий. Варто зазначити, що податки із заробітної плати та інших видів доходів фізичних осіб, а також податок на додану вартість (за умови, що він підлягає відшкодуванню) й інші податки на товари і послуги, які стягуються підприємством і перераховуються ним в податкові органи, але які не сплачуються за рахунок самого підприємства, не беруться до уваги при розрахунку кількості податкових платежів. Водночас ці податки враховуються в показнику витрат часу, оскільки вони збільшують адміністративний тягар на підприємства, пов'язаний зі сплатою податків.

Для оцінки міжнародної податкової конкурентоспроможності експерти Податкової фундації використовують стандартизовані значення, що відображають наскільки показники системи оподаткування прибутку підприємств в кожній країні відрізняються від середнього показника по ОЕСР з урахуванням стандартного відхилення. Рівняння стандартизації має вигляд:

$$Z=(X-\mu) / \sigma,$$



де  $X$  – показник;  $\mu$  - середній показник;  $\sigma$  – стандартне відхилення.

Зазначимо, що в MS Excel міститься функція Нормалізація(), яка виконує вищевказане перетворення.

Так, наприклад стандартне відхилення сукупної максимальної граничної ставки податку на прибуток підприємств в ОЕСР в 2020 р. дорівнювало 5,18. Розрив між максимальною (32,02% у Франції) та мінімальною ставками (9% в Угорщині) складало 23,02%. Стандартне відхилення витрат часу на заповнення та подання податкової звітності підприємствами в 2020 р. дорівнювало 25,08. Розрив між найбільшою (110 год. в Ізраїлі) та найменшою кількістю годин (5 год. в Естонії) склав 105 год. (більш детально див. табл. 1).

Таблиця 1

**Показник міжнародної конкурентоспроможності системи оподаткування прибутку підприємств в ОЕСР в 2020 р.**

		Середній показник, ОЕСР	Стандартне відхилення, ОЕСР	Стандартизоване значення, ОЕСР
1	Сукупна максимальна гранична ставка податку на прибуток підприємств, %	23,27	5,18	-1,02
2	Перенесення збитків з поточного року на попередні роки, роки	6,06	23,13	-0,26
3	Перенесення збитків з минулих років на майбутні періоди, роки	49,03	40,57	1,26
4	Амортизація капітальних інвестицій в обладнання, % частка капітальних інвестицій, відшкодована за рахунок амортизації	0,84	0,08	1,47
5	Амортизація капітальних інвестицій в будівлі, % частка капітальних інвестицій, відшкодована за рахунок амортизації	0,48	0,17	0,51

6	Амортизація капітальних інвестицій в нематеріальні активи, % частка капітальних інвестицій, відшкодована за рахунок амортизації	0,77	0,18	1,05
7	Оцінка вибуття товарно-матеріальних запасів, бали	0,61	0,36	-0,31
8	Податкова знижка на акціонерний капітал підприємств, бали	0,19	0,40	2,01
9	Патентний бокс, бали	0,53	0,51	0,93
10	Податкові пільги на НДДКР, % імпліцитної граничної ставки податкових пільг на НДДКР	0,14	0,12	-1,22
11	Складність податкового законодавства: час на сплату податків, години	42,21	25,08	11,40
12	Складність податкового законодавства: кількість платежів з податку на прибуток, шт.	1,43	0,85	-0,50
13	Складність податкового законодавства: кількість інших платежів, шт.	6,29	2,20	-1,04

Джерело: розрахунки автора за методологією Податкової фундації США [261]

За результатами нашої оцінки міжнародної конкурентоспроможності системи оподаткування прибутку підприємств України в 2020 р., наша держава з 60,39 балами виявилась на 19 місці серед 36 країн ОЕСР. Згідно нашого аналізу, показниками, які позитивно характеризували вітчизняну систему оподаткування прибутку підприємств, є наступні:

- сукупна максимальна гранична ставка податку на прибуток підприємств на рівні 18% (4 місце),
- можливість перенесення підприємствами збитків з поточного року на майбутні роки на необмежений строк (1 місце);
- прискорена (дворічна) амортизація обладнання та нематеріальних активів за

прямолинійним методом, завдяки чому частка капітальних інвестицій в обладнання та нематеріальні активи, яку відшкодовує собі підприємство за рахунок амортизації, становить 96,3% (5 та 6 місце відповідно);

- відносно короткий у міжнародному масштабі мінімально допустимий строк амортизації в будівлі ( 20 років) та споруди (15 років), завдяки чому частка капітальних інвестицій в будівлі та споруди, яку відшкодовує собі підприємство за рахунок амортизації, становить в середньому 57% (6 місце);
- відсутність Патентного боку та податкових пільг на НДДКР (1 місце);
- незначна кількість податкових платежів (табл. 2)

Таблиця 2

**Розрахунок Індексу міжнародної конкурентоспроможності системи оподаткування прибутку підприємств в Україні, 2020 р.**

	Показник	Бали (в межах 0-100), 2020 р.	Рейтинг, 2020 р.	Примітки
<b>Ставка оподаткування прибутку підприємств</b>				
1.	Сукупна максимальна гранична ставка податку на прибуток підприємств	<b>68,08</b>	<b>4</b>	Базова ставка податку на прибуток 18%
<b>Відшкодування витрат підприємств</b>				
2.	Перенесення збитків з поточного року на майбутні роки	100	1	Строк необмежений
3.	Перенесення збитків з минулих років на попередні періоди	18,79	37	Законодавством не передбачене
4.	Амортизація капітальних інвестицій в обладнання	91,82	5	Дозволена прискорена (дворічна) амортизація за прямолинійним методом. Частка капітальних інвестицій в обладнання, відшкодована за рахунок амортизації, становить 96,3%
5.	Амортизація капітальних інвестицій в будівлі та споруди	51,81	6	Мінімально допустимий строк амортизації в будівлі становить 20 років, в споруди – 15 років. Частка капітальних інвестицій в будівлі, відшкодована за рахунок амортизації, становить 52,6%, в споруди – 61,3%. В середньому цей показник дорівнює 57%.
6.	Амортизація капітальних інвестицій в нематеріальні активи	91,45	6	Мінімально допустимий строк амортизації 2 роки. Частка капітальних інвестицій в нематеріальні активи,

	нематеріальні активи			відшкодована за рахунок амортизації, становить 96,3%
7.	Оцінка вибуття товарно-матеріальних запасів	63,26	15	В Україні застосовується метод середньозваженої собівартості (англ. Average Cost) та метод собівартості перших за часом надходження запасів (англ. FIFO).
8.	Податкова знижка для власного капіталу підприємств	28,64	8	В Україні не застосовується. В 2020 р. застосовувалась в 7 країнах ОЕСР.
	<b>Загалом</b>	<b>60,77</b>	<b>6</b>	
<b>Податкові стимули та сприятливість веденню бізнесу</b>				
9.	Патентний бокс	100	1	В Україні немає
10.	Податкові пільги на НДДКР	96,31	7	В Україні відсутні
11.	Складність податкового законодавства: час на сплату податків	-148,32	37	Витрати часу на заповнення та подання податкової звітності підприємствами становлять 328 год (за рік)
12.	Складність податкового законодавства: кількість платежів податку на прибуток	100	1	1
13.	Складність податкового законодавства: кількість інших платежів	91,80	4	4 (єдиний соціальний внесок, плата за землю, плата за забруднення навколишнього природного середовища, ПДВ)
	<b>Загалом</b>	<b>7,29</b>	<b>37</b>	
	<b>Підсумок</b>	<b>60,39</b>	<b>19</b>	

Джерело: розрахунки автора за методологією Податкової фундації США [261]

Негативний вплив на місце України у рейтингу міжнародної конкурентоспроможності системи оподаткування прибутку підприємств, справили:

- відсутність можливості переносити підприємствами збитки з поточного року на попередні періоди;
- відсутність податкової знижки для власного капіталу;
- високі витрати часу на дотримання підприємствами норм податкового законодавства та сплату податків.

Для того, щоб визначити перспективні напрями вдосконалення вітчизняної системи оподаткування підприємств з метою покращення її

конкурентоспроможності, а отже і нейтральності, ми оцінили наслідки впровадження різних змін на її рейтинг міжнародної конкурентоспроможності. Так, за нашими розрахунками, запровадження *податкової знижки для власного капіталу підприємств* в Україні дозволило б підняти рейтинг міжнародної конкурентоспроможності вітчизняної системи оподаткування прибутку підприємств на 14 місце. А якби вітчизняні підприємства витрачали стільки ж часу на заповнення податкової документації та сплату податків як, наприклад, в Ізраїлі (110 годин), це б підняло систему оподаткування прибутку підприємств України у міжнародному рейтингу на 5 місце.

## **6.2 Features of currency risk management in the system of financial and economic protection of enterprises**

The current financial instability in the world primarily affects the results of activity of individual industrial enterprises. It leads to the fact that most of them in unjustifiably accelerated pace are approaching to bankruptcy.

At the present stage of economic development for any company the stabilization and integrated protection of its activities are of paramount importance. Today this can be interpreted as achieving by a industrial structure of stable financial condition through a number of financial and economic indicators in terms of protection from various unfavourable both internal and external factors. These indicators through which the basic properties of enterprise are evaluated constantly fluctuate owing to diverse structure of financial resources. In this situation it is important to prevent their long-term decrease to values which are smaller than maximum allowable value owing to timely transformation of strategic management of business, particularly financial and investment management. Research indicates that if the unfavourable situation in the companies still develops, it can be neutralized by implementing an updated management strategy and rational methods of system control. These methods in the short term would strengthen protective functions of industrial and economic structures contrary to the processes of outflow of financial assets from them that requires maintaining of optimal receivable policy. If at the enterprise prevails use of external borrowings, then they should be transferred to finance long-term investment programs, the level of profitability of which would allow to carry out external liabilities according to the principles of sustainability. This will provide additional protection and full and timely payment of debts with less risk.

Recently the imbalance between accounts payables and accounts receivables, unpredictability of financial risks and the downward trend of the main effective indicators toward to the turnover of working capital can clearly be seen according to data of structure of the balance of significant number of businesses entities in the sphere of industry, namely by sections: current assets, long-term liabilities and current

liabilities. In addition, long-term accounts receivables as a part of fixed assets in such a situation can be significantly reduced.

In this case, under the strengthened control on the state of economic security of companies can expose such groups of calculation indexes as profitability of assets, profitability of own capital, profitability of implemented products, assets turnover, turnover of commodity and material stocks. Besides there are such indicators as the average term of payment of accounts receivables by customers of enterprise, the average term of payment of accounts payables by suppliers, autonomy coefficient, the coefficient of providence of debts and some liquidity coefficient, including total liquidity coefficient, of immediate liquidity and absolute liquidity. This list can be supplemented by a coefficient of the profitability from operational activity. In practice an analytical evaluation of the state of economic protection of business entity on the basis of the above mentioned indicators is not always straightforward, as the decline of the share of debt in total capital strengthens the financial independence of the company, but at the same time it narrows the funding sources and opportunities to increase the efficiency of its activity. Indicators of the average term of payment of accounts receivables and payment of accounts payables characterize the activity of enterprises in sphere of settlements with partners. However unjustified tendency to its increase could rapidly weaken the economic security and destabilize the current structure of sources of financing in the company that is connected either with the degree of profitability and capital turnover, or with the degree of increased financial risk.

Therefore, achieving and economic protection of business entities, it is aimed to ensure their sustainable economic and financial development under the condition of constant influence of internal and external threats that continually arise in the condition of market instability and should be quickly eliminated by more effective ways. This can be achieved only under condition of the rational management of its own financial resources, ensuring maximum competitive advantages on the market and sufficient sales volumes of finished products or with the help of transformation of the existing structure of financial resources. For advanced planning of economic security at the enterprise and insurance of its long-term impact on business entities there are needed:

rational financial policy with clearly defined financial and economic strategy of a company, particularly with stable formed financial relations and the optimal structure of financial resources. It is needed accurate prediction of variations of basic financial and economic indicators for a defined period of time, control over results of the analysis of financial statements over the last few years and entering them into a database for information processing; predicted estimation of the conjuncture of the market that manage the objectives of company on the basis of its key financial-economic processes, namely the process of lending, emission of securities, of currency settlement, sales of finished products must be performed within the target production function - to maximize profits with minimal or at least reduced cost, particularly in terms of innovation activity.

The current world economic situation is characterized by significant financial instability that primarily affects the results of activity of separate units of economy of the real sector of economy. Usually they constantly fluctuate, having significant range of values that eventually unbalances sustainable financial mechanism of above mentioned entities. This leads to the fact that some businesses successfully pass its life cycle of stage of growth of output, while others, having exhausted the possibilities to resist the trends of stagnation and depression, mutual non-payments crisis, are moving close to bankruptcy or are potential bankrupts [262].

The main reason for non-payment of financially unstable companies is their chosen path of irrational management of its financial and investment activity, which is primarily due to the inefficient use of borrowings and the associated with this unpredictable financial growth and investment risk. The prolonged insolvency of these companies initially limits, and then completely blocks their activity.

The general process of currency risk management in business is presented in Figure 1.



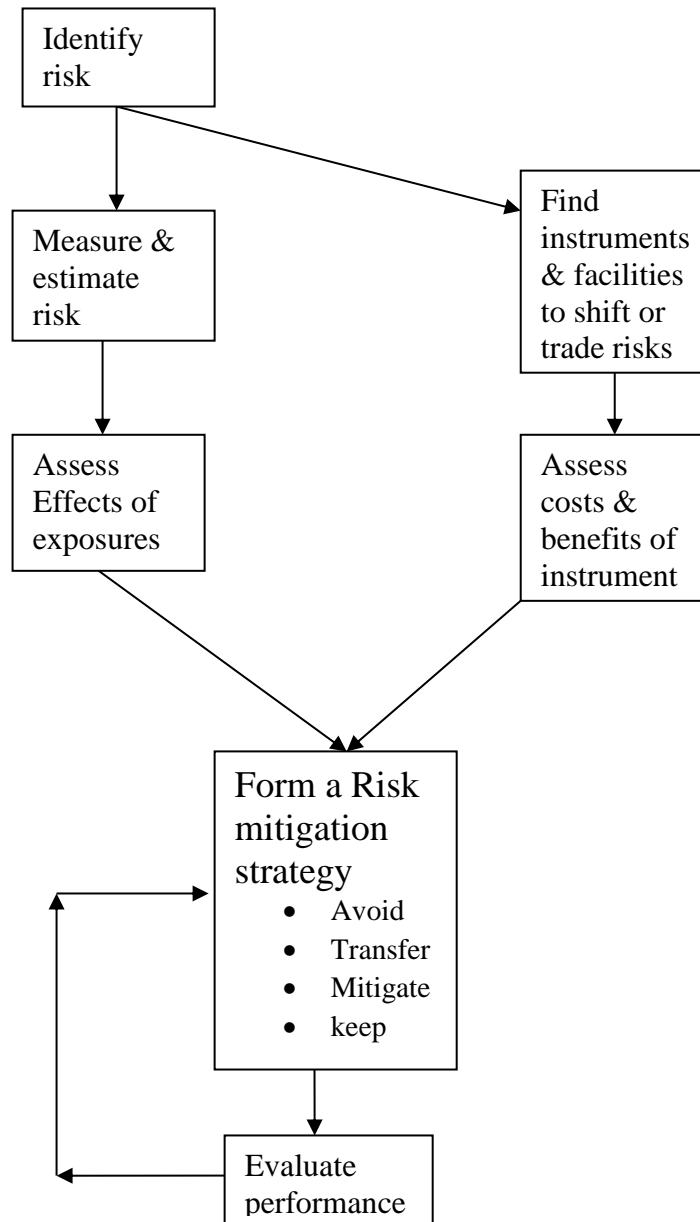


Figure 1. Algorithm and sequence of risk management [263]

Although generally in business structures are concentrated considerable assets of funds, but at the individual enterprises and in industries they can be placed unevenly, so the possibilities of their expansion and development are not the same. This means that it is not possible to protect automatically all enterprises from bankruptcy at the same time. The unevenness of financial provision of certain business entities, primarily due to its own resources, can be simultaneously connected with the internal and external factors. Internal factors that directly affect the deterioration of their financial condition are associated with the imbalance between the level of the organization

production, high cost of production and its quality. External factors include taxation, licensing, saturation of the market by certain group of goods, solvency of customers.

The state using financial techniques can stabilize an integrated level of economic security regulating rates and proportions of development of specific industries and of individual companies, especially companies that become bankruptcy. For this purpose should be used especially optimal taxation mechanism and features of currency risk management.

With the growing uncertainty in global and international trade and creating market fluctuation higher than ever demand for management of financial risk constantly increasing due to high chance of market risk from sign of recessions, political turmoil, changes in interest rates and exchange rate in global economy.

Financial globalization, international trade and open market create new opportunities and this opportunity involves new financial risk creating barriers to trade and business. To avoid these risk business are set to do risk management.

One of the integral risk to business both financial and non financial today is the foreign exchange risk mostly to business who engage in international trade or which operation depends on foreign goods and services

Managing currency risk is thus related to preserving the flow of profit so as to earn an adequate return on investment, to maintain a comfortable surplus of assets beyond liabilities in view of corporation.

Exchange rate risk management is an integral part in every firm's decisions about foreign currency exposure. The issue of currency risk management for non-financial firms. This shows the importance that firms put on risk management issues and techniques.

Currency risk hedging strategies entail eliminating or reducing this risk, and require understanding of both the ways that the exchange rate risk could affect the operations of economic agents and techniques to deal with the consequent risk implications. Mitigating currency risk with targeted strategy through measurement, proper tools and methods; Staying ahead of market fluctuation using instrument like forward contracts, currency swap, future contract and choice of invoicing.

Foreign exchange risk also called currency risk, risk that arises from open or imperfectly hedged positions in a particular currency [263]. A common definition of exchange rate risk relates to the effect of unexpected exchange rate changes on the value of the firm. In particular, it is defined as the possible direct loss (as a result of an unhedged exposure) or indirect loss in the firm's cash flows, assets and liabilities, net profit and, in turn, its stock market value from an exchange rate move [264]. Any business that trades in foreign markets is almost compelled to exchange currency as part of its day-to-day routine. When a business sells to a foreign buyer, usually payment will be in the currency of the buyer's country. Some part of the value of the sales proceeds will be lost to the foreign exchange market.

Foreign exchange rate directions are almost impossible to predict but can be managed hedge to minimize risk by employing several strategies that meet objectives and goals.

Changes in exchange rates can affect a business directly or indirectly. Exposure that result in a gain or loss in exchange rate for the company, which relatively immediate affect the business balance sheet and income statement is understand to be direct effect. Indirect that is difficult to measure and control as a result of dependent on the surrounding world. Three main types of exchange rate risk: transaction risk, translation risk and economic risk. Transaction risk - the risk that the exchange rate will move in a direction adverse to the business part way through a transaction. It is basically cash flow risk and deals with the effect of exchange rate moves on transactional account exposure related to receivables (export contracts), payables (import contracts) or repatriation of dividends. Translation risk - translation risk, which is basically balance sheet exchange rate risk and relates exchange rate moves to the valuation of a foreign subsidiary and, in turn, to the consolidation of a foreign subsidiary to the parent company's balance sheet. Translation risk for a foreign subsidiary is usually measured by the exposure of net assets (assets less liabilities) to potential exchange rate moves. One most important goal in risk management is identifying the type of currency risk adverse to a business. Risk can be identify by asking some question and figuring out what section of the business stand to devalue as

a result of exchange rate fluctuation. Multinational firms are participants in currency markets by virtue of their international operations. To measure the impact of exchange rate movements on a firm that is engaged in foreign currency denominated transactions, the implied value-at-risk (VAR) from exchange rate moves, we need to identify the type of risks that the firm is exposed to and the amount of risk encountered [264].

Hedging strategy is possible after measuring the impact of exchange rate movement on the firm that is engaged in foreign currency denominated transaction [263]. Measuring the level of exposure helps a firm to decide what risk to engage in and how to approach it. At present, market risk is primarily measured by a widely used method called value-at-risk (VAR) model. VAR is the maximum loss over a target horizon such that there is a low, prespecified probability that the actual loss will be larger.

There are different kinds of tools the companies can use to insure themselves from risks that occurs in times of currency changes. The hedging tools are all serving the same purpose; the currency management instruments enable the firm to take a short or a long position to minimize the risks. These tools are for example hedging with forward contract, future contract or with option, swaps and debts. When the exchange of currency is done right now to the current currency rate, it is called the spot market or spot exchange rate. Forward contract is an agreement between two parties in which the currency exchange rate is set at the same time as the agreement is written, but for a specific time in the future. This means that while the amount of the transaction, the value date, the payments procedure and the exchange rate are agreed about in advance, no exchange of money takes place until the actual date in the future [266]. A forward contract is binding, which means that both parties involved are obligated to fulfill the contract and its meaning.

A currency swap is a financial instrument that helps parties swap notional principals in different currencies and thus pay interest on the received currency. The purpose of currency swaps is to hedge against risk exposure associated with exchange rate fluctuations, ensure receipt of foreign monies and to achieve better lending rates. Currency swaps are comprised of two notional principals that are exchanged at the

beginning and end of the agreement. Companies that have exposure to foreign markets can often hedge their risk with currency swap forward contracts.

One possibility to reduce the foreign exchange risk is by inserting a foreign exchange clause in the contract of sale, established between the buyer and seller. The clause prescribes that after the parties have signed the contract, they should consider exchange rate variations. For example, it could be that the exchange rate is allowed to fluctuate within a specific interval, and if the exchange rate exceeds this interval the buyer needs to pay an additional amount [267].

So therefore management of currency risk should involve the evaluation of all type of currency risk, take proper measurement of all forms of currency risk and have a strategy to mitigate all currency risk in order to stay ahead of unexpected loss and currency fluctuation.

To minimize these above mentioned risk a firm can use different kinds of hedging instruments, and the most used derivative are forward contracts, currency swaps and futures.

Currency swap contract not only provide hedging means but also provides flexibility and gives opportunity for choice of rates. It permits restructuring of contracts which forward and future does not offer. Early termination of contract make possible.

**SECTION 7. INNOVATIVE ECONOMY**

10.46299/ISG.2022.MONO.ECON.1.7.1

**7.1 Intellectual capital management in the process of innovative enterprise development**

The concept of knowledge management is gradually gaining popularity in both academia and business circles. The reason for this is obvious: being in fundamentally new economic conditions, enterprises and other economic organizations are simply forced to look for new models and management technologies to ensure successful long-term development. When access to traditional resources becomes open, borders between economic regions and systems almost disappear due to the active use of information and communication technologies, classical approaches to competitiveness do not work, objectively there are prerequisites for finding new sources of competitive advantage, and above all - in domestic the environment of the organization, which is reflected in the concept of knowledge management. At the same time, the potential for realizing knowledge management capabilities for enterprise development remains largely untapped. This is due to the fact that currently not fully developed practical approaches to the management of intellectual capital, which allow to implement comprehensive management programs.

In general, it is important to analyze and evaluate the current position of Ukraine in the world market; identifying the strongest competitive advantages of the country's domestic potential in the field of innovation and intellectual capital and bringing it in line with external opportunities in order to increase Ukraine's competitiveness in national and international markets. To assess the state of Ukraine in the world market at the moment is presented appropriate carrying out analysis positions countries in authoritative international rankings. For analysis It is important to take into account the following ratings.

The Global Competitiveness Index, which measures the ability of countries to ensure a high level of well-being of their citizens, assesses a set of institutions, policies

and factors that characterize the sustainability of economic development in the short and medium term;

Innovative component of the Global Competitiveness Index - takes into account the technological level of the country, its innovative activity in the food and technological spheres, development and quality of business and production environment, which are directly related to the efficiency of commodity markets;

The level of competitiveness of the world according to the Institute of Management (Switzerland) - an annual report on the competitiveness of countries, which analyzes the impact of the internal environment of the state on the competitiveness of enterprises;

Ranking of countries in the field of doing business - assesses the ease of doing business in ten areas of business regulation, including in the areas of business start-up, recovery of solvency and international trade;

Global Innovation Index - assesses the ability of countries to create successful innovations, assesses both input and output parameters.

Practice shows that all these indicators are traditionally used by strategic investors, politicians, NGOs and researchers to assess the economic situation and prospects for economic growth.

According to most of these ratings, Ukraine is in the second half of the number of countries analyzed each year. With this trace make conclusion that in the near future the future should not rely on support foreign investors and mass inflow foreign capital to the country . Most available source funds for activation innovative activity and use of intellectual capital is domestic capital - own funds n enterprises , budget funds, and a key success factor in this the process is designed to be balanced state policy on \_ activation innovative areas and involvement investment in the future sectors economics for the efficient use of intellectual capital .

Thus, the main market opportunity for Ukraine today is the study and analysis of the experience of state support for innovation in different countries. And the results of this analysis are designed to help build a clear and workable mechanism for activating and state support for the creation and use of intellectual capital. For

developing countries, acquiring knowledge abroad is the best way to expand your information base and increase your competitiveness. At the same time, it is important to consider which technology and high-tech goods are most appropriate to purchase, develop and adapt to the local conditions of a particular economy, how to use their own intellectual capital.

Today's conditions significantly limit the ability of Ukrainian enterprises to compete in foreign markets. And one of the main ways out of this crisis is the active development of science in order to create new technological and product innovations that are created using intellectual capital and become independent of intellectual capital. Evidence in favor of such a statement is as follows .

Theory post-industrial society is getting growing dissemination , its theoretical and methodological aspects have been passing lately wide practical approbation in the past countries world . According to with concept \_ post-industrial society , it seen as a society in the economy whose priority \_ passed from predominant production goods for production services , conducting research , organization systems education and training quality life , and that most importantly , in which implementation innovations are growing to the extent depends from achievement knowledge , ie intellectual capital. Thus , the basis of post- industrial society is dominated by science and knowledge . On positions it turns out ability produce and use knowledge . The basis of development and the main object investment funds in countries Great sevens in their path development was and remains intellectual capital . Exactly intellectual capital is one of the main ones tools development of a new technological system - the sixth , the core of which is biotechnology , gene engineering , nanotechnology , laser technology and information \_ technology .

Technological innovations are discoveries the latter decades . A discovery that changed people 's lives have become a phenomenon forever Internet . In general , the main ones inventions humanity belong to: wireless technologies , alternative technologies , genome research , television , energy and water conservation technologies , technologies space research , DNA analysis , technology computer



modeling , etc. \_ For the best understanding the importance of science and technology today stage development worth it turn to evolution industrial revolutions .

Thus, we can conclude that the economic growth of Ukraine's economy is possible only through innovation, which is based on the development of science as the basis of the system of production and dissemination of knowledge, creation and active implementation of technical and technological innovations in all spheres of human life. use of intellectual capital. At the same time priority must be given industries industry that determines pace development of STP of others industries national economy . And this , in turn , needs formation effective mechanisms n support and incentives innovative activities enterprises, intellectual capital with significant state support.

The huge potential of human capital and intellectual assets in shaping and maintaining the long-term success of any enterprise has formed a modern direction of research in economics and management. It attracts the attention of many scientists around the world. The problem of generation and management of intellectual capital has been studied by many foreign and domestic scientists. Despite the significant amount of work on intellectual capital management, the chosen topic for research can be considered underdeveloped, as theoretical proposals are not fully translated into practical recommendations.

Therefore, the purpose of the study is to assess the intellectual capital of the enterprise and substantiate effective tools and practical recommendations for managing its intellectual capital.

in accordance with the defined purpose of the study solved the following tasks:  
theoretical aspects of the essence and general characteristics of intellectual capital are considered;

methods of intellectual capital valuation are analyzed;

the theoretical approaches to the management of intellectual capital are generalized and the innovative activity of the researched leading machine-building enterprise of the Kharkiv region is analyzed;

the assessment of the intellectual capital of the enterprise was carried out;

problems of intellectual capital management of the researched enterprise are identified;

measures have been developed to increase the intellectual capital of the enterprise;

proposals for improving the management of intellectual capital of the enterprise are substantiated;

the economic efficiency of the recommended intellectual capital management system was assessed.

The scientific novelty of the obtained results is to improve the theoretical principles and methodological approaches to the management of intellectual capital of the enterprise. The main scientific results are as follows:

improved:

methodical approach to the assessment of intellectual capital of the enterprise, which, unlike existing ones, built on component analysis intellectual capital, taking into account the peculiarities of the sphere of operation of the enterprise on the basis of the application of the income method, Tobin coefficients and intellectual value added;

methodological support for the development of an incentive system for employees to increase their competencies, the difference between which is to determine the stages of building an incentive scale, which includes choosing intervals of the scale depending on the range of incentives, calculating scale standards and the amount of incentives .

Theoretical and methodological basis of the research were scientific concepts, theoretical developments of leading domestic and foreign scientists on the problems of knowledge management in the enterprise.

To achieve this goal and solve research problems, the following general and special research methods were used: system-structural, comparative analysis, graphical, economic-statistical and scientific methods of cognition: comparative analysis and method of logical generalization, which best correspond to the research.

The information base of the study was statistical materials of the State Statistics Service of Ukraine, scientific monographs, domestic and foreign scientific publications, the results of the author's own research, regulations of the Verkhovna Rada of Ukraine and the Cabinet of Ministers of Ukraine.

The practical significance of the obtained results is that the theoretical and methodological provisions of scientific work are brought to the level of specific proposals and developments for the assessment of intellectual capital of the enterprise.

Intellectual capital is characterized by a higher degree of development compared to the already known functional forms of capital, the criterion of which is a more sustainable level of economic growth of society, the efficiency of its structures. World experience proves that the living standards of all segments of the population, the general socio-economic situation in the country are determined by the degree of education of society and its attitude to intellectual values. Only an intellectually rich society is a guarantor of a high standard of living and prosperity of the state, even with small amounts of natural resources.

The concept of intellectual capital is sometimes identified with human capital, human resources, intellectual property, intellectual assets. The genesis of the concept itself is not unambiguous. According to research [268], elements of all concepts of intellectual capital can be found in the publication [269]. Some researchers have studied the impact of intellectual capital owned by the company on their competitiveness and profits [270].

Most of the existing opinions of foreign and domestic economists on the definition of intellectual capital can be divided into two main groups: intellectual capital is identified only with the human factor; intellectual capital is an advanced system, the processes and structure of which are represented by the search for optimal intellectual efficiency and relations between employees.

The main most commonly used and widespread definitions of "intellectual capital" are presented in table 1.

Table 1.

## The most commonly used in the definition of intellectual capital

Author	Definition
1	2
Ramanauskaitė A. [270]	Intellectual capital is an intellectual product created or acquired that is valued, objectified and identified (separated from the enterprise), held by the enterprise (entity) for the purpose of probability of profit (additional value).
Coughlan, T. [271]	Intellectual capital is a system of characteristics that determine human ability, ie the quality of labor of the individual, the total employee of the enterprise, firm, corporation, country that creates the goods, services, additional product for their reproduction based on personalized economic interest of each entity. aggregate.
Voronkov D., Grynyov A. [272]	Intellectual capital is something like a "collective brain" that accumulates scientific and everyday knowledge of employees, intellectual property and experience, communication and organizational structure, information networks and company image.
Borjigen C. [273]	Intellectual capital is seen as intellectual resources: "intellectual capital is the value-creating intellectual resources of the enterprise, represented by human and machine intelligences , as well as intellectual products created independently or involved as a means of creating new value.
Cassiman B., Valentini G. [274]	Considers intellectual capital as the value of all its intellectual assets, including intellectual property, its natural and acquired intellectual abilities and skills, as well as its accumulated knowledge base and useful relationships with other entities.
Chesbrough, H., Bogers M. [275]	Under the intellectual capital of the enterprise means "a set of skills and knowledge that have economic value and are used in the production system, focused on meeting the needs of society in order to create innovation potential and generate income
Illiashenko N. S., Bozhkova V. V., Derykolenko O. M., Illiashenko S. M. [276]	Intellectual capital is intangible resources based on the model of monitoring intangible assets.
Khedhaouria A., Jamal A. [277]	Intellectual capital is invisible assets, knowledge, basic competence, strategic assets, basic opportunities, elusive resources, organizational memory.

Based on the analysis of the definitions presented in Table 1, we can conclude that intellectual capital is the sum of knowledge, experience, training and intuition of all employees of the enterprise, institution (or state). To this should be added the established human connections, information in the form of databases, a computer network that instantly processes and transmits information to all employees of the relevant structure, etc., so you can quickly and adequately respond to change.

Researchers and practitioners believe that at the enterprise level, intellectual capital is the sum of three components:

human capital - capital embodied in the employees of the organization in the form of experience, knowledge, skills, ability to innovate, as well as in the general culture, philosophy of the organization; its other components are the moral values of the organization, the culture of work and the culture of management, the general approach to business;

structural capital - the most diverse part of intellectual capital; these include hardware and software, organizational structure, patents and everything that allows the company's employees to realize their production potential;

consumer or market capital - capital to which it is customary to include trademarks and service marks, brand names, business reputation, the presence of "their people" in partner organizations or client organizations, the presence of regular customers, re-contracts with consumers, etc.

Thus, the term intellectual capital in the general sense should be attributed to all intangible resources that determine the value and competitiveness of the organization (enterprise). Intellectual capital, in terms of human resources, is difficult to measure in financial terms, while for all other assets of the organization there are standard criteria for determining value. Therefore, in our opinion, it would be appropriate to classify this economic category as non-financial assets.

The main function of intellectual capital - to significantly accelerate the growth of profits through the implementation and formation of the necessary relations, the knowledge system of the enterprise, which, in turn, ensure its highly efficient economic activity. In particular, the intellectual capital of the enterprise determines the quality of its management system [271, p. 20-22]. The essence of any economic category is always manifested through functions. Therefore, the main functions of intellectual capital should include: accumulative; production; reproductive; stimulating labor productivity, competitiveness, impact on economic growth [272].

Modern forms of materialization of intellectual capital are material factors of production, labor - patents, licenses, know-how, models, programs that are used in all spheres of society and its subjects [273].

Thus, intellectual capital is gradually finding its own original form of movement. Intellectual capital has its own characteristics and extends its influence to all components of the corporate structure; carries out the completed process of movement, forming, supplementing, realizing itself as a system.

Intellectual capital is difficult to measure because it relates primarily to the quality of intangible assets, and its measurement should focus on researching what is expected of the company in the future. There is no current standard for measuring intellectual capital [274].

A significant number of different methods have been developed for the assessment of intellectual capital, which differ both in the set of calculated indicators and in qualitative characteristics. As the purposes of an estimation of intellectual capital it is possible to allocate: control; valuation for the purpose of acquisition, sale of business; reports to interested persons (clients, creditors, shareholders, employees, government agencies, etc.); visualization of the hidden value of the enterprise. To review the methods of assessing intellectual capital should refer to the classification of KE Swaybi , who proposed the division of all methods into four groups [275].

1. Scorecard methods Methods (SC). This group of methods is based on indicators and indices, which are determined by calculating points. The main disadvantage of this group is that the results of the assessment are informative and do not allow to give a monetary assessment of the value of intellectual capital. The application of this method does not provide a monetary value of intellectual capital. These methods are similar to the methods of diagnostic information system.

2. Market Capitalization Methods (MCM). These methods imply that the difference between the market and book value of assets is the price of intellectual capital [276]. The value obtained is considered as the value of its intellectual capital or intangible assets. This group includes, for example, the Tobin coefficient . Disadvantages include the conditionality of the definition of intellectual capital and the

limitation of the difference between the values of factors such as business reputation and partnerships of the company.

3. Methods of direct measurement of intellectual capital - Direct Intellectual Capital methods (DIC). This category includes all methods based on the assessment of individual components of intellectual capital. After the individual parts of the capital are evaluated, an integrated assessment of the intellectual capital of the company and its employees is derived [277].

4. Methods of return of assets - Return on Assets methods (ROA). The rate of return on assets is compared with a similar figure for the industry as a whole. To calculate the average additional income from intellectual capital, the difference is multiplied by the company's tangible assets. Then, by discounting the cash flow, you can estimate the value of intellectual capital [278]. An example is a method such as economic added value.

This group of methods is also not without its drawbacks, in particular, the shortcomings include the lack of separation of intellectual capital and various forms of intangible assets, such as databases, software, etc. But despite this shortcoming, the quantitative assessment of intellectual capital of this group of methods allows you to most accurately assess both the amount of capital and the degree of impact on the company's performance.

The analysis proves that different methods of intellectual capital valuation do not contradict each other. And none of the evaluation methods satisfies all possible evaluation objectives. Therefore, the most effective should be the integration of several methods, depending on the situation, goals and capabilities of the organization.

Problems of formation and use of intellectual are connected with efficiency of realization of innovative projects and programs within the limits of strategic plans of the enterprises. Implementation of innovative processes related to the development of new technologies, new products, services, organizational, technical and socio-economic decisions of production, financial, marketing or other nature, requires not only the cost of resources, but also the use of special organizational and economic tools.

The main task of intellectual capital management should be to ensure its development and efficient use. Accordingly, given the main task, the purpose of intellectual capital management is to ensure its effective functioning; rational use of all types of intellectual capital; formation of the intellectual capital management system of the enterprise and ensuring its compliance with both internal and external conditions of activity; creation of a regulatory framework for the management of intellectual capital in order to justify management decisions; distribution of responsibilities between management entities.

There are three main groups of methods of intellectual capital management [279]: organizational, which consists in a clear organization of all its elements; economic - based on basic economic laws and principles; socio-psychological - take into account the socio-psychological diversity of management elements.

Management of intellectual capital of the enterprise should be aimed at aligning the internal capabilities of its implementation and development to external, generated by the market [280]. Thus, intellectual capital management is a process that focuses on increasing the value of the enterprise through the effective use of its structural components (human, organizational and market capital).

In modern conditions, the intellectual capital of the enterprise becomes its strategic resource and key competitive advantage.

Effectively organized and properly managed processes of creation, accumulation, storage, distribution and use of intellectual capital form the basis for creating long-term competitive advantages of the enterprise and increase its sustainability. Therefore, it is important to evaluate intellectual capital in every enterprise, as well as to reveal effective tools and improve practical recommendations for its management. As in modern realities it is impossible to refer to the names of specific enterprises of Ukraine, this study selected the leading machine-building enterprise of Kharkiv region, which can be considered the main research and production organization of energy -building complex of Ukraine and can be compared with the largest in the world General Electric, Westinghouse, Siemens, ABB, Jack Alstom [281].



The company's intellectual and production potential allows to create products that are at the level of world standards, meeting customer requirements, as confirmed by the International Quality Certificate according to the International Standard ISO 9001, obtained in 1996 and confirmed annually [282].

The company is actively engaged in innovation activities, which confirms that it has significant intellectual capital. The classification of enterprise innovations taking into account the effectiveness and direction of the innovation process are presented in table 2.

Table 2.

## Classification of innovations of the researched enterprise

Classification feature of innovations	Innovation groups
1	2
Scope	Management, organizational, social
Sphere of research and development	Technical, technological, design
The pace of implementation	Growing
Degree of intensity	Uniform
Scales	Transnational, regional
Effectiveness	Stable
Efficiency	Economic, social
Degree of market novelty	For the industry within the country, individual organization and group organizations
Depth of changes	Recombination, modification (incremental )
Degree of distribution	Total
Place in the production cycle	Technological

To analyze the state of innovative development of the enterprise, a SWOT-analysis of innovative activity was conducted (Table 3), which allowed to identify its strengths and weaknesses, threats and opportunities, which will ensure the choice of strategy for further development.

Table 3

SWOT analysis matrix

Signs of analysis	Opportunities	Threats
1	2	3
Strengths	Entering new markets or market segments (2 points) Introduction into production of new types of products and Correspondence of organizational structure of character of production (2 points) Product quality control High qualification of the staff Strong market position Availability of modern technological equipment	The need to attract investment from external sources
Weak sides	Low rate of production modernization (3 points) Low level of feedback ( 1 point)	The presence of a financial crisis

Comparing the above factors, the main strategic directions of innovative development that characterize the development of intellectual capital are identified (Table 4).

Table 4.

The main strategic directions of innovative development of the enterprise taking into account intellectual capital

SWOT matrix field	C strategic directions of innovation development based on the comparison of SWOT matrix fields
1	2
Strengths and opportunities	Opportunities to enter new markets Production of a new range of products
Weaknesses and opportunities	New market segments will be launched only if additional investments are made
Strengths and threats	Expansion of market segments is possible about the intensification of marketing activities in real and virtual space
Weaknesses and threats	Dependence of development goals and strategies on state support in the conditions of slow signing of interstate agreements may strengthen the position of competitors

According to the analysis of table 3 and table 4 it can be concluded that the company continues to strive to be a leader among domestic producers, and the

development of innovation policy needs to increase the share of products produced by innovative technologies in more price segments.

To determine the strategic directions of innovative development, it is advisable to use a system of indicators of the level of readiness of the enterprise to carry out innovative activities. It is proposed to build a system of indicators based on the following groups of indicators.

Technical level, which includes indicators: return on assets, depreciation rate of fixed assets, profitability of fixed assets, modernization ratio, capital intensity ratio of innovation.

Price level by indicators: costs per 1 hryvnia of net income from sales, product profitability ratio (gross margin).

The level of innovation by indicators: the volume of sold innovative products per employee, the ratio of sales of innovative products in total sales, the number of employees with intangible assets, the ratio of intangible assets and net income from sales.

The level of financial condition by coefficients: the total profitability of the enterprise, return on equity, profitability of sales, profitability of operating activities, business activity.

The level of resource provision by indicators: material consumption, net income from sales of products per employee, capital adequacy of labor, the coefficient of security of one employee with intellectual property.

Due to the impossibility of providing initial and estimated data in the current conditions, we can only present the generalized results of research and give their qualitative characteristics. Thus, according to the indicators of the first group (technical level) it is possible to draw a conclusion about the low activity of the enterprise in investing in the modernization of fixed assets, which is unacceptable for the company's focus on innovative development. But it should also be noted the low level of depreciation of fixed assets, which suggests the modernization of work processes on old equipment. As for the prices of products, it is advisable to indicate that they provide the necessary level of income for the development of the enterprise. As for the

indicators of innovation activity of the enterprise, we can say that they are not high enough. But it is possible to notice that investments in innovative activity grow, that is it is possible to hope that in the future improvement of indicators is possible. Regarding the financial situation, the indicators tend to increase. With a relatively small number of employees, the company has high levels of production and provision of resources. There is no doubt that stable over a long period of time the development of the enterprise requires a high professional level of enterprise management. This is confirmed by the values of the latter group.

To identify human innovation capabilities of the enterprise, an assessment of the levels of relevant indicators, which are given in table 5.

Table 5.

## Personnel innovation capabilities of the enterprise

Indexes	Level
1	2
Personnel scientific potential	Level below average. The field of scientific research is highly developed for the implementation of large pioneering developments. Opportunity to take a leading position in the field of development and innovation based on discoveries and fundamentally new inventions
Engineering scientific potential	Average. There are opportunities to master the results of GDR on their own, but the period of development may be longer than necessary for timely market entry. The way out of this situation is due to the implementation of the same options as in the previous case, with a strong emphasis on expanding the DCR's own sector.
Working human resources	Average. The possibilities of experimental production are sufficient to implement their own innovations at a rapid pace

According to Table 5, we can conclude that the researched enterprise has the potential for innovative development due to a sufficiently high level of research staff, but the development is able to slow down the workers. Most of them have secondary

or special education. To solve the problem, it is necessary to hire more new workers - graduates of higher education institutions, as well as to improve the skills of workers who are already working.

A questionnaire was conducted to diagnose the attitude of employees to the company's innovation policy. It was attended by 30 people, including management, engineers, accounting department, legal department, programmers, administrative staff and managers. The level of agreement of the experts' opinions was checked with the help of a concordance coefficient of 0.76 and Pearson's criterion was calculated, which is more than the tabular one. Therefore, the results obtained make sense and can be used in the future.

In general, the conclusions on the analysis of innovation policy of the enterprise show that its condition is satisfactory. The state of the innovation climate and the implementation of innovations is at a low level. This is due to the fact that employees do not receive the necessary tools and experimental sites for the organization and implementation of innovations. The reason for this negative trend is insufficient funding for innovation.

Tobin coefficient and the VAIC method were used to estimate the intellectual capital of the subject. To calculate the Tobin ratio, the financial statements and the report on the financial results of the enterprise for 2019-2021 were used. Its value was 0.76; 1.49; 2.11 respectively.

To calculate the value of the enterprise, the income method was chosen, which is the most suitable in this case, as the enterprise is financially stable and profitable. For this purpose, the annual discount rates are calculated as the sum of the investor's income, inflation in the foreign exchange market and the innovator's risk premium:

$$\text{Annual discount rate (r) 2019} = 20\% + 24.9\% + 3\% = 47.9\%.$$

$$\text{Annual discount rate (r) 2020} = 20\% + 43.3\% + 3\% = 66.3\%.$$

$$\text{Annual discount rate (r) 2021} = 25\% + 12.4\% + 3\% = 40.4\%.$$

Based on the calculated net cash flow and the discount rate, the value of the enterprise in 2019-2021 amounted to thousands of hryvnias in the years 123588.92; 168022,41; 274854.63 respectively.

According to the above data, it can be concluded that the company effectively creates intellectual capital. In 2020 and 2021, the values of the Tobin coefficient exceeded 1, its value tended to increase, so the studied enterprise during this period was a worthy competition to the best machine-building enterprises of Ukraine and abroad and could significantly increase these indicators, as if not wartime events. The main calculated indicators of intellectual capital and intellectual value added (ICV) are given in table. 6.

Table 6.  
Indicators of intellectual capital

Indexes	Conditionally marking	Values of indicators by years		
		2019	2020	2021
1	2	3	4	5
Value added, thousand UAH	VA	184924.90	260902.90	402192,20
Efficiency of human capital	HCE	8.54	11.68	12.69
The value of structural capital, thousand UAH	SC	163270.83	238559.69	370499.70
Efficiency of structural capital	SCE	0.883	0.914	0.921
Intellectual efficiency capital	ICE	9.42	12.59	13.61
Efficiency of the involved capital	CEE	1.13	2.32	3.64
Intelligence factor added value	VAIC	10.55	14.91	17.25

The value of the structural capital efficiency index (SCE) of the enterprise amounted to 0.883 in 2019 and 0.921 in 2021, therefore, 1 thousand UAH. value added, on average, brought the company 883 UAH. and UAH 921. structural capital, respectively. That is, structural capital was used by the company quite efficiently. The value of the human capital efficiency ratio (HCE) was 8.54 in 2019 and 12.69 in 2021, ie UAH 1,000 invested in human capital brought the company UAH 8,540. and 12690 hryvnias. value added, respectively. The obtained result is high and testifies to the work of highly qualified personnel at the enterprise. The intellectual value added ratio (VAIC) was 10.55 in 2019 and 17.25 in 2021, the total contribution of tangible and intangible assets to the value added of the enterprise amounted to UAH 10,550. in 2019

and UAH 17,250. in 2021. After estimating the intellectual capital by two methods, the Tobin coefficient and the VAIC method, we observe the same upward trend for 2019 - 2021. Based on the values of EBIT and the value of the company on a quarterly basis during 2019-2021 in the Multiple module Regression using Statistica 12.5 was built a regression model. (Fig. 1-3):

$$P = -2530.7 + 0.7 * EBIT \tag{1}$$

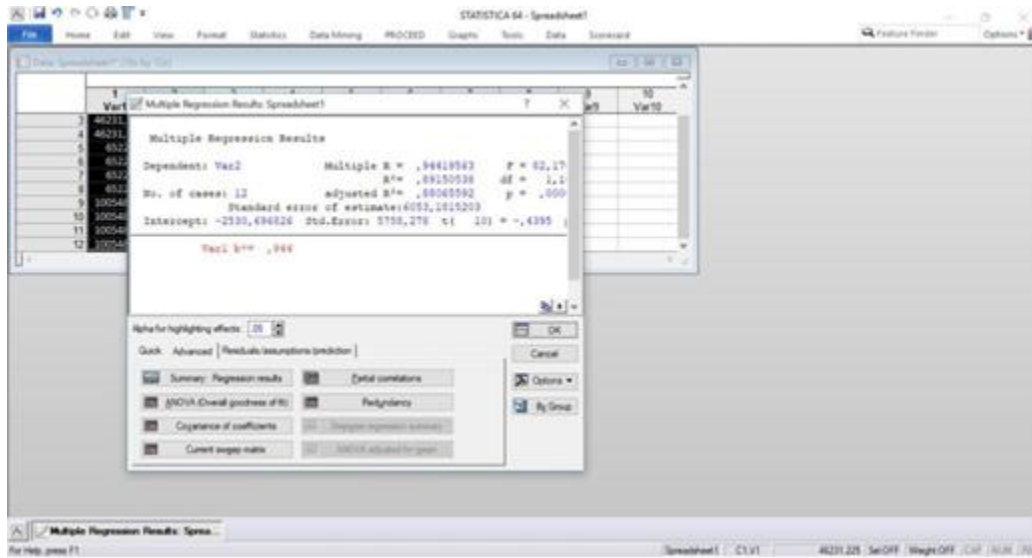


Figure 1. Regression results window

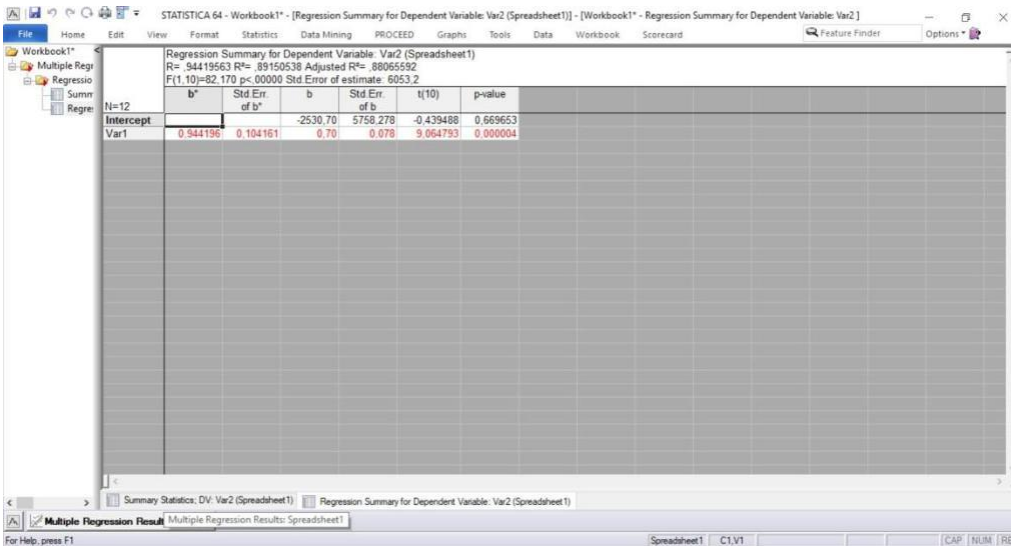


Figure 2. Regression results

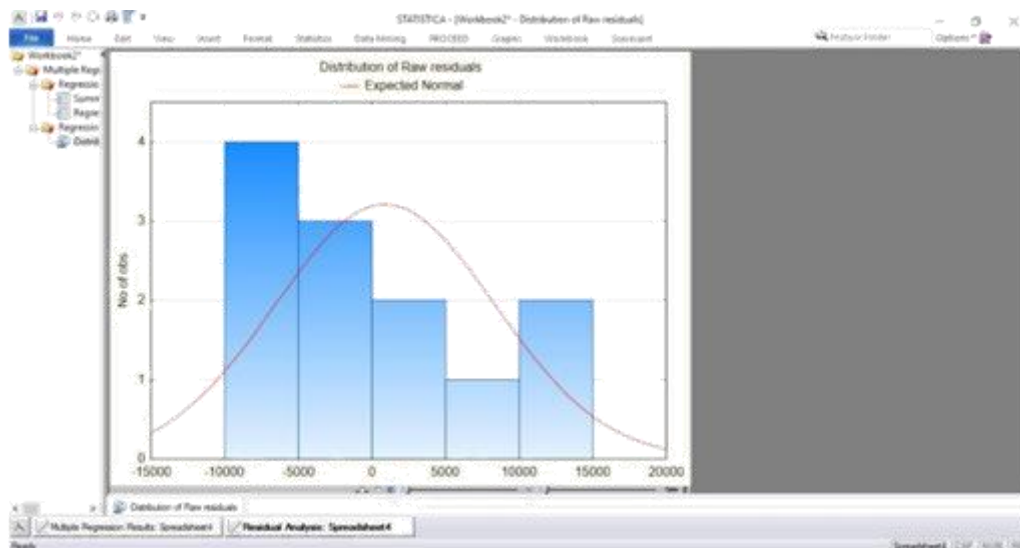


Figure 3. Histogram of the distribution of residues

The first method showed how attractive the company is for investment. In 2019, the value was less than 1, equal to 0.76, which indicates a negative value, but in 2020 the estimate is 1.49 and in 2021 2.11. The efficiency of the use of intellectual capital by the company increased from 9.42 in 2019 to 13.61 in 2021.

The obtained regression model is adequate, because the multiple correlation coefficient  $R$  for the constructed models is not less than 0.9 and all parameters of the models are significant according to Student's criterion.

Thus, the knowledge and abilities of employees of the researched enterprise (human capital) are embodied in organizational processes and relationships with partners (structural capital), which create the basis for sustainable and long-term relationships with clients (client capital). Cooperation with clients and partners helps to gain experience, develop knowledge and skills of employees, create databases, etc .. Thus, the company is a circular movement of parts of intellectual capital: from human to client and vice versa. However, in the process of interaction of the components of intellectual capital, you can get a positive effect that does not correspond to the efforts made.

The key to successful innovation is to increase intellectual capital, which will stimulate the development and implementation of innovations. The company's management links the growth of intellectual capital with the creation of a knowledge management system (CMS), which will mobilize the knowledge of staff, turning them into a competitive asset.



In general, the enterprise knowledge management system is in the early stages of formation. Knowledge is accumulated situationally, only when necessary, to solve specific production problems. The company uses only certain elements of the CMS (access to information resources of the Internet, training, corporate culture). Analysis of the structure of organizational knowledge of the company allowed us to conclude that the company allows employees to improve professional competencies, but this is not taken into account in the current system of personnel evaluation and is not encouraged by management financially. Training or mastering the necessary knowledge and skills is used by the company in three main cases. First, when the employee is accepted into the organization. Second, when an employee is appointed to a new position or when he is assigned a new job. Third, when the inspection (certification) finds that the employee does not have certain skills to perform their work effectively.

In order to improve the existing management system and calculate efficiency, it is necessary to analyze data on personnel costs and management. The company has a personnel department, which employs 2 people: HR-employee and personnel inspector. Table 7 shows the articles of enterprise costs for staff and their quantitative values for 2021.

Table 7.

## Staff cost items

Cost items	Units of measurement	Sum
1	2	3
Wages, including social benefits	thousand UAH	31692.50
Premium	thousand UAH	2641,04
Search and selection costs	UAH	36421,00
Training and development costs	UAH	54324.00
Expenses for the purchase of educational and methodical literature	UAH	8033.00
HR department maintenance costs	thousand UAH	234.00
Total	thousand UAH	34432,318

Analysis of Table 7 allowed us to conclude that the cost of staff training is 0.2% of the salary fund. This figure averages 4-10% by industry, which indicates the need to increase training costs. In addition, an important component of increasing the

efficiency of intellectual capital management of the enterprise is the development of a system of incentives for employees to increase their competencies .

When building incentive systems, it is advisable to use the growth rate of staff competence, which most fully evaluates the performance of employees. The effectiveness of material incentive systems depends on a reasonable ratio of incentives and incentives. Mathematical incentive functions are used to establish this relationship. The use of these functions ensures the dependence of the size of premiums on incentive indicators.

In general, the mathematical function of encouragement is:

$$Y = f(x), \tag{2}$$

where Y is the amount of premiums;

X - indicator of incentives (level of staff competence);

f - form of relationship between the size of the award and the incentive rate.

The constructed scale of encouragement is presented in table 8.

Table 8.  
Scale of encouragement of employees of the enterprise for the level of competence

Raising the level competence	The amount of bonuses as a percentage of salary	
	for reaching the bottom interval limits	for each percentage of excess of the lower interval limits) ( □ )
1	2	3
From 0 to 2.0	4.0	3.0
From 2.0 to 4.0	10.0	4.0
From 4.0 to 6.0	18.0	5.0
Over 6.0	28.0	5.5

The proposed system of incentives for employees to increase the efficiency of intellectual capital management will help increase the competitiveness of the enterprise as a whole.

When designing the overall design of the CMS, the selection or development of information and technological tools necessary for its effective operation is based on the analysis of the specifics of already accumulated knowledge and identification of the main problem areas that require special attention. So information and technological tools of SUZ of the enterprise are: data: metadata; directories, catalogs; databases, files,

WEB-pages; information: structure of archives; reports, methods, technologies; electronic documents, drawings; knowledge: ontology; rules of choice; knowledge base. The existing SUZ of the enterprise has the following features: modern information technologies are used: fixed assets, information bases; knowledge is aimed at obtaining and processing computing and software operational and strategic information for management decisions - decision support system; knowledge is used to improve non-production processes (business processes) of the organization - reengineering of business processes (organizational structure, administrative measures); considerable experience has been gained in the implementation of traditional R&D on a project basis. The process of management of intellectual capital of the enterprise consists of the following stages: implementation of the function of management of intellectual capital of the enterprise, the formation of management methods, the creation of mechanisms for the transformation of management methods in management decisions and ensuring managerial influence on the basis of intellectual capital management. To assess the knowledge management system of the enterprise, it is proposed to use the indicators presented in table 9. In the case when it is difficult to determine a comprehensive indicator of comparative economic efficiency, use an integrated parameter characterizing the dynamics of changes in efficiency for individual components. way:

$$K_e = \sum K_i \times a_i \quad (3),$$

where  $K_i$  is an indicator of the effectiveness of the  $i$ -th component of the knowledge management system;

$a_i$  - rank factor, which characterizes the contribution of each component in the effectiveness of the knowledge management system as a whole is set by the expert method [285, p. 47];

$i = 1 \dots 9$  - number of indicators.

The calculation of intellectual capital efficiency indicators are given in table 9.

Table 9.

Indicators and calculations for assessing the components of the enterprise  
knowledge management system

Component management knowledge	Object estimates	Indexes	Indicator efficiency components % ( K and )	Coefficient rank ( s )	Integral indicator efficiency, %
1	2	3	4	5	6
Personnel	Management staff	Growth productivity labor K <sub>1</sub>	10	0.17	1.7
		Change in fluidity frames K <sub>2</sub>	-26	0.08	-2.08
		Growth secondary salary K <sub>3</sub>	22	0.07	1.54
Technologies	Information systems and technology	Reducing IT costs K <sub>4</sub>	-8	0.05	-0.4
		Efficiency of investments in IT K <sub>5</sub>	9.86	0.15	1,479 th most common
		Increasing the cost of IT per 1 employee K <sub>6</sub>	30	0.15	4.5
Processes	IR	Increasing the number of patents registered IP rights K <sub>7</sub>	14	0.07	0.98
		Increase in training costs per 1 employee K <sub>8</sub>	65	0.06	3.9
		Reducing the cycle of development and implementation of innovative products K <sub>9</sub>	12	0.2	2.4

The calculation of the integrated indicator of economic efficiency of intellectual capital of the enterprise for all components of knowledge management shows its increase by 14.02%, which is quite high. Thus, using an integrated indicator of

economic efficiency, we can compare and draw conclusions about the rationality of the introduction of knowledge management. In the analysis of each component of the knowledge management system with the help of the presented indicators it is possible to assess the effectiveness of the enterprise in the development of intellectual capital management. This will allow managers to receive operational information and make the necessary adjustments to the management process. Management of intellectual capital of the researched enterprise should be aimed at aligning the internal capabilities of its implementation and development to the external ones generated by the market. Relevant proposals are given in table 10.

Table 10.  
Proposals for intellectual capital management

Ingredients	Decision
1	2
Management strategy knowledge	personalization strategy involves the dissemination of communication between staff members with implicit knowledge
Human resources	community of practitioners; specialists who have information about the knowledge and skills of each team member and can select the right people to perform the task; new ways of learning: webinars ; wider participation in scientific conferences and international exhibitions; introduction on a regular basis of the practice of group discussions ("brainstorming", innovative game); hackathons; reporting system on the readiness of the project stages report and presentation on the next completed project stage; open discussion of the gained experience, introduction of the principle of cascading training.
Communications	query response teams; removal of barriers to the exchange of knowledge and information, development horizontal connections between units; team building .
Corporate culture	cultural support; space - physical and virtual: libraries, living rooms; cultural support and programs for collective use; creation of corporate values: dedication; team work; responsibility; people - creating a team of highly qualified and interested employees; quality - the desire to achieve high quality always and in everything; honesty.
Information component	tools that facilitate the search for information, programs.

The PEC development strategy should include and identify key areas for segment development, the role of participants, and criteria for PEC effectiveness. The PEC strategy should be developed on the basis of the enterprise development strategy. To implement the strategy, all business processes implemented in the business segment should be updated and refined taking into account the requirements of the policy. An important element is the generation and use of the portal to provide a single information space for the professional activities of employees [286]. The process of formalizing a rational decision on intellectual capital management should consist of the following stages: the emergence of a situation that requires decision-making, collecting and processing information on developed methods of intellectual capital management, identifying and evaluating alternatives to the developed methods of intellectual capital management, preparation and optimization management decision made, making management decisions, implementing management decisions and evaluating its results. Proposals for the management of intellectual capital of the enterprise are presented in table 11.

The proposed and developed process of intellectual capital management for the researched enterprise is presented in table 11. Thus, in accordance with the management process, they were formalized into management decisions and provided managerial influence on the basis of leadership.

The problem of increasing the competence of personnel remains very important for the management of intellectual capital, as the efficiency of the enterprise and the degree of achievement of its goals depends on its solution. Knowledge, skills, work skills of staff are becoming an increasingly important strategic resource compared to financial and productive capital. In modern conditions of rapid professional aging Competences with the ability of the company to constantly increase the level of competence of its employees is one of the most important factors of success. According to economists, the knowledge of workers is morally obsolete for 10 years, and therefore every company must maintain compliance between the requirements of modern business and staff competence [287].

Table 11.

## The process of intellectual capital management

Implementation of basic management functions			
Planning	Organizing	Motivation	Controlling
1	2	3	4
Formation of management methods			
Development plan intellectual activities enterprises; educational programmes; technological documents implementation advanced technologies product repair.	Creation order PEC department enterprises; job descriptions and staff list employees in the intellectual activities.	Regulations on awarding employees employed in intellectual activities; plan to improve conditions work of employees employed in intellectual activities.	Report on the results development intellectual activities; magazines operational development control intellectual capital enterprises.
Formalization of management methods (mechanism of their transformation into management decisions)			
Approval general director enterprises: 1) Regulations on goals of formation and development of IR enterprises; 2) Promising development plan intellectual activities enterprises. Approval deputy Director of PEC training programs staff development.	Approval general director enterprises: 1) Order of create a group with formation and development of IR enterprises; 2) Officials instructions employees in the intellectual activities; 3) Staffing employees in the intellectual activities.	Approval general director enterprises: 1) Regulations on bonuses and material stimulation employees of the group formation and IC development; 2) Improvement plan working conditions employees employed in intellectual activities.	Approval general director enterprises: 1) Report on results development intellectual activities enterprises; 2) Magazines operational control formation and development of IR enterprises.
Implementation of management decisions			
Making changes to development plan intellectual activities enterprises; training programs staff development.	Making changes to creation order PEC department enterprises; job descriptions employees in the intellectual activities.	Making changes to provisions on awarding employees employed in intellectual activities; plan to improve conditions work of employees employed in intellectual activities.	Making changes to report on results development intellectual activities; magazines operational control formation and development of IR.
The influence of management on management decisions			
Receipt by subordinates of specific instructions, guidelines, work schedules, incentives and penalties for the development of their intellectual activity			

This will allow to constantly increase intellectual capital, respond faster and more efficiently to changes in the external environment, strengthen stability, representativeness and competitiveness in the market.

In order for the staff to acquire the necessary professional competencies , it is advisable for the company to apply new forms of training aimed at externalizing knowledge, and to control the results obtained on the basis of effective management. The meaning of assessing the effectiveness of training is that the information obtained was further analyzed and used in the preparation and conduct of similar training programs in the future. This practice allows you to constantly work on improving the effectiveness of training and get rid of such training programs and forms of training that have proven to be ineffective [288].

Three main reasons for the need to assess the effectiveness of training: to justify the new training system, showing what contribution it makes to achieving the goals and objectives of the enterprise; decide whether to continue or change the program of training and communication on projects; get information on how to improve the curriculum in the future [289].

To assess the effectiveness of the learning process, the following criteria can be identified: the reaction of participants in training programs; satisfaction of participants in training programs; assimilation of educational material; changes in behavior, the degree of use of acquired knowledge and skills in the process of work; working results; cost efficiency [290]. The new training programs for each department will be different and the training costs will be different.

Regarding the surveyed enterprise for 2021, according to its needs, it is proposed to allocate a training budget of 0.35 % of the salary fund, ie increase it by 0.18% compared to the previous year, but its cost will be lower compared to industry averages . A relatively small training budget will have a greater impact through the implementation of a strategy of personalization in knowledge management, and in particular, activities such as webinars ; scientific conferences; participation in international exhibitions, conferences; group discussions (brainstorming, business games); hackathons ; reporting system on the readiness of the stages of innovative projects - reports and



presentations on the next completed stage of the project; open discussion of the experience gained - cascading learning.

The effect of the introduction of additional proposals in the motivational package in the form of developing an individual career of the employee is difficult to determine, but the fact of the company's focus on professional growth of employees will be evaluated, which will increase its internal image.

The expected revenue from the sale of products after the implementation of the training program will increase by 20%. Consider how to improve the financial performance of the enterprise. The calculation based on the financial indicators of the previous year is presented in table. 12. The results show that after the implementation of the proposed measures and the expected effect in the form of increased revenue, the final financial result of the company will improve by 2.67%, and in value terms the expected increase in profit will be 10123.88 thousand UAH. Thus, we can conclude that the proposed measures are aimed at improving personnel policy by improving the management of intellectual capital and socio-economic condition of the enterprise as a whole.

Table 12.  
Forecast financial performance indicators for 2021, taking into account  
implementation of measures of the personnel training program,  
thousand UAH

Indexes	2020	2021	Deviation	
			absolute value	relative value,%
1	2	3	4	5
Revenue from sales of goods and services	443592.0	532310.4	88718.4	20.00
The cost of production	84566.4	99064.2	14497.8	17.14
Income tax	22394.5	43324.62	20930.1	93.46
Net profit	379797.7	389921.6	10123.88	2.67

The results obtained in the scientific work together solve an important scientific and practical problem of deepening theoretical principles, improving methodological support and developing practical recommendations for ensuring the effectiveness of intellectual capital management in the enterprise. The result of the study were the following scientific and practical conclusions.

Analysis of the theoretical foundations of intellectual capital management has led to the conclusion that in the process of making strategic management decisions, analysis and forecast of changes in the value of intellectual capital of the enterprise.

It is necessary to create a sufficient information and analytical base to address practical issues of strategic development of the enterprise. Intensification of research in the direction of improving the management of intellectual capital is one of the key tasks, the solution of which is the basis of strategic enterprise management. In order to increase the efficiency of domestic enterprises, it is necessary to intensify the constant managerial influence based on an innovative model of intellectual capital use.

The implementation of the intellectual capital management process is proposed to be carried out in the following stages: implementation of intellectual capital management functions, formation and use of management methods, creation of mechanisms for transforming management methods into management decisions and ensuring managerial influence on intellectual capital management functions.

The intellectual capital of the leading machine-building enterprise of the Kharkiv region was assessed according to the Tobin coefficient and the VAIC method, which indicate the presence of the same growth trend for 2019-2021. In 2020, the investment attractiveness of the company was 1.49 and in 2021 2.11. According to the method of Ante Pulyk, the second is the coefficient of efficiency of intellectual capital, the value of which increased from 9.42 in 2019 to 13.61 in 2021, which confirms the efficiency of intellectual capital.

Based on EBIT values and the value of the enterprise by quarterly values during 2019 - 2021 in the Multiple module Regression using the application package Statistica 12.5 built a regression model that confirms the interdependence of these indicators, and checked its adequacy.

The system of encouragement of employees of the enterprise from growth of efficiency of use of intellectual capital is offered and proved. An indicator of the growth of the level of staff competence is used, which most fully evaluates the results of employees' work. The effectiveness of the system of material incentives depends on a reasonable ratio of the size of the incentive and the stimulated indicator. To establish

this relationship, we used the mathematical functions of incentives, which characterize the relationship between the size of bonuses and incentives that characterize the professional competencies for the use of intellectual capital.

To increase the efficiency of intellectual capital management of the enterprise is proposed the following measures: the use of modern forms and methods of staff training; intensification of measures for adaptation and motivation of staff. To acquire the necessary professional competencies by the staff, it is proposed to use the following methods of staff training: webinars ; scientific conferences; participation in international exhibitions, conferences; group discussions (brainstorming, business games); hackathons ; reporting system on the readiness of the stages of innovative projects - reports and presentations on the next completed stage of the project; open discussion of the experience gained - cascading learning.

## **7.2 Methodological approaches to the assessment of loss caused by aquatic ecosystems from pollution as a result of military action**

Практично всі поверхневі водні екосистеми й переважна частина підземних водних ресурсів внаслідок військових дій в Україні зазнають значної шкоди. При цьому збитки проявляються не лише у забрудненні, виснаженні чи деградації водних об'єктів, але й у істотних змінах характеристик формування їх стоку та водного режиму від руйнування. Якщо на кількісне виснаження водних ресурсів впливають обсяги вилученої води, то на якісне – обсяги та токсичність потрапляння забруднюючих речовин у водне середовище. Після переходу через граничну межу допустимого забруднення у складі водної екосистеми відбуваються незворотні негативні зміни, що проявляються як у прямих, так і опосередкованих збитках від втрати екосистемних послуг води. Проте практичне запровадження процесу екосистемного оцінювання втрат водних екосистем внаслідок військових дій в управлінську практику може бути можливим лише за умови створення відповідного методологічного підґрунтя, яке наразі в Україні відсутнє.

Дослідження сучасної методології й практики оцінювання збитків від забруднення водних ресурсів виявило, що в Україні, як і у більшості країн Східної Європи, режим екологічної відповідальності за негативні наслідки деструктивної діяльності традиційно зосереджено на оцінці фактичного економічного збитку з метою нарахування й стягнення його грошового відшкодування державі (що практично є санкцією). Тоді як зарубіжний досвід країн ЄС свідчить, що екологічна відповідальність за забруднення водних екосистем спрямована на усунення завданої шкоди чи обмеження її наслідків із метою попередження можливих подальших збитків. Аналіз екологічної діяльності розвинутих європейських країн також виявив, що, незважаючи на національні особливості оцінювання збитків від забруднення довкілля, зокрема й водних екосистем, практично в усіх країнах контролюється рівень концентрацій забруднювальних речовин, а також обсяги викидів від окремих

виробництв та їх якісні характеристики з метою оцінювання та відшкодування збитків, які завдаються довікільню у контексті реалізації Директиви ЄС «Про екологічну відповідальність» (2004/35/EC). Згідно цієї директиви, екологічний збиток узагальнено визначається як збиток (школа) біологічним видам, що знаходяться під охороною, природному середовищу існування, водним об'єктам (в межах Рамкової директиви ЄС по воді), ґрунту, якщо їх забруднення становить загрозу для здоров'я людини. Тобто цією Директивою зроблено акцент на соціальну складову – здоров'я людини та визначення збитку як екологічного. Проте необхідно зазначити, що Директива ЄС «Про екологічну відповідальність» (2004/35/EC) не увійшла до екологічної частини Угоди про асоціацію України з ЄС (2014), тоді як її окремі положення доцільно врахувати при розробці методологічних та методичних підходів до екосистемного оцінювання збитків від забруднення водних екосистем в Україні внаслідок військових дій.

Світова спільнота значну увагу приділяє питанням визначення економічної ролі екосистем як структурних одиниць природного капіталу. У цьому сенсі величина економічного збитку є прямо пропорційною величині вартості втрачених елементів чи послуг екосистеми. Зазначений підхід, на нашу думку, доцільно застосувати й у процесі оцінювання фактичних втрат екосистемних послуг води, розрахунків недоотриманих майбутніх доходів та необхідних компенсацій за непрямі збитки, для відновлення водних екосистем після війни.

Проведене нами дослідження чинних в Україні методик оцінювання шкоди від негативних наслідків господарської діяльності [291, 292] виявило, що збитки не розглядаються комплексно й екосистемно в зазначених документах, тому що не враховують опосередковані втрати, які впливають на погіршення умов життєдіяльності населення. Наприклад, на сучасному етапі єдиним методичним документом узагальненого визначення розмірів заподіяних збитків від надзвичайних ситуацій природного та техногенного характеру є «Методика оцінки збитків від надзвичайних ситуацій природного та техногенного характеру» (2002, у ред. 2003 р.) [291]. Згідно цього документа, розраховуються

збитки за типами надзвичайних ситуацій (НС), які поділяються на види в залежності від завданої фактичної шкоди. За класифікаційними ознаками визначаються чотири рівні НС — державний, регіональний, місцевий та об'єктовий. Загальний їх обсяг розраховується як сума основних локальних збитків, де однією із складових, зокрема, є Вф — забруднення поверхневих і підземних вод та джерел, внутрішніх морських вод і територіального моря. Проте зазначений документ наразі є застарілим як із методологічної так і методичної позицій, бо не оцінює повну шкоду, завдану всій екосистемі, через неврахування опосередкованих втрат, які впливають на погіршення умов життєдіяльності населення й спричиняють негативні зміни в стані здоров'я.

Аналіз чинної «Методики розрахунку розмірів відшкодування збитків, заподіяних державі внаслідок порушення законодавства про охорону та раціональне використання водних ресурсів» (2009) (із внесеними змінами до неї від 2021 р.) [292], також підтверджує її повну неефективність по причині відшкодування лише *фактичних* економічних збитків, заподіяних державі внаслідок порушення законодавства про охорону та раціональне використання водних ресурсів. Тоді як із позицій екосистемного оцінювання збитки необхідно розглядати в методологічному плані значно ширше. Наприклад, збитки, окрім *фактичних*, також можуть визначатися ще по наступних видах, зокрема:

- *можливі*, які проявляться у майбутньому через можливе забруднення водних ресурсів (водних екосистем, навколишнього природного середовища);
- *відвернені*, що становлять різницю між фактичними і можливими збитками;
- *ліквідовані* — що є частиною збитків, на яку їх було зменшено внаслідок здійснення спеціальних природоохоронних заходів;
- *потенційні* - ті, що можуть бути завдані екосистемі в майбутньому нинішнім забрудненням водних ресурсів.

У цьому контексті найбільш перспективною у процесі розроблення методологічного забезпечення оцінки водних екосистем є концепція загальної

економічної цінності (вартості), яка враховує як прямі вартісні оцінки природного капіталу, так і опосередковані. Згідно цієї концепції, для українських реалій може бути застосована наступна схема екосистемного визначення втрат водних екосистем внаслідок військових дій за чотирма основними складовими екосистемних послуг (рис. 1).



Рис. 1. Схема екосистемного оцінювання втрат водних екосистем [293]

Практичне застосування вище зазначеної схеми далі актуалізує проблему упорядкування прямого й опосередкованого впливу забруднених поверхневих і ґрунтових вод за об'єктами втрат. Прямі наслідки доцільно систематизувати наступним чином:

- деградація земель і рослинності від забруднених вод, у тому числі від накопичення важких металів;
- деградація водних екосистем;
- знищення риби;
- забруднення водно-болотних екосистем і територій;
- забруднення прибережних зон тощо.

Опосередковані соціально-економічні наслідки забруднення поверхневих і ґрунтових вод включають:

- забруднення питної води (запасів поверхневих і ґрунтових вод), що створює загрозу для здоров'я населення;
- зростання захворюваності через низьку якість води;
- зниження доступності якісної води;
- зниження родючості земель та якості сільськогосподарської продукції через використання забрудненої води для зрошення;
- зниження інтересу до забруднених територій як потенційних зон рекреації й туризму тощо.

Отже, фізичне (натурне) відновлення водної екосистеми та порушених у процесі господарської діяльності екосистемних функцій водних ресурсів через їх забруднення повинно стати безумовним імперативом національного законодавства та екологічної політики. При цьому грошова компенсація екологічного збитку, не підкріплена проектом (програмою) по відновленню водних ресурсів, може проводитися лише в окремих випадках [294].

Відшкодування екологічних збитків у країнах ОЕСР (і в ЄС ) відбувається наступним чином: оцінюються потреби у відновленні постраждалих ресурсів (наприклад, площа місця існування, кількість видів тощо) або наданих ними послуг (наприклад, водопостачання, відпочинку). Для цього у міжнародній практиці найбільш поширеними є чотири методи оцінки необхідних відновлюваних заходів в еквівалентних ресурсах: «ресурси за ресурси», «послуги за послуги», «вартість за вартість» та «вартість за витрати». Основні характеристики зазначених методів стосовно компенсації втрачених екосистемних послуг води представлені нижче (табл. 1):



Методи оцінки необхідних компенсаційних (відновлюваних) заходів  
втрачених екосистемних послуг води

	Методи	Основні характеристики методів
1.	«Ресурси за ресурси»	Розглядаються відновлювальні заходи, за допомогою яких робиться спроба відшкодувати фактично втрачені водні ресурси новими еквівалентними ресурсами.
2.	«Послуги за послуги»	Основна увага приділяється відновленню екосистемних послуг води (очищення води, протипаводковий захист або рекреаційні можливості, такі як рибальство, водні прогулянки, спостереження) еквівалентними послугами. Оскільки обсяг послуг на одиницю ресурсу не обов'язково однаковий на всій відновлюваній площі водного середовища, фізичний обсяг відновлювальних заходів може не співпадати із фізичним розміром збитку
3.	«Вартість за вартість»	Застосовується у випадку, коли неможливо застосувати 1 та 2 методи (еквівалентних ресурсів та послуг). Наприклад, якщо неможливо точно виміряти втрати ресурсів або послуг у конкретному випадку заподіяння / відновлення збитку
4.	«Вартість за витрати»	Застосовується у випадку, коли неможливо застосувати 1 та 2 методи (еквівалентних ресурсів та послуг). оцінюється «вартість» екологічного збитку і вибираються такі варіанти відновлювальних заходів, у яких є грошовий еквівалент цієї вартості.

Джерело: розроблено автором за [295]

Економічну оцінку втрачених екосистемних послуг води доцільно представити алгоритмом, який включає чотири послідовні етапи:

- ідентифікація послуги водної екосистеми;
- визначення її економічної цінності;
- визначення одержувача вигод/вtrat від послуги;
- формування механізму платежів (компенсації) за втрачену екосистемну

послугу.

Тоді при оцінюванні інтегрального економічного збитку (З) від втрат екосистемних послуг води по кожній із груп екосистемних послуг (забезпечуючих, регулюючих, культурних, підтримуючих) в результаті деструктивних військових дій, які викликали забруднення водних екосистем, необхідно визначати наступні складові:

$$Z = B + B_v + B_d + B_r + B_z, \quad (1), \text{ де}$$

$B$  – витрати на зменшення забруднення водних ресурсів, грн;

$B_v$  – витрати на відновлення водної екосистеми, грн;

$B_d$  – додаткові витрати, пов'язані зі змінами якості води, грн;

$B_r$  – витрати на компенсацію ризику для здоров'я людей, грн.;

$B_z$  – витрати на заміщення водних ресурсів у зв'язку із втратою (знищенням) частини екосистемних послуг води, грн [296].

Отже, провідним трендом сучасної міжнародної практики оцінювання збитків від забруднення водних ресурсів у контексті екосистемного підходу є орієнтація на відновлювані та превентивні заходи, а також врахування можливих ризиків виникнення віддалених наслідків військових дій. Тому ключовим завданням формування сучасної національної методології оцінювання збитків від втрати екосистемних послуг водних екосистем у результаті військової агресії є обов'язкове врахування екосистемних взаємозв'язків і взаємозалежностей. У цьому сенсі можна взяти за основу концептуальну схему параметризації економічного збитку від втрат екосистемних послуг води, яку можна застосувати у процесі подальшого відновлення порушених територій під час військових дій (рис.2).

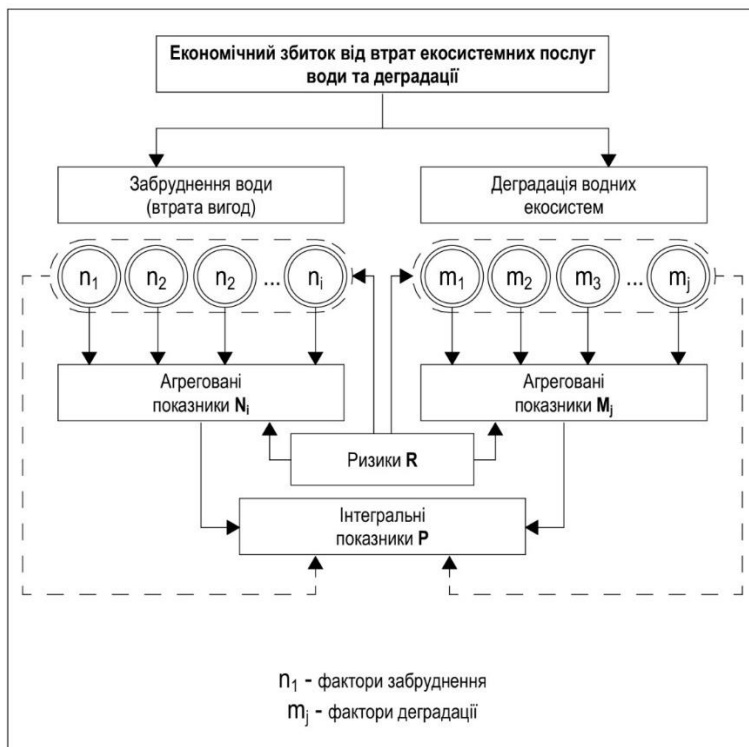


Рис. 2. Схема параметризації економічного збитку від втрат екосистемних послуг води та деградації [297]

Запропоновану концептуальну схему можна представити через окремі елементи агрегації по двох напрямках: втрату екосистемних послуг води від забруднення ( $N_i$ ) й деградацію ( $M_j$ ). Інтегральні показники можуть бути й прямо сформовані через складові фактори ( $n_i$ ;  $m_j$ ) у певних комбінаціях. Тоді інтегральний показник ( $P$ ) можна представити в узагальненому вигляді:

$$P = f [n_1; n_2; \dots n_i \in N_i) ; (m_1; m_2; \dots m_j \in M_j)], \quad (1)$$

де  $n_i$  – характеристики втрат екосистемних послуг води по кожній із груп екосистемних послуг, грн.;

$m_j$  – характеристики деградації;

$N_i, M_j$  – агреговані показники, відповідно [297].

Таким чином, за результатами дослідження, можна зробити наступні висновки:

1) ключові підходи концепції загальної економічної цінності (вартості), яка враховує як прямі вартісні оцінки природного капіталу, так і опосередковані, мають бути підґрунтям формування загальної методології оцінювання втрат екосистемних послуг води в результаті військових дій;

2) методологію оцінювання втрат, завданих водним екосистемам внаслідок військових дій (за екосистемними об'єктами втрат), доцільно розвивати в трьох напрямках: по-перше, через теорію втрат екосистемних послуг, в основу якої закладено недоотримання вигод (втрат) від водної екосистеми; по-друге, враховуючи майбутні екологічні ризики; по-третє, теорію деградації водної екосистеми;

3) повне (натурне) відновлення водної екосистеми та порушених (знищених) в результаті військових дій екосистемних функцій водних ресурсів повинно стати безумовним імперативом національного законодавства та екологічної політики.

### 7.3 Economic security in an innovative economy

**Introduction.** Today, humanity is entering an era of phase transition to a new socio-economic formation. This transition occurred during three industrial revolutions: Industries 3.0; 4.0; 5.0, the beginning of which was initiated by the EU. The key characteristics of this revolution are analyzed in scientific papers by Rifkin, 2013; Rifkin, 2015; Schwab, 2017; Schwab et al., 2018, Shahan, 2016; Rada, 2018. The production basis of the future formation, which is created in conditions of constant change, can be called an innovative economy.

Any transformational shifts bring a qualitative change in the socio-economic framework and significantly increase the risk of various risks: technological, social, and environmental. As a rule, all of them affect economic systems in one way or another, causing their purposeful or spontaneous transformation.

All this highlights the need to focus on the economic security of the functioning and development of social systems.

**The concept of economic security.** In the conditions of transformation processes, many reasons cause an increase in the probability of the specified risks. The main reasons are increasing the pace of economic processes, increasing toughness of production conditions, the dynamism of innovation, information vulnerability of economic systems, the unpredictability of evolutionary trajectories, growing environmental risks, increasing information load on people, complicating social management processes and others.

*Economic security* is the state of the economic system, which ensures the sustainable functioning of the economic entity (country, region, enterprise), meets the economic needs of participants, economic growth, protection of economic interests of the entity at the superficial level. An essential condition for ensuring the economic security of the economic entity is its ability to adequately (in the direction of action and speed of reaction) respond to challenges and threats of economic, social, environmental, and political nature.

As mentioned above, economic security issues are relevant in forming an innovative economy.

*An innovative economy* is an economic system based on the processes of constant generation and implementation of innovations and the creative transformation of production and consumption.

Economist Joseph Schumpeter introduced the concept of the innovation economy in his 1942 book *Capitalism, Socialism, and Democracy* (Schumpeter, 1943). Unlike the famous economist John Maynard Keynes, Schumpeter saw the source of economic growth not in the capital but innovation, in particular in evolving institutions, entrepreneurship, and technological change.

In our time, this theory has been further developed in the works by C. Freeman (Freeman, 2009), K. Antonelli (C. Antonelli) (Antonelli, 2003), D. Ahlstrom (D. Ahlstrom), 2010), and others.

**Trialectic mechanism for ensuring economic security.** We propose to analyze the phenomenon of economic security based on the trialectic concept of interaction of system-forming factors: material-energy, informational, synergetic presented by the authors.

*Material and energy factors* ensure the ability of the system to perform work by carrying out metabolic processes (metabolism, energy, and information) both inside the system and with the external environment.

*Information factors* determine the formation of information characteristics of the system, i.e., the algorithms of realization of energy potentials fixed by its memory, which provide the possibility of functioning and development of the system. The latter means the ability of the system to change (not change) in space and time for specific programs.

*Synergetic factors* determine the interaction of individual parts of the system with each other. They exhibit coordinated behavior and act as a whole, creating their system.

Figure 1 schematically shows the components of the formation of economic security based on the action of this trialectic mechanism, which is largely developed in the EU.

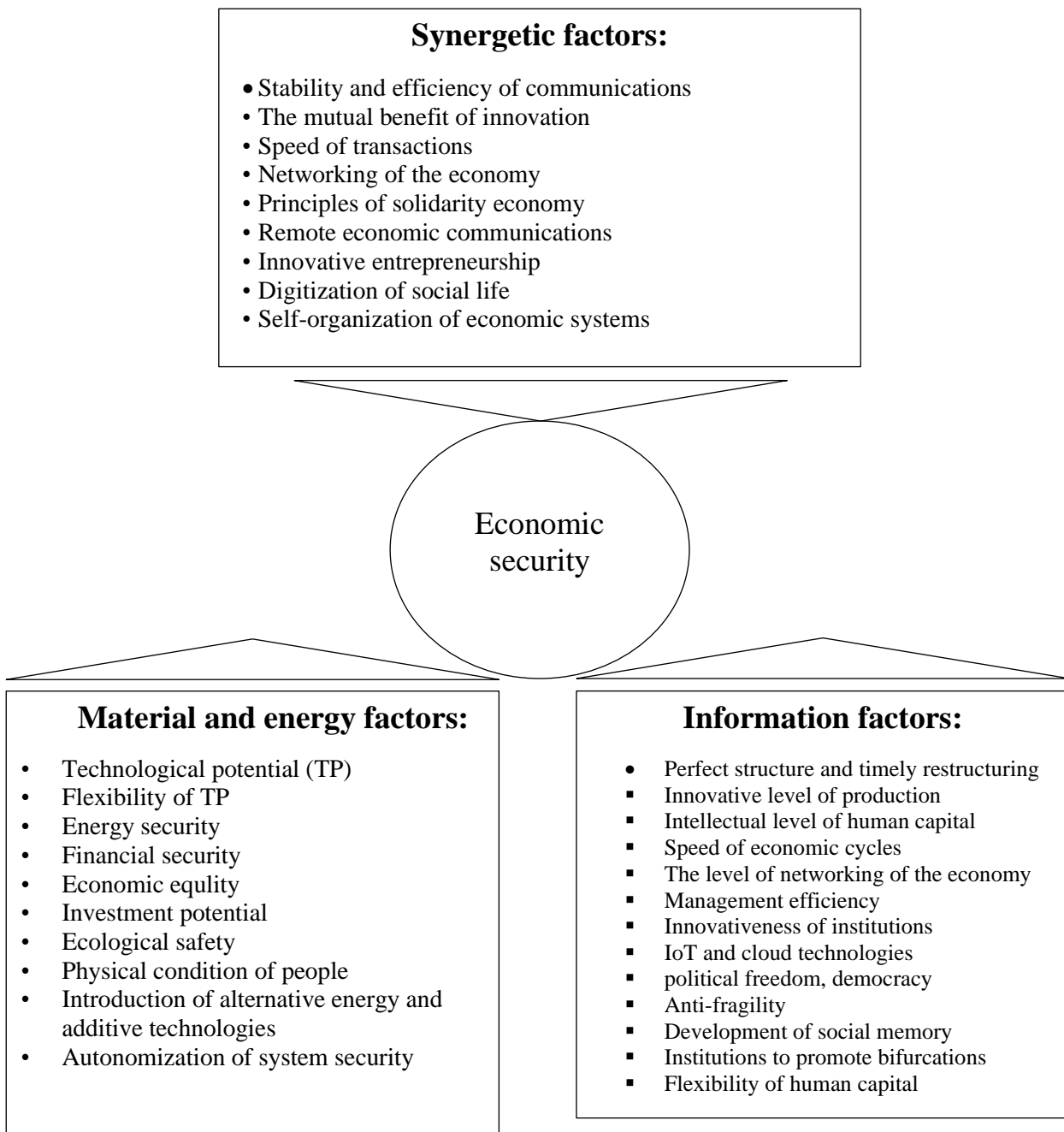


Fig. 1 Components of economic security

**Components of the mechanism of economic security.** Let's focus on detailing only the critical elements of this mechanism.

The primary purpose of material and energy factors is to ensure the power functions of the components of economic systems. It implies creating adequate energy potential (which means sufficient energy resources) and quasi-energy potential (i.e., sources of financing economic activities). This type of factor involves the creation of

a modern technological complex capable of solving the problems of the production and consumption of products in an innovative economy.

This potential must be able to, first, flexibly adapt (rebuild) to the current challenges of the present time; secondly, recover (preferably with improved quality characteristics) after possible adverse circumstances. In particular, Russian aggression has become such for Ukraine. Another crucial functional feature is the dynamism and prospects for developing the technological complex, which should include mechanisms for advanced modernization.

We can identify the following critical components of material and energy factors that create the preconditions for the formation of economic security in an innovative economy: compliance of technological potential with the tasks of forming a creative economy (quantitative and qualitative indicators); sufficient flexibility of technical potential and the ability to adapt to the challenges of time; provision of energy resources; sufficiency of quasi-energy (financial potential); provision of a sufficient inflow of financial flows into the economic system through economic activity; strong investment potential; the possibility of attracting external investors to strengthen economic potential; sustainable state of natural forces; healthy physical condition of human factors; high level of implementation of alternative energy and additive technologies; autonomy of security of separate links of system; the creation of protection systems for economic entities at the autonomous level.

The primary purpose of information factors is to ensure the high efficiency of the system and adequate operation of the feedback mechanism in it. The latter provides a high level (in quality and timeliness) of the adaptive activity of the system. The following key components of information factors can be identified, which play an essential role in the formation of mechanisms of economic security in an innovative economy:

- perfection of the structure of the economic system and its timely restructuring;
- compliance of the information level of production systems with the requirements of the time;

- sufficient intellectual level of human capital capable of ensuring the dynamics of the innovative economy;
- speed of implementation of innovation cycles (idea generation - idea selection - concept development - concept verification (testing) - economic analysis - product development - technology development - trial marketing - commercial implementation);
- level of networking of economic systems;
- effective management of the development of economic systems at different levels of management;
- compliance of institutions with the tasks of the innovative economy;
- the level of implementation of the Internet of Things and cloud technologies;
- susceptibility of economic systems to the introduction of innovations;
- providing anti-fragility properties;
- development of social memory systems;
- institutional support of bifurcation forms of economic development (in particular, built on a competitive basis for obtaining public resources);
- increasing the flexibility of human capital in the transition to new competencies.

The purpose of *synergetic factors* is to coordinate individual elements and their integration into a single holistic entity. The most relevant components of synergetic factors to ensure economic security in an innovative economy include:

- stability and efficiency of communications;
- interaction of separate elements in the formed integral systems of the creative economy;
- the speed of transactions;
- technological, economic, and social preconditions for networking of the economy;
- creating preconditions for the formation of the foundations of a solidarity economy;
- level of introduction of remote forms of production and consumption;



- level of innovative entrepreneurship and venture activity in business; digitalization of business and social life;
- increasing the level of self-organization of economic systems.

These components of the triune mechanism of interaction of system-forming factors form the basis of economic security in an innovative economy at different levels of its functioning.

Several vital drivers have a level of economic security in the country. Yes, economic security is weakly correlated with economic growth, but it is negatively affected by premature economic openness in foreign trade. The hasty opening of the economy and progress in globalization can lead to social instability and economic consequences that threaten any achieved economic level. Economic security is positively associated with political freedom, democracy, and the national index of happiness (ILO, 2004).

Among the essential principles of economic policy is the widespread support for redistribution to increase the economic security of income, mainly through the regulation of limiting upper gains. This idea is implemented in the study of unconditional basic income (UBI); regardless of social or employment status, the population is guaranteed by income. Adherence to this principle should cover all society groups: rich/poor, men/women, etc. (ILO, 2004).

Economic stability and a degree of predictability of opportunities allow planning and invest in their future. Economic security and economic stability encourage innovation, strengthen social ties and build trust in other population segments and institutions. Concerns about future mental health problems ranging from health to heart disease and increased risk of obesity are studied by Kong N., Osberg L. and Zhou W. (2019).

The pursuit of economic security is a powerful, universal sentiment common to most people in both developed and developing countries. It is due to poverty or low welfare and the growing gap between people's expectations and real situations. As this affects many people, a growing sense of economic insecurity can have severe consequences for economic policy (Jimenez M.A. and Roig M., 2021).

**Conclusions.** Currently, there is a phase transition to a new socio-economic formation, the production base of which can be conditionally called an innovative economy. Its main feature is the construction of constant generation and implementation of innovations. This transition was realized during the simultaneous three industrial revolutions: Industries 3.0, 4.0, 5.0, the beginning of which was initiated by the EU. In the conditions of transformation processes, economic security issues are significantly actualized. Prerequisites for economic security are created by interacting with three key factors: material and energy, information, and synergetic.

**Acknowledgments.** The paper contains the results of a study conducted within the framework of research projects: “Sustainable development and resource security: from disruptive technologies to digital transformation of Ukrainian economy” (No. 0121U100470); “Fundamental bases of the phase transition to an additive economy: from disruptive technologies to institutional sociologization of decisions” (No. 0121U109557).

## **7.4 Факторна взаємодія в інноваційному розвитку банківської індустрії та її ринкової капіталізації**

Підвищення інноваційної активності світових лідерів у тій чи іншій мірі пов'язане із залученням кредитно-інвестиційних ресурсів, адже міжнародні проекти вимагають вагомих капітальних затрат на проведення досліджень і розробок (R&D). За оцінками експертів [311], світовий ринок кредитування складатиме близько \$6932,29 млрд у 2021 році при складних річних темпах зростання (CAGR) на 14,8%. Навіть у складних умовах для світового бізнесу у 2019-21рр. подібне зростання в основному пов'язане з компаніями, які перебудовують свою діяльність та формують нові параметри бізнес-моделей, які повинні відповідати сучасним глобальним викликам на різних рівнях управління і в найбільшій мірі використовувати ті можливості, які розкриває політика цифровізації багатьох економік світу. За прогнозними оцінками світовий ринок кредитування досягне \$8809,55 млрд у 2025 році при CAGR на рівні 6%. Це означає, що промисловий сектор економік світу формуватиме більші потреби на зовнішні джерела фінансування у провідних галузях економіки.

Нові ключові параметри бізнесу відбиваються на процесах відновлення після впливу COVID-19 і на необхідності прискорення оборотності промислового і фінансового капіталу. Високі підприємницькі і банківські ризики у 2019-21рр. були, зокрема, пов'язані із обмежувальними заходами стримування, із соціальним дистанціюванням, віддаленою роботою, закриттям комерційної діяльності, що призвело до підвищення операційних витрат у виробничій і банківській сферах діяльності.

Масштаб і швидкість хмарних платформ і додатків на основі штучного інтелекту (ШІ) забезпечують більш надійне фінансове зростання в ключових галузях, які охоплюють виробництво, розподіл та фінансові послуги. Особливо актуальним у 21 ст. є впровадження сучасних веб-технологій, які дозволяють створити інтерактивні методи представлення інвестиційних продуктів, де кожен потенційний клієнт має можливість оцінити ефективність запропонованих інвестиційно-інноваційних стратегій за різні періоди часу, а також додаткових

елементів, що розширюють функціональність основних банківських послуг. Розширення фінансових інструментів дозволяє задовольнити потреби клієнта в отриманні певного виду інформації, послуги з управління активами, у т.ч. віртуальними та нематеріальними активами, науково-практичний інтерес до яких зростає в останні роки. Так, від 17.03.22р. введено в дію закон, який легалізує криптовалютний сектор в Україні, що пояснено отриманням пожертвування у вигляді криптовалюти на десятки мільйонів доларів від приватних осіб і груп, які сподіваються допомогти військовим зусиллям країни проти Росії [312].

Автоматизація всіх банківських процесів, які пов'язані з торгівлею цінними паперами (ЦП) на фінансових ринках, дозволила: значно спростила структуру управління банком; прискорити швидкість обслуговування клієнтів (економія часу- як конкурентна перевага обох сторін); мінімізувати кількість співробітників (зменшити тим самим операційні витрати на різних етапах впровадження ощадної стратегії); скоротити ланцюги управління в банку (скорочення управлінського циклу). Позитивні економічні результати у розвитку відносин “інвестор-банк-підприємство“ досягаються на основі впровадження інтегрованих ІТ-систем, що дозволяють менеджерам контролювати всі процеси

Інформаційні технології значно покращують презентабельність управлінської банківської звітності, і, як наслідок, швидкість і якість рішень топ-менеджерів. Управлінські нововведення виступають фактором впливу інвестиційну привабливість, і, відповідно ціну акцій компаній, на подальшу реорганізацію структури компанії, зокрема, шляхом взаємодії із FinTech компаніями, стартапами, оптимізації бізнесу завдяки аутсорсингу багатьох послуг, як причини подальшого функціонального перезавантаження банку (організація електронного доступу до біржі через прайм-брокерів, віддаленої бухгалтерської чи маркетингової підтримки).

На світових фондових ринках обертаються цінні папери (ЦП), зростаюча вартість яких в останні роки в більшій мірі пов'язана із очікуваннями інвесторів на вищі темпи генерування їх доходів та економічне зростання у майбутньому -

після глобальних викликів COVID-19. Ринкова капіталізація світової економіки у 2020р. перевищувала ВВП в 1,33 рази (відношення ринкової капіталізації світової економіки до ВВП у 2015р. на рівні 94,395 %) [313]. Найбільші глобальні банки світу за розміром активів у 2020р., серед яких - аж 4 китайських банки (рис.1).

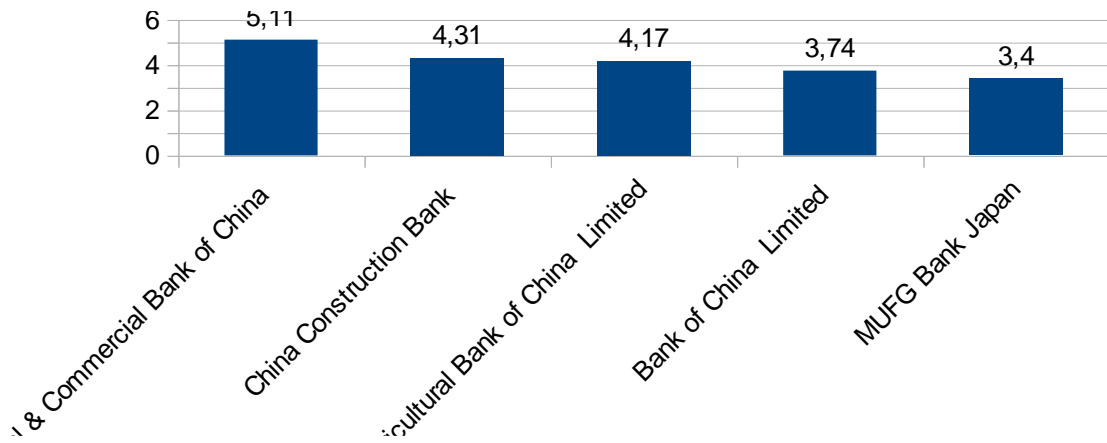


Рис.1. Найбільші глобальні банки світу за розміром активів (станом на грудень 2020р.). у трлн.дол. Джерело: побудовано на основі даних [314]

Якщо порівняти показники на рис.1 і рис.2, то можна побачити розходження у рейтингових місцях світових банків за розміром активів і ринкової капіталізації. Тому загальна вартість активів банку з різним рівнем їх ліквідності не є основним фактором, що визначає величину і динаміку ринкової капіталізації.

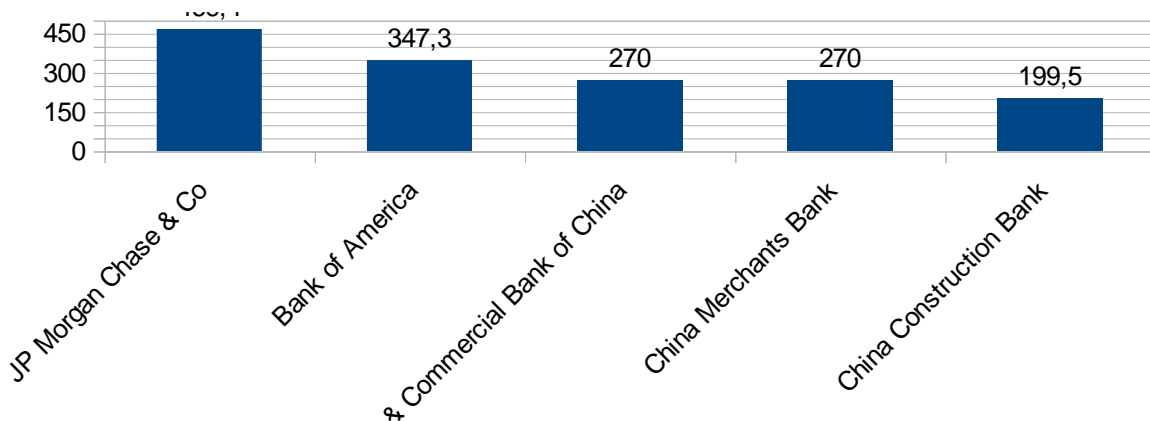


Рис.2. Найбільші банки світу за розміром ринкової капіталізації у 2021р. (у млрд.дол.) Джерело: побудовано на основі даних [315]

Великі банки США очолили список банків з найбільш поширеними викупамі акцій у 2021 р., а серед найбільших викупників були: Bank of America

Corp., JPMorgan Chase & Co. і Citigroup Inc. Чим вища інвестиційна привабливість банку, тим ширші його можливості для отримання емісійного доходу через продаж акцій на фондових біржах. На рис.3. відображено трендову поліноміальну функцію 3-го ступеня, що свідчить про нелінійний характер розвитку фінансового ринку, зокрема, банківського.

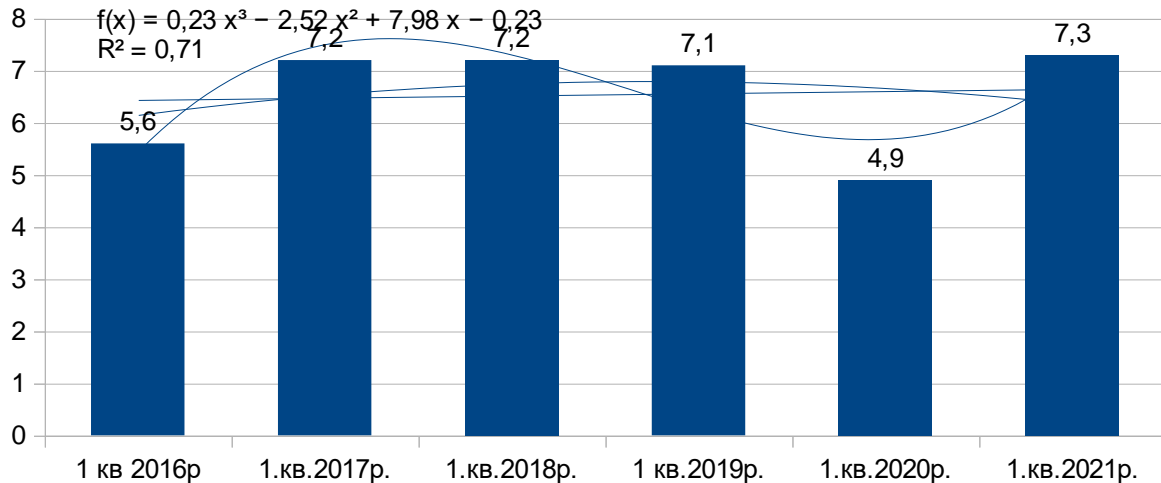


Рис.3. Ринкова капіталізація банківського ринку по всьому світу ( по кварталах поточного року),трлн.євро. Джерело: побудовано на основі даних [316]

Лише впродовж 2020-21рр. ринкова капіталізація банківського ринку по всьому світу зменшилася на 2,2 трлн.євро. Істотне скорочення можливостей отримання емісійного доходу прямо чи опосередковано відбилося на необхідності активізації інноваційної діяльності для отримання економії в операційній та фінансовій діяльності для компенсації недоотриманих доходів чи збитків в інвестиційній діяльності банків (наприклад, I-му кв.2021р). Це стало стимулом для формування попиту на прогресивні цифрові технології для більш жорсткого контролю за грошовими потоками, управління НМА, віртуальними активами і для грамотного вибору об'єктів кредитування та інвестування. Найбільші міжнародні банки публічно торгуються, на відміну від менших фінансових установ або FinTech - компаній, що працюють у банківському секторі (табл.1). Банки США прискорили викуп акцій у 2021 році, зросла кількість IPO, оскільки регуляторні обмеження ФРС закінчилися. У Топ-10 банків світу за величиною ринкової капіталізації станом на 30.04.21р. попало 5 американських і

5 китайських банків, що пояснює лідерство на фондовому ринку двох світових економік.

Таблиця 1

## Глобальні IPO за 2020-2021 роки

Період	Вартість угод, млрд.дол.	Кількість трансакцій
1 квартал 2020	37,34	296
2 квартал 2020	43,28	256
3 квартал 2020	116,26	602
4 квартал 2020	133,03	701
1 квартал 2021	211,28	849
2 квартал 2021	145,87	773
3 квартал 2021	118,54	720
4 квартал 2021	149,91	893

*Джерело: складено на основі [320]*

Практичний інтерес викликають питання щодо інноваційних інструментів світових банків. На основі опрацювання матеріалів команди UXDA [317], виділено основні тенденції дизайну цифрового банкінгу, які демонструють:

- еволюцію цифрових фінансових продуктів та способів створення та сприйняття користувачами фінансових інтерфейсів;
- практику використання великих фінансових продуктів, які засновані на великій зручності використання в синхронізації з конкретними потребами користувачів всередині добре розвиненої цифрової екосистеми;
- підвищення сили фінансового дизайну у формуванні майбутнього банківських продуктів: фінансовий дизайн типу UX / UI відкриває ширші можливості для таких різноманітних продуктів, як основний банкінг, необанки, банки-претенденти, управління багатством, корпоративні фінанси, роздрібний банкінг, банкомати, кредитні бали та навіть банківська справа змішаної реальності VR / AR, що й відрізняє сучасну фінансову індустрію від практики минулих років, коли як основний акцент робився на функціональність і особливості продукції.

Використання сучасних інформаційних технологій і автоматизація багатьох банківських бізнес-процесів змінили весь профіль фінансового ринку: пройшла якісна заміна принципів взаємодії банку з клієнтами та іншими бізнес-процесами підприємств-позичальників та інвесторів на цьому ринку, що стало передумовою формування нового сегменту алгоритмічної торгівлі банківськими продуктами, який з кожним роком посилює позитивну динаміку. Так, Bank of America використовує дані EPFR при складанні інформації для свого звіту Flow Show. За даними цього ж банку, війна Росії проти України спонукала інвесторів відмовитися від європейських акцій найшвидшими темпами за всю історію, встановивши щотижневий рекорд у 13,5 млрд.дол.[318]. Інвестори прагнули не ризикувати своїми вкладеннями і спрямували ресурси у купівлю золота (золото як інвестиція у безпечні гавані; у Bank of America тижневий приплив 2,4 млрд. дол. до золотих фондів є найбільшим з липня 2020 року). Крупні інвестиції спрямовувалися в інший цільовий сектор - ринок матеріалів, який включає метали і гірничовидобувну групу (попит на цю групу є відносно стійким). Тому й зазначені \$13,5 млрд. в березні 2022р. лише за тиждень. були “витягнуті” інвесторами з європейських фондів капіталу. Розширюється простір факторної взаємодії на міжнародних ринках завдяки збільшенню угод з управління інвестиціями (IM) та управління багатством (WM) - 316 угод у 2021р., що свідчить про високий інтерес банків до нових моделей управління активами і багатством порівняно з операціями брокера-дилера.

Висока швидкість потоків фінансового та інвестиційного капіталу уможливорює перерозподіл ринкової влади на фінансових ринках, а також юридичного права контролю - на промислових і споживчих ринках, підтримка розвитку яких неможлива без залучення зовнішніх інвестиційних ресурсів. Інвестори аналізують курс акцій тих емітентів, які найбільше піддаються ризику через потенційні санкції проти Росії, включаючи різні сектори: банки, нафту, гірничодобувну промисловість, споживчі та будівельні матеріали [319]. Так, італійська фондова біржа FTSE MIB в березні 2022р. втратила свої минулі прибутки, оскільки інвестори зважили на план Європейського Союзу щодо



поетапної відмови від імпорту вугілля, хімічних речовин і деревини з Росії у відповідь на повідомлення про військові злочини в Україні [320].

Форс-мажорні обставини у зв'язку із повномасштабною війною в Україні стали причиною зміни не лише вектору цільової орієнтації банків на європейських і світових фондових біржах через втрату доходності від продажу ЦП, але й впровадження нових інноваційних інструментів у банківській індустрії та їх взаємодії з маркетинговим потенціалом розвитку економік світу.

## **7.5 Концептуальні положення формування сталої інноваційної моделі регіонального управління прісноводними ресурсами**

### **7.5.1 Інноваційні засади управління прісноводними ресурсами в контексті сталого розвитку**

Дефіцит води можуть відчувати близько двох третин населення світу протягом кількох десятиліть. У багатьох країнах все ще існує тенденція вирішувати проблеми дефіциту води шляхом збільшення водопостачання, шляхом збільшення зберігання та розподілу поверхневих і підземних вод шляхом створення нової інфраструктури, опріснення солоної або солонуватої води, повторне використання стічних вод або поповнення водоносних горизонтів. Ця тенденція має переважати над зосередженням уваги на зменшенні попиту на воду, наприклад, шляхом припинення втрат у транспорті та розподілі системи, що впроваджують адекватні тарифні системи, спрямовані на зниження рівня попиту на воду, зміна технологій водокористування і, загалом, підвищення ефективності використання води в побутових, промислових проєктах та зрошувальні системи; іншими словами, прагнучі підвищити загальну продуктивність води.

Однак дефіцит води можливо поборовши шляхом ефективного та раціонального використання, при цьому використовуючи сучасні інноваційні рішення, що дозволять значно модернізувати водоресурсну інфраструктуру. Саме використання інноваційних засад управління прісноводними ресурсами в контексті сталого розвитку повинно стати перспективою на найближчі роки.

Стадник М. Є. та Скупейко В. В. вважають, що «Вимагає акцентування уваги на екологічних інноваціях посилення проблем сучасності, в тому числі й у сфері водозабезпечення, особливо прісноводної безпеки, що спроможні забезпечити сталий розвиток водного господарства, збереження якості довкілля, раціональне використання водних ресурсів, задоволення потреби майбутніх поколінь у питній воді достатньої кількості та необхідної якості» [321]. Саме процеси нераціонального використання води можливо призупинити за рахунок використання екологічних інновацій сьогодні.

Необхідно погодитися з думкою Крилової І.І., що «Інноваційні перетворення у сфері водопостачання та водовідведення є визначальним фактором підвищення ефективності діяльності підприємств, підвищення якості послуг, підвищення екологічних та соціальних стандартів тощо. Разом із тим новітні технології (інновації) самі по собі не можуть здійснити реформування у сфері водопостачання та водовідведення, а тільки як складова частина державної політики (державного регулювання), що вирішує комплекс проблем сфери від управління ресурсами до підготовки професійних кадрів. Європейський досвід доводить ефективність державної політики у сфері водопостачання та водовідведення, яка сприяє інноваційній діяльності в цій сфері, незалежно від моделі управління та моделі регулювання» [322]. Отже, необхідність формування державної політики у сфері водопостачання та водовідведення на засадах інноваційної моделі є викликом для всіх держав світу.

Так, відповідно до національної доповіді «Цілі сталого розвитку: Україна» «Україна належить до групи країн зі складними проблемами довкілля. Вони є типовими, з одного боку, для країн, що розвиваються (незбалансоване використання та вичолощення природних ресурсів), а з іншого – для індустріально розвинених країн (забруднення довкілля промисловою діяльністю). Специфічною проблемою трансформаційного періоду є поводження з відходами. Обсяги утворених відходів зростають, а частка тих, що перероблюються, є незначною. Незмінна практика депонування новоутворених відходів на переповнених полігонах є загрозою для довкілля й посилює ризики для здоров'я населення. Існуюча практика землекористування спричиняє погіршення стану земель, а виснажливе використання земельних, лісових і водних ресурсів призводить до незворотних втрат екосистемного та біологічного різноманіття. Частка природно-заповідних територій (6,6% від загальної площі країни) є недостатньою для запобігання таким втратам. Вагомим чинником негативного впливу на довкілля є також збройний конфлікт на сході України. Подолання наслідків руйнації ландшафтів та знищення інфраструктури Донецької і Луганської областей потребує значних зусиль, ресурсів і часу на

відновлення» [323]. Відповідно цілей сталого розвитку повинні базуватися на засадах основних принципів інновацій ПРООН (рис. 1).

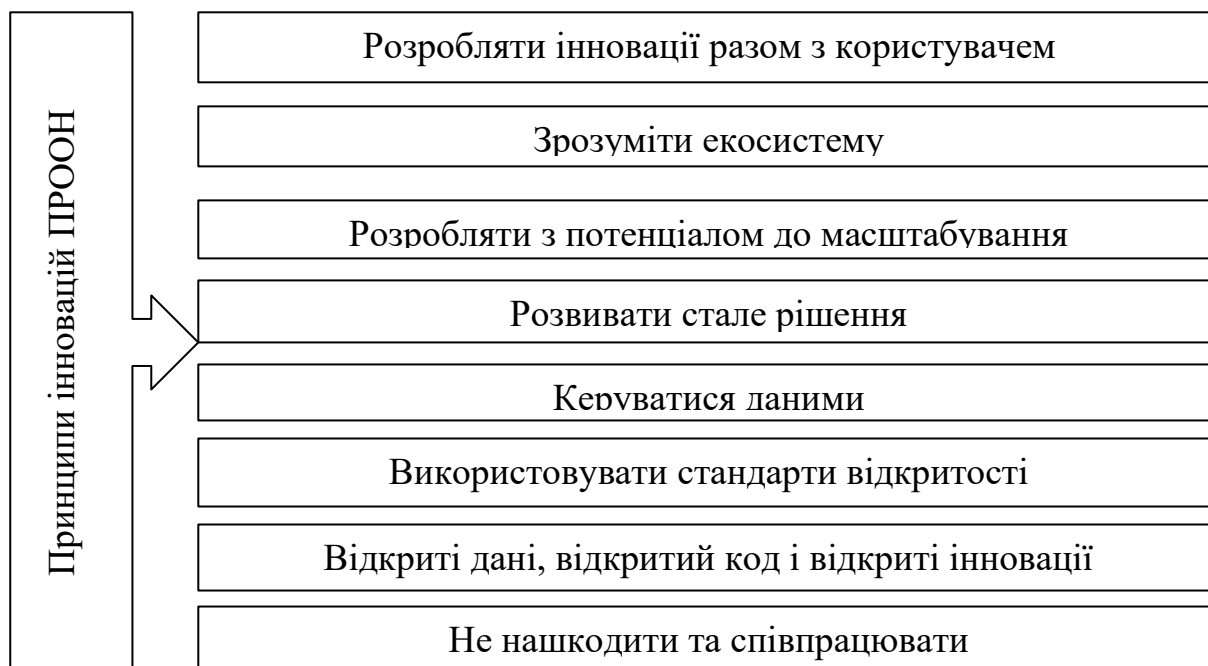


Рис. 1. Основні принципи інновацій ПРООН [324]

Пахаренко О. В. вважає, що «виробництво, установка й експлуатація природоохоронних (очисних) будов; перероблення, транспортування і поховання відходів, ліквідація токсичних відходів; розроблення і впровадження екологічно чистих технологій; торгівля екологічними технологіями; екоаудит і екоекспертиза все це є екологічними інноваціями» [325]. Однак, сьогодні під екологічними інноваціями необхідно розуміти дещо більше аніж технології очищення, перероблення, транспортування і поховання та ліквідація токсичних відходів. Вважаємо, що екологічні інновації це комплексна система екологічних рішень, що направлена на удосконалення управління природоохоронною діяльністю на засадах відкритості даних, доступності, масштабування та впровадження інноваційних технологій.

Мартієнко А. І. та Бондаренко С. А. наголошують, що «вважають своєрідним індикатором сталого і зрівноваженого розвитку в умовах конкуренції - екологічні інновації. Є комплексними і доволі складними технології, що дозволяють ефективно вирішувати екологічні проблеми, вимагає не тільки

інноваційних інженерних ідей, а й інноваційних підходів в управлінні та організації життя суспільства» [326].

Розглянемо основні цілі та завдання сталого розвитку формування екосистеми України до 2030 року (рис.2.).

Удосконалення системи управління водними ресурсами є основним завданням на шляху досягнення цілі. Розроблення Національної водної стратегії має бути спрямоване на досягнення доброго стану водних ресурсів, впровадження інтегрованого управління водними та іншими природними ресурсами за басейновим принципом шляхом розробки та реалізації планів управління річковими басейнами.

Цілі сталого розвитку охоплює завдання з відновлення та раціонального використання суходолу та внутрішньої прісноводної екосистеми.

«Цілями сталого розвитку України до 2030 року передбачено виконання реалізацію 6 стратегічної цілі через виконання наступних завдань:

– забезпечити доступність якісних послуг з постачання безпечної питної води, будівництво та реконструкцію систем централізованого питного водопостачання із застосуванням новітніх технологій та обладнання;

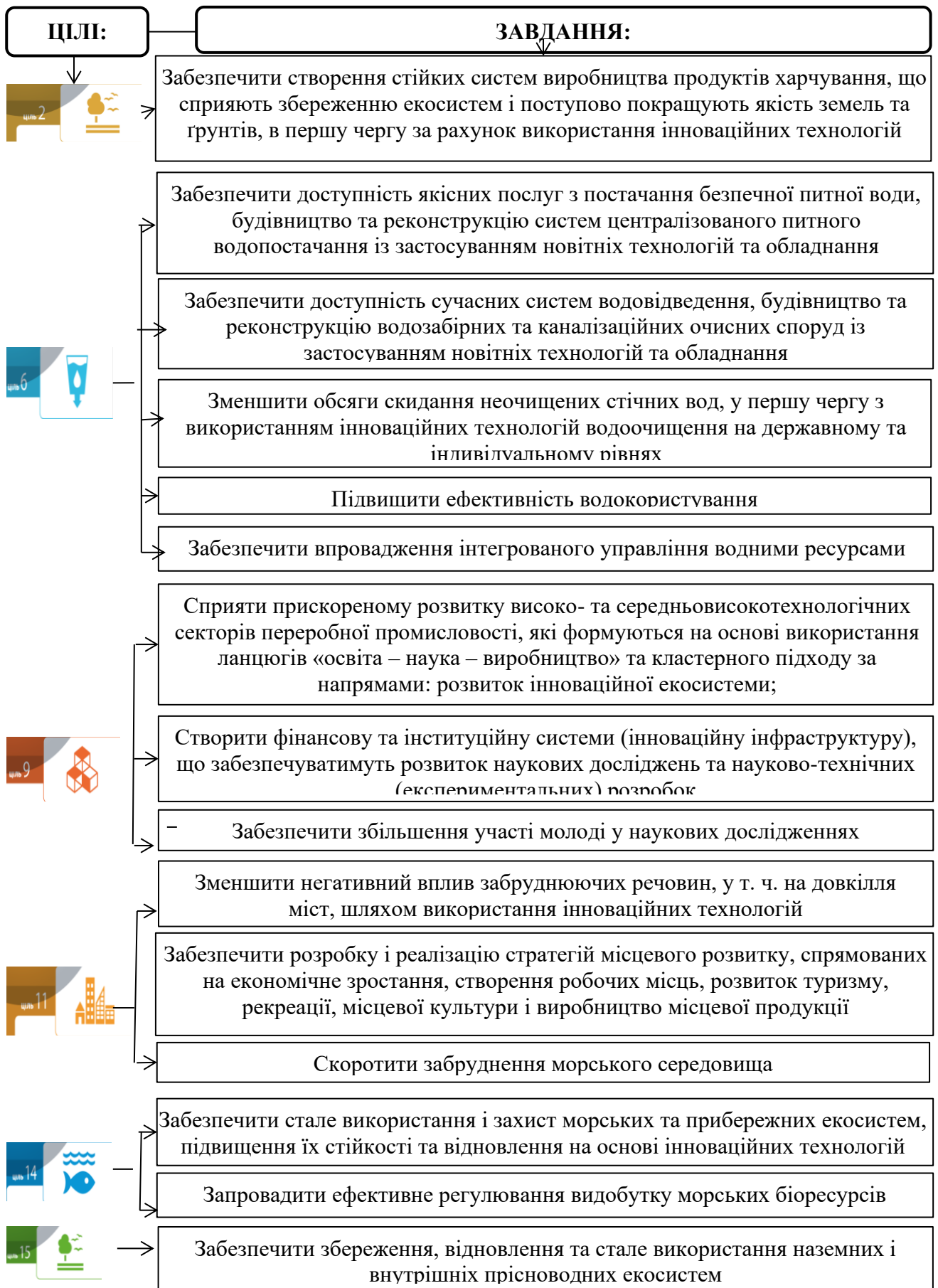


Рис. 2. Цілі та завдання сталого розвитку формування екосистеми України до 2030 року [323]

- забезпечити доступність сучасних систем водовідведення, будівництво та реконструкцію водозабірних та каналізаційних очисних споруд із застосуванням новітніх технологій та обладнання;
- зменшити обсяги скидання неочищених стічних вод, у першу чергу з використанням інноваційних технологій водоочищення на державному та індивідуальному рівнях;
- підвищити ефективність водокористування;
- забезпечити впровадження інтегрованого управління водними ресурсами» [323].

Однак, необхідно зазначити, що фактично кожна ціль сталого розвитку передбачає завдання щодо збереження та відновлення екосистеми на засадах використання інноваційних технологій.

Прогнозне забезпечення збереження, відновлення та сталого використання наземних і внутрішніх прісноводних екосистем до 2030 року наведено в табл. 1.

За даними Цілей сталого розвитку [327] в Україні прогнозується до 2030 року частка площі територій та об'єктів природно-заповідного фонду в загальній території країни до 15 % та частка площі територій національної екологічної мережі у загальній території країни до 41%.

При розробці та подальшій реалізації проектів використання досягнень науки і техніки в природоохоронній діяльності для забезпечення сприятливих умов безпечного та збалансованого розвитку економіко-екологічних систем необхідно враховувати наявність факторів ризику.

## Забезпечення збереження, відновлення та сталого використання наземних і внутрішніх прісноводних екосистем [327]

Індикатори	2015	2016	2017	2018	2019	2020 (орієнтир)	2025 (орієнтир)	2030 (орієнтир)
Площа територій та об'єктів природно-заповідного фонду, тис. га	3 803,13	3 985,60	3 985,02	3 991,64	4 082,20*	6 276,90	7 545,40	9 053,20
Частка площі територій та об'єктів природно-заповідного фонду в загальній території країни, %	6,30	6,60	6,60	6,61	6,76*	10,40	12,50	15,00
Частка площі територій національної екологічної мережі у загальній території країни, %	38,16	38,16	38,16	38,16	38,16*	39,00	40,00	41,00

Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, міста Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях

\*дані, надані в оперативному порядку органом, відповідальним за розрахунок індикатора у рамках системи моніторингу реалізації ЦСР (згідно з розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21.08.2019 № 686-р «Питання збору даних для моніторингу реалізації цілей сталого розвитку»).



Джерелами ризиків у разі можуть бути: мінливість економічної та екологічної ситуації у країні чи окремих регіонах; нестабільність політичної ситуації; поява та розвиток аварійних ситуацій; виникнення та розвиток катастроф гідрометеорологічного характеру; поява радіоактивного зараження природних ресурсів; викиди у природні сфери отруйних речовин; терористичні дії та ін. (рис. 3).



Рис. 3. Джерела ризиків, що виникають при впровадженні досягнень науки та техніки

Аналіз ймовірності виникнення економіко-екологічного ризику при реалізації інноваційних проектів природоохоронного призначення дозволяє значною мірою підвищити вимоги до якості відповідного проектування, виготовлення та подальшої експлуатації складних технологічних та організаційних схем, що використовують досягнення науки і техніки в природоохоронній діяльності з метою підвищення безпечного розвитку економіко-екологічних систем.

Необхідно враховувати, що спочатку ризики мають прихований негативний вплив на економічну та екологічну ефективність проекту, що ховається у стохастичних коливаннях тих чи інших параметрів природоохоронного процесу. Для виявлення можливості появи економічного чи екологічного ризику під час реалізації тих чи інших природоохоронних заходів необхідно використовувати спеціальні методи ймовірнісного прогнозу значень досліджуваного показника природоохоронного процесу [328,329].

Вжиті при цьому заходи щодо запобігання впливу можливих ризиків будуть звичайними заходами щодо запобігання коливанням цього показника в негативний бік. Якщо ж зміни даного параметра під впливом економіко-екологічних ризиків, що розвиваються, стало перевищувати допустимі межі, то необхідно вживати спеціальних заходів щодо поліпшення прийнятих проектних рішень.

Антикризові заходи є приведення комплексу природоохоронних заходів відповідно до внутрішньої динаміки зміни економіко-екологічної ситуації, у відповідність до зовнішньої ситуації, що змінюється.

Крім перелічених вище заходів, досить ефективними є антикризові дії, що полягають у списанні застарілого основного капіталу, термінова заміна застарілого технологічного та природоохоронного обладнання, обмеження в наймані робочого та службовця персоналу, здійснення перепідготовки кадрів, скорочення невиробничих витрат тощо.

Розвиток негативного впливу ризиків у природоохоронній діяльності багато в чому залежить від своєчасності вжиття антикризових заходів.

Практична діяльність більшості виробничих та господарських підприємств показує, що при здійсненні природоохоронної діяльності для забезпечення безпечного розвитку економіко-екологічних систем доцільно застосовувати прогнозування можливості виникнення ризику, що є джерелом розвитку кризових явищ у даному виді діяльності. Це дозволяє здійснювати антикризові заходи у плановому порядку [330].

Таким чином, при здійсненні природоохоронної діяльності для підвищення безпеки та покращення збалансованості при розвитку економіко-екологічних систем для виявлення можливості появи ризиків при практичному застосуванні досягнень науки та техніки необхідно використовувати організаційні та економічні методи, що забезпечують зниження ймовірності появи цих ризиків та можливість їх переростання у кризові явища.

Основні завдання сталого водокористування наведено на рис. 4.

Серед основних завдань сталого водокористування визначено: балансоване використання води аграрними підприємствами, забезпечення системою збереження води, розроблення, впровадження та реалізація інноваційних проєктів, запровадження сучасних стратегічних підходів до басейнового управління водними ресурсами.

Саме тому в забезпеченні формування інноваційної моделі управління прісноводними ресурсами необхідно зазначити фінансові ресурси реалізації інноваційних проєктів. Дослідження сучасного стану забезпечення фінансовими ресурсами на реалізацію інноваційної діяльності у природоохоронній сфері є важливим. Серед основних джерел реалізації інноваційної діяльності у природоохоронній сфері є бюджетні видатки.

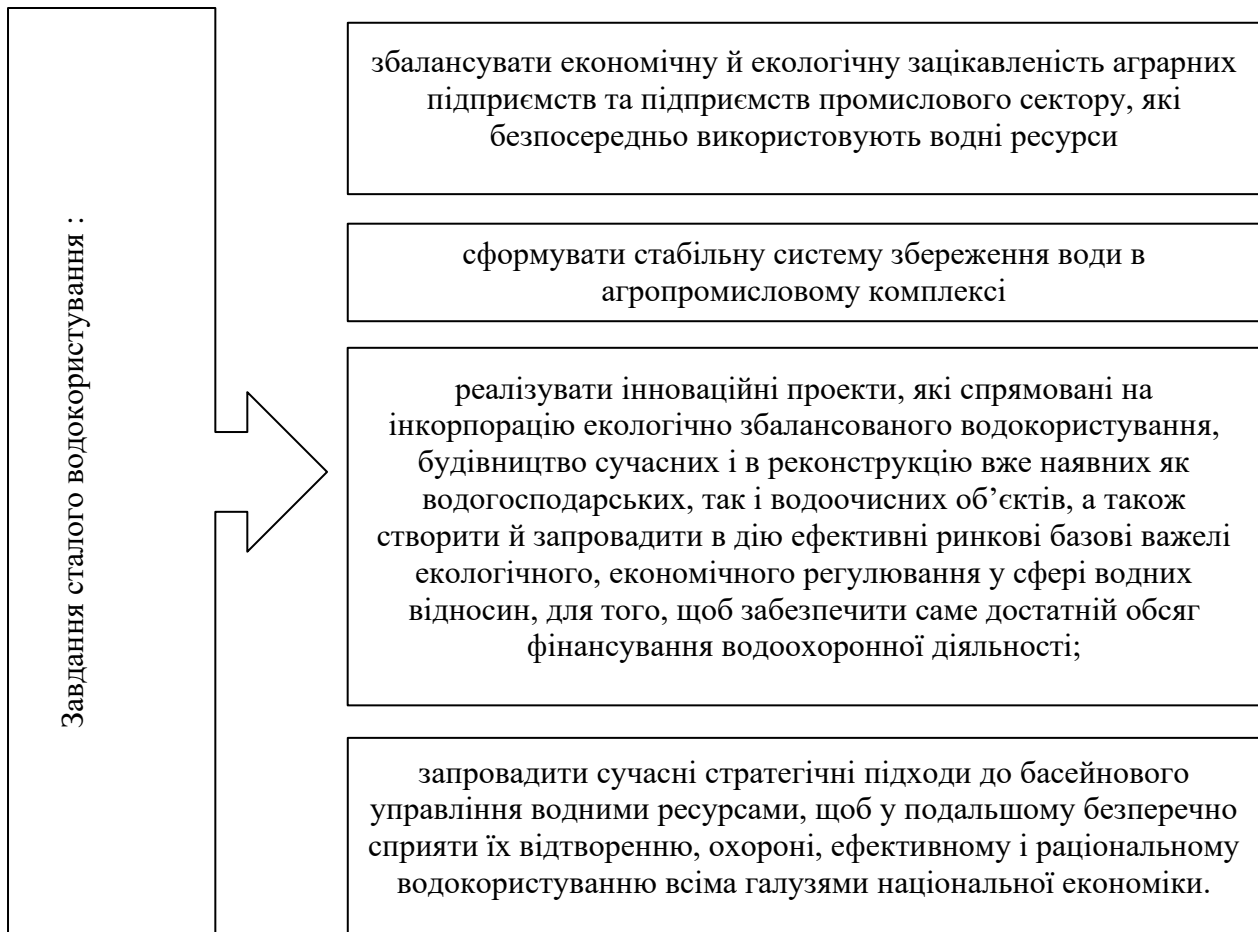


Рис. 4. Завдання сталого водокористування

За даними Державної казначейської служби України видатки з державного бюджету на охорону навколишнього природного середовища за останні десять років збільшилися майже 3,2 рази, зростаючи при цьому в середньому 12-17% щороку (рис. 5.).

«У 2020 році національні витрати на охорону навколишнього середовища (NEEP) країн-членів ЄС склали 273 мільярди євро. Зростаючи в середньому на 2% щороку, NEEP з 2006 року збільшувався на 40%» [331]. Залишалися відносно стабільними протягом останніх п'ятнадцяти років (від 1,8% до 2,0% ВВП) витрати на охорону навколишнього середовища у відсотках від валового внутрішнього продукту.

При цьому в Україні частка видатків з державного бюджету на охорону навколишнього природного середовища у загальних видатках коливається в межах 0,57-1,11%. Необхідно відзначити, що найбільша частка видатків з

державного бюджету на охорону навколишнього природного середовища у загальних видатках спостерігалась у 2011 році - 1,11%, а найменша у 2020 році - 0,57%. Необхідно також, відмітити, що у 2020 році обсяг видатків на охорону навколишнього природного середовища значно скоротився на 675 млн. грн. порівняно з попереднім роком.

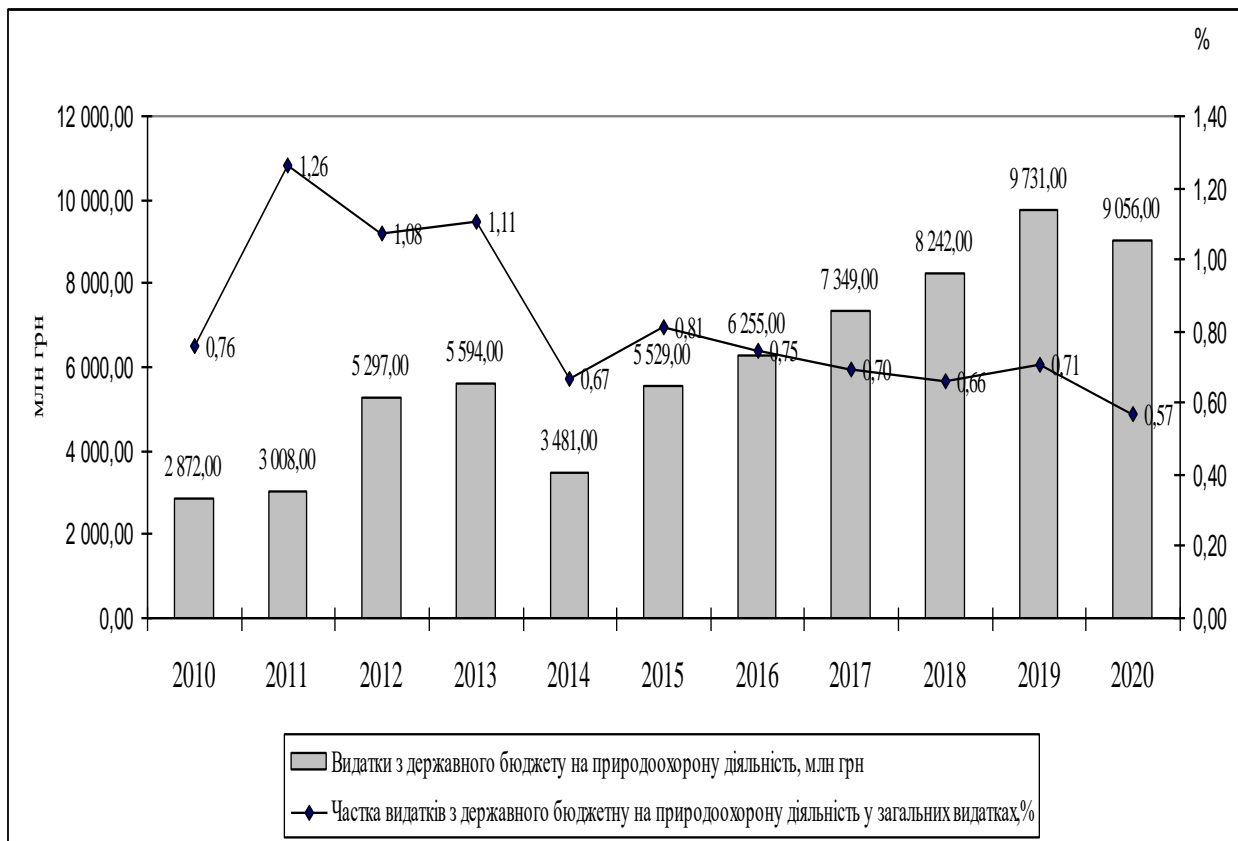


Рис. 5. Динаміка видатків з державного бюджету на охорону навколишнього природного середовища та частки видатків з державного бюджету на охорону навколишнього природного середовища у загальних видатках за 2010-2020 рр.

[332]

Горошкова Л.А., Хлобистов Є.В. та Трофимчук В.О. зазначають, що «У розподілі інвестицій за напрямками природоохоронної діяльності в країнах ЄС домінує очищення стічних вод (особливо в Німеччині й Польщі – понад 55%). Другим за значенням напрямом капіталовкладень є або поводження з відходами (у більшості країн), або охорона атмосфери (зокрема, у Польщі). На відміну від

них, в Україні основним напрямом природоохоронного інвестування є зменшення викидів в атмосферу (близько 40%), другим – очищення стічних вод (понад 24%), а за третю позицію конкурують охорона ґрунтів, водою та ґрунтових вод і поводження з відходами. Відмінності в інвестиційній політиці (за напрямами капіталовкладень) відображають неоднакову пріоритетність (відносну актуальність) природоохоронних проблем у різних державах. У країнах ЄС питання забезпечення якості атмосферного повітря, захисту ґрунтів і ландшафтів в основному вирішені, тоді як в Україні – ні» [333]. Необхідно зазначати, що бюджетні видатки за структурою змінюються з роками. Структура видатків на охорону довкілля за 2010, 2015 та 2020 роки значно не змінилась (табл. 2).

За 2010-2020 роки значно збільшилась структура державних витрат на іншу діяльність у сфері охорони навколишнього природного середовища з 11,8% до 19,5%. Данна стаття бюджетних витрат направлена на забезпечення екологічно безпечних умов проживання населення, запобігання виникненню екологічних надзвичайних ситуацій, охорона, раціональне використання та відтворення природних ресурсів, покращення екологічної ситуації взагалі.

Сагайдак І. С. та Биховченко В. П. наголошують, що «Реалізація міжнародних зобов'язань України у сфері охорони довкілля неможлива без фінансового забезпечення екологічної модернізації підприємств, яким необхідно привести свою діяльність до високих європейських стандартів. Тому очевидним є термінове відновлення і підвищення обсягів цільового використання коштів екологічного податку та утворення з цією метою позабюджетного Державного фонду охорони навколишнього природного середовища з визначенням чітких напрямків використання коштів та створення незалежного, ефективного, прозорого інструменту для фінансування природоохоронних заходів на основі успішного досвіду деяких країн ЄС» [334]. Недостатність державного фінансування приводить до застарілої та зношеної матеріально-технічної бази природоохоронної сфери, саме тому пошук альтернативних джерел фінансування є досить необхідним.

Структура витратів на охорону навколишнього середовища за 2010, 2015  
та 2020 роки [331,332]

Статті витрат	2010 рік		2015 рік		2020 рік		Відхилення 2020 року від 2010	
	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%
Запобігання та ліквідація забруднення навколишнього природного середовища, з них на:	2 255	78,52	3 331	82,19	6 507	71,85	4 252	-6,67
охорону та раціональне використання природних ресурсів	1159	40,36	1 052	25,96	1523	16,82	364	-23,54
утилізацію відходів	266,36	9,27	467	11,52	3 061	33,80	2 795	24,53
ліквідацію іншого забруднення навколишнього природного середовища	829,8	28,89	1 810	44,66	1 923	21,23	1 093	-7,66
Збереження природно-заповідного фонду	219,4	7,64	53,9	1,33	614,4	6,78	395	-0,86
Фундаментальні та прикладні дослідження і розробки у сфері охорони навколишнього природного середовища	59,2	2,06	81,3	2,01	167,5	1,85	108	-0,21
Інша діяльність у сфері охорони навколишнього природного середовища	338	11,77	586,2	14,46	1766	19,50	1 428	7,73
Охорона навколишнього природного середовища	2 872	100,00	4 053	100,00	9 056	100,00	6 184	-

Конєва І.І. вважає, що «Ефективна податкова політика у природоохоронній сфері надасть змогу подолати негативні процеси як у соціально-економічній, так і екологічній сферах, та в подальшому розвитку – досягти сталого розвитку

регіональних еколого-економічних систем та екологічної безпеки загалом. Механізм фінансування природоохоронних заходів в Україні недосконалий. Відсутність взаємозв'язку між надходженням коштів на природоохоронні цілі та їх витрачанням робить його неефективним, тому потребує вдосконалення. Вітчизняний механізм державного управління в сфері охорони навколишнього природного середовища має носити комплексний характер. Звичайно ж, такий механізм має впроваджуватися з урахуванням досвіду розвинених країн, що забезпечить його ефективне застосування» [335]. Отже, серед головних перспективних фінансових ресурсів в майбутньому при раціональному використанні можуть стати екологічні податки. Взаємоузгодженість екологічних витрат з екологічними надходженнями повинно стати для органів публічної влади завданням для ефективного управління бюджетом.

В цілому вважаємо, що ефективного використання екологічних видатків необхідно розробити глобальну інформаційну систему моніторингу води, необхідну для управління водними ресурсами та моніторингу досягнення цілей. Це повинно забезпечити широку спектр інформації від місцевого рівня до національного та глобального рівнів (наприклад, дані моніторингу, публічні документи, комплексні національні плани, доступні та відповідні технології. Своєчасно, повна і перспективна інформація в доступних форматах і поступовий розвиток здатність до потоку інформації в процесі прийняття рішень є засобом для людей та установ щоб отримати доступ до нових ідей та інновацій. Це могло б допомогти побудувати суспільство з кращими зв'язками та повноваженнями, що забезпечує прозорість і довіру в досягненні колективних цілей.

Дані та моніторинг, пов'язані з екосистемами, традиційно зосереджуються на вплив використання води та інтереси мають більше зміщуватися в бік моніторингу екосистемних послуг, які роблять більш короткі зв'язки між екосистемами та добробутом людей.

Саме тому пропонуємо кластерну модель регіонального інноваційно-інформаційного порталу прісноводних ресурсів на засадах смарт-технологій в умовах сталого розвитку (рис. 6.).



Кластерна модель регіонального інноваційно-інформаційного порталу прісноводних ресурсів дозволить об'єднати зусилля органів публічної влади, населення, громадськості, наукових установ та бізнесу у вирішенні проблемних питань пов'язаних з екосистемою на засадах смарт-технологій в умовах сталого розвитку. Для функціонування кластерної моделі необхідно розробити інституційне, законодавчо-нормативне, науково-інноваційне, інвестиційне забезпечення. Функціонування кластерної моделі регіонального інноваційно-інформаційного порталу прісноводних ресурсів вирішить наступні проблеми: створення єдиного банку даних з моніторингу якості водних ресурсів, результатів науково-технічної діяльності, бізнес-планування і проектування щодо збереження, відновлення та очищення води, інформаційні послуги у сфері інноваційної діяльності, залучення представників бізнесу до співфінансування інноваційних проєктів через розміщення актуальних проєктних заявок, залучення представників наукових установ, інститутів, ЗВО у вирішенні екологічних проблем, комерціалізації пропонованих проєктів.

Здатність повністю представляти реальний світ за допомогою інструментів аналізу та моделювання зазнає змін, які відмінять. розробляє інженерну практику в цій області, забезпечуючи дрібне представлення реального світу, може обмежуватися лише швидкістю зростання наукових знань, а не інженерними можливостями. ми тому відчує зміни на практиці не тільки в швидкості та масштабі, а й у натуральному. Набір навичок людини необхідні для управління та ефективної роботи в цьому мінливому середовищі буде розвиватися; синтаксис, джерела і організаційні моделі зміняться, але здатність застосовувати інтелект і логіку пропозицій – ні. Системи аналіз стане основним інструментом майбутнього.



Рис. 6. Кластерна модель регіонального інноваційно-інформаційного порталу прісноводних ресурсів на засадах смарт-технологій в умовах сталого розвитку

### 7.5.2 Адаптація світового досвіду управління прісноводними ресурсами в умовах імплементації Водної рамкової директиви

У зв'язку з євроінтеграцією України необхідно дослідити світовий досвід управління прісноводними ресурсами, розробити та впровадити законодавчо-нормативні документи відповідно до Водної рамкової директиви. Відповідно адаптація світового досвіду управління прісноводними ресурсами в умовах імплементації Водної рамкової директиви є серед основних завдань дослідження.

«Що стосується міжнародних водотоків, частини яких знаходяться на території України, то, за оцінкою експертів ЄЕК ООН, одним з прикладів успішної реалізації елементів інтегрованого управління водними ресурсами є

співпраця держав у басейні ріки Тиса – притоки Дунаю, до басейну якого належать території України, Румунії, Угорщини, Словаччини та Сербії. Співпраця у басейні Тиси видається експертам ООН успішною насамперед з точки зору моніторингу. Інформація, яка збирається для басейну Тиси, є більш комплексною, ніж інформація для басейну Дунаю в цілому. З 1995 р. діє транснаціональна мережа моніторингу (ТНСМ) – басейнова система моніторингу Міжнародної комісії з охорони річки Дунай, основна мета якої полягає в аналізі стану і довгострокових змін поверхневих вод і (де це необхідно) – стану підземних вод у межах всього басейну. Особлива увага приділяється рівню транскордонного забруднення, змінам клімату та їхньому впливу на стан водних ресурсів» [346].

Вдовенко Н. та Коробова Н. вважають, що «Формування сучасних тенденцій щодо забезпечення оптимальної дії системи збалансованого функціонування водогосподарського комплексу спонукає до удосконалення й поглиблення підходів щодо забезпечення поступового розвитку системи сталого водокористування. При цьому важливим є визначення та економічна оцінка ресурсів як бази для розвитку, освоєння й експлуатації водних ресурсів у контексті впровадження положень Водної Рамкової Директиви ЄС. Відповідні напрями щодо імплементації Водної Рамкової Директиви в Україні розроблені: впроваджується інтегроване управління прісноводними ресурсами на засадах басейнового принципу, відбулося районування територій, розроблений проєкт Водної Стратегії.

Як зазначається у статті 360 Угоди «передбачається, що посилення природоохоронної діяльності матиме позитивні наслідки для громадян та підприємств в Україні та ЄС, зокрема, через покращення системи охорони здоров'я, збереження природних ресурсів, підвищення економічної та природоохоронної ефективності, інтеграції екологічної політики в інші сфери політики держави, а також підвищення рівня виробництва завдяки сучасним технологіям» [337].

Як зазначається Міністерством захисту довкілля та природних ресурсів України «До цього часу управління водними ресурсами в Україні здійснювалося за адміністративно-територіальним поділом, наче річки теж мають кордони між областями та країнами. Рішення щодо екологічного стану та використання ресурсів річок приймалося обласними управліннями водних ресурсів, які підпорядковані Держводагентству. Кожен район сам собі управляє, а інтегрованого управління немає. Сьогодні Україна переходить до басейнового принципу управління» [338]. Гідрографічне районування територій України розподілено на дев'ять районів річкового басейну (Вісли (Західного Бугу та Сану), Дунаю, Дністра, південного Бугу, Дніпра, річок Причорномор'я, Дону, річок Приазов'я, річок Криму).

Позитивним в Україні в процесі імплементації Водної Рамкової Директиви розроблені класи екологічного статусу [339].

Відповідно до Методики віднесення масиву поверхневих вод до одного з класів екологічного та хімічного станів масиву поверхневих вод, а також віднесення штучного або істотно зміненого масиву поверхневих вод до одного з класів екологічного потенціалу штучного або істотно зміненого масиву поверхневих вод від 14.01.2019 № 5 «Для класифікації екологічного стану масиву поверхневих вод використовуються п'ять класів. Для графічного відображення кожен з класів екологічного стану масиву поверхневих вод позначається відповідним кольором:

I клас екологічного стану, що відповідає екологічному стану «відмінний», позначається синім кольором;

II клас екологічного стану, що відповідає екологічному стану «добрий», позначається зеленим кольором;

III клас екологічного стану, що відповідає екологічному стану «задовільний», позначається жовтим кольором;

IV клас екологічного стану, що відповідає екологічному стану «поганий», позначається помаранчевим кольором;

V клас екологічного стану, що відповідає екологічному стану «дуже поганий», позначається червоним кольором» [339].

«За даними Всесвітнього фонду природи (WWF) прісноводні ресурси в Україні у дуже поганому стані. Згідно з інструментом WWF Water Risk Filter, прісноводні ресурси мають позначку «високий ризик» і впевнено прямують до статусу «дуже високий ризик». Також згідно зі звітом «Жива планета» від WWF, найбільш страждають в Україні екосистеми боліт та степової зони: площа степів за останні десятиліття скоротилася з 40% території країни до лише кількох відсотків» [340].

Серед головних рекомендацій WWF для України щодо зупинити збереження природних ресурсів є збільшення частки територій (рис. 7).

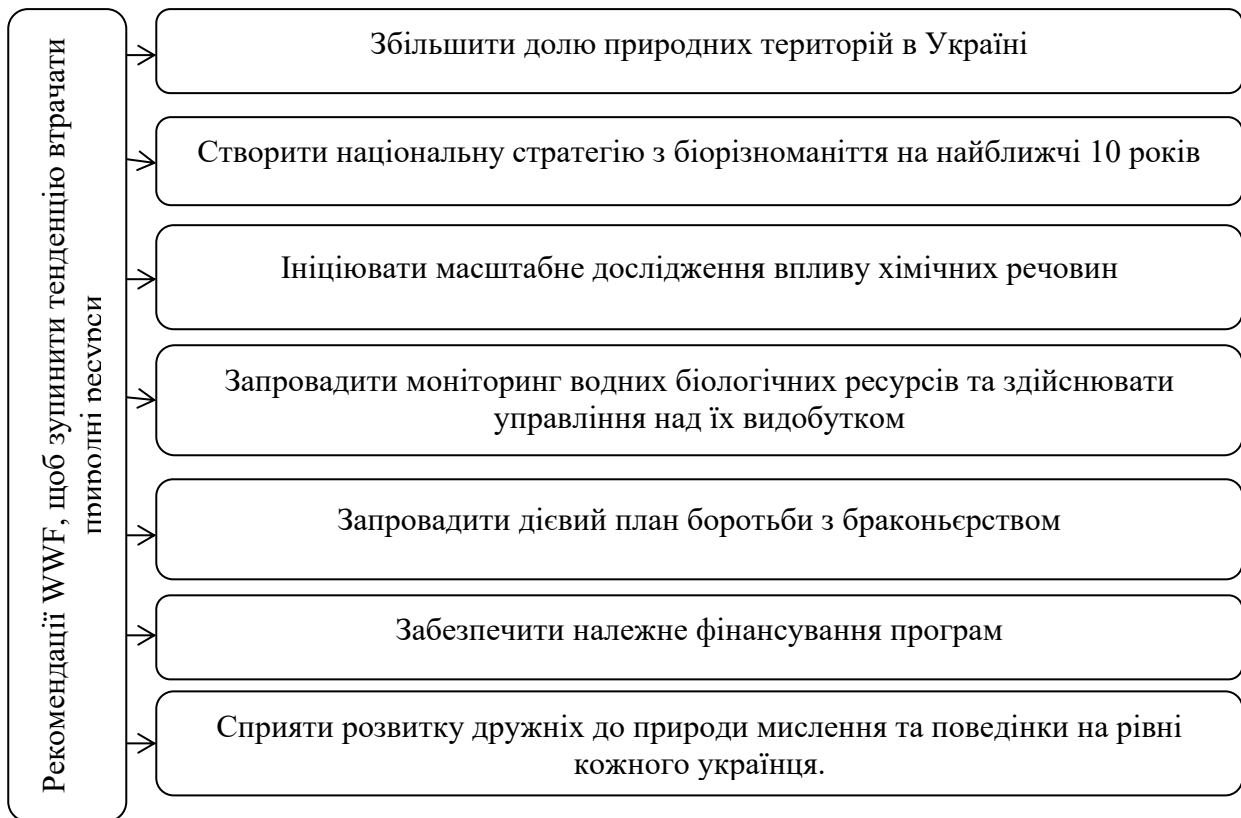


Рис. 7. Рекомендації WWF для України щодо збереження природних ресурсів [332,340]

«За рахунок заборони оранки заплав річок, луків та залишків степу та повернути в стан природних територій (боліт, луків, степу, лісу) можливо збільшення частки природних територій в Україні можливо частину

малоефективних для агровиробництва орних земель (за деякими оцінками – близько 10 млн. га); по всій країні заборонити дренаж природних територій; провести масштабне відновлення природних водно-болотних угідь та торф'яників особливо на Поліссі; збільшити до 30% території до 2030 року природоохоронних територій, спираючись на загальноєвропейські цілі та переглянути бачення та цілі існування цих територій» [340].

«Створити національну стратегію з біорізноманіття на найближчі 10 років, яка враховуватиме комплексні питання з моніторингу живих організмів, управління їх популяціями та дії для відновлення цінних природних комплексів. Ініціювати масштабне дослідження впливу хімічних речовин, що використовуються у захисті рослин, на природний світ та зменшити їх використання. Зокрема тих, що використовуються в агровиробництві та пов'язані з втратою комах-запилувачів, наприклад бджіл, від яких залежить наша продовольча безпека. Запровадити моніторинг водних біологічних ресурсів та здійснювати управління над їх видобутком» [340].

Для зменшення навантаження на природу створити та затвердити плани дій з трансформації всіх секторів економіки. За основу може бути використаний «Європейський зелений курс» - програма дій Європейської комісії, зміст якої план переходу до кліматично нейтральної Європи до 2050 року.

Скрипчук П. М. вважає, що «Інноваційними напрямками вдосконалення механізмів державного регулювання системного використання водоресурсного потенціалу України є:

- всі аспекти синергії, якості, гармонізації законів і нормативів, забезпечення національної безпеки держави у сфері водних ресурсів у зв'язку зі зростанням водоспоживання, тотальним забрудненням, передусім поверхневих вод;

- гарантування надійності й безпеки гідротехнічних споруд; вивчення питань щодо зростання антропогенного навантаження на підземні води;

- обґрунтування аспектів ціноутворення на питну воду;

- інтегроване управління водними ресурсами;

- зменшення водоемності валового внутрішнього продукту;
- подальша раціоналізація водокористування;
- будівництво й реконструкція систем водопостачання та водовідведення;

наукове обґрунтування якості питного водопостачання (через відсутність методів очищення від нових забруднювальних речовин);

- удосконалення очищення стічних вод і посилення відповідальності за забруднення;

- випереджальний розвиток науково-технічної та нормативної бази водогосподарського комплексу;

- розвиток теорії та практики вирішення екологічних конфліктів (наприклад, між Україною та Білоруссю в районі Шацьких озер щодо погіршення рекреаційного потенціалу та обміління внаслідок промислового використання прилеглої території);

- підвищення ефективності розподілу водних ресурсів;

- широке впровадження розроблених інноваційних технологій (приміром, екологічної стандартизації якості всіх видів вод, екологічного водогосподарського аудиту, екологічної сертифікації басейнів річок та поверхневих водойм для різних цілей господарювання)» [341]. Отже, для імплементації Водної рамкової Директиви необхідно розробити та ухвалили стратегію розвитку водної політики. Відповідні стратегії повинні розроблятися на макро-, мезо-, та мікрорівнях.

В Україні розроблено проєкт «Стратегія розвитку водної політики України - Водна Стратегія», передумовою якої визначено «Дефіцит прісної води належної якості спостерігається в 13 областях України. Зазначена ситуація загострюється наслідками зміни клімату, який суттєво впливає на сезонний розподіл водних ресурсів та призводить до затяжних посушливих періодів. За даними експертів Інституту місцевого розвитку на сьогодні лише 30,1% сільського населення, 89,9% населення, що проживає в селищах міського типу та 99,2% міського населення мають доступ до централізованого водопостачання. Решта сільського населення використовує воду з вуличних водозабірних колонок

(біля 20%) та користується водою з колодязів та інших джерел (більше 60%). Привізною водою на сьогодні забезпечуються 824 населені пункти у 9 областях, в яких проживає майже 267 тис. населення. Водопровідні мережі міст є застарілими, ветхими та негерметичними, що є причиною як значних втрат води, що пройшла попередню водо-підготовку, так і потрапляння в водопровідні мережі забруднених ґрунтових вод. Неякісна питна вода є однією з причин поширення інфекційних (вірусний гепатит А, черевний тиф, ротавірусна інфекція) та неінфекційних (порушення функцій систем травлення, серцево-судинної, ендокринної) хвороб» [342]. Мета та цілі Стратегія розвитку водної політики України – Водна Стратегія наведено на рис. 8

«Система державного управління у сфері охорони вод потребує невідкладного реформування і переходу до інтегрованого управління водними ресурсами за басейновим принципом» [343]. Відповідно розроблений проєкт «Стратегія розвитку водної політики України – Водна Стратегія» повинна реалізувати досягнення Глобальної водної цілі до 2030 року.

Широков М. А. вважає, що «Важливими умовами удосконалення організаційно-управлінських механізмів регулювання водокористування є: 1) перегляд організаційної структури управління з уточненням прав, обов'язків та повноважень державних, регіональних і територіальних органів з уточненням їх функціональних обов'язків; – розроблення ефективних мотиваційних систем, спрямованих на розвиток персоналу водного господарства а також для користувачів водних ресурсів; 2) формування ефективної системи моніторингу, координації та контролю за станом та використанням водних ресурсів, що базуватиметься на оновленій нормативно-правовій базі та сучасних інформаційних системах (зокрема, Big Data); 3) оптимізація систем планування та прогнозування розвитку водних ресурсів й потреб на основі комплексного стратегічного підходу, що враховує не тільки загальні тенденції та поточні потреби, а також тенденції розвитку вітчизняної і світової економіки, зміни демографії, клімату тощо» [344].





Рис. 8. Мета та цілі Стратегія розвитку водної політики України - Водна Стратегія [332,342]

Отже, для ефективної реалізації стратегії запропоновано систему управління сталим водокористуванням, яка базується на функціях збереження та відтворення (рис. 9).

Запропонована система управління сталим водокористуванням територіально-економічної одиниці враховує інтеграційний механізм управління басейнового принципу та включає основні складові (соціально-економічну, бюджетну, податкову, організаційну, інституційну, інвестиційно-інноваційну). Управління басейновою територіально-економічною системою дозволить здійснювати стале водокористування.

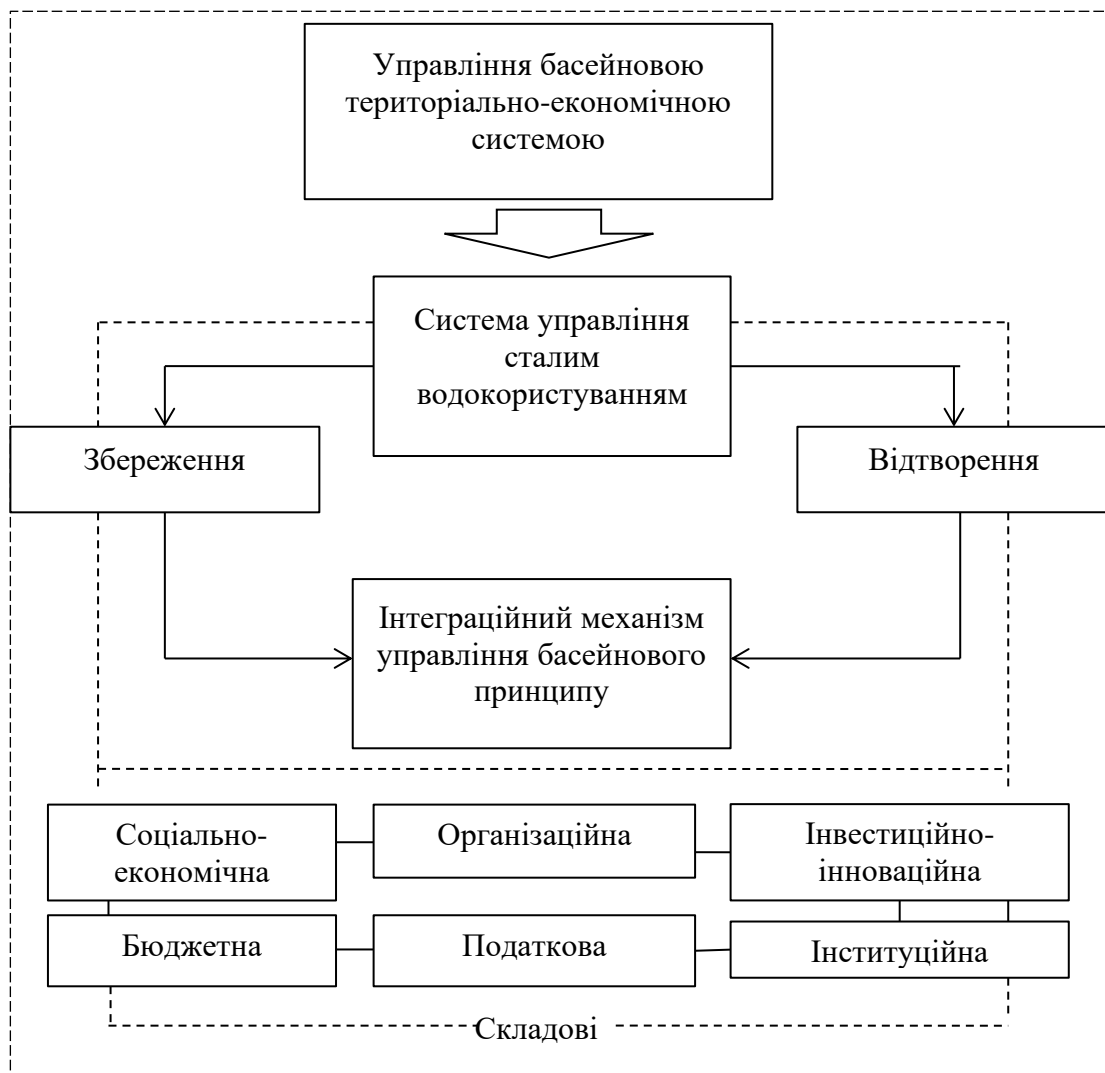


Рис. 9. Система управління сталим водокористуванням територіально-економічної одиниці

У зв'язку із імплементацією Водної Рамкової Директиви необхідно удосконалити механізм управління прісноводними ресурсами. Удосконалений механізм реалізації інтегрованого басейнового принципу управління прісноводними ресурсами на засадах Водної Рамкової Директиви 2000/60/ЄС наведено рис. 10.



Рис. 10. Механізм реалізації інтегрованого басейнового принципу управління прісноводними ресурсами на засадах Водної Рамкової Директиви 2000/60/ЄС

Обґрунтований механізм реалізації інтегрованого басейнового принципу управління прісноводними ресурсами на засадах Водної Рамкової Директиви 2000/60/ЄС, що враховує основні інструменти, принципи та завдання імплементації європейських правових та екологічних стандартів. Механізм реалізації базується на законодавчо-нормативному, науково-інноваційному,

програмно-технічному та ресурсно-інфраструктурному забезпечені завдань Водної Рамкової Директиви 2000/60/ЄС. Головними завданнями механізму реалізації інтегрованого басейнового принципу управління прісноводними ресурсами є: збалансоване управління прісноводними ресурсами на засадах басейнового принципу, інтеграція охорони і стабільного розпоряджання водою, підтримання і вдосконалення водного середовища, стимулювання інноваційних проєктів та розробок щодо модернізації, створення нової водної інфраструктури, розвиток співтовариства держав-членів, а також бізнесу та держави на засадах державно-приватного партнерства, виконання завдань Водної Рамкової Директиви 2000/60/ЄС.

Для реалізації механізму необхідно розробляти та впроваджувати плани управління річковими басейнами. Основні елементи планів управління річковими басейнами наведено на рис. 11.

Для реалізації Водної-стратегії, сталого водокористування, збереження екосистеми необхідні додаткові фінансові ресурси. Як вже зазначалась, державне фінансування природоохоронної сфери сьогодні на низькому рівні, екологічні податки нераціонально розподіляються. Виконання функції ресурсозбереження вимагає додаткових інноваційних рішень та впровадження технологій. Саме за таких умов, сьогодні існує необхідність в пошуку додаткових джерел фінансування науково-технічних розробок, проєктів, інноваційних рішень. Міжнародні фінансові програми можуть стати основною фінансування науково-технічних розробок, інноваційних проєктів в природоохоронній сфері.



Рис. 11. Основні елементи планів управління річковими басейнами [332,345]

### 7.5.3 Концептуальні основи формування інноваційної моделі управління прісноводними ресурсами територій в умовах сталого розвитку

Відновлення та очищення прісноводних ресурсів залишаються досить актуальним питанням як на національному рівні, так і на світовому. Стратегічними цілями сталого розвитку залишається забезпечення чистою водою всіх верст населення. З роками відбувається забруднення води, що досить

гостро ставить перед людством нові загрози, саме тому пошук інноваційних рішень щодо очищення, збереження та відновлення прісноводних ресурсів набуває все більшої актуальності. Дослідження сучасного стану інноваційного потенціалу прісноводних ресурсів та перспектив технологічного розвитку в умовах світових трендів є досить актуальними та важливими.

Голтвенко О.В. вважає, що «Шлях інноваційного розвитку еколого-економічної системи, базуючись на принципах адаптивності, динамічності, самоорганізації, саморегуляції та саморозвитку, має визначатися загальними тенденціями економічного зростання та враховувати її адміністративно-територіальні особливості, природно-ресурсний та виробничо-економічний потенціал» [346].

За даними Державної служби статистики України витрати на охорону та раціональне використання прісноводних ресурсів з роками збільшуються. У 2020 році загальна сума витрат на охорону навколишнього природного середовища за видами природоохоронних заходів становила 41,3 млрд грн. Необхідно відміти, що у 2014 році сума витрат на охорону навколишнього природного середовища за видами природоохоронних заходів становила 21,9 млрд грн, це у 1,88 рази більше.

Загальна структура витрат на охорону та раціональне використання прісноводних ресурсів поділяється на витрати захист і реабілітацію ґрунту, підземних і поверхневих вод, очищення зворотних вод та науково-дослідні роботи природоохоронного спрямування. Найбільшу питому вагу у 2020 році в структурі витрат займають поточні витрати – 75,02%, при цьому капітальні інвестиції – 24,97%. За досліджуваний період структура витрат на охорону та раціональне використання прісноводних ресурсів значно не змінилась.

У 2020 році структура капітальних інвестицій становила 61,83% на захист і реабілітацію ґрунту, підземних і поверхневих вод, 12,80 % на очищення зворотних вод та 7,67% на науково-дослідні роботи природоохоронного спрямування. Таким чином, найбільшу суму капітальних інвестицій було

спрямовано на захист і реабілітацію ґрунту, підземних і поверхневих вод – 2554224,5 тис. грн та на очищення зворотних вод – 1578201,4 тис. грн.

Поточні витрати у 2020 році були спрямовані:

- очищення зворотних вод – 10746809,8 тис. грн
- захист і реабілітацію ґрунту, підземних і поверхневих вод – 1577030,8 тис. грн;
- науково-дослідні роботи природоохоронного спрямування – 118079,1 тис. грн.

Позитивним є закономірність зміни динаміка витрат на науково-дослідні роботи природоохоронного спрямування (рис.12) змодельована в середовищі табличного процесора Microsoft Excel за допомогою поліномів другого порядку з рівнем достовірності апроксимації  $R^2 = 0,8627$ . Зважаючи коливальність полінома, можна передбачити на найближчий майбутній період збільшення обсягу витрат на науково-дослідні роботи природоохоронного спрямування в Україні.

В цілому, починаючи з 2014 року витрати на науково-дослідні роботи природоохоронного спрямування збільшилися з 59,1 млн грн до 827,9 млн грн у 2020 році, або майже в 14 разів. Необхідно відмітити про позитивну тенденцію щодо фінансування науково-дослідних робіт природоохоронного спрямування.

Стегней М.І. вважає, що «Екологічні проблеми України реальніше можна вирішувати за допомоги міжнародних партнерів, спрямовує зусилля національних рушійних сил на гармонізацію життєдіяльності міжнародної допомоги, залучення іноземних інвестицій, зокрема виробництва, запровадження ресурсоощадливих технологій, розвиток регіональної системи управління промисловими відходами та створення екологічних фондів» [361].

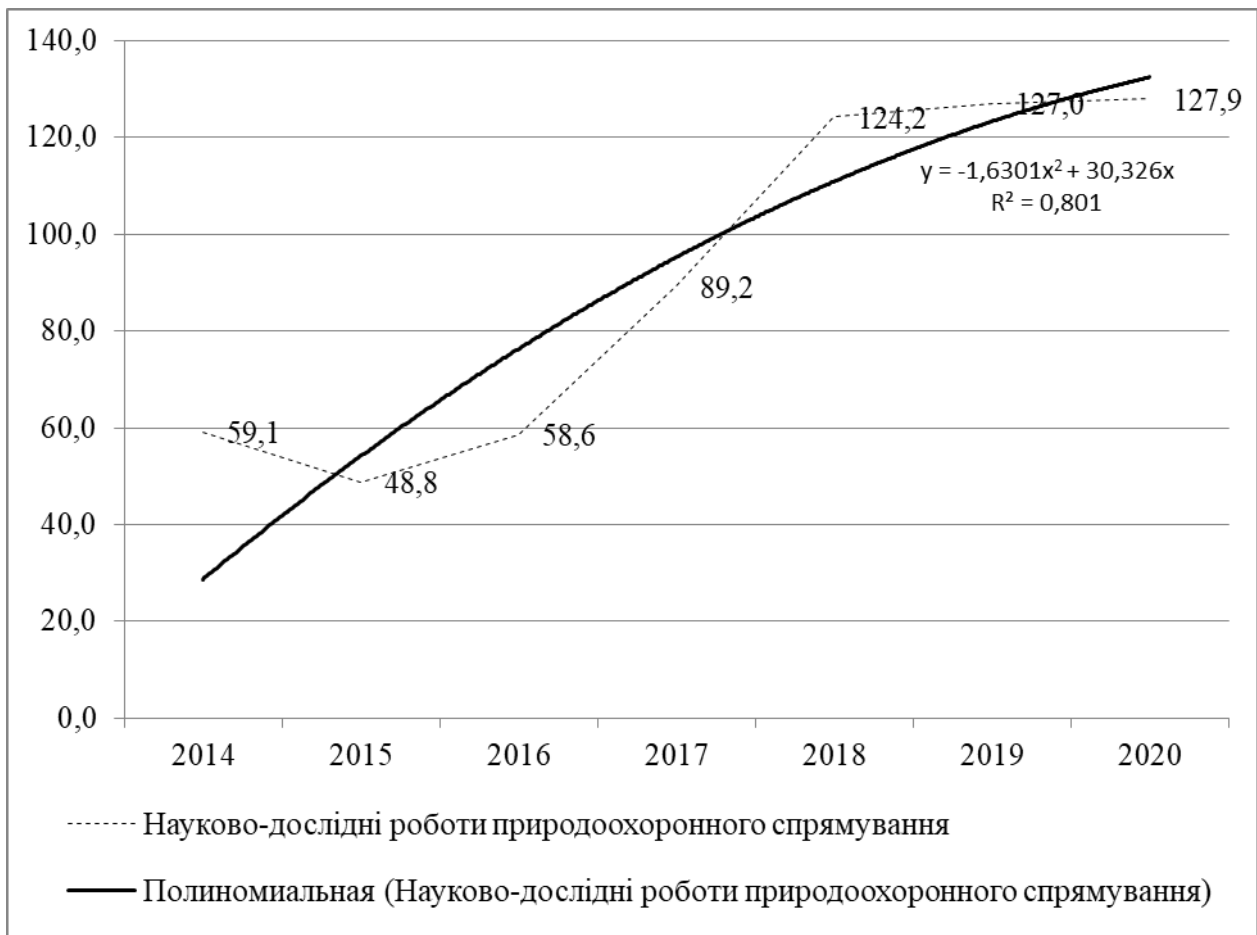


Рис. 12. Динаміка витрат на науково-дослідні роботи природоохоронного спрямування за 2014-2020 роки, млн грн. [332,347]

Динаміка капітальних інвестицій на очищення зворотних вод та захист і реабілітацію, підземних і поверхневих вод за 2006-2020 роки наведено на рис. 13.

Поліноміальний тренд закономірності зміни обсягів капітальних інвестицій на захист і реабілітацію, підземних і поверхневих вод з рівнем достовірності апроксимації 93,41 % визначає на кінець 2020 р. оціночне значення капітальних інвестицій на рівні 2554,2 тис. грн, що можливо за умови збереження впливу всіх попередньо існуючих факторів, які зрівноважені в наведеній моделі динаміки.

Структура витрат на очищення зворотних вод у 2020 році наведено на рис. 14.



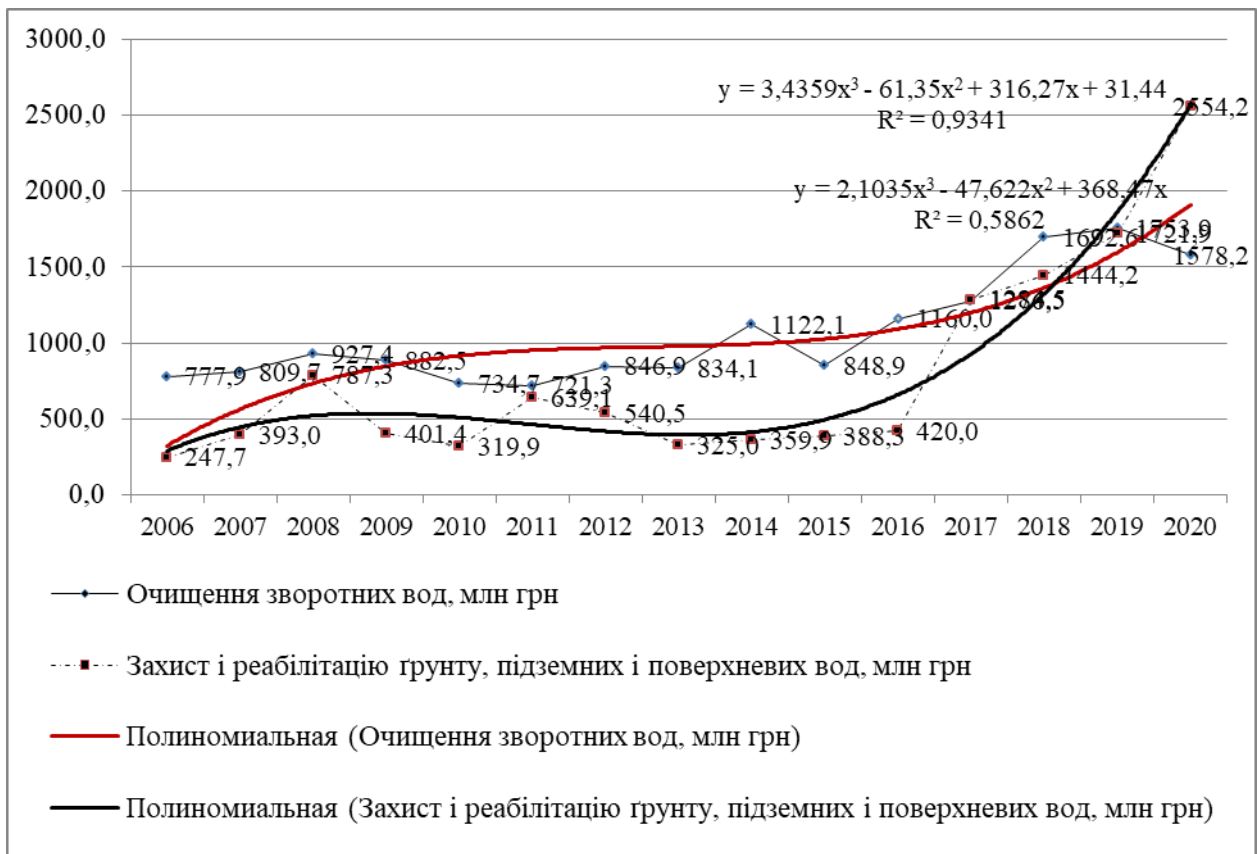


Рис. 13. Динаміка капітальних інвестицій на очищення зворотних вод та захист і реабілітацію, підземних і поверхневих вод за 2006-2020 роки [332]

Отже, у 2020 році структура витрат на очищення зворотних вод становила: 53% - очищення зворотних вод від забруднюючих речовин, 37% система каналізації, 9% запобігання утворенню забруднення за допомогою внесення змін у виробничий процес, 1% усунення теплового вплив зворотних вод на водні об'єкти.

У секторі води застосовуються технології опріснення солоної води і очищення води та стічних вод. Серед технологій опріснення лідером є технологія зворотного осмосу (RO) морської, солонуватої та річкової води з часткою на глобальному ринку понад 58% та очікуваним середньорічним зростанням 9,2% упродовж 2017-2025 років завдяки підвищеній ефективності та можливості споживати менш енергії.

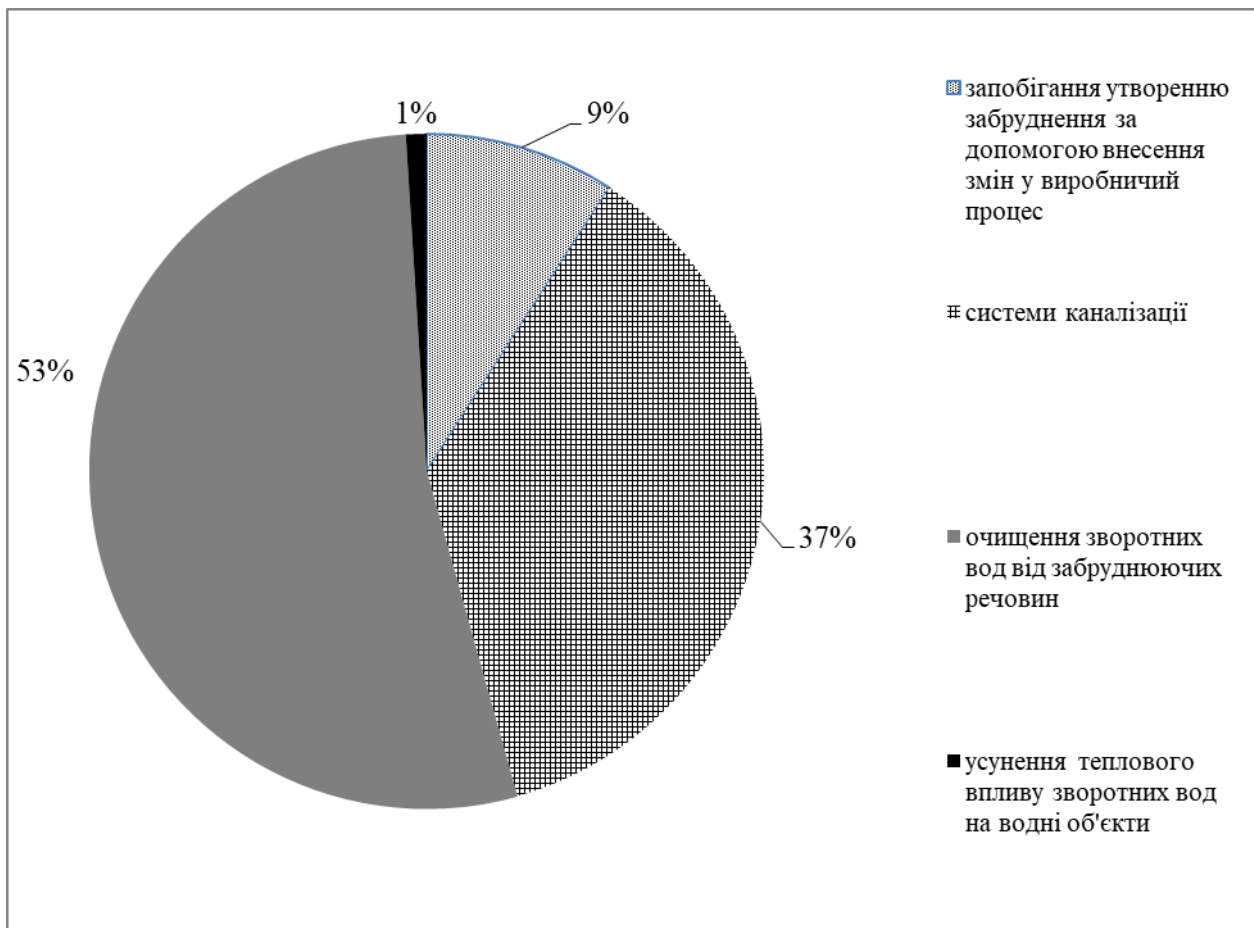


Рис. 14. Структура витрат на очищення зворотних вод у 2020 році [332,349]

Провідними регіонами щодо попиту на технології для опріснення води є Близький Схід і Африка та Азіатсько-Тихоокеанський регіон з часткою більше 40% світового попиту, а серед країн – Саудівська Аравія, США та ОАЕ. Ключовими країнами для зростання в найближчі роки є Іспанія, Китай, Австралія, Індія та країни Південної Америки.

Технологічні процеси очищення води поділяються на первинне, вторинне і третинне очищення. У 2018 році лідером був сегмент третинного очищення з часткою на глобальному ринку 43,2%. Ключовими технологіями третинного очищення є нанофільтрація, зворотний осмос, мембранні біореактори, мікрофільтрація та дезінфекція.

«У 2018 році лідером на ринку був сегмент обладнання мембранного поділу з обсягом \$6,16 млрд, який, за прогнозом, зростатиме завдяки підвищенню поінформованості про важливість нанофільтрації та зворотного осмосу для застосування в очистці стічних вод. Переважну частку на ринку

(72,8%) мав сектор промислових відходів і очікується, що до 2025 року він досягне \$28,13 млрд. Сектор муніципальних відходів також зростатиме завдяки значному попиту в країнах, що розвиваються, зокрема, Бразилії, Китаї, Індії, Туреччині та Саудівській Аравії» [350].

Ковшун Н. Е. та П'ятка Н. С. вважають, що «незважаючи на те, що обсяги поточних витрат і капітальних інвестиції на охорону навколишнього природного середовища зростають, інвестиції не забезпечення охорони навколишнього середовища в Україні перебуває на низькому рівні, обсяги природоохоронних інвестиції є недостатніми. Необхідно мобілізувати інвестиції у природоохоронну діяльність з усіх можливих джерел, збільшити державні інвестиції, активізувати альтернативне інвестування, стимулювати притік іноземних інвестиції у природоохоронну діяльність. Доцільно переглянути структуру видатків, а саме: збільшити частку капітальних видатків у загальному обсязі, поступово скорочуючи поточні» [351].

Рейтинг регіонів України за рівнем витрат на охорону навколишнього середовища у 2020 наведено на рис. 15.

Найбільші обсяги витрат на охорону навколишнього середовища у 2020 спостерігається в Дніпропетровській, Донецькій, Запорізькій та Харківській областях, м. Києву. Найменші обсяги витрат на охорону навколишнього середовища: Тернопільська, Херсонська та Житомирська області. Динаміка капітальних інвестиції на охорону навколишнього природного середовища за регіонами наведено в табл. 3.

Динаміка капітальних інвестиції на охорону навколишнього природного середовища за регіонами має позитивну динамку. Так, в цілому обсяг капітальних інвестицій збільшився на 10478,1 млн грн або 479,44%. Найвищі темпи зростання спостерігаються за наступними областями: Хмельницька, Миколаївська, Чернівецька, Волинська, Харківська. Рейтинг регіонів за рівнем капітальних інвестицій на охорону навколишнього середовища у 2020 році наведено на рис. 16.

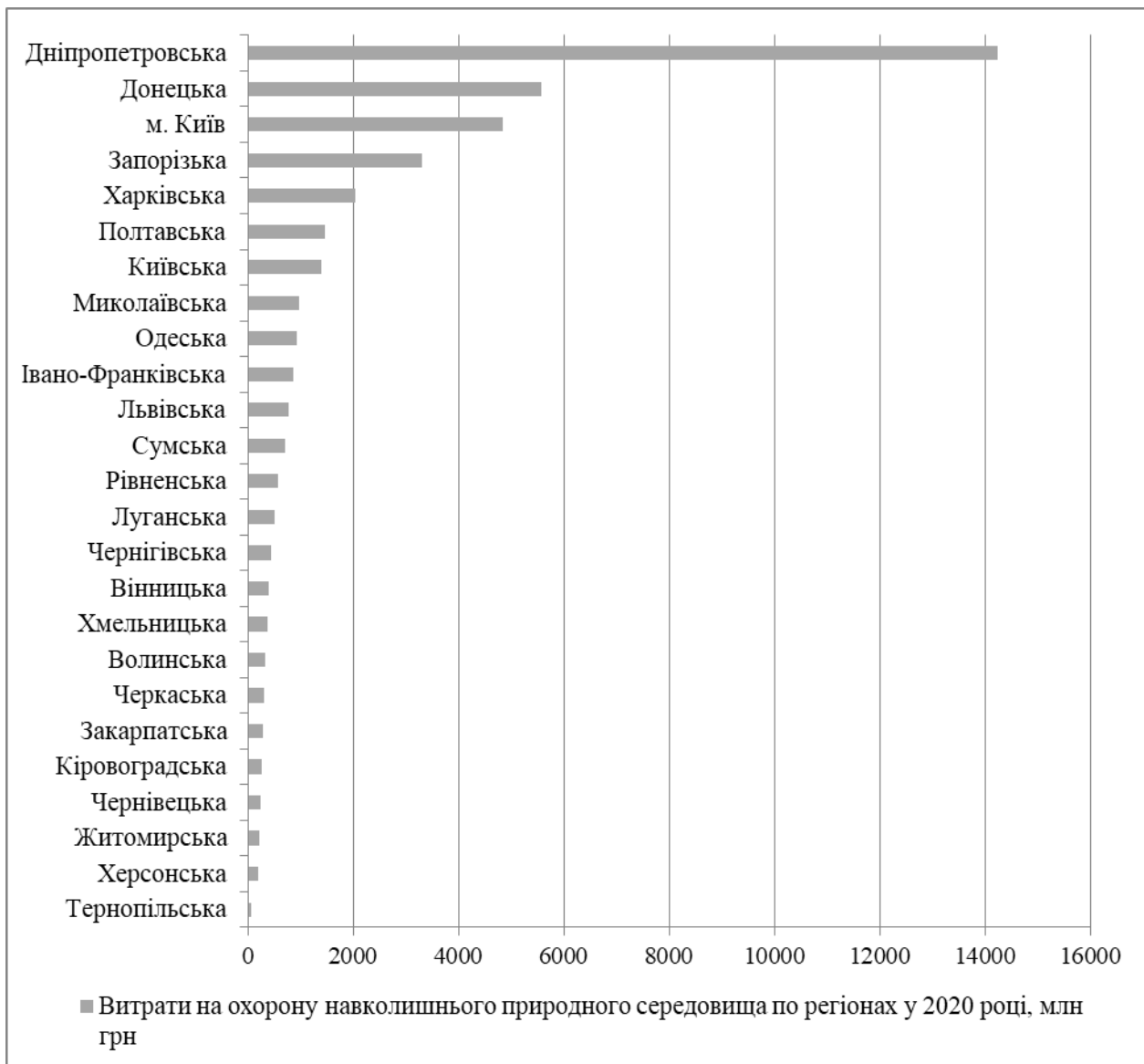


Рис. 15. Рейтинг регіонів за рівнем витрат на охорону навколишнього середовища у 2020 році, млн грн [332,347]

У том 5 рейтингу регіонів за рівнем капітальних інвестицій на охорону навколишнього середовища у 2020 році займають: на першому місці – Дніпропетровська, на другому місці – Донецька, на третьому місці – м.Київ, на четвертому місці – Запорізька та на п'ятому місці - Харківська області. Найменші обсяги витрат в Херсонській, Житомирській та Закарпатській областях. Рейтинг областей за поточними витратами на охорону навколишнього природного середовища у 2020 році наведено на рис. 17.

Динаміка капітальних інвестиції на охорону навколишнього природного середовища за регіонами, млн грн. [349]

	2010	2015	2018	2019	2020	Відхилення (+,-) 2020/2010	Темп зростання 2020/2010, %
Україна	2761,5	7675,6	10074,3	16255,7	13239,6	10478,1	479,44
Автономна Республіка Крим	162,3	...	...	...	...		
Вінницька	37,0	40,5	81,0	59,8	182,1	145,1	492,16
Волинська	3,5	5,3	34,8	36,1	32,6	29,1	931,43
Дніпропетровська	950,9	1417,9	2454,7	2564,1	5103,9	4153	536,74
Донецька	575,0	232,3	1514,2	2589,1	3099,2	2524,2	538,99
Житомирська	11,5	18,0	8,2	6,9	11,9	0,4	103,48
Закарпатська	9,9	7,8	45,9	14,1	24,8	14,9	250,51
Запорізька	159,3	591,5	1065,3	1083,5	902,9	743,6	566,79
Івано- Франківська	136,9	90,5	293,7	248,5	267,6	130,7	195,47
Київська	53,4	4157,5	1773,6	6945,7	285,4	232	534,46
Кіровоградська	26,4	6,3	41,4	77,3	48,5	22,1	183,71
Луганська	102,7	51,9	29,3	17,5	43,5	-59,2	42,36
Львівська	87,6	60,4	284,5	221,3	165,1	77,5	188,47
Миколаївська	31,3	98,2	138,0	124,2	331,4	300,1	1058,79
Одеська	55,4	26,5	73,7	67,4	124,8	69,4	225,27
Полтавська	77,1	66,9	264,1	295,3	364,4	287,3	472,63
Рівненська	20,6	42,9	39,1	36,2	51,2	30,6	248,54
Сумська	15,4	52,5	22,7	23,4	85,9	70,5	557,79
Тернопільська	7,6	23,7	19,4	25,3	36,2	28,6	476,32
Харківська	98,6	62,9	273,1	472,8	706,8	608,2	716,84
Херсонська	2,8	7,9	15,3	7,4	11,0	8,2	392,86
Хмельницька	4,4	19,3	79,4	70,9	61,0	56,6	1386,36
Черкаська	36,1	54,3	23,1	33,1	42,9	6,8	118,84
Чернівецька	8,5	18,7	21,4	30,1	79,9	71,4	940,00
Чернігівська	27,2	30,9	64,3	49,7	49,5	22,3	181,99
м.Київ	47,7	491,0	1414,1	1156,0	1127,1	1079,4	2362,89
м.Севастополь	12,4	...	...	...	...		

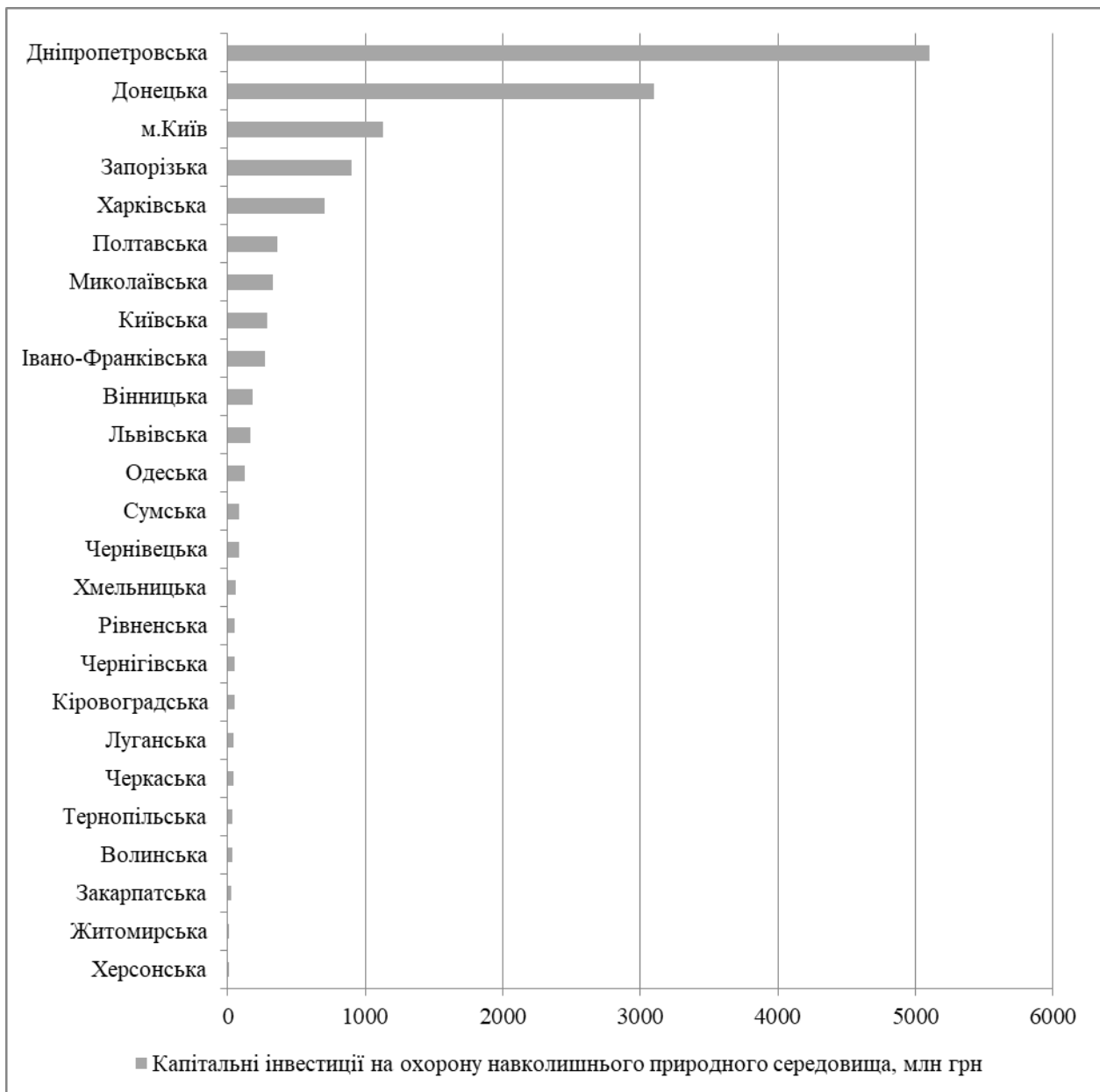


Рис. 16. Рейтинг регіонів за рівнем капітальних інвестицій на охорону навколишнього середовища у 2020 році, млн грн [332,349]

Найбільші обсяги за поточними витратами на охорону навколишнього природного середовища у 2020 році відбулися у Дніпропетровській, м. Києві, Донецькій, Запорізькій та Харківській областях.

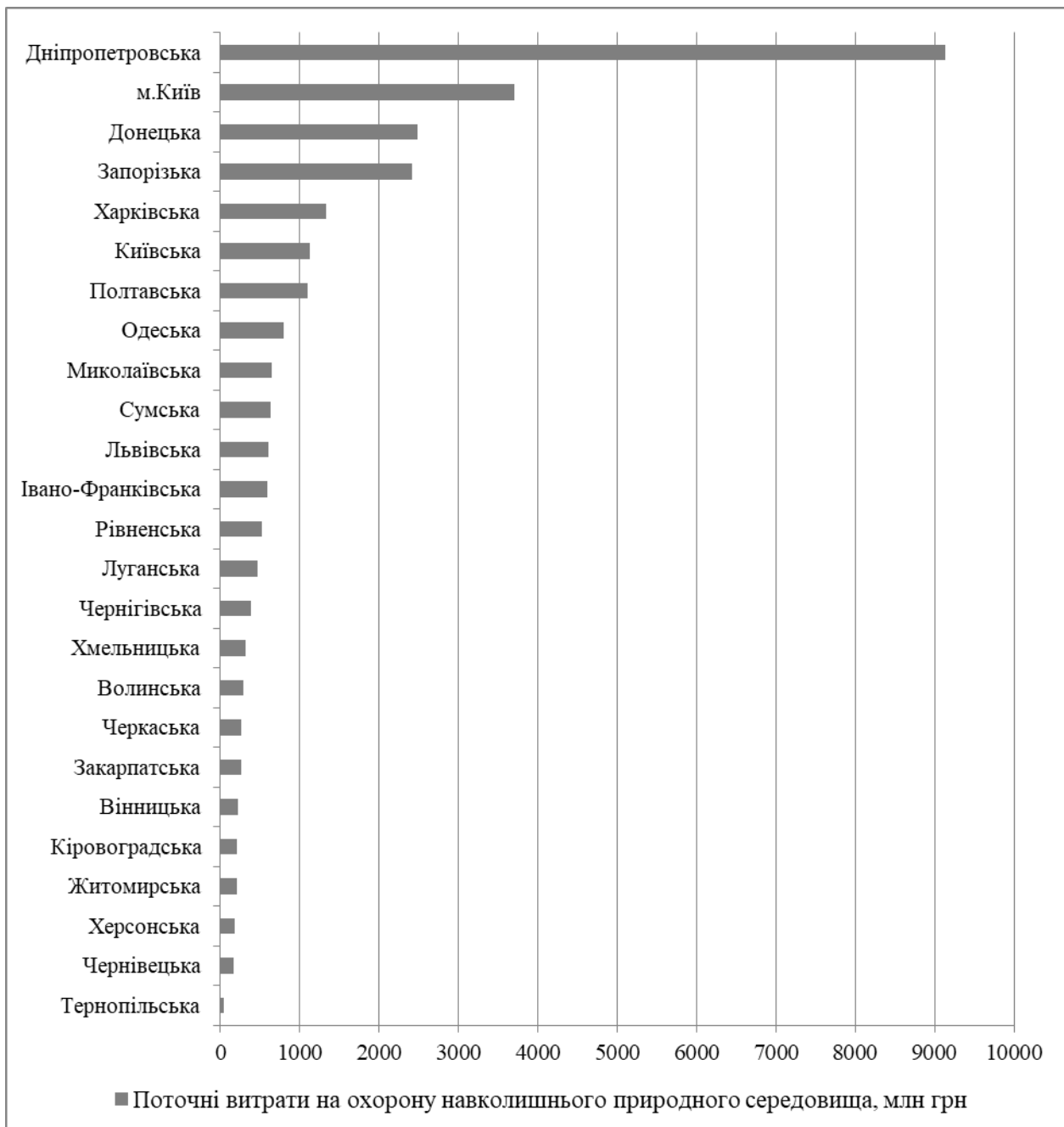


Рис. 17. Рейтинг областей за поточними витратами на охорону навколишнього природного середовища у 2020 році, млн грн [332,349]

Як бачимо динаміка капітальних інвестицій на охорону навколишнього природного середовища за рахунок власних коштів підприємств, організацій, установ збільшилась на 8984,3 млн грн або на 518,83%. Найвищі темпи зростання спостерігаємо у Тернопільській, Миколаївській, Івано-Франківській, Хмельницькій, Вінницькій областях та м.Києві.

Динаміка капітальних інвестицій на охорону навколишнього природного середовища за рахунок власних коштів підприємств, організацій, установ за регіонами, млн грн. [332,347]

	2010	2015	2018	2019	2020	Відхилення (+,-) 2020/2010	Темп зростання 2020/2010, %
Україна	2145,1	2692,3	6844,2	7692,4	11129,4	8984,3	518,83
Автономна Республіка Крим	78,1	...	...	...	...		
Вінницька	24,9	7,0	12,7	53,4	176,6	151,7	709,24
Волинська	3,1	2,3	10,8	26,2	21,1	18	680,65
Дніпропетровська	884,3	1316,4	2293,1	2455,8	5046,1	4161,8	570,63
Донецька	489,1	191,6	1409,6	2512,6	2932,9	2443,8	599,65
Житомирська	4,4	1,4	0,9	0,5	5,1	0,7	115,91
Закарпатська	5,0	2,2	35,4	10,5	22,6	17,6	452,00
Запорізька	138,2	520,1	946,6	991,2	827,8	689,6	598,99
Івано- Франківська	8,7	16,0	80,2	45,9	66,0	57,3	758,62
Київська	28,6	20,1	24,6	78,1	147,6	119	516,08
Кіровоградська	14,5	0,4	0,1	38,1	42,1	27,6	290,34
Луганська	81,3	46,7	0,6	7,9	7,1	-74,2	8,73
Львівська	45,4	57,2	235,2	95,2	120,5	75,1	265,42
Миколаївська	31,1	93,1	79,1	95,3	317,6	286,5	1021,22
Одеська	34,4	19,1	21,3	32,9	77,0	42,6	223,84
Полтавська	69,7	54,7	236,2	283,5	227,5	157,8	326,40
Рівненська	15,7	27,5	7,0	5,8	33,7	18	214,65
Сумська	10,5	27,8	11,3	15,1	78,0	67,5	742,86
Тернопільська	0,3	3,1	3,5	13,2	33,7	33,4	11233,33
Харківська	82,9	42,6	178,9	238,0	207,4	124,5	250,18
Херсонська	1,8	1,1	11,8	4,9	4,4	2,6	244,44
Хмельницька	4,2	4,4	48,7	36,3	30,9	26,7	735,71
Черкаська	26,0	24,8	20,3	28,0	15,3	-10,7	58,85
Чернівецька	1,4	1,3	0,5	10,6	6,2	4,8	442,86
Чернігівська	18,1	3,3	38,5	31,0	29,4	11,3	162,43
м.Київ	41,0	208,1	1137,3	582,4	652,8	611,8	1592,20
м.Севастополь	2,4	...	...	...	...		

Загорський В. С. зазначив, що «Аналіз процесів сталого розвитку в Україні засвідчує, що в значній своїй частині проблеми переходу до сталого розвитку виявляються, насамперед, проблемами управління соціально-економічними процесами. Це управління, на відміну від нинішнього, має бути випереджальним і ґрунтуватися на ретельно продуманих довгострокових програмах.



Випереджаюче спрямування повинна мати і законодавчо-правова база, яка повинна формуватися як на національному, так і на глобальному рівнях. Згідно з концепцією сталого розвитку, процес розвитку цивілізації повинен ставати все більш керованим, тобто заздалегідь проєктованим процесом взаємодії соціуму з оточуючим людину середовищем» [352].

Відновлення поживних речовин, виробництво енергії або нейтральність, спеціалізація біомаси для нові шляхи конверсії, пом'якшення викидів парникових газів та більш суворі ліміти стоків для рекультивації води стимулювання розробки нових моделей і все більше складні програми моделювання. Ці нові потреби розширити діапазон біологічних, фізичних і хімічних механізмів, що повинні враховувати в інноваційній моделі. Обмін і використання цих знань є ключовими проблемами для моделістів, які принесуть переваги для проєктування, експлуатації, викладання та дослідження завдань з управління водними ресурсами, їх охорони і відтворення.

Запропоновано концептуальну схему інноваційної моделі регіонального управління прісноводними ресурсами в умовах досягнення екологічних цілей, в якій виділено чотири основних цикли (рис. 18).

Перший цикл, пов'язаний з урегулюванням поліпшення стану води, що угруповуються та формують агрегований комплекс виробничих факторів; другий – із заходів протипаводкового захисту, що угруповуються у відповідний агрегований комплекс показників та факторів; третій – із двома варіаціями, орієнтований на врегулювання системи інтегрованого управління, що забезпечує отримання синергетичного ефекту від взаємодії функцій ресурсозбереження та природно-ресурсної функції моделі сталого агровиробництва; четвертий – із питаннями формування та регулюванням сучасної системи моніторингу.



Рис. 18. Концептуальна схема інноваційної моделі регіонального управління прісноводними ресурсами в умовах досягнення екологічних цілей

**SECTION 8. INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS**

10.46299/ISG.2022.MONO.ECON.1.8.1

**8.1 Сучасні тенденції та перспективи розвитку міжнародних морських вантажних перевезень**

Сьогодні світове господарство характеризується процесами розширення, трансформації та глобалізації всіх сфер суспільного виробництва. Визначальною рисою сучасного цивілізаційного розвитку виступає глобалізація, яка охоплює багатогранні напрями взаємодії країн світового співтовариства. Глобалізація міжнародної торгівлі і транснаціоналізація національних компаній припускають безперешкодне переміщення ресурсів і товарів, що об'єктивно неможливо здійснити без транспортного комплексу. Транспорт є основою формування внутрішнього і міжнародного ринків, забезпечуючи розвиток нормальної ринкової економіки.

Транспорт забезпечує виробничі зв'язки, здійснює перевезення вантажів і пасажирів, є основою географічного поділу праці, сприяючи спеціалізації та кооперації підприємств, галузей, районів та країн. Без транспорту було б неможливо подолання територіального розриву між виробництвом і споживанням товарів і послуг.

Базова сутність поняття «транспорт» відображена в слові «transporto» (лат.) – переміщувати. Водночас на сьогоднішній день поняття «транспорт» відображає не просто переміщення пасажирів та вантажів, а й галузь народного господарства, комплекс технічних засобів, потік транспортних одиниць тощо [353].

Транспортні перевезення з'явилися досить давно, що пов'язано з їх роллю в координатах міжнародних економічних відносин. По-перше, транспортні перевезення мають політичне значення, оскільки пов'язують регіони держави між собою і країну зі світовим співтовариством, будучи матеріальною основою

забезпечення її зовнішньоекономічних зв'язків та інтеграції в глобальну економічну систему.

По-друге, транспорті перевезення мають соціальне значення, забезпечуючи транспортну доступність населення на рівні, що гарантує соціальну стабільність, розвиток міжнародних зв'язків і світового ринку праці.

По-третє, транспортні перевезення є основою процесу обороту продукції. Переміщаючи різні види продукції між виробниками (постачальниками) транспорт здійснює зв'язки, що зароджуються територіальним поділом праці [354].

По-четверте, будучи складовою частиною комерційної діяльності, транспортні операції починають і завершують процес реалізації будь-якої комерційної угоди з матеріальними ресурсами. При цьому в умовах ринкової економіки успіх у комерційній діяльності багато в чому залежить від стабільної та ефективної роботи транспортної системи. Це ритмічність, регулярність, безперебійність, надійність, висока швидкість доставки продукції в строго обумовлені терміни, без втрат маси і збереженні якості товару, з мінімальними витратами на перевезення.

Таким чином, транспортні перевезення є однією з найбільших системоутворюючих галузей, що мають тісні зв'язки з усіма елементами економічної і соціальної сфери. У міру подальшого розвитку країни, розширення її внутрішніх і зовнішніх транспортно-економічних зв'язків, зростання обсягів виробництва і підвищення рівня життя населення значення транспорту і його роль як системоутворюючого фактора тільки зростають.

Зміст транспортних перевезень двоякий: з одного боку, транспорт є частиною інфраструктури ринку, «фізично» реалізуючи обмін товарами і надаючи послуги населенню; з іншого боку, він сам, як суб'єкт ринку, продає свої послуги, переміщуючи вантажі і пасажирів [354].

Транспортні перевезення мають особливості, що відрізняють їх від інших галузей:

- транспортні перевезення не виробляють нову продукції, а завершують процес її виробництва при доставці до місця споживання;
- створення транспортних перевезень як послуги співпадає у часі з їх споживанням;
- транспортні перевезення (вантажів і пасажирів) не можливо накопичити, створити запаси. Тому проблема резервів на транспорті полягає в створенні не запасів продукції, а резервів пропускної і провізної здатності;
- у структурі експлуатаційних витрат на транспортні перевезення основну частку складають заробітна плата і витрати на паливо і електроенергію. Найважливіше значення для зниження собівартості перевезень має збільшення продуктивності праці і скорочення витрат палива та електроенергії на одиницю перевізної роботи [354].

Міжнародний транспорт, будучи однією з найважливіших галузей господарства, забезпечує виробничі і невиробничі потреби економіки і населення в усіх видах перевезень, внаслідок чого він взаємодіє з усіма її галузями. Послуги з перевезення товарів зовнішньої торгівлі носять інтернаціональний характер, так як зазвичай передбачають здійснення транспортних операцій кількома видами транспорту та на території декількох країн. До того ж, в процесі доставки експортних чи імпортних товарів відбуваються процеси купівлі-продажу самих транспортних послуг на міжнародних ринках [355].

Оскільки сьогодні поняття «транспортні послуги» широко використовується на практиці, тому воно потребує належного науково-теоретичного осмислення. У фаховій літературі можна зустріти два підходи до розкриття сутності поняття «транспортні послуги». Зокрема, З. Двудіт та Л. Кот під цим поняттям розуміють сукупність послуг, пов'язаних з фізичним переміщенням у просторі пасажирів, багажу та вантажів [356].

У той же час, М. Дмитриченко, П. Левковець надають наступне визначення даного поняття: «транспортна послуга – перевезення вантажів та комплекс допоміжних операцій, що пов'язані з доставкою вантажів різними транспортними засобами» [357].

А. Матвєєва вважає, що транспортні послуги потрібно розглядати як сукупність зобов'язань, урегульованих нормами права, опосередкованих відповідними договорами, забезпечених господарсько-правовими засобами державного регулювання, та пов'язаних із фізичним переміщенням у просторі пасажирів, багажу, вантажів [358].

На думку Д. Власенко, транспортна послуга являє собою результат транспортної роботи з переміщення вантажів і пасажирів (предмет послуги), а також сукупності супутніх, доповнюючи перевізний процес операцій, які виконуються транспортним підприємством (суб'єкт послуги) за попередньою заявою клієнта (об'єкт послуги) [359].

З точки зору А. Брайковської, транспортною послугою є процес переміщення вантажів та пасажирів, а також комплексу супутніх операцій та робіт, що пов'язані з його підготовкою та здійсненням [353].

Таким чином, під транспортною послугою варто розуміти процес переміщення вантажів та пасажирів зареєстрованою в установленому законодавством порядку юридичною особою (суб'єктом підприємницької діяльності) згідно з договором переміщення за допомогою будь-якого виду транспорту (автомобільного, водного, залізничного, повітряного), а також комплексу супутніх операцій та робіт, що пов'язані з його підготовкою та здійсненням [353, 358].

Основним корисним ефектом при наданні транспортних послуг є перевезення. Однак, в поняття «транспортні послуги» входять не лише перевезення, а й інші допоміжні послуги – транспортно-експедиторські, страхування, пакування, зберігання, складання вантажів та інші.

Для транспортної послуги характерні загальні ознаки, притаманні послугам, зокрема:

- транспортні послуги споживаються в процесі їх надання (транспортні послуги надаються і споживаються одночасно);
- неподільність транспортної послуги, тобто транспортна «послуга не може існувати окремо від виконавця, оскільки споживається в процесі діяльності виконавця»;
- транспортні послуги мають нематеріальний характер;
- недовговічність транспортних послуг (транспортні послуги не можна зберігати, накопичувати, використовувати в подальшій діяльності);
- непостійність якості транспортних послуг (якість транспортних послуг може змінюватись залежно від суб'єкту надання, місця надання, часу надання та інших обставин) [360].

На думку М. Макаренко, ринок транспортних послуг – система економічних, технологічних та інших зв'язків, по-перше, між транспортом і його споживачами, а по-друге, між видами транспорту й транспортними підприємствами. Основною формою зв'язків першого типу є купівля-продаж транспортних послуг, а другого – взаємодія та конкуренція [361].

Е. Жуков вважає, що «ринок транспортних послуг являє собою купівлю-продаж послуг з перевезення, транспортування вантажів з однієї країни в іншу. Транспорт є провідною сполучною ланкою у зовнішній торгівлі товарами. Транспортні операції поряд з національними (транспортування всередині країни) можуть бути і міжнародними, якщо вони пов'язані з переміщенням зовнішньоторговельних вантажів на зовнішніх, щодо країни-продавця і країни-покупця, ділянках маршруту перевезення [362].

А. Брайковська надає наступне визначення ринку транспортних послуг – це система відносин між фізичними та юридичними особами (суб'єктами різних типів, форм власності та господарювання в світовому і внутрішньому економічному просторі) щодо організації та купівлі-продажу транспортних послуг на основі дії об'єктивних економічних законів та правових норм [353].

Таким чином, міжнародний ринок транспортних послуг – це складна система врегульованих нормами права (національного та міжнародного) відносин між виробниками та споживачами транспортних послуг, іншими учасниками ринку, а також державою з приводу перевезення пасажирів і вантажів як на національному, так і на міжнародному рівні.

Ринок транспортних послуг з'явився досить давно, раніше, ніж інші ринки послуг, що пов'язано з його роллю в розвитку світової торгівлі. При здійсненні міжнародних економічних зв'язків транспорт забезпечує переміщення предмета транспортної операції між двома і більше країнами. Згодом ринок розвивався і розширювався досить швидкими темпами, особливо в період так званої транспортної революції 60-80-х рр. ХХ ст. У процесі розвитку ринку створювалися нові транспортні засоби, відбулися зміни у сфері транспорту, що призвело до появи інтермодальних перевезень, в яких беруть участь два і більше видів транспорту. Такі перевезення відрізняються великою злагожденістю, високими якісними стандартами, синхронністю роботи учасників транспортного процесу. Змінилися і технології перевезення і вантажно-розвантажувальних операцій [362]. Передумови розвитку міжнародного ринку транспортних послуг показані на рисунку 1.

Таким чином, можна стверджувати, що соціально-економічна сфера виступає генератором потреб у транспортуванні, впливає на їх кількісний та якісний рівні, характер та необхідність гармонізації пропозиції транспортних послуг з потенційним попитом на них [363].

Суб'єктами ринку транспортних послуг є учасники транспортного процесу – виробники, замовники, покупці продукції, транспортні підприємства, посередники [353].

Варто зауважити, що транспорт забезпечує економічні, соціальні, культурні та оборонні функції держави, є важливим фактором в економічній інтеграції, а також у міжнародній торгівлі. Транспорт є одним з основних факторів впливу на розміщення продуктивних сил. Будучи елементом як національної, так і міжнародної інфраструктури, він забезпечує процес



виробництва та можливість ефективного використання виробничих ресурсів. Одночасно транспорт виступає й фактором економічного зростання, індикатором темпів розвитку національної економіки та світового господарства в цілому.

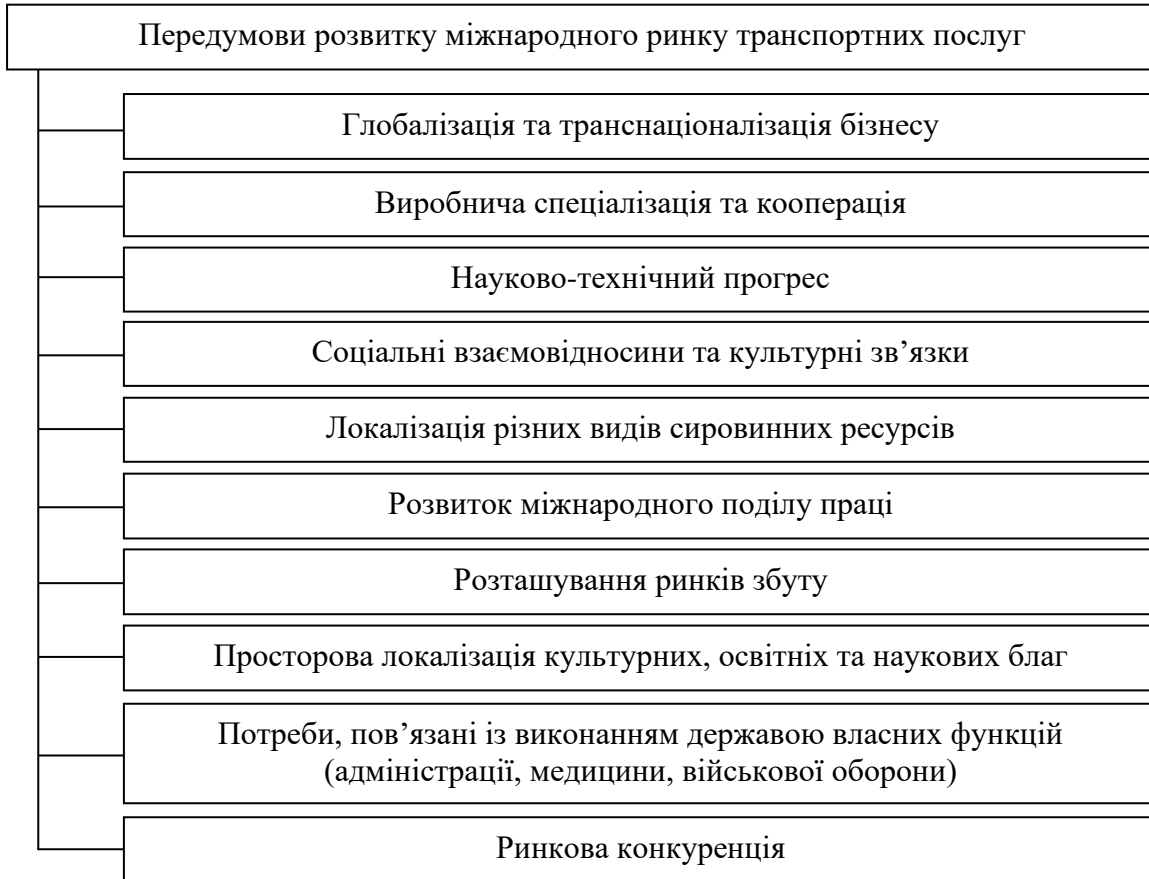


Рисунок 1. Передумови розвитку міжнародного ринку транспортних послуг\*

\*Побудовано авторами на основі [353, 363]

Варто зауважити, що транспорт забезпечує економічні, соціальні, культурні та оборонні функції держави, є важливим фактором в економічній інтеграції, а також у міжнародній торгівлі. Транспорт є одним з основних факторів впливу на розміщення продуктивних сил. Будучи елементом як національної, так і міжнародної інфраструктури, він забезпечує процес виробництва та можливість ефективного використання виробничих ресурсів. Одночасно транспорт виступає й фактором економічного зростання, індикатором темпів розвитку національної економіки та світового господарства в цілому.

Основною функцією транспортного ринку є інфраструктурна (системоутворююча). Транспорт продовжує процес виробництва матеріальних благ у сфері обігу, здійснюючи переміщення товарів з пунктів їх виробництва до пунктів споживання, тобто змінюючи їх споживчу вартість. Виконання системоутворюючої функції транспортного ринку, з одного боку, забезпечує внутрішню підтримку конкурентного потенціалу виробників, а з іншого, – дозволяє здійснювати виробничу кооперацію і товарний обмін у міжгалузевому та міжрегіональному розрізі, участь країни в міжнародному поділі праці та кооперації. Транспорт впливає на галузевий і територіальний поділ праці, сприяючи розширенню й прискоренню товарного обміну, спеціалізації регіональних ринків та їх інтеграції в державні, міжнародні та світові системи [353].

Ринок транспортних послуг визначається особливостями транспортних послуг і потреб, що задовольняються ними, а також особливостями виробників і споживачів транспортних послуг. До особливостей ринку транспортних послуг, що обумовлюють специфіку функціонування та управління підприємствами транспорту можна віднести:

- нематеріальний характер транспортної продукції, як і будь-якої послуги, обумовлює те, що частка заробітної плати в її собівартості удвічі більша, ніж у промисловості. Витрати на амортизацію, паливо й електроенергію становлять майже половину всіх експлуатаційних витрат транспорту. Тому найважливіше значення для зниження собівартості перевезень мають підвищення продуктивності праці, поліпшення використання транспортних засобів, особливо рухомого складу, скорочення витрат палива й електроенергії на одиницю перевізної роботи;

- необхідність управління резервами пропускної спроможності;

- особливе значення мають прискорення й безперебійність транспортного процесу, скорочення термінів доставки й поліпшення зберігання вантажів, безвідмовність у роботі всіх ланок транспортної системи, підвищення якості

роботи кожного підприємства, виробничого об'єднання, кожного виду транспорту і транспортної системи в цілому;

– просторова роз'єднаність полігонів реалізації транспортних послуг, їхня невзаємозамінність обмежує внутрішньогалузеву (на одному виді транспорту) конкуренцію;

– роль виду транспорту на транспортному ринку значною мірою залежить від його універсальності, продуктивності, розміщення комунікацій, рівня технічного устаткування, провізної та пропускної спроможності, вартості, зручності та безпеки перевезень. Ці показники характеризують обсяг і якість пропозицій транспортних послуг;

– попит на транспортні послуги з вантажних перевезень формують суспільно необхідні потреби в матеріальному обміні. Співвідношення попиту і пропозиції на транспортні послуги за видами транспорту визначає рівень участі кожного з них у роботі транспортної системи і одночасно є стимулом їх розвитку [353].

Для сегментації ринку залежно від особливостей транспортних послуг у таблиці 1 вказана їх класифікація.

Таблиця 1  
Класифікація видів транспортних послуг\*

Класифікаційна ознака	Види транспортних послуг	
1	2	
За об'єктом транспортної операції	Пасажирські	
	Вантажні	
За суб'єктом транспортної операції	За видом споживача, якому надається послуга	Зовнішньогалузеві
		Внутрішньогалузеві
	За складом учасників процесу	Здійснювані виробником товару, продавцем або покупцем, замовником товару, із залученням компаній-посередників
За видом транспорту	Водні, залізничні, автомобільні, повітряні, трубопровідні, змішані	

1	2	
За територіальною ознакою	Внутрішньодержавні (внутрішньооб'єктні, міські, магістральні)	
	Міжнародні (експортні, імпортні, транзитні)	
За періодичністю	Регулярні, нерегулярні	
За кількістю видів транспорту	Прямі (унімодальні) перевезення	
	Непрямі (змішані чи комбіновані) перевезення (з декількома перевізниками; за декількома договорами перевезення)	
За технічною взаємодією при змішаних перевезеннях	Перевантажувальні або мультимодальні	
	Інтермодальні	
По виду інтермодальних перевезень	Залізничні, трейлерні, контртрейлерні, ліхтеровозні, поромні, пакетні, ролкерні, контейнерні	
За родом вантажів	Немасові, масові, на особливих умовах	
За видом діяльності	Перевізні	
	Неперевізні	
	1. Вантажно-розвантажувальні	Завантаження, розвантаження, маркування, комплектація, перевалка (перевантаження)
	2. Комплексно-експедиційні	Послуги відправки: прийом; маркування, пакування вантажів; оформлення відповідної документації.
		Послуги супроводу: забезпечення цілісності вантажів у дорозі; організація необхідних перевантажень.
		Послуги прибуття: контроль за прибуттям; інформування про надходження вантажів; організація розвантаження транспортних засобів; оформлення документів; звіт перед вантажовідправником.
	3. Складування та зберігання вантажу	
4. Додаткові послуги	Інформаційні, логістичні, страхування	

\*Складено авторами за даними [353, 364]

Мультимодальні перевезення – перевезення, пов’язані зі спільним технологічним використанням декількох (багатьох) різновидів технічних модулів (транспортних засобів), які належать різним видам транспорту. Або за визначенням ЮНКТАД «мультимодальними є перевезення вантажів декількома видами транспорту, коли особа-організатор перевезення несе відповідальність протягом всієї операції незалежно від кількості видів транспорту, при цьому оформляється єдиний транспортний документ».

Інтермодальні перевезення – послідовне перевезення вантажу декількома видами транспорту в одній і тій же вантажній одиниці або транспортному засобі без перевантаження самого вантажу при переході на інший вид транспорту. Або за визначенням ЮНКТАД «інтермодальними є перевезення вантажів декількома видами транспорту, коли один перевізник організовує всю доставку від пункту відправлення через один або більше пунктів перевалки до пункту призначення і, в залежності від розподілу відповідальності за перевезення, видає різні види транспортних документів» [353].

При плануванні відправлення вантажу та виборі виду транспорту необхідно враховувати наступні обставини: вид вантажу; швидкість перевезення; вартість перевезення; безпека перевезення.

Структурні елементи міжнародного ринку транспортних послуг представлено на рисунку 2.



Рисунок 2 – Структурні елементи міжнародного ринку транспортних послуг\*

\*Розроблено авторами

Одним із факторів становлення та розвитку міжнародного ринку транспортних послуг є конкуренція. Згідно з визначенням М. Макаренка конкуренція на транспорті – явище змагання чи зіставлення відмінних характеристик транспортних послуг щодо обсягу, якості та вартості транспортного обслуговування клієнтури одним видом транспорту (транспортним підприємством) або в змішаному сполученні порівняно з іншими видами транспорту і способами перевезень [361]. Н. Терьошина та В. Галабурда визначають конкуренцію у транспортній галузі як суперництво транспортних підприємств за найкращі методи господарювання (тобто за найбільш вигідні умови здійснення перевезень та отримання максимального прибутку), а також як боротьбу за вантажовласників, пасажирів та отримання максимально корисного ефекту на основі застосування сучасних, більш ефективних технологій,

підвищення якості перевезень, їх надійності та швидкості переміщення вантажів і пасажирів [365].

На транспортному ринку можна виділити такі види конкуренції:

- міжгалузеву – між різними видами транспорту;
- внутрішньогалузеву – між різними учасниками процесу перевезення (компаніями-операторами, перевізниками тощо);
- географічну – вантаж доставляється за іншим маршрутом [353].

Таким чином, складовими елементами міжнародного ринку транспортних послуг є, насамперед, національні ринки транспортних послуг, що представляють собою сукупність взаємопов'язаних в організаційному, технологічному та економічному плані сегментів та, які через зростання їх відкритості у взаємодії один з одним формують світовий ринок транспортних послуг і перетворюють надання таких послуг на міжнародну економічну діяльність. Окрім того, міжнародний ринок транспортних послуг включає регулятивні механізми національного, міждержавного та наднаціонального рівнів.

Обсяги світової торгівлі щорічно збільшуються, це обумовлює важливість розвитку морського транспорту на який припадає більше 80% світової торгівлі. Одним з основних завдань транспортних перевезень є повне і своєчасне задоволення потреб у переміщенні вантажів. Вирішення цієї задачі ґрунтується на ефективній взаємодії та участі морського транспорту в процесі доставки вантажів безпосередньо від виробника до споживача.

Збільшення обсягу вантажних перевезень, поряд з іншими факторами, стало причиною значних якісних змін у функціонуванні міжнародного транспорту, що спричинило використання нових технологій і нових організаційних форм перевезень. Одним з основних інноваційних напрямків є контейнеризація, яка здешевлює та прискорює транспортування вантажів. Все це дозволило з'єднати в єдиний транспортний ланцюг перевезення, які здійснюються морським транспортом.

Від ефективності діяльності морської інфраструктури, рівня технологічного та технічного устаткування портів, розвинута система управління та відповідність міжнародним стандартам ґрунтує конкурентоспроможність морського транспортного комплексу на світовому ринку, тому є актуальним дослідити розвиток та регулювання морських перевезень.

Дослідженням теми займалися такі вчені: І.М. Аксьонов, А.П. Абрамова, О.О. Бакаєва, В.А. Дмитрієва, В.М. Загорулько, Л.А. Кутаха, М.І. Котлубая, А.А. Макаренко, А.А. Мітаіншвілі, Т.С. Хачатурова, Н.К. Роздобудько, В.Г. Шинкаренко, В.Г. Чекаловца та інші.

Морські міжнародні перевезення по праву вважаються одним з найекономічніших і при цьому найпоширенішим і найзручнішим варіантом транспортування товарів та вантажів на значні відстані. При всій складності процесу даний вид перевезень поступово займає лідируючі позиції і за своєю надійністю. Саме морські вантажні перевезення забезпечують всесвітній обмін товарами та послугами, здійснюють перевезення товарів, а також передають інформацію між країнами і регіонами. Морський транспорт впливає на формування господарської спеціалізації країн, сприяє збільшенню та поглибленню процесів кооперації виробництва [366].

Морський транспорт використовують здебільш для перевезень масових навальних, насипних, наливних вантажів, а також для перевезення штучних вантажів у тарі. Для перевезень вугілля, зерна, що відносять до навальних вантажів, створюють однопалубні, з великими розкритими палубами судна – балкери. Для перевезення нафти, нафтопродуктів та хімічних речовин використовують танкери, які обладнані місткими цистернами.

За останні роки спеціалізовані судна набули важливого значення, їх використовують для перевезення спеціалізованих видів вантажу, до них відносяться рудовози, вуглевози, лісовози, судна-рефрижиратори та інші. Морський транспорт вважають найдешевшим видом транспорту, бо використання морських шляхів не передбачає великих витрат на утримання



мереж, порівняно з іншими видами транспорту. До складу даного транспорту входять судна різних типів та призначень, морські шляхи й порти, судноремонтні підприємства та суднопідйомне устаткування, а також засоби зв'язку.

Головним компонентом світового ринку вважаються морські вантажні судна. Саме транспортування вантажів є найпопулярнішим видом міжнародних транспортних послуг. Морські вантажоперевезення досить економічні та дозволяють перевозити будь-які види товарів. Для транспортування різних видів вантажу використовують такі типи суден: танкери, ролкери, суховантажі, балкери, пороми, різноманітні баржі та контейнеровози, які мають здатність перевозити все – від нафти до швидкопсувних товарів.

У наш час існує безліч різноманітних способів перевезення як окремих вантажів так і великих партій з максимальною економічною вигодою та ефективністю. Ринок морських перевезень поділяється на трампове і лінійне судноплавство [367].

Трампова форма морського судноплавства характеризується відсутністю систематичності в перевезеннях, виконанням морськими судами одиночних рейсів на змінних напрямках. При такому виді судноплавства зазвичай перевізник не обмежений конкретним регіоном плавання, портами завантаження і вивантаження. Вартість таких перевезень встановлюється угодою сторін і залежить від ринку транспортних послуг. Трампові судна використовують для перевезення руди, зерна, вугілля, нафтопродуктів та інших масових вантажів. Основна кількість трампових суден має можливість транспортувати величезні вантажі: апаратуру, устаткування, металовироби, автомобілі, хімікати, трактори, вагони та сільськогосподарську техніку. Вантаж може займати все судно або ж тільки частину, або окремі вантажні приміщення в залежності від обсягу [367].

Другою формою транспортних послуг, що забезпечує регулярні перевезення між конкретними портами за заздалегідь оголошеним розкладом є лінійне судноплавство. Регулюються такі перевезення однією або кількома компаніями. Відокремлюють три основні типи ліній:

- спільні, які обслуговуються однією та більше транспортними компаніями на базі договорів між ними або міжурядовими угодами;
- односторонні, регулюються тільки одним судновласником;
- конференціальні, їх використовують для перевезення вантажів по океанам на базі угод конференцій судновласницьких компаній.

Лінійне судноплавство повинно вирішувати основні організаційні питання, тобто формування і встановлення регулярних ліній та прив'язка до них конкретних однотипних судів. Однотипними називаються судна, які мають однакові характеристики місткості, віку, швидкості, наявності спеціальних приміщень та відповідного обладнання. Важливо створити своєчасний розклад руху суден, який складається на квартал вперед. До нього включається необхідна інформація для відправників вантажу, що використовується для вирішення логістичних завдань.

Основними характеристиками лінійного судноплавства є перевезення невеликими партіями, використання чисельних портів, залучення великої кількості користувачів (відправники та одержувачі) та регулярність перевезень [367]. Розглянутим видам морського судноплавства відповідають такі форми перевезень: перевезення по чартеру і перевезення по коносаменту.

Перевезення по чартеру не регулюються міжнародними правовими актами, проте регламентуються нормами національного законодавства та здебільш застосовуються у трамповій формі морських перевезень. Міжнародні морські організації та судноплавні компанії розробляють чартерні проформи, тобто договір на оренду судна або ж його частини. Даний вид угод широко використовується у практичній діяльності морських перевезень [367].

На основі норм національного законодавства, яке регулює чартерні перевезення передбачено вільне розпорядження сторін власними та матеріальними правами. Дана обставина дає можливість сторонам договору мати свободу при складанні та виконанні умов затвердженого договору [368]. Також перевезення здійснюються на підставі договору, який передбачає укладання коносаменту, що є транспортним морським документом. Даний вид перевезень

застосовується в лінійному судноплаванні та регламентується міжнародно-правовими нормами.

Норми міжнародних конвенцій та угод, які застосовуються при перевезеннях на основі коносаменту мають чіткі вимоги та повинні неухильно виконуватись сторонами укладеного договору. Окрім зазначених форм перевезень також мають популярність специфічні види договорів, такі як тайм-чартер та бербоут-чартер. Їх сутність полягає в наданні судна на певний час, необхідний для перевезення вантажів, пасажирів та інших цілей з екіпажем або без нього [367].

Морські перевезення можна розділити на кілька видів:

1) Контейнерні перевезення – популярний метод доставки вантажів. А в свою чергу контейнерні вантажоперевезення – це універсальний вид вантажних перевезень на будь-які відстані і призначені для переміщення великих обсягів вантажів [369]. Перевезення вантажу в контейнерах є маловитратним видом перевезень і, при цьому, найнадійнішим (контейнер захищає товар від різних пошкоджень, намокання та втрати). Однією з переваг є зручність при перевантаженні товару в контейнерах з судна на інший вид транспорту для доставки в кінцевий пункт призначення. Найменша ймовірність настання страхового випадку відноситься саме до цього виду перевезень. Наявність чіткого графіка руху судна і, як правило, послідовні рейси дозволяють робити прогноз термінів доставки вантажу [366].

Підприємства з перевезення вантажу в контейнерах – це найважливіші підприємства, що перевозять вантажі у 20-ти і 40-ка футових універсальних контейнерах у експортно-імпортних та транзитних напрямках. Коефіцієнт контейнеризації вантажів у світових перевезеннях сягає 63%, його щорічне зростання за останні кілька років склало 1-2%, а граничне значення, на думку фахівців – 70% [369].

2) Морський фрахт. Сенс фрахтування полягає у виборі судна із потрібною вантажопідйомністю для здійснення певного перевезення вантажу або на певний час. При фрахтуванні судна його власник зобов'язується доставити

вантаж з одного порту в інший, а власник вантажу, у свою чергу – здійснити оплату морського фрахту. Перевагою фрахтування судна є повна незалежність від інших відправників вантажу, відсутність прив'язки до графіка, можливість розміщення партії товару в залежності від потреб (вага, габаритні розміри), низька ціна порівняно з іншими видами перевезень. У деяких випадках із судновласником можна обговорювати включення у вартість найму надання додаткових послуг, наприклад, обладнання судна холодильними установками, перевезення нетипових вантажів, спеціальну обробку контейнерів тощо [366].

3) Навалочні вантажі. Даний тип морських перевезень передбачає транспортування сипких вантажів без упаковки або тари насипним способом, спеціальними суднами – навалочниками з великими трюмами. Як правило це різні руди, вугілля, металобрухт, зерно, пісок тощо. Перевагою є простота навантаження і розміщення вмісту, що перевозиться, без спеціальних кріплень. Транспортування навалочних вантажів пов'язані з ризиком самозаймання, розрідження, псування товару, його втрати, у вантажних відсіках можуть накопичуватися отруйні гази. Таке транспортування може призвести до порушення міцності судна. При цьому, як і перераховані вище види морських перевезень, навалочне транспортування морем, у порівнянні з транспортуванням повітряним, автомобільним і залізничним транспортом є економічно виправданим, а іноді і єдино можливим [366].

4) «Ро-ро» перевезення (ролкерні). Накатні вантажі останнім часом стають все більш популярним видом перевезень. Назва «ро-ро» означає котити. І відмінність суден, які використовуються при ро-ро перевезеннях – ролкерів, полягає у можливості горизонтального завантаження – вивантаження товару через корму чи ніс, які спеціальним чином відкидаються. Такі перевезення необхідні в основному для доставки таких вантажів, як військова техніка, автомобілі, сільськогосподарська техніка, залізнична техніка та інше обладнання. Зручністю є відсутність спеціалізованої вантажно-розвантажувальної техніки для обслуговування постачання, оскільки колісна техніка самостійно заїжджає на судно в порту навантаження та виїжджає з судна

у порту вивантаження. Недолік – відсутність можливості штабелювання вантажу та, як наслідок, менша місткість суден [366].

5) Перевезення «від дверей до дверей». У світлі постійної конкурентної боротьби за ринки збуту однієї функції доставки вантажів за допомогою судна стає катастрофічно недостатньо. Тому підвищення якості обслуговування, розвиток комплексу додаткових послуг, інфраструктури є запорукою вдосконалення галузі загалом. Тому і з'являється схема доставки вантажу «від дверей до дверей», яка передбачає крім фізичної доставки вантажу з одного порту до іншого, ще й цілий комплекс супутніх послуг: вантажно-розвантажувальні роботи, митне оформлення вантажу, сертифікація продукції або сировини, відстеження вантажу на шляху прямування, доставка продукції на кінцевий склад призначення. Даний вид перевезення, в першу чергу, дуже зручний для замовника, крім того, комплексне отримання послуг суттєво впливає на їх вартість [366].

Також виділяють ще й такі типи (види) морських перевезень:

- прями перевезення (траншшипмент) – це перевезення декількома перевізниками одного виду транспорту за єдиним документом;
- міжнародні перевезення – перевезення між портами кількох держав;
- каботажні перевезення – перевезення між портами однієї й тієї ж держави, зокрема, великий каботаж, якщо морське судно виходить за межі територіального моря цієї держави;
- фідерні перевезення – це перевезення вантажів з метою угруповання до партії або розподілу вантажів повної партії на кілька вантажних відправлень;
- інтермодальні перевезення – це перевезення вантажів без проведення вантажно-розвантажувальних операцій в одній і тій же вантажній одиниці (наприклад, у контейнері) декількома видами транспорту в рамках транспортного ланцюга від дверей до дверей;
- змішані (комбіновані, мультимодальні) перевезення за участю морських суден – це перевезення декількома видами транспорту за єдиним документом;
- круїзні перевезення – перевезення, при яких морське судно повертається

в порт відправлення після здійснення рейсу за певним замкнутим маршрутом [370].

Заслужують на увагу також переваги та недоліки міжнародних морських вантажних перевезень, які наведені у таблиці 2.

Таблиця 2

## Переваги та недоліки міжнародних морських вантажних перевезень\*

Вид транспорту	Переваги	Недоліки
Морський транспорт	<ul style="list-style-type: none"> <li>– основний зовнішньоторговельний транспорт;</li> <li>– висока ергономічність морського транспорту, яка зменшує витрати;</li> <li>– невисока вартість перевезень у порівнянні з іншими видами транспорту;</li> <li>– здатність перевозити великі партії вантажів;</li> <li>– необмежена пропускну здатність шляхів;</li> <li>– широкі міжнародні міжконтинентальні зв'язки: морські судна відвідують порти понад 120 країн світу;</li> <li>– перевезення морським транспортом в міжнародному сполученні виконуються в основному на далекій відстані;</li> <li>– оперативні перевалочні процедури.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– невелика швидкість перевезень;</li> <li>– сезонність в експлуатації водних засобів транспорту;</li> <li>– залежність від географічних особливостей;</li> <li>– висока питома вага витрат на початкові і завершальні операції (обслуговування суден).</li> </ul>

\*Складено авторами за даними [ 360, 364, 371]

Морський транспорт є основним засобом перевезення вантажів на міжнародних ринках. Такий вид транспорту є достатньо дешевим і використовується, перш за все, для транспортування зерна, нафти, вугілля, калійних солей та інших вантажів значного об'єму. Однак, даний вид транспорту має свої недоліки. По-перше, час перевезення вантажів є достатньо тривалим; по-друге, на перевезення вантажів морським транспортом впливають погодні умови; по-третє, перевезення даним видом транспорту зазвичай супроводжуються використанням інших видів транспорту, що обумовлене необхідністю доставки вантажів до портів відправлення і від портів прибуття до місця призначення вантажів [360,364].

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 міжнародних морських вантажних перевезень. Варто зауважити, що, з одного боку, перевезення вантажів 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 міжнародних морських вантажних перевезень має важливе значення для ефективності міжнародної торгівлі, а також для розвитку економічно вигідних маршрутів перевезень, окремих регіонів, країн і світового господарства в цілому [372].

Важливу роль у регулюванні міжнародних морських вантажних перевезень відіграють спеціалізовані міжнародні організації в області транспорту, які були створені наприкінці XIX ст. і на початку XX ст. зі збільшенням міжнародних перевезень вантажів, що були у той час найважливішою сферою зовнішньоекономічних послуг. До таких організацій можна віднести наступні:

- Міжнародний союз морського страхування зі штаб-квартирою в Цюріху, створений у 1874 р.;
- Міжнародний морський комітет в Антверпені, створений у 1897 р.;
- Постійна міжнародна асоціація конгресів з судноплавства у Брюсселі, що з'явилася у 1900 р.;
- Балтійська і міжнародна морська конференція в Копенгагені, заснована у 1905 р. [372].

Вказані вище організації охоплювали порівняно вузькі сфери діяльності, але мали істотне значення для організації та розвитку міждержавних перевезень, оскільки давали можливість спільно вирішувати питання, що вимагали узгодження.

У післявоєнний період число міжнародних організацій в області транспорту збільшилося, розширилася сфера їх діяльності і підвищилася ефективність. Серед основних міжнародних організацій, що регулюють морські

вантажні перевезення, варто виділити спеціалізовані організації в окремих сферах співробітництва, секторах сфери послуг або ті, що включають вирішення усіх питань даного виду транспорту (табл. 3).

Таблиця 3

Основні міжнародні організації, що регулюють морські вантажні перевезення\*

Найменування	Абревіатура	Рік створення	Штаб-квартира
Міжнародна палата судноплавства	МПС	1921	Лондон
Світова рада судноплавства	WSC	2000	-
Міжнародна асоціація портів і гаваней	МАПГ	1955	Токіо
Міжнародна морська організація	ІМО	1948	Лондон
Балтійська і міжнародна морська рада	ВІМСО	1905	Копенгаген
Міжнародна асоціація незалежних власників танкерів	ІНТЕРТАНКО	1970	Осло
Постійна міжнародна Асоціація конгресів по судноплавству	ІМАКС	1905	-

\*Складено авторами за даними [373, 374, 375]

Міжнародна палата судноплавства (МПС) заснована у 1921 р., компаніями Англії, Австралії, Бельгії, Німеччини, Голландії, Данії, Італії, Іспанії, Норвегії, США, Канади, Франції, Швеції, Японії, і сьогодні є найбільшою у світі асоціацією судновласників та операторів торгових суден, тоннаж яких становить понад 80% світового тоннажу. Місією МПС є просувати інтересів судновласників та операторів з усіх питань, пов'язаних із політикою судноплавства, судновими операціями, розробка кращих практик та рекомендацій, які використовуються операторами судів у всьому світі [373].

Дана організація відіграє провідну роль у розробці, імплементації та подальших переглядах таких міжнародних Конвенцій, як:

- щодо охорони людського життя на морі (SOLAS);
- про запобігання забруднення із суден (MARPOL);
- про підготовку та дипломування моряків та несення вахти (STCW);



- додатків та Кодексів типу ISM, ISPS пов'язаних з відповідними Конвенціями;
- практично всіх Конвенцій, що приймаються Міжнародною морською організацією (ІМО).

МПС, як соціальний партнер Міжнародної організації праці (МОП), допомагала розробити текст Конвенції МОП про працю у морському судноплаванні. МПС займає центральне місце у координації та представленні інтересів світової судноплавної галузі з більшості питань, що стосуються сфери діяльності судновласників та операторів [373]. До функцій даної організації відносяться наступні:

- сприяти забезпеченню високих стандартів роботи, високої якості та ефективності морських перевезень;
- розгляд міжнародного регулювання судноплавання, не підтримуючи односторонніх та регіональних дій з боку урядів;
- розробка нормативно-правової бази щодо підтримки безпечних судноплавних операцій, охорони навколишнього середовища та дотримання прийнятих на міжнародному рівні стандартів та процедур;
- підтримка визнання комерційних реалій судноплавання та необхідності надання якісних послуг, що підвищують комерційний прибуток;
- співпраця з міжурядовими та неурядовими організаціями задля реалізації своєї місії;
- збереження прихильності щодо просування промислового керівництва стосовно впровадження та використання найкращих операційних практик [373].

МПС займається усіма аспектами світового судноплавання, зокрема: морська судноплавна політика, безпека мореплавання, рекомендовані шляхи плавання суден та системи поділу руху суден, запобігання забрудненню моря, уніфікація транспортної документації, інформування членів МПС про законодавчі акти морських держав щодо судноплавання [373].

Всесвітня рада судноплавання (WSC) – міжнародна організація, що поєднує найбільші лінійні судноплавні компанії світу, яка була сформована у

2000 р. Всесвітня рада судноплавства визнана як шановний консультант морської галузі та урядів у цих сферах, а також як активний учасник дискусій з питань політики, що впливає на лінійну судноплавну галузь, її клієнтів, економічну життєздатність усіх торгових націй. Ключова роль WSC полягає у забезпеченні скоординованого голосу представників лінійної судноплавної галузі перед політиками, іншими промисловими групами, які мають інтерес у міжнародних перевезеннях.

WSC та його компанії-члени співпрацюють з урядами та іншими зацікавленими сторонами щодо реалізації рішень по деяким із найскладніших транспортних проблем у світі. Зокрема, WSC відіграє активну роль у розробці програм, які мають на меті покращити безпеку на морі, не перешкоджаючи вільному потоку торгівлі. Крім того, WSC працює з метою сприяння сталому управлінню навколишнім середовищем на основі нових міжнародних стандартів для суден та досягнення скорочення забруднення атмосфери, включаючи викиди вуглекислого газу.

Інші області, що представляють інтерес, включають створення нової міжнародної конвенції про відповідальність за вантаж; розширення митної інформації; міжнародні технологічні стандарти для контейнерів. Враховуючи необхідність ефективно функціонуючої транспортної інфраструктури для економічного зростання, WSC регулярно працює з широким колом зацікавлених сторін з державного та приватного секторів для просування політики і програм, які будуть сприяти формуванню глобального потенціалу транспортної інфраструктури [373].

Міжнародна асоціація портів і гаваней (МАПГ) – неурядова організація зі штаб-квартирою в Токіо (Японія), яка була створена у листопаді 1955 р., коли близько 100 світових портів- лідерів зібралися в Лос-Анджелесі. За останні шість десятиліть МАПГ перетворилася на глобальний альянс портів, що представляє сьогодні близько 160 портів та 120 пов'язаних із портами підприємств у 87 країнах. Порти-члени разом обробляють понад 60% світових морських перевезень та понад 60% світових контейнерних перевезень. У 2016 р.

МАПГ прийняла нову Конституцію, яка вперше за більш ніж 60-річну історію була повністю переписана для задоволення сучасних вимог.

МАПГ має консультативний статус та працює від імені портів з додатковими органами Організації Об'єднаних Націй, такими як ЮНКТАД (Конференція ООН з торгівлі та розвитку), ЮНЕП (Програма ООН з навколишнього середовища) та Глобальний договір ООН [374].

Основними функціями МАПГ є:

- зміцнення партнерських зв'язків між портами-членами через сприяння взаємодію, діалог, вирішення проблем, розробку найкращих практик;
- використання досвіду діючих технічних комітетів і програм членів організації, які створюють платформи, орієнтовані на вирішення складних проблем, пов'язаних з функціонуванням портів і морською галуззю, підвищення ефективності та стійкості портів у всьому світі;
- заохочення створення більш чистої, безпечної, екологічно стійкої галузі на благо світового співтовариства;
- активна взаємодія з різними морськими і міжнародними організаціями, які виступають за вирішення глобальних питань, що впливають на учасників МАПГ;
- щорічне проведення Всесвітньої конференції морських портів для сприяння обміну досвідом та інформацією між членами організації [373].

Міжнародна морська організація (ІМО) є міжурядовою організацією – спеціалізованою установою ООН та відповідає за організацію забезпечення безпеки на морі та захисту навколишнього середовища, а також вирішення юридичних питань, пов'язаних із міжнародним судноплавством. Організацію створено у 1948 р. шляхом прийняття Конвенції про Міжурядову морську організацію. Чинну назву Організація отримала після ухвалення поправок до Конвенції у 1977 році. На сьогодні членами ІМО є 174 держави. ІМО забезпечує механізми для співпраці між урядами у формуванні норм і правил, пов'язаних з технічними питаннями, що впливають на міжнародне судноплавство, для сприяння застосування стандартів безпеки та ефективності морського

судноплавства, а також для охорони морського середовища через запобігання та боротьбу з його забрудненням судами [376].

До її складу входять 174 держави-члени, а також три асоційовані члени та понад 145 організацій-спостерігачів – 64 міжурядові організації та 81 неурядова організація станом на 2019 р. ІМО є глобальною нормотворчою установою в галузі захисту, безпеки та екологічного впливу міжнародного судноплавства. Її основна роль полягає у створенні справедливої, ефективної, загальноприйнятої та повсюдно застосовуваної нормативно-правової бази для світової судноплавної галузі з метою забезпечення рівних умов, виключення того, щоб фінансові проблеми перешкоджали зміцненню захисту, безпеки та екологічної надійності [377].

Понад 40 конвенцій та угод, а також близько тисячі кодексів та рекомендацій, розроблених ІМО, здійснюються у світовому масштабі. Також, у 1983 р. ІМО створила в Мальмі (Швеція) Всесвітній морський університет, який забезпечує підвищення кваліфікації керівників, викладачів та інших спеціалістів вищої ланки в галузі судноплавства. Міжнародний інститут морського права ІМО (Валетта, Мальта), заснований у 1989 р., готує юристів у галузі міжнародного морського права. Міжнародна морська академія (Трієст, Італія), заснована у 1989 р., організовує спеціалізовані короткострокові курси з різних морських дисциплін [376].

У 1964 р. ІМО затвердила «Міжнародний кодекс перевезення небезпечних вантажів». ІМО постійно здійснює роботу по вдосконаленню Кодексу, в який постійно вносяться зміни. Згодом ІМО схвалила також «Кодекс по конструкції та обладнання суден», що здійснюють перевезення небезпечних хімікатів [376].

Балтійська і міжнародна морська рада (BIMCO) – найбільша в світі міжнародна неурядова організація в сфері судноплавства, створена в 1905 році на зустрічі представників 102 судновласницькі компаній з 10 морських країн у Копенгагені. Головною роллю даної організації є сприяння проведення комерційних операцій членами Ради через розробку освітніх програм,

стандартних договорів і положень, надання якісної спеціалізованої інформації, консультацій. До функцій BIMCO відносяться:

- сприяння справедливій діловій практиці вільної торгівлі, відкритого доступу до ринків, узгодження та стандартизація всієї діяльності, пов'язаної з транспортуванням вантажів;
- розробка, перегляд, уніфікація транспортних документів, типових договорів, положень;
- схвалення і видання різної товарної документації, що використовується судновласниками;
- підвищення майстерності, кваліфікації фахівців судноплавної галузі через свої освітні програми;
- надання інформації, що має відношення до комерційного судноплавства, включаючи інформацію про випадки недобросовісної комерції;
- співпраця з галузевими організаціями, що діють відповідно до інтересів міжнародних торгових судноплавних компаній [373].

Міжнародна асоціація незалежних власників танкерів (ІНТЕРТАНКО) була заснована у 1970 р. і налічує 274 дійсних члена з 43 країн і 286 асоційованих членів. Основна місія – забезпечити керівництво танкерної промисловості з безпечним, екологічно безпечним та ефективним морським транспортуванням нафти, газу та хімічних продуктів. Головні цілі:

- бути представницьким форумом для обґрунтування вибору якості для всіх власників танкерів та менеджерів таких компаній;
- підвищення суспільної та політичної проінформованості про важливість та позитивну динаміку на танкерній промисловості;
- підтримувати створення гармонійних умов торгівлі та конкурентного, прозорого та сталого середовища у танкерній промисловості;
- провідні розробки, прийняття та реалізація єдиних у всьому світі міжнародних стандартів;
- встановлення та підтримання партнерських відносин, співробітництва,

відкритого та конструктивного діалогу з відповідними морськими органами, організаціями, об'єднаннями та групами з особливими інтересами [375].

Постійна міжнародна Асоціація конгресів по судноплавству була створена у 1905 р. рішенням ІХ Міжнародного Конгресу з питань судноплавства, як неполітична, некомерційна технічна організація. Цілі Асоціації – сприяння розвитку морського і річкового судноплавства, заохочення прогресу в конструюванні, проектуванні, будівництві, модернізації, утриманні та експлуатації річкових і морських шляхів, підходів до портів, каналів, річкових і морських портів, прибережних районів.

Членами Постійної міжнародної Асоціації конгресів по судноплавству можуть бути приватні особи, організації та уряди. В організації представлені 70 урядів, дві міжнародні річкові комісії, близько 600 корпоративних (колективних) членів і близько 2000 індивідуальних членів. Асоціація здійснює свою роботу за допомогою спеціальних міжнародних комісій з вивчення технічних проблем і робочих груп, які розглядають різні питання управління водними шляхами [373].

Таким чином, регулювання міжнародних морських вантажних перевезень є складним багатостороннім процесом пошуку рішень у вкрай складному комплексі торгово-політичних, організаційно-технічних і правових проблем для забезпечення безпеки і економічності функціонування морського транспорту в умовах глобалізації. Міжнародні морські транспортні організації відіграють найважливішу роль, сприяючи розвитку міжнародних морських вантажних перевезень.

Масштаби світової торгівлі, які ми спостерігаємо сьогодні, а також постійне зростання ролі транснаціональних компаній, передбачають швидке переміщення товарів і ресурсів між різними країнами. Світовий транспортний комплекс, об'єднуючи виробників із споживачами товарів і сировини, забезпечує ефективне функціонування ринкової економіки. Ринок міжнародних морських вантажних перевезень вважається самостійною сферою. Відповідно до прийнятої класифікації, до основних сегментів даного ринку відносяться:

вантажоперевезення, логістичні та експедиційні послуги. В якості основних факторів, що сприяють подальшому розвитку міжнародних морських вантажних перевезень, виступає зростання обсягу товарообігу і конкуренція між виробниками товарів.

Робота морського транспорту визначається розмірами і структурою перевезень вантажів, які можна вимірювати двояко. По-перше, масою цих вантажів, по-друге, і це головне, вантажообігом, тобто вантажно-перевізною роботою яка враховує не тільки масу, але і дальність перевезення вантажів і вимірюється в тонно-кілометрах (т/км) [378].

У міру зростання вантажообігу великі зміни відбувалися і в структурі. У 1950 р. морські перевезення забезпечували 52% світового вантажообігу, натомість, якщо порівняти ці дані з сучасними (рис. 3), то звертає на себе увагу збільшення частки морського транспорту – 70% [379]. Це пояснюється тим, що саме морський транспорт, що володіє практично необмеженою пропускною здатністю морських шляхів і найбільшою вантажопідйомністю рухомого складу, бере на себе майже 80 % міжнародних – насамперед міжконтинентальних – перевезень [378].

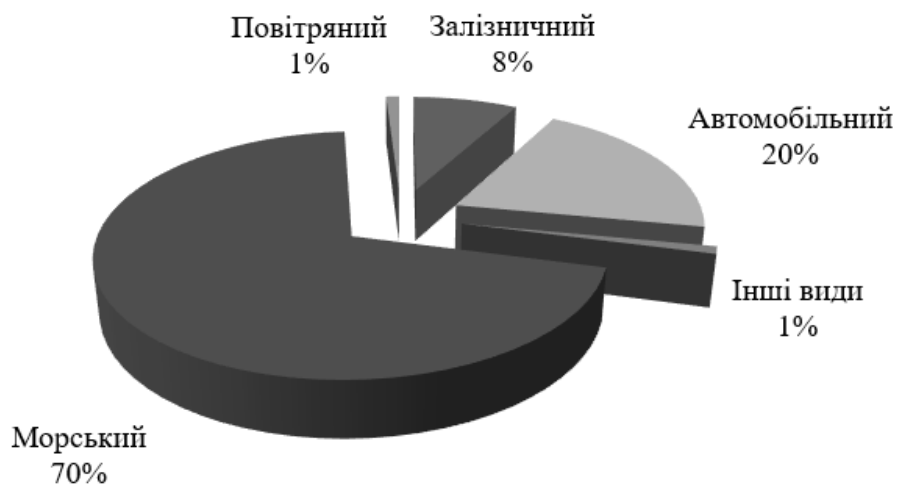


Рисунок 3. Структура світового вантажообігу за видами транспорту у 2019 р., %\*

\*Побудовано авторами за даними [379]

За даними ЮНКТАД, динаміка обсягів міжнародних морських вантажних перевезень протягом 1970-2019 рр. мала тенденцію до збільшення, крім 2009 р. – відбувся спад на 5% до 7,9 млрд т через світову фінансово-економічну кризу (рис. 4).

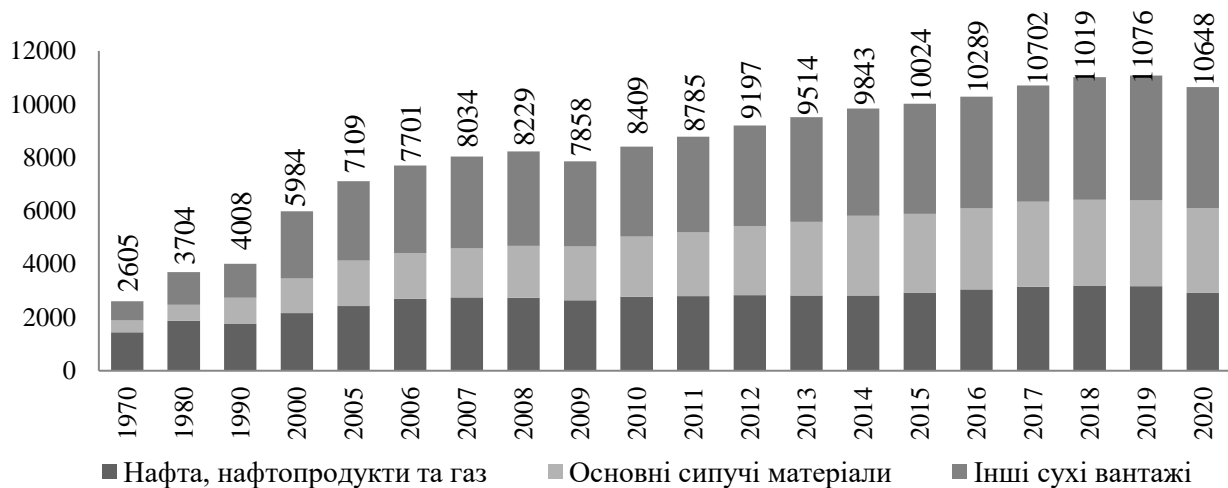


Рисунок 4. Динаміка обсягів міжнародних морських вантажних перевезень протягом 1970-2020 рр., завантажені млн т\*

\*Побудовано авторами за даними [380, 381, 382]

З 2010 р. спостерігалось зростання обсягів міжнародних морських вантажних перевезень за всіма видами товарів, крім нафтопродуктів. У 2017 р. обсяги міжнародних морських вантажних перевезень збільшилися на 4%, у порівнянні з 2016 р., і склали 10,7 млрд т – завантажено у портах у всьому світі – найбільше зростання з 2012 р. Такі тенденції були пов'язані із відновленням світової економіки та покращенням міжнародної торгівлі товарами [381].

Однак, через уповільнення світової економіки та торгівлі зростання обсягів міжнародних морських вантажних перевезень зупинилося у 2019 р. і досягло найнижчого рівня з часів фінансової кризи 2008-2009 рр. Після помірного зростання на 2,8% у 2018 р. обсяги міжнародних морських вантажних перевезень збільшилися лише на 0,5% у 2019 р. і склали 11,08 млрд т. Ряд факторів впливав на ефективність морської торгівлі, зокрема: напруженість у торговельній політиці, несприятливі економічні умови та соціальні заворушення



в деяких країнах, санкції, перебої у постачанні, низькі темпи зростання попиту на нафту [380].

У 2020 році пандемія COVID-19 негативно вплинула на світову економіку, скоротивши виробничу діяльність і споживання, що вплинуло на пропозицію, попит і логістику. Обсяги міжнародних морських вантажних перевезень у 2020 р. зменшились на 3,8% до 10,65 млрд т (рис. 3). Тим не менш, вплив був не таким значним, як очікувалося, і сектору морського транспорту вдалося подолати кризу. У 2020 р. частка міжнародних морських вантажних перевезень у структурі світового ВВП збільшилась, оскільки пандемія спричинила зсув споживчого попиту з послуг на товари [382].

Обсяги перевезень країн, що розвиваються, у тому числі країни Азії з перехідною економікою, морським транспортом перевищують перевезення країн з розвинутою економікою (рис. 5).

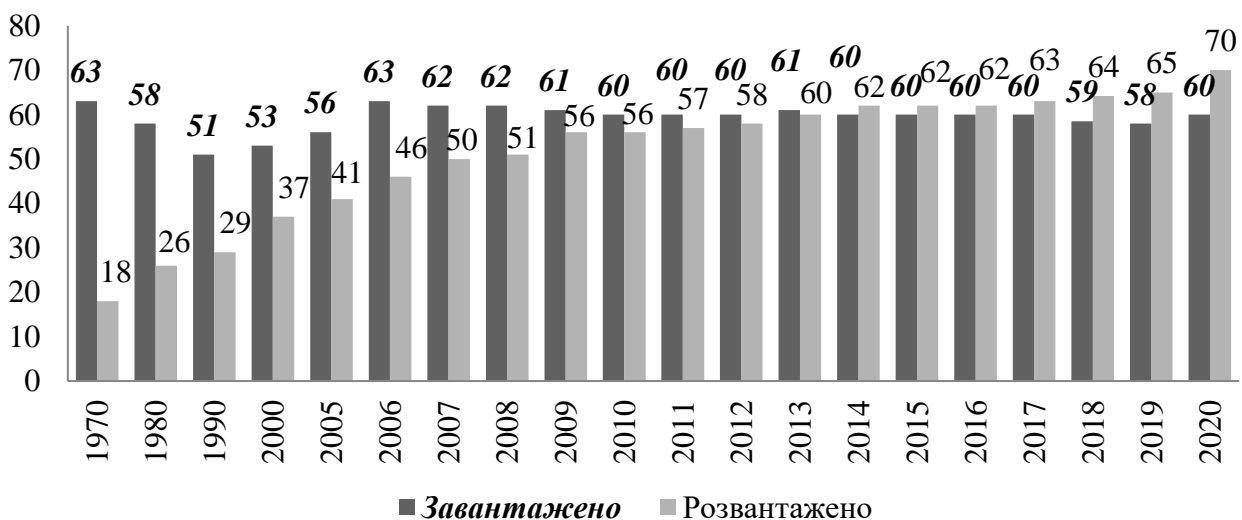


Рисунок 5. Частка країн, що розвиваються, в обсягах вантажних морських перевезень протягом 1970-2020 рр., % у світовому тоннажі\*

\*Побудовано авторами за даними [380, 381, 382]

У 2020 р. на їх частку припало 60% глобального експорту (завантажених товарів) та 70% глобального імпорту (розвантажених товарів). Варто зауважити, що більша частина зростання обсягів міжнародних морських вантажних перевезень припала на Східну Азію, особливо на Китай, а також на

транстихоокеанський контейнерний торговий маршрут, що сполучає Східну Азію з Північною Америкою [382]. Це пов'язано з тим, що переорієнтація світового виробництва і торгівлі триває, країни, що розвиваються мають велику частку у світовому економічному виробництві і торгівлі. При чому провідні світові порти, з точки зору контейнерних перевезень, розташовані в Східній і Південно-Східній Азії (Шанхай, Сінгапур, Гонконг та ін.). Також останнім часом спостерігається високий рівень глобальної економічної інтеграції та взаємозалежності країн, збільшення значення регіональної торгівлі [380].

У той же час, обсяги перевезень морським транспортом розвинених країн у 2020 р. склали більше третини світового імпорту та експорту в світі (40,5% завантажених і 30,5% розвантажених товарів). Країни з перехідною економікою продовжують значною мірою залежати від експорту великогабаритної сировини та товарів – 6%, тоді як вони мають невелику частку світового морського імпорту – 1% [380, 382].

Варто зауважити, що показники варіювалися залежно від сегмента ринку, причому деякі сектори працювали краще, ніж інші. Найбільше постраждали танкерні перевезення, але меншою мірою негативні тенденції позначилися на контейнерних перевезеннях, поставках газу та сипучих вантажів, таких як залізняк і зерно.

У другій половині 2020 р. спостерігалось відновлення, хоч і асиметричне по сегментах ринку. Обсяги контейнерних та навалочних вантажів повернулися до рівнів, які були зафіксовані до пандемії, танкерні перевезення очікували на повне відновлення світового попиту. Водночас, раптовий сплеск попиту спровокував нестачу і місткості, і контейнерів, і обладнання. У результаті фрахтові ставки виросли зі зростаючими надбавками. Це, можливо, підвищило рентабельність перевезень, але створило навантаження на ланцюги поставок, посиливши затори в портах, збільшивши затримки та час простою, що призвело до загального зниження надійності обслуговування.

Пандемія виявилася асинхронним явищем, оскільки спалахи COVID-19 призводять до низки блокувань та різних обмежень. У 2020 р. ці збої посилювалися

іншими подіями, такими як закриття в Китаї порту Яньтянь, який є критично важливим міжнародним контейнерним терміналом, та тижневе блокування Суецького каналу з подальшими проблемами у 2021 р. внаслідок погодніх явищ. Для деяких основних галузей промисловості в Європі ці фактори викликають брак ресурсів, затримки у доставці та загалом стримують відновлення економіки. Автомобільні заводи, наприклад, змушені були тимчасово припинити свою діяльність через відсутність найважливіших компонентів і деталей [382].

Таке поєднання факторів виявило вразливість ланцюжків поставок і морських транспортних систем, що лежать в їх основі. Вони також сприяли зниженню привабливості далекомагістральної торгівлі та розширених ланцюжків поставок. Однак, 2020 р. морські перевезення в тонно-милях зменшились лише на 1,7%, порівняно з 2019 р., склали приблизно 58 865 млрд. вантажних тонно-миль (рис. 6). Значна частина зниження (7%) була зумовлена постачаннями сирової нафти та вугілля, а контейнерні перевезення – на 1,5%, тоді як навалочні перевезення (залізна руда, вугілля, зерно) зросли на 1,3% та на 6,7% – постачання газу [382].

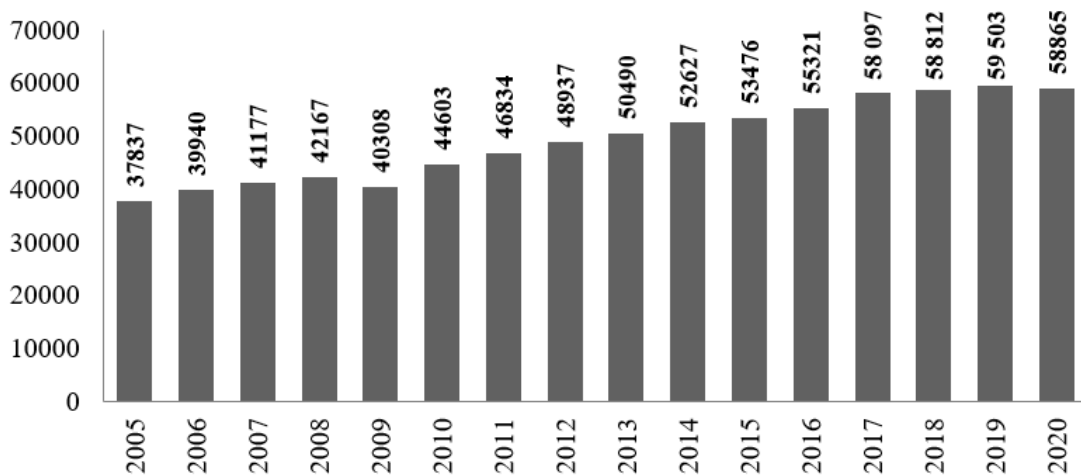


Рисунок 6. Динаміка обсягів світової морської торгівлі вантажами за 2005-2020 рр., млрд. тонно-миль\*

\*Побудовано авторами за даними [380, 381, 382]

Міжнародні морські торгові потоки у 2020 р. були відносно стабільними за рахунок швидкого економічного підйому в Китаї, де спостерігалось збільшення

попиту на імпорт, зокрема залізняка і зерна, морським транспортом на 9%. Морські торгові потоки також підтримувалися китайським експортом товарів у контейнерах до США. Тим часом зниження попиту і скорочення видобутку нафти провідними країнами-членами ОПЕК+ продовжують стримувати відновлення танкерних перевезень [382].

У 2020 р. на Китай припадало 76% світового імпорту залізняка і 20% імпорту вугілля. При цьому, більшість тонно-миль забезпечили судна із Австралії, за якою слідує Бразилія. У 2020 р. на Австралію припадало 58% світового експорту залізняка, а на Бразилію – 23%. Проте тоннаж на маршруті Австралія-Китай знизився у 2020 р., ймовірно, через пандемію та напруженість у відносинах між двома країнами. Китай прагне диверсифікувати свої джерела постачання і домовляється про поставки з Африки. Торгівля в тонно-милях, що генерується балкерами на маршруті Африка-Китай, збільшилася у 2020 р., що, ймовірно, відображає збільшення постачання залізняка з Південної Африки. Гвінея також може бути постачальником, оскільки, як повідомляється, вона має великі запаси невикористаної високоякісної залізної руди. Очікується, що Гвінея почне відвантажувати залізник з 2026 р., що підвищить попит на перевезення навалом. Країна вже є найбільшим у світі постачальником бокситів, більшість яких поставляється до Китаю [382].

У експорті сирової нафти, як і раніше, домінує Західна Азія. Більшість світового попиту на даний товар припадає на Азію, переважно на Китай та Індію, за якими йдуть Японія та Південна Корея. Збільшення тонно-миль, викликане експортом з Північної Америки у 2020 р., відображає високий попит у Китаї та зростання експорту із США, зафіксовані в рамках першої фази торгової угоди між країнами [382].

Станом на кінець 2020 р. світовий комерційний флот складався із 53,073 тис. суден, загальна місткість яких становила 2,116 млрд. т. У 2020 р. кількість суден збільшилась на 2%, порівняно із 2019 р., вантажопідйомна здатність комерційного флоту збільшилася на 3,3%. Ринкова вартість світового флоту збільшилася на 3,5% у зв'язку із збільшенням інвестицій в судна, що включають

найсучасніші технології і відповідають існуючим і потенційним майбутнім нормам [380, 382].

Суховантажні судна, які перевозять залізну руду, вугілля, зерно і аналогічні вантажі склали у 2020 р. найбільшу частку в світовому флоті в тоннажі вантажоперевезень і найбільшу частку в загальній вантажопідйомності – 42,5% (рис. 7). За ними слідують нафтові танкери, що перевозять сиру нафту і її продукти, – на них припадало у 2020 р. 29% загальної вантажопідйомності. Третім за величиною флотом є контейнеровози, на які припадало у 2020 р. 13,3% від загальної вантажопідйомності. Оскільки контейнеровози перевозять вантажі з більш високою питомою вартістю, ніж інші судна, і, як правило, рухаються з більш високими швидкостями, вони фактично перевозять більше половини всієї морської торгівлі в грошовому вираженні [382].

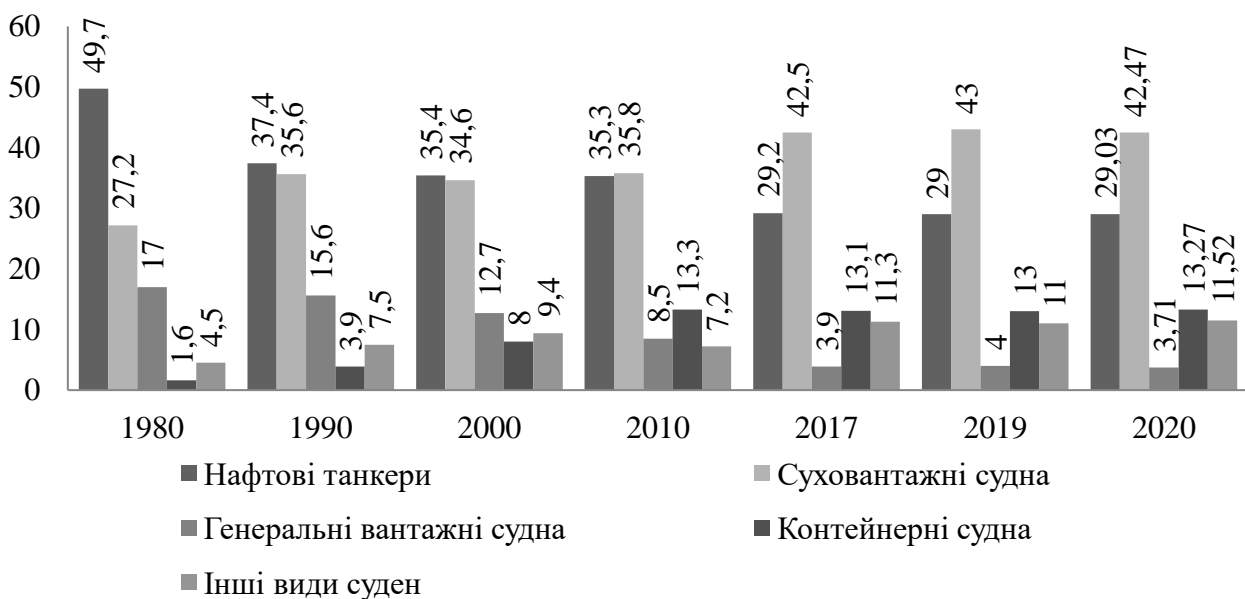


Рисунок 7. Частка світового флоту в тоннажі за основними типами суден за 1980-2020 рр., %\*

\*Побудовано авторами за даними [380, 381, 382]

На чотири провідні країни-судновласниці разом припадає 47,2% світового комерційного флоту за показником вантажопідйомності. Лідером у 2020 р. була Греція частка якої становила 17,6%, за нею йдуть Китай – 11,6%, Японія – 11,4% і Сінгапур – 6,6%. Судновласники з Греції спеціалізуються на суховантажних і

нафтових танкерах, частка яких на ринку Греції складає 38,7% та 31,7%. Китай та Японія мають найбільшу частку ринку суховантажних суден – 35,1% і 38,2% відповідно. Судновласники із Сінгапуру спеціалізуються в основному на суховантажних суднах, частка ринку яких в даній країні становить 28,5 % [382].

Найбільшою країною-судновласником за кількістю суден станом на кінець 2020 р. був Китай з 7318 комерційними судами із загальною вантажопідйомністю 244,5 млрд. т. Більшість країн-власників суден знаходяться в Азії, Європі та Північній Америці і лише одна країна в Латинській Америці – Бразилія, та Африці – Нігерія. У 35 країн-судновласників більше половини свого флоту зареєстровано за кордоном, тобто у відкритому іноземному реєстрі. Сім винятків становлять Бельгія, Індія, Індонезія, Італія, Саудівська Аравія, Таїланд і В'єтнам.

Що стосується вартості світового флоту, то найбільшою країною-судновласником є Японія, за якими слідують Греція, Китай та США. Різниця між ранжуванням по тоннажу і за вартістю обумовлена типами суден, що належать різним країнам. Наприклад, судновласники з Японії та Китаю спеціалізуються на суховантажних та контейнерних судах, Греції – суховантажних і нафтових танкерах, які мають велику вантажопідйомність, у той час, як судновласники з США мають велику частку в круїзних лайнерах і інших судах, які не використовуються для торгівлі товарами [382].

У трійку лідерів входять європейські оператори з сукупною часткою ринку 37,7% світової пропускної здатності. Більшість із решти 30 провідних перевізників знаходяться в Азії. В цілому частка 10 провідних перевізників становить 68,6%, а частка 30 провідних компаній-перевізників становить 77,6% [380].

Отже, обсяги міжнародних морських вантажних перевезень дещо втратили темпи свого зростання через пандемію коронавірусу. Однак, у 2020 р. морська торгівля почала відновлюватись, в першу чергу, через відновлення економіки Китаю, а також збільшення попиту на товари у країнах Азії, що розвиваються.

Регіональна структура показує, що у 2020 р. Азіатський регіон є лідером по світовим морським перевезенням (рис. 8). На даний регіон припадає 41% завантажених та 62% розвантажених товарів. Далі йдуть країни Америки, на які приходилось у 2020 р. 22% завантажених та 12% розвантажених товарів. За обсягами завантажених товарів на третьому місці знаходиться Європа – 16%, при цьому частка розвантажених товарів складає 19% [382].

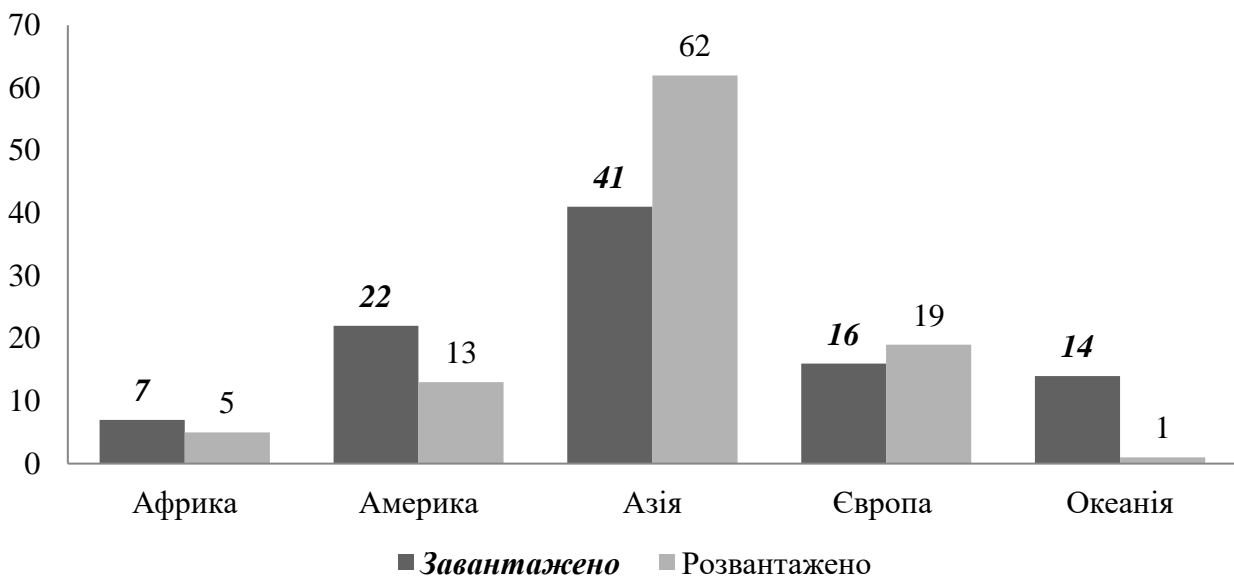


Рисунок 8. Частка регіонів світу у обсягах світових вантажних морських перевезень у 2020 р., % у світовому тоннажі\*

\*Побудовано автором за даними [382]

Африка все більше привертає до себе увагу як регіон зі значним потенціалом для морського транспорту та морської торгівлі, оскільки континент має намір використовувати свої величезні ресурси. Африка стає все більш привабливим партнером, зокрема для Азії, і відношення у торгівлі між регіонами неухильно зростають. У той час як Європейський Союз залишається великим торговим партнером Африки, Китай обігнав США в якості найбільшого торгового партнера цього континенту. Торгові потоки між США і Африкою були оцінені близько 53 млрд. дол. в 2019 р., в той час як потоки Китай-Африка склали близько 130 млрд. дол. Очікується, що пропускна здатність портів в Африці буде рости до більш ніж 2 млрд. тонн в майбутньому [380].

Як бачимо з таблиці 4, зменшення обсягів світової морської торгівлі у 2020 р. спостерігалось за всіма регіонами світу. Зокрема, в Африці – на 3,5% до 735,5 млн т, в Америці – на 1,3% до 1369,2 млн т, в Азії – на 1,2% до 4212,2 млн т. Натомість, в Океанії спостерігалось незначне збільшення – на 0,7% до 14,6 млн т [382].

Таблиця 4

Обсяги світової морської торгівлі за 2019-2020 рр. (тип вантажу, група країн і регіон), млн т\*

Група країн	Рік	Завантажені товари				Розвантажені товари			
		Всього	Сира нафта	Нафто-продукти і газ	Сухі вантажі	Всього	Сира нафта	Нафто-продукти і газ	Сухі вантажі
Світ	2020	10648,3	1716,0	1202,3	7730,0	10631,1	1863,6	1222,0	7545,5
	2019	11075,9	1860,2	1308,4	7907,3	11083,0	2033,4	1329,3	7720,3
Розвинені країни	2020	4317,4	425,9	430,3	3461,2	3245,2	732,5	370,2	2142,5
	2019	4503,2	242,9	506,9	3185,4	3780	913,6	472,6	2394,0
Країни, що розвиваються	2020	6330,9	1290,1	772,0	4268,8	7385,9	1131,2	851,7	5403,0
	2019	6567,3	1406,7	825,5	4335,1	7276,8	1120,7	857,2	5298,9
Африка	2020	735,5	236,1	83,4	415,9	510,1	30,6	107,9	371,5
	2019	762,1	293,5	69,9	398,7	504,5	39,2	99,3	365,9
Америка	2020	1369,2	200,5	75,6	1 093,1	590,1	39,6	130,0	420,5
	2019	1386,3	204,2	82,3	1099,8	621,7	47,8	138,8	435,1
Азія	2020	4212,2	851,8	605,8	2754,5	6272,4	1060,2	609,6	4602,6
	2019	4261,8	923,9	600,5	2737,5	6059,1	1031,1	607,7	4420,3
Океанія	2020	14,6	1,7	7,8	5,0	14,9	0,8	5,4	8,6
	2019	14,5	1,8	7,7	5,1	15,4	0,7	5,5	9,1

\*Складено авторами за даними [380, 382]



Варто зауважити, що з 20-ти найбільших світових контейнерних портів 15 знаходиться в Азії, в тому числі 10 – у Китаї, у Європі та США – три і один відповідно. Найбільш інтенсивно розвиваються порти Китаю, що пов'язано із загальними високими темпами розвитку економіки країни, переважанням в товарній структурі експорту готової продукції (більше 2/3 експорту) [380, 382].

Для портів 2020 р. та 2021 р. були дуже руйнівними. У 2020 р. глобальна пропускна спроможність контейнерних портів знизилася на 1,2% до 815,6 млн TEU (табл. 5). Проте прогнозується, що у 2021 р. обсяг зросте на 10,1% у міру відновлення світової економіки та торгівлі, а також зростання оптимізму, пов'язаного з впровадженням вакцини. Але деякі порти впоралися краще, ніж інші [382].

Таблиця 5

Світова пропускна здатність контейнерного порту за регіонами у 2019-2020рр.\*

Регіон	Пропускна здатність у 2019 р., млн TEU	Пропускна здатність у 2020 р., млн TEU	Темп приросту 2020 р./2019 р., %
Азія	534.8	532.7	-0.4%
Африка	32.5	32.5	0.0%
Латинська Америка та Карибський басейн	60.1	59.0	-1.8%
Європа	122.6	117.4	-4.2%
Північна Америка	62.4	61.2	-1.9%
Океанія	12.9	12.8	-0.8%
Всього	825.3	815.6	-1.2%

\*Складено авторами за даними [382]

У 2020 р. Азія, на частку якої припадало майже дві третини пропускної спроможності, зберегла свої позиції як глобальний вузол контейнерних портових перевезень. Європа була другим за величиною регіоном за пропускною здатністю контейнерних портів у 2020 р. – 14,4%. На Північну Америку припадало 7,5%, Латинську Америку і Карибський басейн – 7,2%, Африку – 4,0% і Океанію – 1,6%. Північна Америка і Азія виграли від швидкого відновлення торгівлі в другій половині 2020 р., але спалахи вірусів, що повторюються, і

заходи щодо стримування пандемії, серед інших факторів, стали перешкодою для розвитку контейнерних портів у Європі та інших регіонах [382].

Про домінування Китаю також свідчать дані про 20 найбільших портів світу, приблизно половина з яких знаходиться у Китаї, як вже зазначалося. У 2020 р. вантажообіг у провідних портах світу знизився, хоча були деякі винятки, зокрема, у порті Танджунг-Пелепас було відмічено зростанням на 7,7%, а також Лонг-Біч, який виграв від різкого зростання контейнерного імпорту в США. У четвертому кварталі 2020 р. обсяги продажів у Лонг-Біч зросли на 23%. Лос-Анджелес також продемонстрував 22% зростання в останньому кварталі 2020 р., але все ж таки закрив рік із падінням на 1,3%.

Майже всі провідні китайські порти збільшили пропускну спроможність. У Шанхаї спостерігалось повільне зростання, але він залишався провідним портом світу, тоді як зростання в Тяньцзіні склало 6,4%, а в Ціндао – 4,8%. У Європі та Північній Америці продуктивність портів була різною. За межами цієї групи падіння пропускну спроможності в Коломбо було викликане пандемією, браком робочої сили і обмеженою пропускну спроможністю магістральних судів. Бейрут продовжував втрачати рух у Тріполі після вибуху порту у 2020 р. [382].

Нью-Йорк із зростанням у (+1,3%) та Антверпен – (+0,8%) виявилися більш стабільними, тоді як Гаосюн та Гамбург сильно постраждали – падіння обсягів морської торгівлі склало 7,7% та 6,5% відповідно. В інших портах, таких як Дубай (-4,3%), Роттердам (-3,4%), Кланг (-2,9%) та Пусан (-0,9%), зафіксовано зниження обсягів перевалки [382].

Пандемія COVID-19 стала серйозним руйнівним фактором, який створив проблеми, але також можливості для морської торгівлі. Цифровізація та екологічна стійкість стали ключовими елементами постпандемічного відновлення. Промисловість та уряди розглядають можливості, які можуть виникнути внаслідок «кращого відновлення». Наприклад, у 2021 р. компанія COSCO Shipping Ports запустила механізм зеленого фінансування для стимулювання розвитку «зелених» та «розумних» портів. У той же час, ЄС

виділив 25 млн євро консорціуму на чолі з портом Роттердама для запуску пілотних проектів зі сталої та інтелектуальної логістики. Партнери з проекту також розроблятимуть та впроваджуватимуть рішення щодо цифровизації та автоматизації для енергетичного переходу. Тим часом план витрат США у розмірі 1,9 трлн дол. включає кошти, призначені для транспортної інфраструктури і стійкості, включаючи порти [382].

У таблиці 6 показано країни-лідери за індексом зв'язності морських перевезень станом на 1 січня 2021 року [383]. Індекс зв'язності морських перевезень (LSCI) на рівень інтегрованості країни до глобальних мереж доставки. Він розраховується ЮНКТАД на основі п'яти компонентів сектора морських перевезень: кількість суден, місткість контейнерів, максимальний розмір суден, кількість послуг та кількість компаній-перевізників [384].

Таблиця 6

Країни-лідери за індексом зв'язності морських перевезень (LSCI) станом на 01.01. 2021 р.\*

№	Країна	Індекс
1	Китай	170,34
2	Сінгапур	112,56
3	Південна Корея	108,89
4	Малайзія	98,13
5	США	96,71
6	США без Пуерто-Ріко та Віргінських островів США	96,71
7	Гонконг (Китай)	92,96
8	Нідерланди	90,91
9	Іспанія	90,65
10	Великобританія	89,14

\*Складено авторами за даними [383]

Як бачимо з рисунку 8, найбільше зростання LSCI за останні 10 років спостерігалось в таких країнах, як В'єтнам, Польща, Китай, Південна Корея, Греція, Катар, Хорватія, Шрі-Ланка, Туреччина, Сінгапур [385].

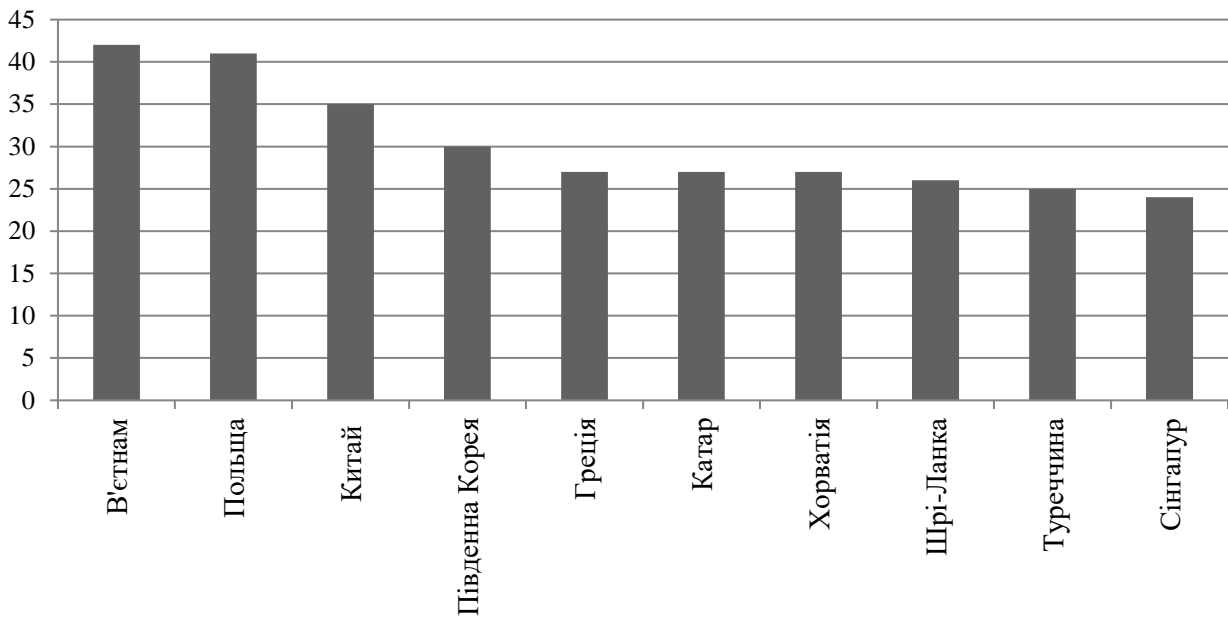


Рисунок 9. Країни з найбільшим зростанням LSCI за останні 10 років\*

\*Побудовано авторами за даними [385]

Африка в даний час має мінімальну інтеграцію в світову торгівлю. Одна третина африканських країн не має виходу до моря, але морський транспорт залишається головним виходом на світовий ринок [371]. Слабка морська та матеріально-технічна інфраструктура африканських країн гальмує обсяги вантажоперевезень морським транспортом. Африканський регіон характеризується найвищими у світі транспортними та трансакційними витратами. Загалом морський транспорт забезпечує 92% всієї торгівлі Африки, з яких 50% обсягу обробляються Єгиптом та Південною Африкою.

Морські вантажоперевезення в Африці визначаються концентрацією торгівлі на континенті і обмеженою диверсифікацією. Відповідно, у 2020 р. 40% експорту сирової нафти перевозились морським транспортом, а більше двох третин імпорту становили суховантажі та контейнерні вантажі. Майже 20% імпорту становили нафтопродукти і газ.

Європейський регіон залишається основним торговельним партнером Африки, хоча його частка в торгівлі скоротилася. В останні роки частка торгівлі з США також впала, в той час як торгівля з Китаєм збільшилася. Це відкриває нові можливості для споживчого ринку континенту, потенційного виробничого

регіону, про що свідчить, наприклад, зростання текстильної та швейної промисловості в Ефіопії.

Африці необхідно покращити свою морську та логістичну інфраструктуру, щоб успішно просувати торгівлю континенту та зміцнювати свою позицію на світовому морському ринку [386]. На порти Африки припадає 4% світового обсягу контейнерної торгівлі, більша частина якої включає імпорт промислових товарів. Регіон може збільшити обсяг морських перевезень, однак порти та транспортні мережі внутрішніх районів Африки повинні підтримувати ці зусилля шляхом модернізації інфраструктури і послуг та підвищувати ефективність перевезень відповідно до міжнародних стандартів [382, 387].

19 країн у Західній та Центральній Африці отримують вигоду від проекту, що фінансується ЄС, на підтримку здійснення контролю за державними портами. У той час, як багато проблем обмежують здатність континенту в повній мірі зайняти своє місце на глобальній економічній арені, ряд позитивних факторів свідчать про те, що Африка є «дрімаючим гігантом». До них відносяться: стійке економічне зростання, наявність ресурсів, зростаючі інвестиції та фінансові зобов'язання у транспортну інфраструктуру, в тому числі з боку Китаю [388].

ЮНКТАД підтримує Африку в цих зусиллях за допомогою ряду флагманських програм. До їх числа відносяться програми технічної допомоги в галузі управління портами, спрощення процедур торгівлі та сталого розвитку вантажних перевезень, а також тісна співпраця з Африканським Союзом [388].

Торгівля Європи з Азією зростає. Азійський експорт залишається зосередженим у кількох товарах, особливо на сирій нафті, газі, металі та бавовняному волокні, також переважають машини та транспортне обладнання, та інші промислові товари [389]. Основні маршрути контейнерних суден відображають економічну міць різних регіонів, великі контейнеровози регіону курсують по транс-тихоокеанським і азіатсько-європейським маршрутах. Великі

азіатські перевалочні порти Гонконг, Сінгапур і Коломбо зв'язують великі порти Жовтого моря з великими європейськими портами.

Зміни в деяких азіатських країнах у сфері морського транспорту можуть забезпечити обслуговування великогабаритних контейнерних судів як у Європі, так і на східному узбережжі Північної Америки [390]. Нині Азія має сильний імпульс зростання в умовах невизначеності світової економічної та торгової політики, а також займає позицію лідера у світовому ринку морських перевезень [391].

Для європейського світового ринку морський транспорт є каталізатором економічного розвитку та процвітання протягом усієї своєї історії. Обсяги вантажів, що проходять через європейські порти, постійно зростають. Близько 90% торгівлі регіону з третіми країнами проходить через порти Європи, при цьому щорічно завантажується і розвантажується близько 3,2 млрд. т вантажів.

Морські порти європейського регіону відіграють важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності регіону і забезпечують найважливіші зв'язки з його островами та віддаленими регіонами. Крім того, порти стимулюють розвиток більшості віддалених регіонів. Європа потребує більшої пропускної здатності портів, і існуючі потужності повинні бути оптимізовані. Забезпечення гідного життя на островах та в периферійних морських регіонах залежить від якості послуг морського транспорту [392].

Океанія налічує 10 млн чоловік і 25 тис. островів, які займають 3 млн квадратних миль, тому регіон, найбільшою мірою залежний від морського транспорту. Унікальні характеристики тихоокеанського острівного судноплавства (довгі маршрути, мала економіка, дисбаланс у внутрішніх і зовнішніх навантаженнях, фінансові бар'єри, високий ризик, високі інфраструктурні витрати тощо) являють собою більш серйозну проблему, ніж для багатьох інших країн. Регіон вже давно намагається знайти довгострокові, стійкі та ефективні рішення для морського транспорту, оскільки вони є найпоширенішим способом транспортування товарів і послуг між Австралією, Новою Зеландією та сусідніми країнами.

Економіка Океанії в основному залежить від імпорту та підтримки транспортної інфраструктури для переміщення людей та товарів [393]. Найбільша кількість портів зосередженні в Австралії. Океанія має міцні зв'язки з Америкою і це дає можливість розвитку міжнародного бізнесу та збільшення обсягів світової морської торгівлі, оскільки світові торгівельні мережі продовжують зростати та збільшувати значення Океанії на світовому ринку.

Отже, лідером у сфері міжнародних морських вантажних перевезень є регіон Азії, зокрема Китай. Однак, у 2020 р. спостерігалось зменшення обсягів морської торгівлі у всіх регіонах світу, крім Океанії, що було пов'язано із обмеженнями та економічним спадом через пандемію коронавірусу.

Уповільнення виробничих та експортних замовлень у всьому світі призвело до помірного зростання контейнерних перевезень у 2019 р., тоді як пандемія Covid-19 ще більше вплинула на світовий попит у 2020 р. Ship Technology перераховує десять найбільших судноплавних компаній за показником їхньої загальної місткості у двадцятифутовому еквіваленті (TEU) у 2020 р. (рис. 10).

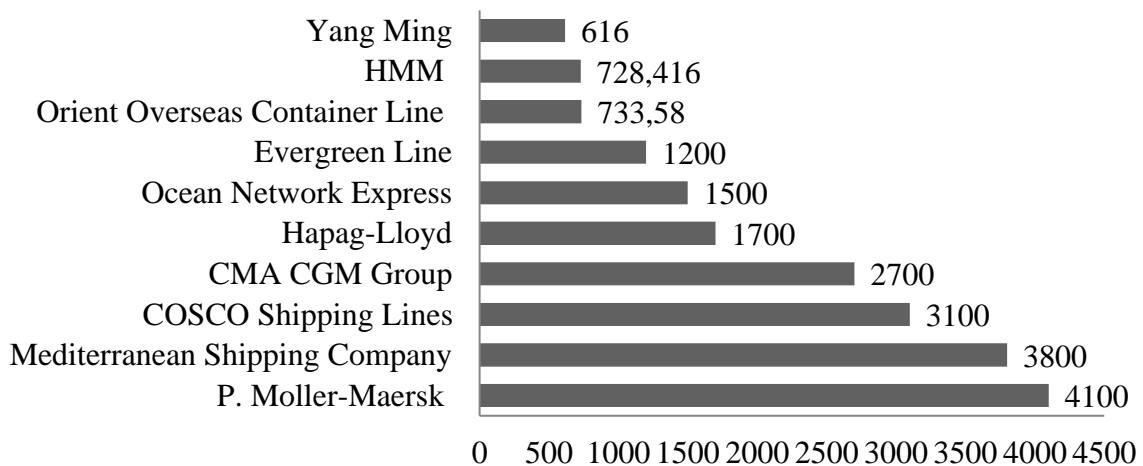


Рисунок 10. ТОП-10 найбільших судноплавних компаній за показником їхньої загальної місткості у 2020 р., тис. TEU\*

\*Побудовано авторами за даними [394]

AP Moller-Maersk – найбільша у світі інтегрована судноплавна компанія загальною місткістю 4,1 млн TEU у 2020 р. У власності та під управлінням компанії

знаходиться 1388 суден. Основу флоту становлять контейнеровози (713 суден), також велика частина – 430 буксирів і нафтових танкерів. Штаб-квартира знаходиться у Данії. Крім того, Maersk є одним із світових лідерів нафтогазової індустрії. До складу флоту компанії входять 43 офшорні судна (в основному АНТС і судна постачання). Також Maersk належать 14 самопідйомні та 4 напівзанурювальні установки, 4 дрилів шипа. Компанія Maersk займає 17% світового ринку контейнеровозів. Незважаючи на глобальну рецесію і зниження обсягу вантажів, що перевозяться на 16%, Maersk показала незвичайний прибуток протягом 2020 р. [395].

Станом на 2020 р. компанія має команду з більш ніж 80 тис. співробітників, що працюють у 130 країнах. Річний виторг AP Moller-Maersk у 2020 р. склав 39,74 млрд. дол., EBITDA у 2020 р. склав 8,226 млрд. дол., а вільний грошовий потік – 4,648 млрд. дол. [396].

Компанія працює в різних сегментах бізнесу, включаючи океан, логістику, термінали та буксирування, виробництво тощо. Цифрова контейнерна логістична платформа TradeLens компанії обслуговує 98 безпосередньо інтегрованих портів та терміналів [394]. В таблиці 7 представлено SWOT-аналіз компанії AP Moller-Maersk.

Таблиця 7

## SWOT-аналіз компанії AP Moller-Maersk\*

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• глобальна мережа підприємств;</li> <li>• відомий бренд з кваліфікованою робочою силою;</li> <li>• інвестиції в інноваційні розробки та розвиток конкурентних переваг;</li> <li>• акцент діяльності на сталий розвиток.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• коливання маржі та зростання витрат.</li> </ul>
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• стратегічні альянси;</li> <li>• нарощування тісних зв'язків з суміжними підприємствами;</li> <li>• розширення сегменту споживачів послуг;</li> <li>• збільшення темпів сталого розвитку</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• посилення впливу політики торгового протекціонізму;</li> <li>• втрата вантажів, аварії, розлив небезпечних речовин;</li> <li>• посилення конкуренції на ринку.</li> </ul>

\*Складено авторами за даними [394, 395, 396]



Таким чином, лідерство компанії на світовому ринку морських перевезень забезпечується переважно за рахунок нецінових чинників конкурентоспроможності, запровадження новітніх технологій та удосконалення ланцюгів поставок, збільшення парку власних суден, широкого асортименту послуг для клієнтів, використання сучасних терміналів та надання онлайн-послуг. Компанія не ставить собі рамок, а з кожним роком планує розширювати свої можливості та базу постійних клієнтів через оновлення стратегії розвитку бізнесу.

Загальна вантажопідйомність флоту контейнеровозів Mediterranean Shipping Company (MSC) становить 3,8 млн TEU [394]. MSC – італійська судноплавна компанія зі штаб-квартирою у Женеві. Компанія була заснована в 1970 році і з того часу перетворилася з невеликого бізнесу, що володіє єдиним судном в багатонаціональну корпорацію з 574 судами. Сьогодні MSC займає 16% ринку контейнерних перевезень. Основу флоту компанії складають контейнеровози та круїзні лайнери [395].

Компанія зупиняється у 500 портах на 200 торгових шляхах по всьому світу та доставляє як сухі, так і рефрижераторні вантажі. MSC також пропонує інтермодальні транспортні послуги, у тому числі «від дверей до дверей», від заводу до споживача, а також поєднання транспортних рішень для виконання своїх зобов'язань щодо доставки. Послуги MSC включають логістику наземних перевезень, а також компанія вкладає інвестиції в портові термінали [397].

Компанія управляє сучасним флотом, що складається з судів класу Gulsan, нового класу стійких контейнеровозів, щоб мінімізувати вплив на навколишнє середовище. Конструкція судна забезпечує найнижчий вуглецевий слід: викиди CO<sub>2</sub> становлять 7,49 г при переміщенні 1 т вантажу на одну морську милю [394]. В таблиці 8 представлено SWOT-аналіз компанії Mediterranean Shipping Company.

## SWOT-аналіз компанії Mediterranean Shipping Company (MSC)\*

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• друга компанія за величиною вантажообігу у світі;</li> <li>• має стратегії розвитку флоту;</li> <li>• збільшує свій флот за рахунок фрахтових суден;</li> <li>• підтримує зв'язки з іншими перевізниками та створила альянс з CMA CGM;</li> <li>• збільшує вантажообіг в США, оперуючи найбільшими суднами на транзитному маршруті;</li> <li>• вкладає інвестиції у розвиток портів;</li> <li>• надає широкий спектр послуг;</li> <li>• має контейнеровози нового класу, які забезпечують найнижчий вуглецевий слід.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• з таким великим парком компанія постійно наражається на ризик надлишкових потужностей;</li> <li>• надлишкові потужності флоту залишаються серйозною проблемою для контейнерних ліній компанії.</li> </ul>
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• компанія має середньострокові і довгострокові можливості для зростання вантажообігу;</li> <li>• прагне розширити свої можливості на нових торгових шляхах, особливо в Південній Америці.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• схильна до впливу Європи, не тільки на маршрутах Азія-Європа, але і на внутрішньоєвропейських;</li> <li>• повільне зростання перевезень буде становити загрозу для попиту і зростанню обсягів прибутків;</li> <li>• надлишкові потужності залишаться головною загрозою для судноплавних ліній в короткостроковій перспективі.</li> </ul>

\*Складено авторами за даними [394, 395,397]

China Ocean Shipping Company (COSCO) Shipping Lines, дочірня компанія державного судноплавного гіганта COSCO SHIPPING Holding, експлуатує 507 контейнеровозів загальною місткістю близько 3,1 млн TEU. Флот COSCO обслуговує 401 міжнародний та внутрішній судноплавний маршрут та заходить у 356 портів у 105 країнах. Загалом компанія має 235 корпоративних офісів, у тому числі 97 внутрішніх та 138 міжнародних офісів.

Холдингу COSCO SHIPPING належить 59 терміналів у всьому світі, у тому числі 51 контейнерний термінал. Річна пропускна спроможність її контейнерних терміналів становить близько 126,8 млн TEU, що робить її провідним портовим оператором у світі [394].

Вона була заснована в січні 2016 р. в результаті злиття COSCO (скорочення від China Ocean Shipping (Group) Company) та державної судноплавної компанії China Shipping, щоб консолідувати зусилля в момент кризи у світовій морській індустрії. Штаб-квартира компанії знаходиться у Пекіні.

COSCO – ще одна компанія, яка продемонструвала найвищі фінансові результати під час пандемії COVID-19. У річному звіті вказано зростання прибутку на 8,18% у 2020 р. Вражаючий результат було досягнуто, незважаючи на зниження обсягів перевезень на 6,2% на міжнародних лініях, та падіння обсягів перевезень на внутрішньому ринку Китаю більш ніж на 16% у 2020 р. [395]. Річний чистий прибуток компанії у 2020 р. склав 1 489 млн дол. [396].

COSCO Shipping нещодавно уклала угоду з китайським e-commerce гігантом Alibaba та його дочірньою компанією Ant Group про просування блокчейн-технології у судноплаванні. Ant Group розробить інтелектуальні системи для судів COSCO, портів та логістики [395]. В таблиці 9 представлено SWOT-аналіз компанії China Ocean Shipping Company (COSCO) Shipping Lines.

Таблиця 9

## SWOT-аналіз компанії China Ocean Shipping Company (COSCO) Shipping Lines\*

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>• володіє одним із найбільших судноплавних парків;</li> <li>• динамічне збільшення флоту;</li> <li>• створення альянсу, та отримання інвестицій на розвиток діяльності з боку уряду;</li> <li>• підтримка уряду;</li> <li>• надає послуги за нижчою ціною на відміну від конкурентів;</li> <li>• швидкий обмін даними між різними портами;</li> <li>• має угоду з китайським e-commerce гігантом Alibaba про просування блокчейн-технології у судноплаванні;</li> <li>• інтелектуальні системи для судів COSCO, портів та логістики.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• значні витрати на відшкодування вартості втрачених вантажів;</li> <li>• зниження обсягів перевезень на міжнародних лініях та падіння обсягів перевезень на внутрішньому ринку Китаю.</li> </ul>
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>• оптимізація судноплавних ліній і активізація експансії на ринках, що розвиваються;</li> <li>• трансформація бізнесу та оптимізація послуг.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• зростання цін на паливо;</li> <li>• економічні кризи;</li> <li>• запровадження більш дешевих технологій, проте менш ефективних.</li> </ul>

\*Складено авторами за даними [394, 395, 396]

CMA CGM Group займає четверту позицію в рейтингах судноплавних компаній-лідерів. Штаб-квартира розташована в Марселі (Франція), займається переважно контейнерними морськими перевезеннями. Компанія є найбільшим у Франції і четвертим за величиною в світі морським перевізником. CMA CGM Group керує флотом із 566 суден загальною місткістю 2,7 млн TEU. CMA CGM Group налічує 110 000 співробітників у 160 країнах та обслуговує 420 із 521 комерційних портів світу та керує 285 судноплавними лініями. Дохід компанії у 2020 р. склав 31,5 млрд. дол. [394, 398]. CMA CGM Group стала першим судновласником, який ризикнув використовувати СПГ двигуни для своїх мегаконтейнеровозів (СПГ толиво виробляє на 25% менше CO<sub>2</sub>, на 99% менше сірки, менше дрібних частинок і на 85% менше NO<sub>2</sub>). Сьогодні найбільше у світі судно, що працює на ЗПГ, – контейнеровоз CMA CGM Jacques Saade (23 тис. TEU), його було поставлено 22 вересня 2020 р. [395]. Прихильна до енергетичного переходу, CMA CGM Group впроваджує найкращі доступні рішення – зріджений природний газ, біометан та біопаливо – які негайно зменшують вплив морського транспорту та логістики на навколишнє середовище. Мета – досягти вуглецевої нейтральності до 2050 р. [398]. В таблиці 10 представлено SWOT-аналіз компанії CMA CGM Group.

Таблиця 10

## SWOT-аналіз компанії CMA CGM Group\*

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>• четверта компанія за величиною вантажообігу в світі;</li> <li>• щорічне збільшення флоту;</li> <li>• має одні з найнижчих тарифів;</li> <li>• розширення переліку послуг;</li> <li>• запровадження інновацій та цифровізація діяльності;</li> <li>• використання СПГ двигунів для своїх мега контейнеровозів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• втрата позиції у світових рейтингах;</li> <li>• повільні темпи зростання.</li> </ul>
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>• оптимізація судноплавних ліній і розширення присутності на світовому ринку морських перевезень;</li> <li>• запровадження новітніх технологій;</li> <li>• розширення бази клієнтів;</li> <li>• стратегічні альянси та створення спільних підприємств.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• економічний спад та кризи;</li> <li>• зміни в законодавстві;</li> <li>• зменшення частки ринку, якою нині володіє компанія.</li> </ul>

\*Складено авторами за даними [394,395, 398]

Німецька контейнерна компанія Harag-Lloyd займала у 2020 р. п'яту позицію. Компанія керує флотом із 248 суден загальною місткістю близько 1,7 млн TEU. Частка ринку компанії становить 7% загальної місткості світового флоту контейнеровозів. У 2019 р. компанія Harag-Lloyd замовила 77 контейнеровозів загальною місткістю близько 0,8 млн TEU. Нові судна зможуть перевозити різні типи вантажів, у тому числі негабаритні та небезпечні. Судноплавна компанія зі штаб-квартирою в Гамбурзі налічує понад 13 тис. співробітників та має 392 офіси продажів у 129 країнах світу і пропонує в цілому 118 лінійних рейсів по всьому світу [394, 397]. Флот Harag-Lloyd зупиняється у 600 портах на всіх континентах, щоб забезпечити швидкі та надійні міжнародні торговельні зв'язки. Компанія також є морським перевізником для Латинської Америки, Близького Сходу та трансатлантичних перевезень [397]. Річний чистий дохід компанії у 2020 р. склав 424 млн дол. [396]. В таблиці 11 представлено SWOT-аналіз компанії Harag-Lloyd.

Таблиця 11

## SWOT-аналіз компанії Harag-Lloyd\*

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• оптимальне використання виробничих потужностей;</li> <li>• збільшення обсягів вантажоперевезень;</li> <li>• скорочення витрат;</li> <li>• скорочення часу на процеси навантаження/розвантаження та виставлення рахунків.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• повільні темпи зростання.</li> </ul>
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• оптимізація судноплавних ліній і розширення присутності на світовому ринку морських перевезень;</li> <li>• запровадження новітніх технологій;</li> <li>• залучення нових клієнтів;</li> <li>• стратегічні альянси та злиття компаній.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• значний вплив конкуренції;</li> <li>• повільні темпи економічного зростання;</li> <li>• збільшення вартості на паливо;</li> <li>• зниження обсягів вантажоперевезень;</li> <li>• фінансово-економічна нестабільність.</li> </ul>

\*Складено авторами за даними [394, 396, 397]

Також до десятки найбільших судноплавних компаній за показником їхньої загальної місткості у 2020 р. увійшли наступні компанії:

- Ocean Network Express (ONE), яка керує флотом із 224 суден загальною місткістю 1,5 млн TEU, що робить її шостим за величиною контейнерним перевізником у світі. ONE була заснована у липні 2017 р. у результаті інтеграції лінійних сервісів Mitsui OSK Lines (MOL), Kawasaki Kisen Kaisha (K-Line) та Nippon Yusen Kaisha (NYK). Компанія зі штаб-квартирою в Сінгапурі налічує 8000 співробітників по всьому світу та пропонує понад 130 послуг щотижня у 120 країнах;

- Evergreen Line – група компаній контейнерних перевезень, до якої входять Evergreen Marine Corp. (Тайвань), Italia Marittima, Evergreen Marine (Великобританія), Evergreen Marine (Гонконг) та Evergreen Marine (Сінгапур). Компанії експлуатують 333 судна загальною місткістю 1,2 млн TEU. Evergreen побудувала та зафрахтувала 20 суден типу F місткістю 12 тис. TEU, щоб знизити витрати пального та викиди парникових газів. У 2019 р. компанія замовила десять контейнеровозів місткістю 23 тис. TEU і чотири контейнеровози місткістю 1800 TEU. Evergreen Line налічує понад 6700 співробітників та обслуговує понад 315 офісів в Азії, Америці, Європі, на Близькому Сході, в Австралії та Африці;

- OOCL – інтегрована судноплавна компанія зі штаб-квартирою в Гонконгу, що спеціалізується на рефрижераторних перевезеннях. Флот OOCL включає 104 судна загальною місткістю 733,52 тис. TEU станом на кінець 2019 р. Середній розмір флоту OOCL становив 8915 TEU, а середній вік судів – 9,77 років. Компанія не замовляла нові судна у 2019 р. Однак у березні 2020 р. вона замовила п'ять контейнеровозів місткістю 23 тис. TEU, які, як очікується, буде доставлено до 2023 р. OOCL є повністю інтегрованим постачальником логістичних та контейнерних транспортних послуг, що працює в Азії, Європі, Америці, Африці та Австралії [394];

- НММ керує флотом із 110 контейнеровозів загальною місткістю 728,416 тис. TEU. Це найбільший корейський національний контейнерний перевізник. Компанія має три контейнерні термінали. Компанія вводить в експлуатацію сучасний флот з 12 контейнеровозів місткістю 24 тис. TEU та восьми

контейнеровозів місткістю 16 тис. TEU. HMM зі штаб-квартирою в Сеулі (Південна Корея) є глобальною судноплавною та логістичною компанією з більш ніж 60 морськими маршрутами та 100 портами. Це один із п'яти найбільших перевізників, які працюють на транстихоокеанському торговому маршруті;

- Тайванська компанія контейнерних перевезень Yang Ming Marine Transport Corporation (Yang Ming) управляє флотом із 95 суден загальною місткістю 616 тис. TEU. Компанія приступила до оптимізації флоту, додавши у 2020 р. 14 зафрахтованих суден місткістю 11 тис. TEU та 10 власних нових судів місткістю 2,8 тис. TEU. Новий флот з покращеними двигунами підвищить конкурентоспроможність компанії у довгостроковій перспективі. Yang Ming надає послуги контейнерних та навалочних перевезень, а також термінальні та логістичні послуги. Пропонує регулярні контейнерні перевезення в Азії, Європі, Америці та Австралії [394].

Таким чином, до десятки найбільших судноплавних компаній за показником їхньої загальної місткості у 2020 р. увійшли такі компанії, як: AP Moller-Maersk, Mediterranean Shipping Company (MSC), China Ocean Shipping Company (COSCO) Shipping Lines, CMA CGM Group, Hapag-Lloyd, Ocean Network Express (ONE), Evergreen Line, OOCL, HMM, Yang Ming Marine Transport Corporation (Yang Ming).

В останні роки еволюційно-революційний характер розвитку економіки пов'язаний з появою нових технологій і цифровізацією. Проникнення цифрових технологій призводить як до появи і розвитку нових видів бізнесу, так і до змін умов конкуренції на вже існуючих товарних ринках. Сфера вантажоперевезень, що існувала до початку четвертої промислової революції, також зіткнулася з необхідністю сильних змін в умовах цифрової трансформації: змінилися самі фірми, внутрішні правила роботи, способи взаємодії між ними і з регулюючими органами [399].

В умовах глобального посилення конкуренції новим фактором розвитку транспортно-логістичної інфраструктури і ефективним способом подолання кризових тенденцій стає здатність до інноваційних змін. Цифрові технології

управління транспортно-логістичними процесами інноваційні самі по собі. При цьому, інтегрована цифрова платформа управління транспортними потоками виступає фокусною ланкою в ланцюзі постачань, а не сам оператор, і об'єднує усіх учасників, забезпечує високий ступінь прозорості ланцюга поставок.

Сьогодні для функціонування транспортно-логістичних систем необхідно застосовувати сучасні цифрові інформаційно-комунікаційні технології управління замовленнями, здійснювати планування, організацію, моніторинг і контроль всіх процедур доставки товарів в режимі реального часу.

Поширення цифрових технологій стимулює компанії транспортної галузі аналізувати свої ринкові можливості та вивчати конкурентне середовище для визначення потенційних можливостей зростання. Інновації технології та моделі, пов'язані з цифровізацією, трансформують транспортну галузь у напрямку підвищення її ефективності та збільшення можливостей, оскільки формують сучасну архітектуру транспортної логістики.

Цифрова система транспортної логістики надає доступ до інтерактивних веб-технологій, за допомогою яких можна безпосередньо підключатися до системи транспортування і складування вантажів, планувати ресурси підприємства, здійснювати будь-які види взаємодій з контрагентами (постачальниками, посередниками, споживачами). Виконавши підключення до сервісу, користувач зможе розрахувати собівартість перевезення вантажу, негайно відправити заявку на організацію доставки товару з подальшим моніторингом процесу транспортування як усередині країни, так і в міжнародному сполученні.

Світовим банком, за підсумками 2018 р., складено рейтинг ефективності логістики в різних країнах світу. Індекс логістичних показників Світового банку (LPI) аналізує країни за допомогою шести показників:

- ефективність митного оформлення та проходження кордонів;
- якість торгової та транспортної інфраструктури;
- простота організації міжнародних відправлень за конкурентоспроможними цінами;



- компетентність та якість логістичних послуг;
- можливість відстеження вантажів;
- своєчасність доставки вантажів до одержувачів.

Протягом останніх кількох років країни з високим рівнем доходу, більшість з яких знаходиться в Європі, займали 10 провідних позицій у рейтингу Logistics Performance Index (LPI) (табл. 12). Не дивно, оскільки ці країни традиційно домінують у галузі ланцюгів поставок. Склад 15 країн з найкращими показниками також суттєво не змінився. Але варто виділити значні покращення показників LPI в Японії, Данії, ОАЕ та Новій Зеландії з 2012 р. (табл. 12).

Таблиця 12

Світовий рейтинг країн за ефективністю логістики у 2018 р.\*

Країна	Загальний індекс	Субіндекс (місце країни)					
		Митниця	Інфраструктура	Міжнародні перевезення	Якість і компетентність	Відстеження проходження вантажів	Своєчасність поставок
Німеччина	4,20	4,09 (1)	4,37 (1)	3,86 (4)	4,31 (1)	4,24 (2)	4,39 (3)
Швеція	4,05	4,05 (2)	4,24 (3)	3,92 (2)	3,98 (10)	3,88 (17)	4,28 (7)
Бельгія	4,04	3,66 (14)	3,98 (14)	3,99 (1)	4,13 (2)	4,05 (9)	4,41 (1)
Австрія	4,03	3,71 (12)	4,18 (5)	3,88 (3)	4,08 (6)	4,09 (7)	4,25 (12)
Японія	4,03	3,99 (3)	4,25 (2)	3,59 (14)	4,09 (4)	4,05 (10)	4,25 (10)
Нідерланди	4,02	3,92 (5)	4,21 (4)	3,68 (11)	4,09 (5)	4,02 (11)	4,25 (11)
Сінгапур	4,00	3,89 (6)	4,06 (6)	3,58 (15)	4,10 (3)	4,08 (8)	4,32 (6)
Данія	3,99	3,92 (4)	3,96 (17)	3,53 (19)	4,01 (9)	4,18 (3)	4,41 (2)
Великобританія	3,99	3,77(11)	4,03 (8)	3,67 (13)	4,05 (7)	4,11 (4)	4,33 (5)
Фінляндія	3,97	3,82 (8)	4,00 (11)	3,56 (16)	3,89 (15)	4,32 (1)	4,28 (8)

\*складено авторами за даними [400]

Глобальна логістика сильно змінилася після першого звіту LPI. Торгова криза 2008-2009 рр., яка закінчила еру швидкозростаючої міжнародної торгівлі, тиснула на традиційних суб'єктів. І з'явилися нові гравці та нові бізнес-моделі, такі як електронна комерція. Технології та нові занепокоєння щодо стійкості ланцюга поставок зумовлюють зміни у галузі та змінюють порядок денний політики.

У нещодавній публікації Всесвітнього економічного форуму, підготовленій провідними експертами, було визначено мегатренди, які, ймовірно, визначатимуть майбутнє логістики: нестача логістичних навичок, реструктуризація глобальних ланцюгів створення вартості, цифрова трансформація ланцюгів поставок, стійкість ланцюгів поставок, електронна комерція, що рухає ланцюжки попиту, логістичне майно та інфраструктура, спільні бізнес-моделі.

Більшість із цих тенденцій мають безпосереднє відношення до порядку денного логістичної політики. Отже, опитування LPI 2018 р. мало на меті встановити рушії змін для експедиторських послуг. Більшість респондентів із різних груп доходів бачать, що попит на послуги зростає, що спричинене розширенням електронної комерції.

Як бачимо з рисунку 11, у 2018 р. цифрова економіка у Великобританії складала 12,4% ВВП, на другому місці Південна Корея – 8%, потім йдуть такі країни, як Китай (6,9%), Індія та Японія (по 5,6%) та інші. І хоча частка цифрової економіки у ВВП країн незначна, у сучасних умовах пандемії зростає роль електронної торгівлі і, звичайно, цифровізація поставок може надати значні переваги на світових ринках.

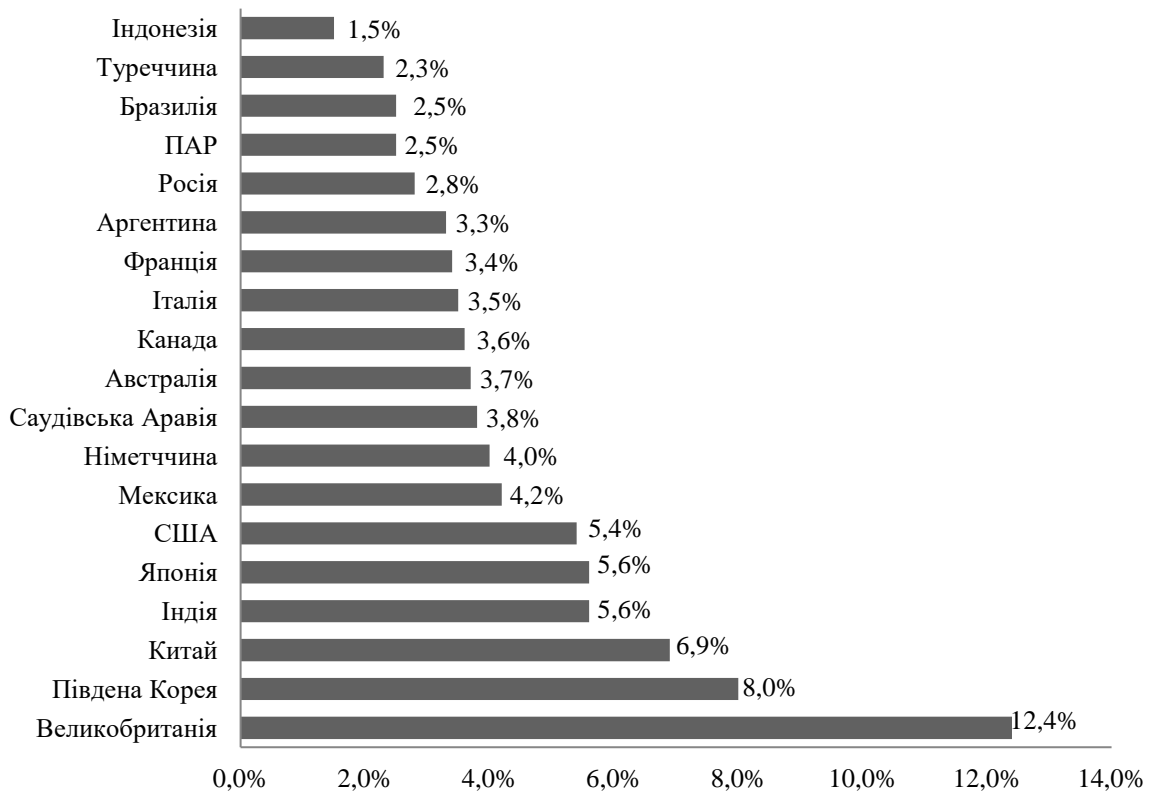


Рисунок 11. Частка цифрової економіки у ВВП країн у 2018 р.\*

\*Побудовано авторами за даними [401]

Каталізаторами цифрової трансформації виступають інноваційні технології Індустрії 4.0, зокрема інтернет-речі, штучний інтелект, що дозволяє вибудувати послідовність домінуючих парадигм промислової революції: механізація – технологізація – цифровізація – інтелектуалізація [402]. Вони допомагають оптимізувати існуючі процеси, створюють нові можливості для бізнесу та трансформують ланцюжки поставок та географію торгівлі. Незважаючи на потенційні можливості та переваги, які пропонують ці технології, вони також спричиняють ризики та потенційні витрати для суб'єктів транспортних перевезень [403].

Можна назвати наступні основні переваги цифровізації міжнародних перевезень:

1) Підвищення якості обслуговування клієнтів, що є вирішальним фактором при ухваленні рішення про покупку. Технічні нововведення покращують надання послуг, через збільшення швидкості пересування,

автоматизацію в управлінні, роботизацію обслуговування, можливість консолідації фізичної інфраструктури та поліпшення розподілу і групування вантажів. Таким чином, традиційні компанії повинні будуть активізувати та покращити якість обслуговування клієнтів, щоб мати можливість конкурувати на тому ж рівні. Наприклад, експедитори не повинні витратити дні або тижні на відправку пропозицій клієнтам. Їм слід почати автоматизувати свої завдання, щоб прискорити процес, і це виведе їх клієнтський досвід на новий рівень.

2) Надання додаткових функцій (диверсифікація). За допомогою технологій всі компанії можуть розробляти функції, які підвищують цінність їх пропозиції і виділяють їх серед інших. Зараз ми бачимо безліч традиційних логістичних компаній, що пропонують більш-менш однакові послуги, але нові гравці, такі як стартапи, приносять багато різних вигод і захоплюють ринок. Найчастіше це по'язують з онлайн-сервісами, доступними для клієнтів. Споживач може отримати інформацію про тарифи та маршрути, інформацію по статусу і терміну доставки свого вантажу, а також купити онлайн квиток, оформити страховку і митні платежі [399, 404].

3) Прозорість системи функціонування, спрощення надання звітності та внутрішньої схеми управління впливає на поліпшення розуміння і прийняття рішень з боку регулюючих органів і може позитивно позначитися на конкурентному середовищі [399, 404].

4) Зниження ймовірності помилок. Автоматизація допомагає знизити ймовірність помилки у транспортному бізнесі, оскільки існує менша ймовірність того, що системи будуть здійснювати ті ж помилки, що і люди.

5) Багатоканальні продажі. Ведення бізнесу традиційним способом все ще може приносити певні результати, але з онлайн-продажами було доведено, що дохід більше. Тому транспортні компанії повинні відкрити інші канали продажів, щоб йти в ногу з трендом і рости. Насправді, навіть для експедиторів та логістичних компаній вигідніше залучити потенційних клієнтів і змусити їх купувати онлайн, ніж продавати послуги традиційним способом.

б) Оперативний зв'язок з клієнтами. Взаємодіяти і завоювати лояльність клієнтів – непросте завдання, але насправді воно може мати вирішальне значення для зростання бізнесу. Залучення клієнтів до цифрового каналу спрощує побудову з ними більш міцних відносин, оскільки є можливість пропонувати їм індивідуальний підхід.

7) Забезпечення формування конкурентних позицій на ринку. На сучасному етапі ще немає явного домінування на ринку, але з'являється конкуренція з цифровою підтримкою. В такому випадку експедиторам та іншим учасникам логістики життєво важливо поквипитися і освоїти нові технології, щоб зайняти лідируючі позиції на ринку [404].

8) Менше адміністрування та більше контролю. Поряд із замовленням на вантажні перевезення, товарно-транспортна накладна є найважливішим транспортним документом. Вона може бути доступна в електронній формі та автоматично створюватися і передаватися зі складу, що дозволить вантажоперевізникам отримувати до них доступ на смартфоні або планшеті. Це значно зменшить кількість необхідної бюрократії і принесе додаткову вигоду. Підтвердження доставки також в кінцевому підсумку буде генеруватися в електронному вигляді, що призведе до спрощення перевізного процесу.

9) Короткі терміни оплати і цифрова документація. В умовах цифрової економіки підтвердження доставки може бути реалізовано в рамках електронних систем. До теперішнього моменту документи надавалися експедитору перевізником, а потім відправлялися поштою замовнику послуги. Це створює додаткові транспортні витрати і роботу для транспортних компаній. Більш того, це уповільнює процес оплати. Оплата проводиться тільки після того, як підтвердження доставки доходить до замовника послуги. А це означає, що після успішної доставки експедитору, можливо, доведеться чекати оплати від одного до трьох місяців. Однак якщо підтвердження доставки надається в цифровому вигляді, а, отже, набагато швидше, процес оплати також прискорюється. Це дозволяє легше планувати дохід, забезпечуючи компанії велику фінансову свободу дій. І, звичайно ж, через електронні системи збираються дані про

транзакції, а це означає, що маршрути доставки можуть більш ретельно контролюватися, і що дані можуть бути відправлені за місцем доставки в режимі реального часу.

10) Динамічне управління процесом завантаження. Раціональне використання даних GPS – вирішення проблем із завантаженням. Об'єднання даних і управління часовими інтервалами може вирішити проблеми тривалого очікування на навантажувальних рампах. Постачальники транспортних послуг надають дозвіл на GPS-відстеження. Ці дані регулярно порівнюються з даними про місцезнаходження вантажівки, і дані щодо часу прибуття, розраховані на основі цієї інформації, відправляються оператору по завантаженню. Потім оператор може планувати роботу, використовуючи ці дані в режимі реального часу. Цей ретельно розрахований прогноз скорочує час очікування водія вантажівки та прискорює процес транспортування [405].

Таким чином, цифровізація перевезень – повільний, але неминучий процес. Багато що змінилося з давніх часів і тепер є повністю автоматизовані портові термінали, автономні кораблі, послуги з порівняльного аналізу вантажів, пропозиції плавучих складів, дрони, які використовуються для доставки вантажів, програмне забезпечення, яке розроблене для автоматизації та оптимізації операцій компаній. Тоді дійсно важливо, щоб всі гравці галузі не відставали від технологічних досягнень і приєдналися до нової цифрової ери. Ті, хто цього не робить, ризикують залишитися поза ринком і навіть зникнути з часом. Наприклад, згідно з дослідженнями McKinsey, з оцифруванням перевізників прями замовлення перевізника-вантажовідправника можуть вирости з 5% до 15-20%. Це може сильно вплинути на експедиторів і, тому, вони повинні випередити ринок, впроваджуючи нові технології та роблячи їх життєво важливою частиною свого бізнесу [404].

Значну частину економіки будь-якої країни займає доставка товарів. В умовах посилення конкурентної боротьби у міжнародних морських вантажних перевезеннях компанії мають запроваджувати нові інноваційні технології та підвищувати якість своїх послуг, щоб залишатися конкурентоспроможними.

Перевагою у міжнародних морських вантажних перевезеннях є надання найбільш економічних, гнучких і ефективних послуг. Тому необхідним є встановлення прогнозів розвитку міжнародних морських вантажних перевезеннях з метою надання можливості формування сучасних стратегій діяльності морських транспортних компаній, конкурентоспроможних на ринку.

На основі проведеного дослідження запропонованих міжнародними організаціями та дослідницькими установами прогнозів щодо обсягів вантажних перевезень за видами транспорту було встановлено середньорічні темпи росту на 2021-2025 рр.: морських перевезень на 4,8%, залізничних перевезень на 2%, автомобільних перевезень на 4,5%, авіаційних перевезень на 4,2% (рис. 12). Враховуючи, що ці прогнози були розроблені ще до пандемії коронавірусу, а також відсутні дані щодо перевезень у 2019 р. за деякими видами транспорту та у 2020 р., для прогнозних показників на рисунку 10 базовим було обрано 2018 р.



Рисунок 12. Прогнози обсягів вантажних перевезень за видами транспорту протягом 2021-2025 рр.\*

\*Побудовано авторами за даними [406, 407, 408]

Основні фактори розвитку міжнародних транспортних перевезень представлені на рис. 13.

До загальних факторів розвитку міжнародних транспортних перевезень варто віднести збільшення клієнтської бази, оскільки населення світу зростає. В умовах постійно зростаючого глобального середнього класу і розширеного доступу в Інтернет зростаючий попит на електронну комерцію зажадає від постачальників логістичних послуг доставки у віддалені місця в країнах з економікою, що розвивається, в першу чергу. Ще один демографічний зсув торкнеться логістичної галузі: до 2050 р. дві третини населення світу будуть жити в містах в порівнянні з трохи більше половини в даний час. До 2030 р. прогнозувалося зростання кількості «мегаполісів» до 41 з населенням більше 10 млн чоловік.

Як вже неодноразово зазначалось, ще одним фактором є зростання числа споживачів цифрових технологій, а також поява та розвиток гігантських інтернет-платформ, таких як eBay, Amazon і Alibaba, що є однією з найбільших цифрових тенденцій останніх років.



Рисунок 13. Основні фактори розвитку міжнародних транспортних перевезень\*

\*Розроблено авторами



Поява електронної комерції розширило можливості споживачів, які тепер можуть купувати товари з будь-якої точки світу або порівнювати ціни одним рухом смартфона. Згідно з прогнозами, до 2025 р. кількість підписок на смартфони збільшиться майже вдвічі до 4 млрд, причому майже все це зростання буде припадати на ринки, що розвиваються. Для логістичних фірм вже недостатньо просто доставити вантаж вчасно, тепер їм також необхідно пропонувати мультиплатформенні послуги як особистим, так і корпоративним клієнтам. Інша технологія, яка може зробити революцію в логістиці – безпілотні автомобілі. Mercedes вже є піонером в області цифрових вантажівок. Ще одним фактором є політичні та економічні події, зокрема, гармонізація торгівлі і зростаюча турбота про навколишнє середовище. Наприклад, економічні союзи, такі як USMCA, ЄС і АСЕАН домоглися прогресу в гармонізації торгівлі в межах своїх кордонів. Ці зони вільної торгівлі знизили витрати на обробку торговельно-документації, але підвищили вартість дотримання все більшого числа нормативних актів. Нарешті, зростаючі екологічні проблеми суспільства впливають на логістику. Компанії повинні будуть знайти способи використовувати більш екологічні методи транспортування, скоротити викиди, щоб пропонувати екологічно безпечні логістичні операції [409].

Варто зауважити, що розвиток міжнародних морських вантажних перевезень залежить від розвитку світової торгівлі. При цьому, Світовий банк знизив свій прогноз щодо глобального зростання на 2022-2023 рр. через зростання інфляції, боргу і нерівності доходів, що, у свою чергу, може поставити під загрозу відновлення в країнах, що розвиваються. Очікується, що зростання обсягів світового ВВП уповільниться до 4,1% у 2022 р. та 3,2% у 2023 р., оскільки все більше країн починають згортати безпрецедентні рівні підтримки фіскальної та грошово-кредитної політики для подолання наслідків пандемії коронавірусу. За оцінками Світового банку, у 2021 р. світова економіка зросла на 5,5% [410].

Очікується, що у 2022 р. основні економіки, включаючи США, Китай та країни Євросони, уповільнять темпи зростання до 3,7%, 5,1% та 4,2% відповідно. Такі прогнози пов'язані із поширенням нового штампу коронавірусу, що

ймовірно, порушить економічну активність у найближчому майбутньому і може погіршити прогнози зростання, якщо воно збережеться [410, 411]. Також до факторів негативного впливу на розвиток торгівлі у 2022 р. можна віднести порушення у ланцюжках поставок, зростаючий інфляційний тиск і підвищений рівень фінансової вразливості в багатьох частинах світу [410].

За даними Світового банку, зростання в Китаї знизиться з приблизно 8% у 2021 р. до 5,1% у 2022 р. частково через наслідки пандемії, що зберігаються, а також додаткового посилення регулювання з боку Пекіна.

Прогнозується, що темпи зростання в країнах з розвинутою економікою знизяться з 5% у 2021 р. до 3,8% у 2022 р. Однак, на думку експертів Світового банку, цього достатньо, щоб повернути сукупний обсяг виробництва у розвинених країнах до його допандемічного рівня у 2023 р.

У той же час, очікується, що країни з ринком, що формується, і країни, що розвиваються (EMDE), значно можуть постраждати від пандемії. Відповідно до звіту, їх траєкторії зростання будуть недостатньо сильними, щоб повернути інвестиції чи виробництво на допандемічний рівень до 2023 р. Загалом прогнозується, що темпи зростання EMDEs знизяться з приблизно 6,3% у 2021 р. до 4,6% у 2022 р. [410].

Не дивлячись на такі прогнози, за даними ЮНКТАД, враховуючи все ж таки певне подальше зростання світової економіки, прогнози розвитку міжнародних морських вантажних перевезень у короткостроковій та середньостроковій перспективі є оптимістичними. Очікується, що протягом 2022-2026 рр. загальні обсяги морської торгівлі зростатимуть на 2,4% щорічно, у порівнянні із 2,9% за попередні два десятиліття, а темпи зростання контейнерної торгівлі знижуватимуться за вказаний період (табл. 13) [382].

Такі прогнози пов'язані з тим, що посилення цінового тиску, неефективність та вразливість у морському ланцюжку поставок, спричинені насамперед збоями COVID-19 та його опосередкованим впливом на судноплавство та порти, можуть продовжувати порушувати ланцюжки поставок, підвищуючи як виробничі витрати, так і споживчі ціни. Але очікується, що цей

тиск ослабне, коли структура глобального попиту нормалізується, виробничі потужності буде запущено, а логістичні активи будуть оптимізовані для покращення балансу між попитом та пропозицією.

Таблиця 13

Прогнози розвитку міжнародних морських вантажних перевезень протягом  
2022-2026 рр., %\*

Рік	Темпи приросту
Загальні обсяги міжнародних морських вантажних перевезень	
2022	3,2
2023	2,4
2024	2,3
2025	2,3
2026	2,2
Обсяги контейнерної торгівлі	
2022	5,9
2023	4,7
2024	4,4
2025	4,2
2026	4,1

\*Складено авторами за даними [382]

Ще однією проблемою є торговельний протекціонізм та торгова напруга між Китаєм та його торговими партнерами, включаючи США та Австралію. Уряди також можуть вдатися до торгового протекціонізму, щоб пом'якшити невдоволення та соціальну напруженість, що виникають внаслідок впливу COVID-19 на зайнятість та соціальну нерівність.

З іншого боку, відновлення має бути зумовлене заходами фіскальної підтримки, хоча існує невизначеність щодо тривалості поточних пакетів стимулів і державних витрат, у той час як країни, що розвиваються, як і раніше, перебувають під тиском через обмежений простір для фіскальної політики та обмежений доступ до вакцин.

Позитивні тенденції включають підписання у 2020 р. Угоди про всеосяжне регіональне економічне партнерство та набуття чинності Африканської континентальної зони вільної торгівлі (AfCFTA) у 2021 р. ЮНКТАД очікує, що

AfCFTA збільшить внутрішньоафриканську торгівлю приблизно на 33% та скоротить дефіцит торговельного балансу на 51%. AfCFTA також має важливі наслідки для морського транспорту та торгівлі послугами [382].

Варто зауважити, що баланс ринку сухих вантажів та контейнерів залишиться стабільним у 2022 р., тоді як фрахтові ставки можуть бути скориговані через поширення вакцинації та зменшення наслідків пандемії. Вважається, що розвиток глобальної контейнерної торгівлі вплинув на ставки фрахту навалочних вантажів і структуру торгівлі. Судна для перевезення генеральних вантажів (брейк-балкери), які використовують один і той же термінал та вантаж з гаковими суховантажами, перейшли на ринок, пов'язаний з контейнерами, через надзвичайно високі фрахтові ставки для контейнерів у 2020 р. Контейнерні вантажі перекидалися на судна для генеральних вантажів, а потім дрібні вантажі, які зазвичай перевозилися контейнеровозами або суднами для генеральних вантажів, були переміщені на брейк-балкери. Більше того, оскільки судна для генеральних вантажів здебільшого забирають контейнерні вантажі, конкуренція з боку суден для генеральних вантажів на маршрутах насипних вантажів була набагато меншою.

Грунтуючись на рекордно великому обсязі замовлень у 2022 р., багато експертів вважають, що контейнерні ставки, ймовірно, залишаться високими, принаймні, до першої половини 2022 р., хоч і нижчими, ніж у 2021 р. Балкери залишаться в контейнерному секторі, що практично скоротить пропозицію флоту і дозволить їм перевершити інші сегменти.

Прогнозується, що світовий обсяг контейнерного експорту зросте на 4,8% у 2021 р., в основному за рахунок зростання імпорту контейнерів до США (15,7%), та продовжить зростати приблизно від 2% до 3% у 2022 р. завдяки поступовому відновленню світової економіки. Тим не менш, очікується, що ставки на контейнерні перевезення найближчими роками скоригуються через тиск з боку пропозиції, включаючи зниження завантаженості. Очікується, що

щорічне зростання контейнерного парку збільшиться до 4,3% у 2021 р., 4,5% у 2022 р. та 7,5% у 2023 р. порівняно з 3% у 2020 р. [412].

Також, глобальний обсяг тонно-миль сухого вантажу зросте на 3,3% у 2021 р., в основному за рахунок вугілля (6,1%) та незначної торгівлі навалом (13%). У 2022 р. даний показник продовжить зростати на 4,5%, значною мірою завдяки промисловим матеріалам, що пов'язано із відновленням світової економіки, включаючи залізну руду (5,5%), вугілля (3,4%) та сільськогосподарські товари (5,1%) [412].

При обмежених контрактах на нове будівництво та портфелі замовлень зростання суховантажного флоту сповільниться до 3,4% у 2021 р. та до 2,3% у 2022 р. порівняно із 4,1% у 2020 р. За сприятливих фрахтових ставок деякі судновласники активізували варіанти існуючих контрактів з набагато нижчими контрактними цінами. Проте нові контракти на нове будівництво суховантажних суден були обмежені у перші 10 місяців 2021 р. через побоювання та невизначеність щодо екологічних норм. Таким чином, загальний коефіцієнт портфеля замовлень у порівнянні з існуючим флотом залишався надзвичайно низьким і становив близько 7% загальної кількості суховантажів порівняно з 20% у середньому за останні п'ять років. Очікується, що коефіцієнт постачання насипних вантажів у 2021-2023 рр. складе близько 80-90%, а постачання нових суден значно скоротяться у другій половині 2022 р. відповідно до статусу книги замовлень (спущені на воду, закладені, будуються).

У довгостроковій перспективі зростання суховантажного флоту продовжуватиме сповільнюватися приблизно від 1% до 2% у 2023 р., а протягом 2024-2030 рр. – до 2% через глобальну декарбонізацію та невизначеність щодо екологічних нормативних документів [412].

Сучасне судноплавство сьогодні стикається з більшими проблемами, ніж будь-коли. COVID-19 вплинув на сектори економіки у всьому світі, і морський транспорт не є винятком. Хоча сектор продемонстрував стійкість перед цією непередбачуваною обставиною, існує стурбованість з приводу того, як вирішуватимуться проблеми, які залишає після себе пандемія. При цьому,

вважається, що судноплавство є основною рушійною силою зростання світової торгівлі. І це підтвердили події, що розгорнулися у 2020 р., оскільки морський транспорт перевозить значний обсяг матеріалів, що продаються на міжнародному рівні – від 70% до 90% – і має важливе значення для існуючих у світі тісно переплетених ланцюжків поставок. [413,414].

Таким чином, все, що загрожує його здатності функціонувати ефективно та безперебійно, не лише вплине на працівників галузі, а й підірве ринки в інших секторах. Хоча коронавірус залишається загрозою для здоров'я моряків у всьому світі, це не єдина серйозна проблема, яка турбує світове судноплавство, існують й інші проблеми, які необхідно вирішувати.

Можна виділити наступні основні проблеми, з якими доведеться зіткнутися судноплавній та морській галузі у 2022 р.

По-перше, заходи безпеки через коронавірус змусили значну кількість судноплавних ліній призупинити всі свої замовлення на перевезення з Європи до Азії на кілька місяців минулого року. Це призвело до високого та сталого попиту, який переповнив ланцюжок постачання судноплавства, і цей ефект все ще відчувається у 2021 р. Величезний попит призвів до зростання тарифів на доставку та створив хронічну нестачу обладнання, яка, ймовірно, буде спостерігатись у перші кілька місяців 2022 р. Деякі імпортери ще не повністю оговталися від збитків, завданих несподіваним підвищенням ставок морських фрахтів [415].

По-друге, судноплавна галузь завжди була мішенню для кіберзлочинців, і у 2022 р. ця проблема залишається актуальною. Останні кібератаки на високотехнологічні організації, такі як Google та великого постачальника програмного забезпечення в Німеччині Software AG, продемонстрували можливості та витонченість багатьох кіберзлочинців та хакерів. Ці події змушують морський сектор бути більш пильними щодо кібератак. Такі протидії можуть мати руйнівний ефект для судноплавної компанії. Тому одним із перших завдань, які постають перед Міжнародною морською організацією (ІМО) є: введення нових правил безпеки, зобов'язати судновласників, операторів та

менеджерів враховувати кіберризикі роботі із системами управління безпекою (SMS) на своїх судах [415].

По-третє, ключовим аспектом пандемії є питання зміни екіпажів у зв'язку з обмеженнями в портах та на кордонах. Це означає, що ці працівники проводять на борту більше часу, ніж належить, ставлячи під загрозу своє здоров'я, а, отже, і безпеку корабля. Накопичена втома – основна причина помилок людини, що, у свою чергу, одна із найчастіших причин аварій на судах.

По-четверте, мають місце страхові претензії та збитки, які можуть бути пред'явлені вантажним судам, що пов'язано із затримками доставки вантажів. Це особливо небезпечно для вантажу, який може бути пошкоджений або знецінений.

По-п'яте, суднові оператори стикаються з ризиком затримки через технічне обслуговування та ремонт. Перебої в постачанні запасних частин та інших продуктів можуть призвести до затримок або використання матеріалів нижчої якості. Це явно збільшує ризик поломки обладнання, що є причиною однієї третини подій у морі [413].

По-шосте, у світовому океані щодня курсує понад 6 тис. контейнеровозів. Щорічно перевозиться близько 530 млн контейнерів. Найбільші порти з найбільшою здатністю перевалки – Шанхай та Сінгапур. Основні проблеми з точки зору кількості кораблів: географічні обмеження через вузькі канали, обмеження пропускної спроможності портів для мегакораблів, не повне використання контейнерних площ на судах.

З метою зниження витрат кораблі будуються дедалі більшими і ширшими. Це збільшує кількість контейнерів, які можна перевозити на мегакораблі. Найбільший корабель у світі – “MSC Gülsun”, який може завантажити понад 23 тис. контейнерів. Його довжина складає 400 метрів, а ширина – 61,5 метра. До переваг мегакораблів можна віднести зниження вартості морського транспорту для одиницю навантаження [414].

При будівництві мегакораблів вищезазначені проблеми відіграють значну роль. Вузькі канали (Панамський та Суецький) не дозволяють необмежено

збільшувати ширину суден. Порти в Європі теж не скрізь готові до перевалки великих суден. Щодо останньої проблеми слід зазначити, що судно може працювати рентабельно тільки в тому випадку, якщо усі місця для контейнерів заброньовані.

По-сьоме, перед суднобудівниками та судноплавними компаніями стоїть завдання відповідати сучасним вимогам сталого розвитку. Основними проблемами є: екологічні норми, вищі витрати через перехід на екологічно чисті види палива, утилізація судів. У новому регламенті Міжнародної морської організації визначено, що з 1 січня 2020 р. вміст сірки у вихлопних газах суден може становити лише 0,5%. Ще однією проблемою є утилізації вантажних суден, не придатних до використання. У 2009 р. Гонконгська конвенція стала важливим кроком у даному напрямку, однак, так і не набула чинності, оскільки її ратифікувала недостатня кількість держав. Близько 70% суден, що не використовуються, розміщуються на пляжах Бангладеш, Індії та Пакистану. Корабельні цвинтарі небезпечні для людей та природи [414].

По-восьме, однією з найсерйозніших проблем, яку необхідно вирішити, залишається проста нестача нових спеціалістів у галузі морського судноплавства. У міру того, як досвідчений персонал вирушає на пенсію, не вистачає робочих рук, щоб замінити їх, щоб задовольнити поточний рівень попиту.

По-дев'яте, контейнери та вантажі, як і раніше, губляться за бортом під час перевезення через погані погодні умови. Це може вплинути на підсумковий прибуток і репутацію судноплавних підприємств [416].

Пандемія COVID-19 також прискорила мегатенденції, що же раніше існували, – геополітичні, технологічні та екологічні. Ці тенденції повільно розвивалися протягом останнього десятиліття, але прискорилися під час пандемії та продовжують трансформувати ринок міжнародних морських вантажних перевезень, зокрема:

- 1) Криза в галузі охорони здоров'я, викликана COVID-19, показала, наскільки країни економічно і соціально взаємозалежні, інтегровані через



глобальні ланцюжки поставок і розширені морські транспортні мережі, що лежать в їх основі. Через підвищені геополітичні ризики та зростаючу торгівлю напругу багато країн і підприємств змінюють своє мислення і тепер сприймають глобальну взаємозалежність як уразливість. Щоб знизити ризики і підвищити стійкість, вони прагнуть зменшити залежність від віддалених іноземних постачальників.

2) Збої у зв'язку з COVID-19 дали можливість випробувати ланцюжки поставок і бізнес-моделі, що лежать в їх основі, а також поставили під загрозу транспортні та логістичні мережі. Підприємства та уряди прагнуть зробити ланцюжки поставок більш надійними та стійкими, у тому числі шляхом диверсифікації своїх ділових партнерів та постачальників. Це вимагатиме нового балансу між місцевим, регіональним та глобальним виробництвом.

3) Співробітники митниці, портові працівники та транспортні оператори все більше усвідомлюють цінність нових технологій та цифровізації, не лише з точки зору ефективності, а й підтримки безперервності бізнесу у періоди збоїв. Технологічні інновації включають розширену аналітику, бортові датчики, комунікаційні технології, оптимізацію портів, блокчейни, автономні судна та транспортні засоби. Під час пандемії, ці технології сприяють зменшенню контактів між людьми, а тому морські транспортні перевезення не зупиняються, порти залишаються відкритими. Технологічні досягнення можуть також стимулювати споживчі витрати в Інтернеті та зростання електронної комерції. Ці тенденції будуть здійснюватися відповідно до моделей споживання та способів доставки вантажів на будь-яких судах.

Інвестування в цифрову інфраструктуру має вирішальне значення для обміну інформацією та ефективного планування ресурсів. Автоматизація та інтелектуальні технології, включаючи штучний інтелект, можуть вирішити багато проблем, з якими стикається галузь, наприклад, як обробити більше вантажів екологічно безпечним способом.

4) Морський транспорт стикається зі зростаючим тиском щодо декарбонізації та сталого функціонування – проблеми, які також вийшли на перший план відновлення після пандемії. У зв'язку з продовженням роботи ІМО у напрямку скорочення викидів парникових газів у судноплаванні, очікується, що суднопластво має змінити свій паливний баланс і використовуватиме нові технології та конструкції суден, альтернативні види палива тощо. Для енергетики суднопластво є не лише великим споживачем, а й великим перевізником, тому галузі доведеться реагувати на зниження попиту на нафтові танкери та на судна, що перевозять вугілля, водень, аміак та інші альтернативні види палива.

5) Існує необхідність адаптації морського транспорту до зміни клімату. В останні роки екстремальні погодні явища, включаючи повені, урагани і циклони, викликали часті та інтенсивні порушення як прибережної інфраструктури, так і внутрішніх комунікацій водного транспорту. З поточними кліматичними прогнозами, що вказують на траєкторію глобального потепління, що перевищує узгоджені цілі в рамках Паризької угоди, морська галузь та уряди повинні інвестувати в адаптацію та захист морської транспортної інфраструктури та послуг від змін клімату, а також прискорити розробку відповідних правових, політичних та технічних заходів [382].

б) Викликані пандемією зрушення у споживанні та купівельних звичках разом із цифровізацією прискорили зростання електронної комерції. У 2019 р. близько 16% роздрібних продажів припадало на онлайн, обсяги яких у 2020 р. збільшились ще на 19%. ЮНКТАД оцінив світовий ринок електронної комерції у 2019 р. у 27 трлн дол., що еквівалентно 30% світового ВВП. Електронна комерція відкриває нові можливості для бізнесу, зокрема, для складських об'єктів у морських портах, внутрішніх залізничних вузлах та поблизу аеропортів. Це може зменшити невизначеність ланцюжка постачання, дозволяючи роздрібним торговцям тримати під рукою більше запасів. Рітейлери також шукають нерухомість із великими контейнерними майданчиками для зберігання контейнерів. Деякі компанії та порти, що займаються контейнерними

перевезеннями, вже позиціонують себе як інтегратори послуг від дверей до дверей. Компанії, що займаються контейнерними перевезеннями, нещодавно інвестували в інші частини ланцюжка постачання, включаючи складування, авіаперевезення та дистрибуцію [382].

Отже, можна виділити наступні фактори розвитку міжнародних морських вантажних перевезень, що представлені на рисунку 14.

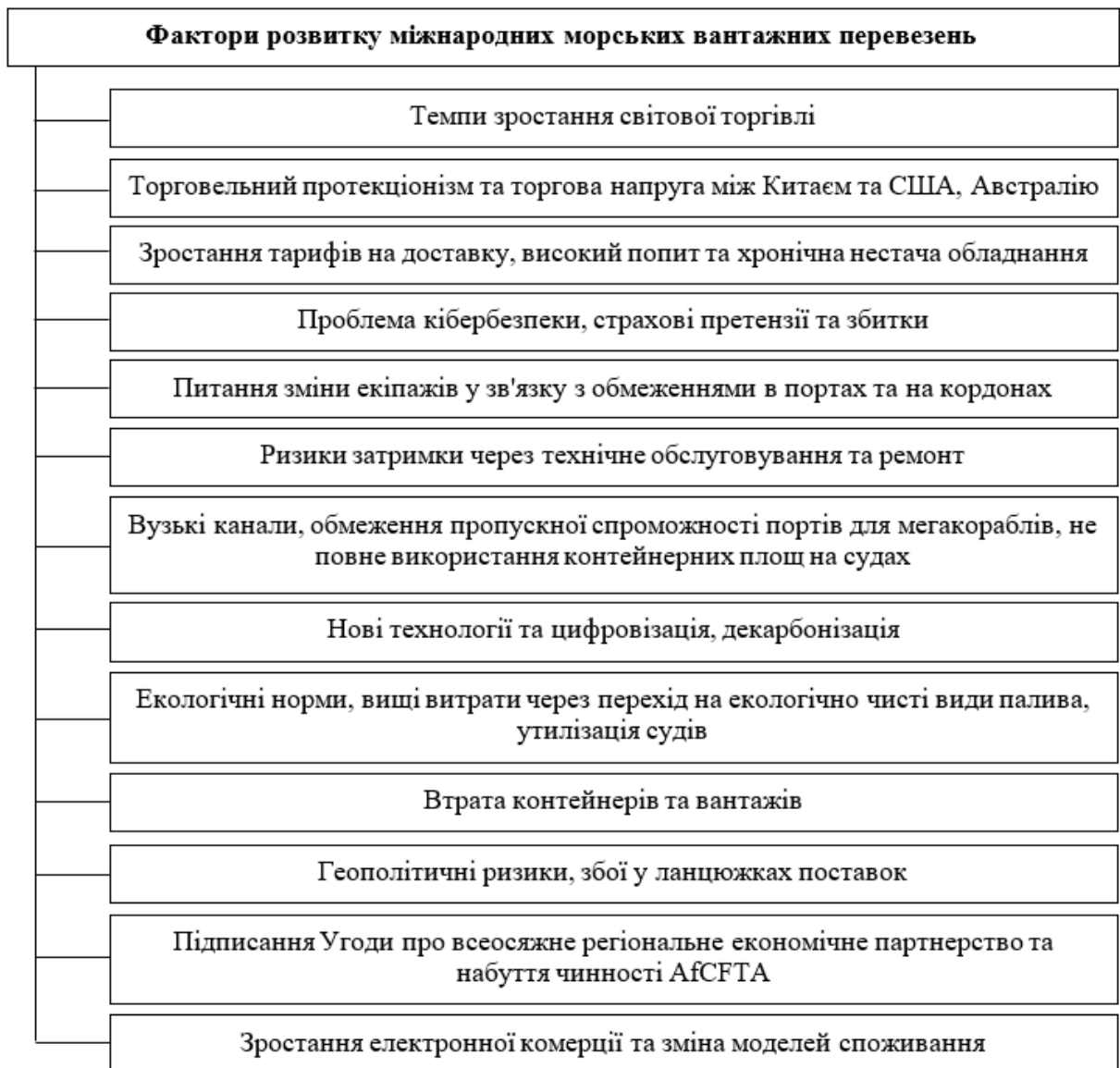


Рисунок 14. Фактори розвитку міжнародних морських вантажних перевезень\*

\*Побудовано авторами на основі [382, 410, 413, 414, 415, 416]

Пандемія COVID-19 викликала низку потрясінь, проте масштаби та наслідки збоїв значно відрізняються між регіонами, секторами економіки та

сегментами ринку морських перевезень. Відновлення також виявляється нерівномірним, оскільки існують відмінності у масштабах політичної підтримки та щодо доступу до вакцин. Перспективи відновлення міжнародних морських вантажних перевезень є неоднозначними, при цьому існує безліч факторів, які формуватимуть динаміку ринку міжнародних морських перевезень у найближчому майбутньому.

На тлі вже більш складної глобальної геополітичної та торгової політики збої у зв'язку з COVID-19 пролили світло на вразливості глобальних ланцюжків поставок, включаючи морські транспортні мережі, що лежать в їх основі. Уряди просуваються вперед з політикою та ініціативами «краще, ніж було», щоб гарантувати, що ризики, екологічна стійкість та технології інтегровані як попередні умови для сталого постпандемічного світу. Хоча морська торгівля нині перебуває у режимі відновлення, пандемія має тривалий вплив. Відновлення відбувається нерівномірно, і деякі тенденції, що раніше існували, посилюються або прискорюються [382]. Морський транспорт і торгівля знаходяться в авангарді цих тенденцій, і наступні пріоритетні сфери дій допоможуть сектору пройти перехідний період:

1) Вакцинація – необхідно активізувати міжнародні зусилля боротьби з пандемією та забезпечити ширшу вакцинацію в регіонах та судноплавній галузі, при цьому плани вакцинації моряків повинні стояти на першому місці у списку пріоритетів. Двоетапний підхід до вакцинації, що збільшує розрив між країнами, населенням та секторами економіки, збереже асинхронні моделі відновлення, які, можливо, виявилися корисними для запобігання затяжному спаду, коли вибухнула пандемія, але викликають побоювання щодо стійкості відновлення. Багатоступінчасте відновлення, спричинене вакцинацією, пов'язане з ризиками та посилить нерівність, яка може призвести до соціальної напруженості та потрясінь. За оцінками МВФ, для припинення пандемії у всьому світі та забезпечення доступності вакцин для країн, що розвиваються, потрібно 50 млрд дол. Інвестиції у глобальні плани вакцинації можуть прискорити відновлення

економіки та забезпечити до 2025 р. додатковий світовий обсяг виробництва приблизно на 9 трлн дол. [382].

2) У майбутньому торгівлю слід стимулювати шляхом вживання підтримуючих політичних заходів, що зводять до мінімуму торгові обмеження та протекціоністські тенденції.

3) Зацікавлені сторони у морському ланцюжку поставок, включаючи перевізників, порти, внутрішні транспортні компанії та вантажовідправників, повинні працювати разом, щоб гарантувати, що морський транспорт залишається надійним, передбачуваним та ефективним видом транспорту, який пов'язує ланцюжки поставок та сприяє торгівлі. А для забезпечення видимості та прозорості вони повинні забезпечувати розширені комунікації та обмін даними та інформацією.

4) Судноплавству та портам слід вивчити можливості для бізнесу, пов'язані зі зростанням електронної комерції, прискореною цифровізацією та зростаючою вимогою екологічної стійкості, та використовувати ці можливості для підвищення прибутковості, а також надання якісних послуг, що відповідають вимогам клієнтів та ланцюжка поставок [382].

5) Порти є важливими інфраструктурними об'єктами, які є каталізаторами економічного зростання та розвитку і є ключовими вузлами в мережі тісно взаємопов'язаних глобальних ланцюжків поставок. Крім того, що вони служать воротами міжнародної торгівлі, створюють робочі місця та багатство, роблять внесок у валовий внутрішній продукт країн і сприяють розвитку міських та промислових агломерацій. Проте порти та інша прибережна транспортна інфраструктура схильні до ризику впливу, пов'язаного зі зміною клімату, особливо через їх розташування в прибережних зонах, низовинних районах та гирлах річок, що має ширші наслідки для міжнародної торгівлі та для перспектив розвитку найбільш уразливих країн, особливо найменш розвинених та малих острівних держав.

У світлі стратегічної ролі портів як частини глобальної торгової системи, а також можливих збитків, порушень і збоїв у глобальних ланцюжках поставок

через зміни клімату, а тому й великими витратами та втратами для економіки та торгівлі, підвищення стійкості портів до зміни клімату має стратегічне економічне значення і буде ключовим фактором у досягненні багатьох цілей та завдань Порядку денного до 2030 р. щодо сталого розвитку.

Хоча адаптація до зміни клімату та зміцнення стійкості морських портів та пов'язаної з ними прибережної транспортної інфраструктури, послуг та виробництв є питанням стратегічної економічної важливості та зростаючої терміновості, ще необхідно зробити дуже багато. Однак у 2019 р. Саміт боротьби зі зміною клімату, скликаний Генеральним секретарем ООН, поставив завдання активізації дій у дев'яти ключових галузях. Результати саміту щодо адаптації та стійкості включали наступне: зобов'язання щодо фінансування діяльності, пов'язаної зі зміною клімату, з боку урядів та приватного сектору; нові ініціативи щодо підвищення адаптації до зміни клімату та стійкості; понад 110 країн та 85 міжнародних організацій та організацій приватного сектору, у тому числі асоціації морської індустрії, такі як Міжнародна палата судноплавства та Всесвітня асоціація інфраструктури водного транспорту, зобов'язуються вживати більш активні заходи щодо адаптації та стійкості; нові заходи щодо підтримки малих острівних країн і найменш розвинених країн; нові ініціативи щодо запобігання лих; а також спільні плани розвитку стійких транспортних систем та розширення доступу до фінансування для проектів стійкої інфраструктури.

На Саміті понад 80 структур найрізноманітніших ланок ланцюжків доданої вартості морських перевезень виступили з ініціативою щодо обезуглерожування сектору морських перевезень, взявши на себе зобов'язання до 2030 р. створити комерційно життєздатні судна з нульовим рівнем викидів, що експлуатуються на глибоководних торгових шляхах [417].

Варто зауважити, що морський транспорт споживає приблизно 9% загальної енергії, що використовується на транспорті, і генерує близько 2% світових викидів парникових газів. Очікується, що даний показник буде зростати. У 2017 р. Комітет із захисту морського середовища Міжнародної

морської організації затвердив «дорожню карту» до 2023 р., яка розробляє стратегію скорочення викидів парникових газів судами. У 2017 р. в Китаї було спущено на воду перше в світі повністю електричне вантажне судно, а в Швеції два великих порома були переведені з дизельного палива на електрику [418].

Глобальні викиди CO<sub>2</sub> транспортним сектором збільшилися менш ніж на 0,5% у 2019 р., порівняно із щорічними 1,9% з 2000 р., завдяки підвищенню ефективності, електрифікації та більш широкого використання біопалива (рис. 15). Проте, на транспорт і раніше припадає 24% викидів CO<sub>2</sub> від спалювання палива. Викиди CO<sub>2</sub> судноплавства продовжують рости, що підкреслює необхідність більш пильної уваги міжнародної спільноти до цієї проблеми [419].

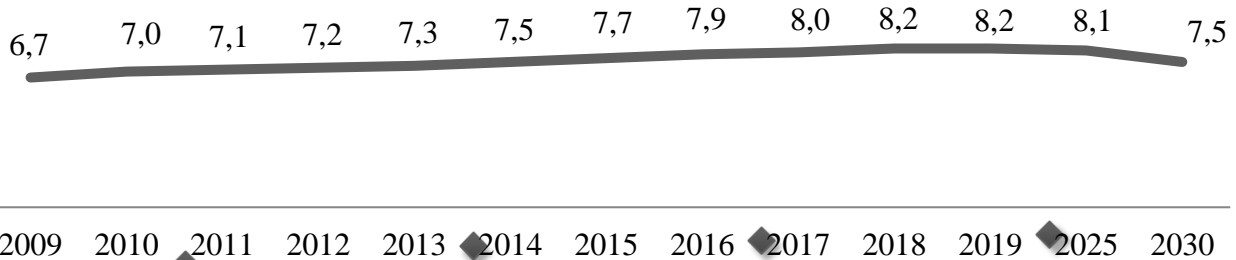


Рисунок 15. Викиди CO<sub>2</sub> транспортним сектором протягом 2009-2019 рр. та за сценарієм сталого розвитку до 2030 р., ГТ\*

\*Побудовано авторами за даними [419]

б) Тема цифровізації економіки та розвитку блокчейн-систем є вкрай актуальною та викликає великий інтерес у сучасного суспільства. Ринок зацікавлений у збільшенні обсягів руху товарів, розвитку несировинного експорту та зростанні доходів товаровиробників, у тому числі за рахунок процесу цифровізації економіки та логістики. Цифровізація логістичної галузі – питання конкурентоспроможності компаній, що оперують на даному ринку.

Цифровізація вантажних перевезень у контейнерах стала однією з найпопулярніших тем у галузевих ЗМІ у всьому світі. Багато великих логістичних компаній створюють свої ІТ-системи, стартапи серйозно

налаштовані на докорінні зміни логістичної галузі, а багато інвесторів підтримують цю тенденцію з мільйонами доларів венчурного капіталу [420].

Великі зміни в галузі морських перевезень у найближчому майбутньому передбачають розвиток блокчейн-технологій. Блокчейн забезпечує формування та ведення цифрового реєстру транзакцій з будь-якими активами у кількох місцях одночасно. Наразі технологія активно застосовується у транспортній логістиці для забезпечення прозорості операцій з вантажами по всьому ланцюжку поставок, інтеграції ринкової, комерційної та виробничої інформації для зниження ризиків та переходу на інтелектуальні та безпаперові технології взаємовідносин усіх учасників господарського обороту. Блокчейн у морській логістиці дозволяє розвивати відразу кілька напрямків ІТ-рішень: ведення статичного та динамічного реєстрів, реалізація смарт-контрактів, підтримка криптовалют та транзакцій, пов'язаних зі смарт-контрактами.

Для спільної роботи з урахуванням технології блокчейн транспортно-логістичні компанії використовують цифрові блокчейн-платформи (ЦБП). Останні фіксують численні транзакції з вантажами, транспортними засобами та обладнанням, вносять відповідні відомості до супровідних, митних, страхових, платіжних та інших документів, а також надають актуальну інформацію про стан технологічних процесів усім учасникам ланцюжка поставок – вантажовласникам, перевізникам, власникам інфраструктури, адміністративним сервісним структурам.

Станом на 2020 р. ключові морські перевізники активно освоюють цифрові платформи для онлайн-бронювання фрахту [421]. Застосування цифрових технологій дозволяє портам: підвищувати обсяг та ефективність відвантаження товарів, скорочувати час перебування судна на стоянці, приймати більшу кількість суден щоденно, знижувати навантаження на транспортні маршрути, подвоїти пропускну спроможність (без розширення площ), оптимізувати роботу персоналу, відстежувати місцезнаходження та стан вантажу тощо [422].

7) До пріоритетних напрямків диджиталізації для транспортної логістики відноситься переведення у цифровий формат транзакцій, які в даний час



фіксуються на паперових носіях. Для морських перевезень у сучасних реаліях, як ніколи, стає актуальною цифровізація паперового коносаменту – Bill of Lading.

Витрати на обробку документів та транзакцій становлять 20% від загальних витрат на транспортування. За даними європейського розробника програмного забезпечення CargoX, найбільші витрати на обробку паперових коносаментів пов'язані з їх пересиланням від відправника вантажу до вантажоодержувача. Кожен екземпляр документа надсилають кілька разів, використовуючи в основному експрес-пошту. Загалом витрати на пересилання одного коносаменту можуть сягати 100 дол. Крім того, таке пересилання займає від кількох днів до кількох тижнів, і, використовуючи паперові коносаменти, затримуються платежі за надані послуги. При надсиланні поштою також неминуче виникає ризик втрати документа, затримки внаслідок зовнішніх факторів.

При цьому, як стверджують у CargoX, переведення транспортної документації в електронну форму та обмін цими документами через цифрові платформи може скоротити витрати на транспортування до 300 дол. у перерахунку на один двадцятифутовий контейнер, не кажучи вже про економію часу на пересилання документів.

Розробники очікують, що у майбутньому цифрові морські документи будуть введені повсюдно. Можливо, це означає новий – безпаперовий – етап історії морських перевезень [421].

8) Формування цифрової логістичної платформи, яка здатна:

- автоматизувати бізнес-процеси, аналізувати поведінку споживачів та пропонувати оптимальні рішення щодо організації транспортних потоків;
- враховувати специфіку водного транспорту;
- спростити договірну роботу між учасниками логістичних процесів;
- накопичувати, структурувати та аналізувати великий обсяг даних, прогнозувати події та мінімізувати ризики для учасників логістичних процесів;

- оптимізувати використання транспортних та термінальних активів, підвищити їх рентабельність та знизити витрати на логістику.

Цифрова логістична платформа здатна забезпечити оптимальну логістику та управління розподільними складами з мінімальною кількістю персоналу (цифровий термінал).

При керуванні транспортними операціями цифрова логістична платформа:

- здійснює пошук оптимальних маршрутів з використанням технологій машинного навчання;
- використовує зручні для експедиторів та клієнтів інтерфейси;
- забезпечує інтеграцію з державними інформаційними та клієнтськими системами постачання, організує електронний документообіг та взаємодію з митницею.

При керуванні цифровим складом цифрова логістична платформа:

- мінімізує витрати на інфраструктуру терміналів та персонал за рахунок створення інтелектуальних навантажувачів із використанням технологій комп'ютерного зору;
- керує внутрішніми складськими потоками;
- утворює цифровий склад – віртуальний двійник (копію) складу з більш ніж 40 технічними параметрами стану [423].

9) Цифровий/інтелектуальний контейнерний термінал – це концепція, заснована на ІТ-рішеннях та здатна керувати бізнес-процесами терміналу, його технічною та технологічною взаємодією з усіма учасниками процесу логістики вантажів шляхом:

- підходу до складських послуг за принципом «одного вікна» та можливості бронювання термінальних послуг у рамках комплексного логістичного обслуговування «від дверей до дверей»;
- моніторингу фактичного та документального стану вантажу та обладнання на терміналі;
- централізованого/інтелектуального електронного документообігу;
- перевалки контейнерів;

- подання вантажу для митного оформлення та контроль процесу митного оформлення;
- централізований контроль довіреностей;
- оформлення документів [423].

Напрямки удосконалення міжнародних морських вантажних перевезень представлені на рисунку 16.

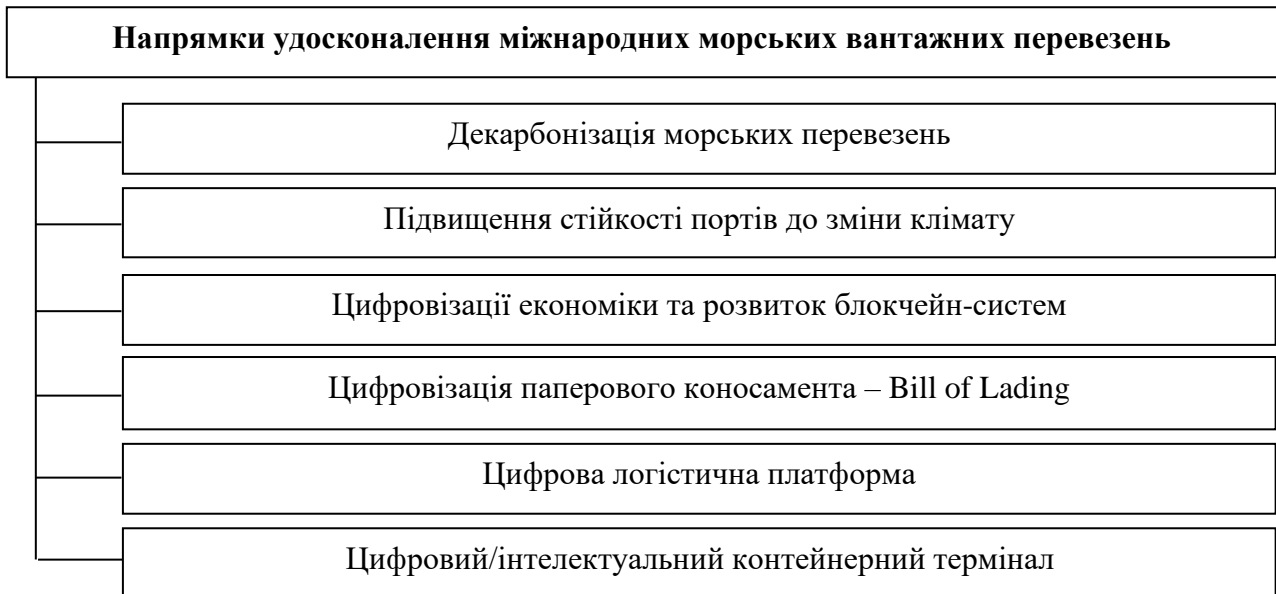


Рисунок 16. Напрямки удосконалення міжнародних морських вантажних перевезень\*

\*Побудовано авторами за основи [382,410, 413, 414, 415, 416]

Таким чином, в умовах коронакризи посилились нагальні питання щодо розвитку морського транспорту. Сьогодні перед світовою спільнотою та усіма учасниками процесу морських перевезень постає завдання удосконалення систем обслуговування шляхом цифровізації, врахування у діяльності проблем щодо зміни клімату та переведення суден на екологічно чисті технології тощо.

**SECTION 9. MANAGEMENT**

10.46299/ISG.2022.MONO.ECON.1.9.1

**9.1 Управління формуванням акмеологічної компетентності керівника закладу освіти**

Успіх економіко-правового, духовного розвитку українського суспільства залежить переважно від ключової фігури будь-якої освітньої організації – її керівника, який має розв'язувати проблеми, що виникають у ході освітнього процесу, виявляти культуру управлінської діяльності, етику поведінки, опікуватися стратегічним розвитком закладу освіти та його співробітників.

Перш ніж допомагати, підтримувати саморозвиток підлеглих, керівникові потрібно бути впевненим у правильності прийнятих рішень, виборі оптимальних засобів впливу на виробничі процеси й людські кадри, мати чітку точку зору щодо мотивації досягнення успіху, корегування її на досягнення акме-вершин [424–426]. Таким чином, виникає необхідність досліджувати акмеологічну компетентність (далі – АК) керівника закладу освіти (далі – ЗО) як таку його характеристику, що відбиває прагнення себе зберігати, змінювати й удосконалювати впродовж життя, і управління її формуванням.

Зазначене вище зумовило вибір теми нашого дослідження: «Управління формуванням акмеологічної компетентності керівника закладу освіти».

Об'єкт дослідження: формування акмеологічної компетентності керівника ЗО.

Предмет дослідження: управлінська діяльність з формування акмеологічної компетентності керівника ЗО.

Аналіз наукових джерел, як вітчизняних, так і закордонних, дає підстави стверджувати що акмеологічні ідеї перебувають у полі зору багатьох дослідників. Так, Г. Коваленко [427] розробила технологію формування акмеологічної позиції майбутнього керівника, В. Григораш і О. Гречаник вивчали формування акмеологічної компетентності керівника [428] й майбутнього менеджера освіти [429], О. Григораш [430] – досліджувала підходи до оцінювання діяльності керівника школи на акмеологічних засадах;

І. Горбачова, С. Кіриченко, Т. Куценко, Л. Рибалко, Р. Черновол-Ткаченко [429, 431–433] розглядали питання організації науково-методичної роботи з педагогічними кадрами на засадах акмеологічного підходу.

Водночас проблема управління процесом формування акмеологічної компетентності керівника ЗО не була предметом спеціального дослідження. Відтак у ході аналізу наукової літератури з проблем менеджменту, психології, педагогіки, соціального управління нами було виявлено суперечності стосовно зазначеної проблеми, а саме: між наявним рівнем управління формуванням акмеологічної компетентності керівника ЗО й необхідним задля розвитку освітньої організації, підвищення ефективності її діяльності; між необхідністю управління формуванням акмеологічної компетентності керівника ЗО й відсутністю чітких критеріїв якості управлінської діяльності, нерозробленістю цільової програми управління формуванням цього феномену в системі роботи з керівними кадрами галузі освіти.

Мета дослідження: на основі аналізу наукових джерел і діагностики стану проблеми розробити комплексно-цільову програму з удосконалення управління формуванням акмеологічної компетентності керівника ЗО й експериментально перевірити її результативність.

Відповідно до мети дослідження нами сформульовано такі завдання:

- 1) уточнити суть і структуру акмеологічної компетентності керівника ЗО, методи управління її формуванням;
- 2) проаналізувати стан управління формуванням акмеологічної компетентності керівників ЗО;
- 3) розробити комплексно-цільову програму з удосконалення управління формуванням акмеологічної компетентності керівників ЗО й експериментально перевірити її результативність.

Для досягнення визначеної мети й виконання окреслених завдань використано такі методи дослідження: *теоретичні* – вивчення поглядів менеджерів, акмеологів і педагогів на різні аспекти досліджуваної проблеми, аналіз нормативної документації з питань управління ЗО, узагальнення

теоретичного матеріалу для уточнення суті, структури акмеологічної компетентності керівника ЗО, обґрунтування діяльності керівників вищих рівнів щодо створення умов для формування акмеологічної компетентності керівників нижчих рівнів, моделювання – для розроблення параметрів і критеріїв кваліметричної моделі; *емпіричні методи* – опитування, тестування, експертне оцінювання, узагальнення незалежних характеристик, спостереження, самооцінка, самоспостереження для визначення динаміки рівнів сформованості акмеологічної компетентності керівників ЗО.

Наукова новизна отриманих результатів дослідження полягає в тому, що *вперше*:

- розроблено кваліметричну модель оцінки управління формуванням АК керівника ЗО;
- складено комплексно-цільову програму з удосконалення зазначеного аспекту управлінської діяльності;
- систематизовано діагностичні методики для вимірювання рівня сформованості АК керівника галузі освіти.

*Набули подальшого розвитку* ідеї акмеологічного управління закладами освіти, розвитку самості, самовдосконалення.

Практичне значення отриманих результатів дослідження полягає в тому, що всі його результати (розроблена кваліметрична модель, систематизовані діагностичні методики, запропонована комплексно-цільова програма) можуть бути адаптовані до ЗО різних типів і форм власності й застосовані ними у своїй діяльності. Матеріали дослідження можуть бути використані працівниками інститутів післядипломної освіти, керівниками методичних служб для роботи зі створення умов щодо формування акмеологічної компетентності керівних кадрів системи освіти.

Основні результати дослідження *впроваджено* впродовж 2020-2021 рр. у діяльність Центру освітніх технологій щодо організації науково-методичної роботи з керівним кадрами Київського району м. Харкова, в освітній процес

Інституту післядипломної освіти і менеджменту Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди.

Апробація результатів дослідження відбувалася на науково-практичних конференціях різних рівнів: міжнародних: III-я Міжнародна науково-практична конференція «Теоретичні та практичні наукові дослідження: концепції і тренди» (Оксфорд, 2021); III-я Міжнародна студентська наукова конференція «Актуальні питання та перспективи проведення наукових досліджень» (Трускавець, 2021); IV-а Міжнародна науково-практична конференція «Наука, практика і теорія» (Токіо, 2022); студентській науково-практичній конференції «Інновації в управлінні закладами освіти: теорія та практика» (м. Харків, 2021).

Теоретичне обґрунтування компетентності як психолого-педагогічної проблеми спирається на доведення таких суттєвих положень: виявлення сутності поняття «компетентність» на основі аналізу словникових тлумачень, праць психологів, педагогів, акмеологів, порівняння різних наукових підходів до проблеми управління формуванням акмеологічної компетентності; визначення акмеологічного характеру компетентності керівника ЗО.

У тлумачному словнику [434] компетентність визначають як «здатність кваліфіковано діяти» або «характеристику суб'єкта діяльності», а в сучасному словнику іноземних мов сутність терміну доповнюється ще її ставленням до будь-якої справи, питання.

У вітчизняній науці сьогодні можна виділити три основних підходи щодо дослідження феномена компетентності: діяльнісний, особистісно-діяльнісний, акмеологічний [429, 435–445].

З точки зору діяльнісного підходу, компетентність включає знання, уміння, навички, способи виконання діяльності на високому рівні кваліфікації відповідно до конкретних умов, в інтересах задоволення певних потреб (Ю. Жуков, Л. Петровська та інші).

З точки зору особистісно-діяльнісного підходу, компетентність може бути описана через співвідношення стану особистісної сфери людини й визначена як

інтегративна якість особистості, що опосередковує діяльність і спрямована на підвищення її ефективності (А. Асмолов, В. Ганзен, А. Маркова та інші).

Акмеологічний підхід дозволяє інтегрувати принципи діяльнісного й особистісно-діяльнісного підходів, тому в акмеологічних дослідженнях компетентність розглядається як елемент більше складних систем та аналізується з урахуванням тих закономірностей, умов і факторів, що забезпечують вищий рівень у будь-якій галузі діяльності зрілих людей [432–433, 440, 446–448].

Серед основних видів професійної компетентності керівника виділяється акмеологічна компетентність, яка є когнітивним компонентом системи професіоналізму суб'єкта діяльності, сферою його професійного відання. Вона охоплює акмеологічні знання про шляхи, принципи й закономірності прогресивного розвитку зрілої особистості та її професіоналізму.

В акмеології проведено чимало досліджень щодо опосередкованого розкриття сутнісних характеристик акмеологічної компетентності. У роботах О. Гречаник, В. Григораша, Л. Рибалко [428, 429, 431–433, 447, 449] було доведено, що акмеологічна компетентність необхідна керівникам для організації процесів особистісно-професійного розвитку персоналу. При цьому під час здійснення цього процесу слід ураховувати особливості професійної індивідуальності. Таке врахування має бути спрямовано насамперед на самореалізацію й самоактуалізацію в професійній діяльності, розкриття потенційних можливостей особистості.

У дослідженнях Л. Маркелової [450] зазначено, що акмеологічна компетентність необхідна для продуктивного особистісно-професійного самовдосконалення суб'єктів професійної діяльності. Схожі думки висловлювались і в роботах інших авторів [451, 452–456].

Отже, акмеологічна компетентність являє собою особистісне утворення, що характеризує зрілість працівника як суб'єкта свого професійного розвитку.

Ю. Артемов [446] включає до акмеологічної компетентності:



- знання про характеристики високих рівнів професійних досягнень в управлінській праці;
- уміння розрізняти об'єктивно та суб'єктивно значимі досягнення в професійній праці;
- здатність намітити план свого подальшого професійного розвитку із завданнями, що ускладнюються.

На думку А. Маркової [448], до акмеологічної компетентності входять:

- акмеологічні знання, тобто поінформованість, інформованість про те, які досягнення можливі у сфері психічного, професійного розвитку, їхні рівні, варіанти;
- акмеологічні вміння й навички;
- акмеологічні якості особистості, що забезпечують рух людини до намічених досягнень (до цих особистісних якостей автор відносить, насамперед, акме-мотивацію й акме-здібності).

Таким чином, ці автори представляють акмеологічну компетентність як особистісно-діяльнісне утворення, що включає знання, уміння, навички й особистісні якості.

У принципі погоджуючись із таким підходом, ми схиляємося до точки зору О. Гречаник, В. Григораша [428], що зміст АК як системного утворення необхідно представити не просто у вигляді суми визначених знань, умінь, навичок та особистісних якостей, а у вигляді системно-структурного утворення. Відтак у структурі акмеологічної компетентності як системи ми виділяємо не знання, уміння, навички і т. п., а складники, до складу кожного з яких входять визначені знання, уміння, навички й особистісні властивості.

Зміст *мотиваційно-ціннісного складника* складають акме-мотивація, акме-здібності й готовність до саморозвитку.

*Змістово-процесуальний складник* утворюють акмеологічне знання як система методологічних, теоретичних і методичних знань у сфері самоактуалізації, самовдосконалення й самореалізації людини в різних сферах життєдіяльності, а також система пізнавальних умінь, що сприяють

безперервному відновленню та збагаченню акмеологічного знання, уміння й навички самопізнання та саморегуляції.

Завершує структуру акмеологічної компетентності керівника *особистісно-рефлексивний складник*, який являє собою систему особистісних характеристик менеджера, що впливає на результативність його виробничої діяльності. Якщо перші два складники акмеологічної компетентності (мотиваційно-ціннісний, змістово-процесуальний) мають функціональний характер, то третій складник компетентності – це стійкі особистісні характеристики, що формуються в процесі діяльності та спілкування з людьми, розвитку особистості.

Завдяки рефлексії людина ніби виходить за межі повної захопленості безпосередньою діяльністю, піднімається над нею і з цієї позиції усвідомлює проблеми, що постають перед нею, у широкому контексті ставлення до світу, природи, людей, суспільства, самої себе [457–458]. Іншими словами, рефлексія спрямована на самого керівника, пов'язана з його уміннями й навичками аналізувати свою діяльність, володіти собою в будь-якій ситуації, забезпечувати розвиток власної особистості, створювати умови для постійного професійного вдосконалення та інше.

Таким чином, акмеологічна компетентність як системно-структурне утворення являє собою єдність мотиваційно-ціннісного, змістово-процесуального та особистісно-рефлексивного складників. Їхні взаємозв'язки та взаємозалежності утворюють ієрархічну структуру, в основі якої лежить поінформованість в акмеологічному знанні, що разом із акмеологічною мотивацією, акмеологічними вміннями обумовлює готовність до саморозвитку та високий рівень самопізнання й саморегуляції. Подібна структура й забезпечує успішне розв'язування проблемних ситуацій самоактуалізації, самовдосконалення та самореалізації. Проаналізовані вище структурні компоненти АК керівника ЗО тісно переплетені між собою й тільки в цілісності забезпечують ефективність його професійної управлінської діяльності.

Акмеологічними за змістом є методи соціально-психологічного управління, що передбачають активну й інтерактивну взаємодію керівника та підлеглих [459–460].

Перевага методів активного навчання порівняно з пасивними методами навчання обумовлена тим, що вони:

- розвивають не лише професійні управлінські знання й уміння, але й особистісні;
- формують логічну культуру;
- навчають професійного спілкування під час діалогу в процесі дискусії;
- забезпечують позитивний емоційний настрій, насолоду від успіху в управлінській діяльності, коли організація успішно розвивається;
- сприяють розвитку оригінальних суджень, креативних думок, неординарного бачення розв'язку проблем ЗО тощо.

Схарактеризуємо деякі методи управління формуванням АК керівника, які належать до активних: дискусійні, ділову гру, аналіз конкретної управлінської ситуації, – акцентуючи увагу на особливостях їх використання в системі науково-методичної роботи з керівниками ЗО.

Дискусія передбачає постановку й відповідь на питання, що є головною дискусійною процедурою, яка має інформаційно-пізнавальний характер.

Питання поділяють на закриті й відкриті. Закриті питання спрямовані на виявлення істини або помилкових суджень: граматичною ознакою є наявність у реченні частки «чи, чи то ж, а чи, що, чи той, чи (хто, хтось) інший», наприклад, «Чи правда, що...»; на такі питання можливо лише відповідати «так» чи «ні»; відповідь спрямована на вибір варіантів між «так» чи «ні», на розвиток уміння оперативно аналізувати ситуацію й приймати рішення. Відкриті питання спрямовані на виявлення нових властивостей і якостей тих явищ, об'єктів, процесів, якими цікавляться дискутанти: граматичною ознакою є наявність запитальних слів: що, де, коли, чому та ін.; на відкриті питання слід давати розгорнуті, точні, прямі або непрямі відповіді, які спростовують або підтверджують твердження.

Відкриті питання можуть бути прості, які містять одну конкретну думку, вимагають розгорнутої, спростовуючої або підтверджуючої, точної і ясної відповіді; складні – містять 2-3 питання, правильна відповідь на них вимагає розчленування загального питання на конкретні 2-3 питання. Спочатку необхідно відповісти на 2-3 елементарних питання, а потім – відповісти на загальне складне питання. Такі питання спрямовані на формування вмінь думати, аналізувати, аргументувати, обґрунтовувати, а також на генерування нової інформації.

*Питання-ситуація* – лексично представляє собою не питання із запитальним словом, а конкретну, яскраву, доречну ситуацію, у кінці якої ставиться конкретне запитання; містить підказку, відповідь вимагає аналізу змісту запропонованої ситуації; опосередкована відповідь може мати прямий або непрямий, точний, визначений характер; запитання спрямовується на виявлення вміння оперативно орієнтуватися в ситуації, думати й пояснювати.

*«Дзеркальні» питання* – є своєрідним відображенням думки того, хто ставить питання, у того, хто відповідає; відбувається віддзеркалення, але не пряме, як копія, а своєрідний переказ опонентом деталей питання; питання містять багато деталей; той, хто ставить питання, бачить власну ідею з боку іншої людини, може переусвідомити й погодитися з відповіддю співбесідника, хоча вона не повністю збігаються з власною думкою; дзеркальне питання допомагає у створенні нового напрямку в дискусії. Такі питання спрямовані на розвиток уміння деталізувати інформацію, наблизитися до авторського замислу, викликати бажання продовжувати дискусію.

Дискусійними є диспут, полеміка, спір, дебати, демагогія. Диспут (disputare лат. – міркувати) – це публічне відкрите міркування на наукову або суспільно важливу тему, виявлення різних точок зору.

Полеміка (грец. polemikos – ворожий) – відкрита публічна боротьба думок, передбачає використання методів: критики, публічного неочікуваного нападу. Відбувається явне спростування «чужої» думки. Спостерігаються особисті ворожнечі випадки.

Суперечка (співставлення неоднозначних думок) – протиборство ідей, позицій, думок, під час якого відстоюється особистісна позиція. Може відбуватися перехід з теми обговорення на особисте сперечання учасників.

Дебати (франц. *debats* – сперечання) – заперечення, спростування, сперечання за висловленими позиціями. Передбачає активну постановку провокаційних питань.

Демагогія (грец. *demagogia* – використання навмисного перекручування фактів для досягнення будь-якої мети) – сукупність методів, які дозволяють створити неправдиве враження правди й щирості.

*Ділова гра* (*Business game*) передбачає створення ситуації вибору і прийняття рішення щодо висунутих проблем, які існують у професійній діяльності. Це модель фрагмента майбутньої діяльності фахівця, який імітує умови здійснення конкретної професійної справи. У діловій грі поєднуються реальність та ірреальність, гра і професійна справа, відбувається реальна взаємодія учасників гри за певними правилами у відведений час.

До обов'язкових елементів ділової гри науковці [461–463] відносять модель гри, імітацію, двоплановість (реальність і умовність), поставлену мету, сценарій, правила, ролі, критерії оцінки, ігрову взаємодію, спілкування, аналіз і спроби вирішення конкретних ситуацій, у тому числі й конфліктних, шляхом вироблення професійних умінь і навичок, атмосферу невизначеності й неповної інформації.

Прикладами ділових ігор, наприклад, є мозкова атака як метод розв'язування умовно створених проблем, розподілу процесу розв'язання проблеми на етапи (генерація ідей, критика конструктивного перероблення їх), розподілу часу в умовах колективної взаємодії. В освітньому й управлінському процесах застосовують різні модифікації ділових ігор: імітаційні, операційні, рольові ігри, діловий театр, психо- і соціограма [463].

Проведення ділової гри полягає в організації групової роботи керівників ЗО (робота з першоджерелами, тренінг, мозковий штурм, робота з ігротехніком),

проведення з ними міжгрупової дискусії (виступ мікрогруп, захист результатів, дотримання правил дискусії, робота експертів) за підготовленими завданнями.

Отже, використання методів активного навчання в системі науково-методичної роботи з керівниками ЗО допомагає сформувати й розвинути їх акмеологічну компетентність.

Керівники вищих рівнів мають створити необхідні умови задля формування АК керівників нижчої ланки, розвитку їхніх здібностей, підвищення їхньої управлінської, рефлексивної культури [456, 464–467].

Зокрема організація роботи щодо формування АК, розвитку здібностей керівників у реаліях особистісно зорієнтованого навчання передбачає: створення умов для набуття практичного досвіду поведінки, використання нетрадиційних форм методичної роботи з керівними кадрами, технологій інтерактивного навчання під час проведення ділових нарад і засідань – мозкового штурму, дерева рішень, відкритого мікрофону, методу ПРЕС, акваріуму, ажурної пилки, дебатів, дискусій, воркшопу, коворкінгу тощо.

Діяльність із формування АК керівника має спиратися на результати діагностичних вимірювань [468–472] і дотримання принципів організування таких досліджень, як-от: цілісний підхід до вивчення особистості менеджера; принцип урахування вікових та індивідуальних особливостей і потреб керівника; етичність у визначенні результатів просування керівника до його професійного акме [430, 443, 451, 472–473].

В управлінні формуванням АК керівника ми виділяємо декілька етапів, серед яких такі.

1. Попередня підготовка — моральна, психологічна. Керівник оволодіває прийомами подальшої діяльності.

2. Інформаційно-аналітичний етап, що передбачає збирання інформації із проблем розвитку АК, упорядкування цієї інформації, виокремлення суто управлінської.

3. Мотиваційно-цільовий етап – визначення конкретних цілей, декомпозиція їх на завдання щодо досягнення професійного акме.

4. Прогностичний етап – складання планів різної перспективи, програм чи проєктів.

5. Організацій й регулювання діяльності, доповнене стимулюванням.

6. Завершальним етапом є аналіз результатів роботи з формування АК керівників закладу освіти: 1) поточний аналіз (аудит діяльності ЗО та його керівника), що регулює реальну практику; 2) аналіз підсумків діяльності в обраному напрямі.

Проте ми погоджуємося з тими науковцями, які стверджують, що управлінський цикл на цьому закінчується. Новий цикл – повторне впровадження на вищому рівні.

Зокрема, Г. Єльнікова підкреслює, що науково-педагогічні рекомендації в практику діяльності ЗО упроваджують не тільки керівники вищої ланки. Суттєво спрямовують їхню роботу науково-методичні центри, інститути підвищення кваліфікації педагогічних кадрів, педагогічні виші тощо, центри професійного розвитку працівників [462].

Якщо в регіоні опікуються проблемою формування АК менеджерів, то слід систематично обговорювати на засіданнях різноманітних структур організації (як варіант – циклові комісії, професійні об'єднання керівників, громадські організації, що мають стосунок до сфери управління) звіти керівників про стан роботи з формування АК, загальної управлінської культури тощо [443, 451].

Таким чином, виходячи із вищезазначеного, можна стверджувати, що вивчення теоретичних питань управління процесом формування АК керівника ЗО дозволить розробити й упровадити в практику роботи з керівними кадрами системи освіти комплексно-цільову програму щодо оптимізації управління становленням й розвитком їх акмеологічної компетентності.

Вивчення стану управління формуванням АК керівника ЗО було проведено впродовж 2020–2021 рр. на базі ЗЗСО Київського району Харківської міської ради. До експерименту було залучено працівників Центру освітніх технологій (далі – ЦОТ) управління освіти адміністрації Київського району Харківської міської ради, 17 керівників ЗЗСО.

Під час здійснення аналізу було використано методи колективної роботи експертної групи та методи індивідуальної роботи членів експертної групи.

До методів колективної роботи експертної групи відносимо метод експертних комісій, метод мозкової атаки, метод «суду», ділові ігри.

До методів індивідуальної роботи членів експертної групи належать такі: інтерв'ю, анкетування за участю інтерв'юєра, анкетування, кількісні оцінки, бальні оцінки, вірогідні оцінки, елементарні судження, множинне порівняння, парні порівняння, ранжування, групування.

Для аналізування стану проблеми в ЗЗСО зазначеного району міста було сформовано експертну групу в складі 5 осіб, які є працівниками ЦОТ і одного із педагогічних вишів міста.

Основними напрямками аналізу стану управління формуванням АК керівників ЗЗСО були такі: 1) потреба керівників у досягненнях; 2) сформованість акмеологічних знань; 3) сформованість акмеологічних умінь; 4) оцінка якості управління формуванням АК керівників.

*Дослідження №1. Потреби керівників у досягненнях.*

Мета: з'ясувати рівні акмеологічної спрямованості керівників освітніх організацій.

Ми скористалися методикою Ю. Орлова (додаток А) і запропонували керівникам-респондентам 17 закладів освіти висловити свою думку відносно 22 тверджень, які відносяться до різноманітних аспектів виявлення потреби в досягненнях: ставлення до успіху та невдачі, значущість планів досягнення, оцінка майбутнього, ставлення до ризику під час прагнення до успіху, ставлення до оригінальних та унікальних результатів діяльності, самооцінка своїх потреб тощо. Результати розподілилися таким чином (табл. 1).



Результати виявлення рівня потреби керівників ЗЗСО в досягненнях  
(за методикою Ю. Орлова [474])

Рівні потреби в досягненнях	Результати опитування	
	Кількість осіб	%
Високий	10	58,8
Середній	7	41,2
Низький	—	—

Як видно з таблиці 1, серед керівників ЗЗСО району не виявлено осіб із низьким рівнем потреб. До того ж, трохи більше виявлено людей з високим рівнем потреб у досягненнях. Це свідчить про те, що керівники вважають досягнення важливими й необхідними в житті, підкреслюють їх значущість для управління. Респонденти найбільшу кількість балів віддали, давши позитивні відповіді на такі твердження: навіть у звичайній роботі я намагаюся вдосконалювати деякі її елементи; у діяльності своїх підлеглих намагаюся побачити оригінальні ідеї, інноваційні підходи; заради успіху я можу ризикнути, якщо навіть шанси не на мою користь, заклопотаний думками про успіх, я можу забути про міри обережності, – та не погодившись із такими твердженнями: кінцевий результат діяльності моєї особистої та керованої організації не важливі для мене, оскільки надаю перевагу власне процесу; успіху в житті та професії досягають люди, яким пощастило; невдачі мого життя та професійного становлення обумовлені зовнішніми обставинами. Отже, керівники ЗЗСО надають важливе значення результатам діяльності порівняно з процесом, прагнуть до оригінальності; готові до ризику заради досягнення успіху, іноді нехтуючи правилами безпеки; вважають, що успіхи та невдачі залежать не тільки від обставин, щасливих випадків, а й від самої людини, її зусиль і налаштування на успіх. Така поведінка керівників допомагає їм цілеспрямовано й усвідомлено формувати, а потім і розвивати акмеологічну компетентність – власну та підлеглих.

Про сформованість АК керівника свідчать також акмеологічні знання. Саме цій проблемі було присвячене наступне дослідження.

*Дослідження № 2. Сформованість акмеологічних знань керівників ЗЗСО.*

Мета: схарактеризувати акмеологічні знання керівної ланки.

Нами було розроблено опитувальники відкритого типу (додатки Б, В) задля визначення рівня сформованості акмеологічних знань керівників ЗЗСО. Питання містили інформацію про акмеологію, акмеограму, засоби професійного розвитку, саморозвитку тощо. Також необхідно було дати відповіді, що керівники вважають своїми досягненнями, чому вони здатні до менеджерської діяльності. Було з'ясовано, що якість акмеологічних знань низька. Показниками якості знань у нашому випадку виступали повнота та гнучкість. Характер засвоєння керівниками акмеологічних знань переважно репродуктивний. Результати дослідження подано в таблиці 2.

Таблиця 2  
Результати виявлення сформованості акмеологічних знань керівників  
ЗЗСО (у %)

Показники критерію «акмеологічні знання»		Результати
Повнота		26,09
Гнучкість		15,22
Характер засвоєння знань про суть акме, акмеологічної компетентності	творчий	10,87
	реконструктивний	41,30
	репродуктивний	47,83

Аналізуючи отримані дані, пояснимо їх таким чином. На питання: «Що таке акме? Чим займається акмеологія? У чому суть акмеологічної компетентності?» – респонденти давали негативні відповіді, які характеризують їхню необізнаність із цими поняттями: «Не знаю»; «Не чув (чула)»; «Уперше зустрічаю такі поняття»; «Акмеологія – від грецького «логос», напевне, якась наука, учення»; «Компетентність – точка зору, думка. Але ж про акмеологічну компетентність чую вперше» і т. д. Це можна пояснити тим, що акмеологія доволі нова наука, її вивчення нещодавно розпочато у вишах нашої країни, і керівники ЗЗСО в період свого навчання у ЗВО її не вивчали. Дуже незначний відсоток респондентів (3,7 % від загальної кількості опитаних) повідомили про те, що «щось таке чули», «в інтернеті зустрічали таку дефініцію – акмеологія, але ж суті цього терміну не розуміють. Після первинного ознайомлення

з акмеологічною літературою (Інтернет-ресурси) керівники змогли дати відповіді на поставлені запитання, але переважно на репродуктивному рівні – рівні відтворення.

Далі нами було запропоновано відповісти на питання: «Чи володієте Ви якостями, що необхідні сучасному керівникові?» Респонденти відповіли таким чином: переважна більшість (91,3 %) дали позитивні відповіді: «Так, маю». Найчастіше менеджери визначали такі якості, як здатність згуртувати колектив і повести за собою, стратегічне бачення розвитку організації, готовність приймати одноосібні рішення й нести за це відповідальність; організовувати співпрацю членів колективу з представникам інших організацій, надавати управлінську підтримку інноваційної діяльності в ЗО тощо.

Наступне питання було сформульовано таким чином, аби респонденти визначилися, що саме вони вважають високими досягнення в управлінській діяльності. Саме це запитання викликало труднощі в керівників. Так, менше половини респондентів (43,48 %) змогли назвати три та більше ознак високих досягнень у професії менеджера, такі як: «Імідж організації, її сталий розвиток», «Досконале високо професійне володіння управлінськими технологіями, методами, прийомами, формами та засобами організації освітнього процесу», «Творче збагачення професії особистими досягненнями, дослідженнями, відкриттями», «Особисті перемоги керівника в різноманітних конкурсах майстерності та перемоги керованої ним організації освіти», «Відданість професії та організації, ставлення до себе як до професіонала».

Стосовно рівня акмеологічної підготовки переважна більшість керівників дали негативні відповіді, оскільки 86,96 % респондентів вважають її на низькому рівні або взагалі її немає. До того ж 86,96 % керівників схвально поставилися до можливості опанувати управлінську майстерність, управлінські технології, технології саморозвитку, які дозволяють досягати успіху, стати авторитетним керівником і т. д. Відповідно 13,04 % керівників відмітили, що загалом хотіли би самовдосконалюватися, вважають це за необхідне, але випробовують

утруднення під час конкретизації цілей, зовсім не володіють способами самовдосконалення.

Отже, загалом керівники ЗЗСО району, які були залучені до експерименту, маючи низький рівень акмеологічних знань, репродуктивний характер їх засвоєння, нечітке уявлення про високі досягнення в управлінській діяльності, усе ж таки правильно розуміють, якого керівника можна вважати компетентним і тому усвідомлено чи не усвідомлено прагнуть вершин управлінської майстерності, професіоналізму менеджера освіти.

Далі нами було досліджено акмеологічні вміння керівників.

*Дослідження № 3. Сформованість акмеологічних умінь керівників ЗЗСО.*

Мета: дослідити сформованість акмеологічних умінь менеджерів освіти.

Із такою метою нами було адаптовано опитувальник О. Гречаник, розроблений для керівників. Ми залишили перелік акмеологічних умінь, проте оновили їх зміст відповідно до мети та змісту управлінської діяльності [426]. Отже, ми досліджували такі вміння керівників: конструктивні, комунікативні, організаторські, гностичні (додаток Д). Вони виявилися в більшості керівників на низькому та середньому рівнях (табл. 3).

Таблиця 3

## Виявлення акмеологічних умінь керівників ЗЗСО

Рівні сформованості вмінь	Результати опитування	
	Кількість осіб	%
Високий	1	5,9
Середній	12	70,6
Низький	4	23,5

Насамперед, слід відмітити, що в керівників виникли труднощі зазначити вміння, які допомагають формуванню акмеологічної компетентності (приблизно 10 % респондентів не змогли назвати більше двох умінь). Також 18 % респондентів негативно висловилися з приводу можливості скласти план подальшого професійного розвитку. Крім того, переважна частка керівників (70 %) під час відповіді зазначили тільки плани щодо найближчого розвитку та середньої перспективи (1-3 роки) і зовсім нічого не вказали стосовно стратегії розвитку, стратегічних завдань (понад три роки).

У ході експериментальної роботи із запрошеними керівниками ЗЗСО ми встановили, які саме вміння потребують першочергового розвитку з метою формування їх АК. До таких ми відносимо вміння правильно визначати мету професійно-управлінського розвитку, стратегічно мислити та складати відповідні плани, виявляти управлінську етику, такт, етикет, розвивати корпоративну культуру, розробляти етичний кодекс ЗО, сприяти формуванню АК працівників свого ЗО.

*Дослідження № 4. Оцінка якості управління формуванням АК керівника.*

Мета: визначити якість та рівень управління формуванням АК керівників закладів освіти району.

Задля досягнення поставленої мети нами було проведено вивчення стану формування АК керівників і управління цим процесом в управлінні освіти Київського району, а саме в ЦОТ. Узагальнивши роботи О. Гречаник, В. Григораша, Г. Єльнікової, О. Касьянової, З. Рябової, О. Темченко, Т. Хлебнікової [428, 430, 447, 461, 468–470], ми розробили кваліметричну модель (додаток Е). Основу моделі склали п'ять параметрів управління формуванням АК керівника ЗО. Кожний параметр розкривається сукупністю критеріїв. За допомогою методу Делфі було визначено вагомість параметрів і критеріїв, розроблено технологію оцінювання. Так, коефіцієнт відповідності визначають за кожним критерієм у межах від 0 до 1 з інтервалом 0,25. Відповідно якщо критерій не виявляється – оцінка 0, виявляється завжди – оцінка 1.

Оцінку якості управління формуванням АК керівників за розробленою кваліметричною моделлю здійснювала група із 5 експертів, склад якої було визначено на початку дослідження. Узагальнену експертну оцінку графічно зображено на рис. 1. Розрахунки за кваліметричною моделлю подано в таблиці 4.

## Розрахунки за кваліметричною моделлю

Назва параметру кваліметричної моделі	Експертні оцінки параметрів кваліметричної моделі				
	Е 1	Е 2	Е 3	Е 4	Е 5
Інформаційно-аналітичне забезпечення	0,09	0,1	0,11	0,12	0,09
Планово-прогностичне забезпечення	0,12	0,13	0,11	0,13	0,12
Організаційно-виконавча діяльність	0,15	0,16	0,18	0,15	0,16
Контрольно-коригувальна діяльність	0,17	0,16	0,19	0,15	0,17
Результативність роботи	0,2	0,19	0,18	0,21	0,2
Загальна експ. оцінки	0,73	0,74	0,77	0,76	0,74
Узагальнена оцінка якості управління формуванням АК керівника ЗО	<b>0,75</b>				
Рівень управління формуванням АК керівника	<b>достатній</b>				

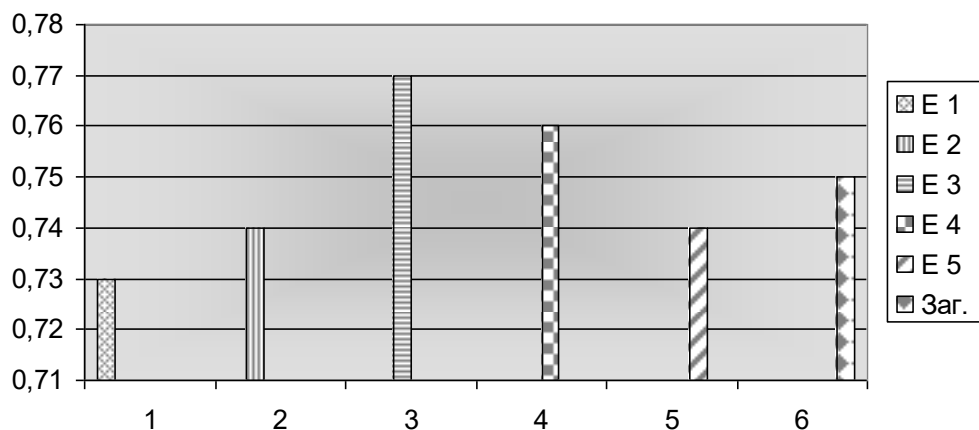


Рис. 1. Експертні оцінки за кваліметричною моделлю

Як свідчать отримані дані, загалом управлінська діяльність із формування АК керівників ЗЗСО відповідає достатньому рівню. Проте вдосконалення потребують найбільше інформаційна й аналітична діяльність щодо впорядкування банку методик і діагностик, визначення видів аналізу, розроблення програми аудиту тощо. Також потребує вдосконалення планування формування й подальшого розвитку АК керівників ЗО, систематичність науково-

методичної роботи з керівниками ЗО в районі на базі ЦОТ. Зазначені та інші напрями підвищення рівня управління вирішено вдосконалювати засобами комплексно-цільової програми (КЦП).

*Проблема КЦП з удосконалення управління формуванням акмеологічної компетентності керівника закладу освіти:*

- недосконалість управлінської діяльності з формування акмеологічної компетентності керівника;
- відсутність механізму забезпечення керівників ЗЗСО якісною своєчасною інформацією, необхідною для формування акме-компетентності та підвищення її рівня;
- необхідність розроблення тактичної й операціональної програм включення керівників у процеси оволодіння технологіями саморозвитку, сучасними технологіями особистісно-професійного розвитку, у тому числі акмеологічними;
- недостатнє наповнення змісту науково-методичної роботи з керівниками ЗО району особисто значущими цінностями особистісно-професійного зростання.

*Мета КЦП:* удосконалення діяльності Центру освітніх технологій (ЦОТ) із формування акмеологічної компетентності керівників ЗО; оновлення системи науково-методичної роботи шляхом її наповнення акмеологічним змістом; підвищення рівнів сформованості АК керівників, їхнього саморозвитку, рівнів професійної діяльності на основі оновлення підходів до цієї діяльності.

*Термін реалізації:* 1 рік (2020-2021).

*Етапи реалізації програми:* інформаційно-аналітичний, мотиваційно-цільовий, планово-прогностичний, організаційно-виконавчий, регулятивно-корекційний, підсумковий.

Зазначимо, що основними методами формування АК керівника було обрано методи активної діяльності суб'єктів навчання – тренінги, дискусії, воркшопи, ділові ігри, вправи; види освітньої діяльності було поєднано, форми роботи з керівними кадрами освіти району було урізноманітнено: колективні, групові, індивідуальні. Відзначимо, що важливим інструментом у реалізації мети й завдань КЦП було розроблення й упровадження спецкурсу «Акмеологічна

компетентність керівника закладу освіти» (додаток 3), який було реалізовано в системі науково-методичної роботи з керівниками ЗО Київського району й паралельно запропоновано як вибірковий освітній компонент в ІПОМ здобувачам освіти зі спеціальності 073 «Менеджмент».

Після впровадження програми в практику роботи ЦОТ, у жовтні 2021 року, було проведено повторну перевірку сформованості АК керівників ЗО та стану управління цим процесом за методиками, представленими вище. Так, наведемо порівняльні оцінки щодо потреби керівників ЗО в досягненнях (табл. 5).

Таблиця 5

Порівняння рівня потреби керівників ЗО в досягненнях до і після впровадження КЦП

Рівні потреби в досягненнях	До впровадження КЦП		Після впровадження КЦП		Приріст Δ %
	Кільк. осіб	%	Кільк. осіб	%	
Високий	10	58,8	15	88,2	+29,4
Середній	7	41,2	2	11,8	-29,4
Низький	—	—	—	—	—

Як зазначено в табл. 5, зросла кількість керівників ЗО з високим рівнем потреби в досягненнях (+29,4 %), що позитивно відіб'ється як на особистості самого керівника, так і керованій ним освітній організації.

Так само позитивну динаміку можна спостерігати у сформованості акмеологічних знань (табл. 6) й акмеологічних умінь керівників ЗО (табл. 7).

Таблиця 6

Порівняння результатів виявлення сформованості акмеологічних знань керівників ЗСО до і після впровадження КЦП (у %)

Показники критерію «акмеологічні знання»		Результати до впр. КЦП	Результати після впр. КЦП	Приріст Δ
Повнота		26,09	78,27	+52,18
Гнучкість		15,22	37,44	+22,22
Характер засвоєння знань про суть акме, акмеологічної компетентності	творчий	10,87	15,36	+4,49
	реконструктивний	41,30	62,52	+21,22
	репродуктивний	47,83	22,12	-25,71



Таблиця 7

Виявлення акмеологічних умінь керівників ЗСО до і після впровадження  
КЦП (у %)

Рівні сформованості вмінь	Результати опитування		Приріст $\Delta$
	До впровадження КЦП	Після впровадж. КЦП	
Високий	5,9	17,7	+11,8
Середній	70,6	70,5	+0,1
Низький	23,5	11,8	-11,7

У табл. 6 продемонстровано зростання таких критеріїв акмеологічних знань, як гнучкість (+22,22 %) та повнота (+52,18 %), що відбулося, на наш погляд, за рахунок: 1) створення відповідного освітнього середовища, яке насичене акмеологічними знаннями, сприяє засвоєнню цих знань і формуванню акмеологічних умінь їх застосовувати; 2) акмеологічного спрямування науково-методичної роботи ЦОТ із керівниками ЗО на оволодіння ними відповідними знаннями й уміннями; 3) інтеграції менеджерських, педагогічних та акмеологічних знань у системі післядипломної педагогічної освіти; 4) використання сучасних освітніх технологій, у тому числі акмеологічних, для професійно-особистісного самовдосконалення керівників ЗО. Саме завдяки цим причинам, ми вважаємо, підвищився рівень акмеологічних умінь керівників ЗО, що продемонстровано в табл. 7. Особливо зріс рівень комунікативних умінь завдяки участі керівників у тренінгах, ділових іграх, колективній взаємодії під час опанування спецкурсу. Так, на думку самих респондентів, вони розвинули здібності будувати такі міжособистісні взаємини в колективі, що рухають кожну людину до акме, швидко й безконфліктно адаптуватися до конкретних умов праці. Крім того, поліпшились конструктивні вміння керівників щодо кваліфікованого добору, композиції та інтегрування акмеологічного й управлінського змісту інформації, проектування власної управлінської діяльності та поведінки, саморозвитку, тому що в повсякденному житті керівникам доводиться постійно працювати з різними видами планів (стратегічні, річні, тижневі тощо), складати план інформальної освіти тощо.

Також після реалізації КЦП виявлено позитивну динаміку управління формуванням АК керівників ЗО, оскільки роботу управління освіти, ЦОТ із

керівниками було організовано саме на засадах програмно-цільового, акмеологічного й особистісно зорієнтованого підходів (табл. 8).

Таблиця 8

Оцінка управління формуванням АК керівників ЗО до і після впровадження КЦП

Назва параметру кваліметричної моделі	Експертні оцінки параметрів управлінської діяльності до та після впровадження КЦП									
	Е 1		Е 2		Е 3		Е 4		Е 5	
	До	Після	До	Після	До	Після	До	Після	До	Після
Інформаційно-аналітичне забезпечення	0,09	0,11	0,1	0,11	0,11	0,12	0,12	0,13	0,09	0,11
Планово-прогностичне забезпечення	0,12	0,14	0,13	0,14	0,11	0,14	0,13	0,14	0,12	0,14
Організаційно-виконавча діяльність	0,15	0,18	0,16	0,19	0,18	0,19	0,15	0,18	0,16	0,18
Контрольно-коригувальна діяльність	0,17	0,19	0,16	0,18	0,19	0,2	0,15	0,18	0,17	0,19
Результативність роботи	0,2	0,24	0,19	0,24	0,18	0,23	0,21	0,23	0,2	0,24
Загальна експ. оцінки	0,73	0,86	0,74	0,86	0,77	0,88	0,76	0,86	0,74	0,86
Узагальнена оцінка якості управління формуванням АК керівника ЗО	<b>До впровадження КЦП</b>				<b>Після впровадження КЦП</b>				<b>Приріст <math>\Delta</math></b>	
	0,75				0,864				+0,114	
Рівень управління формуванням АК керівника ЗО	<b>До впровадження КЦП</b>				<b>Після впровадження КЦП</b>					
	Достатній				Високий					

Як бачимо в табл. 8, усі параметри кваліметричної моделі за оцінками експертів зросли. Загальний рівень управління формуванням АК керівника ЗО змінився кількісно (+0,114) та якісно: управлінська діяльність відповідає високому рівню. Експерти позитивно оцінили вплив КЦП на сформованість АК керівників й управління цим процесом. Особливо зросли такі параметри, як «організаційно-виконавча діяльність» і «результативність роботи». Найменше суттєві зміни виявлено в параметрі «інформаційно-аналітичне забезпечення», відтак у подальшому необхідно зосередити увагу на інформаційному забезпеченні управлінської діяльності з урахуванням принципів загального управління й організаційних принципів побудови системи інформаційного забезпечення, урізноманітненні видів аналізу інформації стосовно означеної проблеми. Отже, порівняльні дані до і після впровадження КЦП доводять її результативність.

Отже, вивчення теоретико-методологічних і практичних аспектів удосконалення управління формуванням акмеологічної компетентності керівників закладів освіти дозволило дістати таких висновків.

1. Уточнено суть і структуру акмеологічної компетентності керівника ЗО, методи управління її формуванням. Так, акмеологічна компетентність керівника ЗО представляє собою якісну характеристику особистості керівника, є особистісно-діяльним утворенням, що включає знання, уміння, навички й особистісні якості. До провідних функцій АК керівника належать самопізнання, самореалізація, саморозвиток, самооцінювання. Структура акмеологічної компетентності керівника ЗО містить такі складники: мотиваційно-ціннісний, змістово-процесуальний та особистісно-рефлексивний.

Основними методами управлінської діяльності з формування АК керівників є соціально-психологічні, оскільки вони спрямовані вже самі по собі на розвиток людини чи організації галузі освіти. Акмеологічними за змістом нам видаються такі методи роботи з керівниками, як дискусійні, ділові ігри, аналіз конкретної управлінської ситуації тощо.

Під управлінням процесом формування акмеологічної компетентності керівника ЗО ми розуміємо колегіальну роботу, що передбачає шість послідовних етапів: попередня підготовка, інформаційно-аналітичний, мотиваційно-цільовий, прогностичний, організаційно-регулятивний, підсумковий.

2. Упровадження теоретичних засад з удосконалення управління формуванням акмеологічної компетентності керівника було апробовано на базі ЗЗСО Київського району м. Харкова. Загалом у дослідженні взяли участь керівники 17 закладів загальної середньої освіти.

Було проаналізовано управління роботою з формування АК керівників ЗО, за результатами якої встановлено, що рівень управління достатній. Проте потребують удосконалення акмеологічні знання й акмеологічні вміння учасників дослідження, керівників Центру освітніх технологій, робота з керівниками ЗО має хаотичний характер, не сформовано інформаційний банк з кращих

управлінських практик, досвіду роботи керівників, які спрямовані на досягнення акме-вершин в управлінні організаціями.

3. Із метою вдосконалення управління формуванням АК керівників, оптимального використання потенціалу керівників ЗО району було розроблено комплексно-цільову програму, яка складається з шести етапів, розрахована на один рік. Визначено мету програми, етапи реалізації, запропоновано план реалізації конкретних заходів.

Після впровадження КЦП перевірено її результативність. Установлено позитивні зміни в потребі в досягненнях, характері акмеологічних знань керівників ЗО району, у розвитку їхніх акмеологічних умінь, у підвищенні рівня управлінської діяльності з достатнього до високого (+0,114).

Основним висновком дослідження є досягнення мети й завдань, визначених на початку роботи. Не зважаючи на це, необхідно зазначити, що проведене дослідження не розв'язує всіх проблем, тому в перспективі нам видається доцільним вивчення питання розвитку акмеологічного середовища конкретного закладу освіти й формування акмеологічного простору в районі.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

Тест-опитувальник виміру потреби в досягненнях (Ю. Орлов) [474]

*Інструкція.* Проводячи цей тест, ми хочемо з'ясувати вашу думку, інтереси й те, як ви оцінюєте самих себе. Якщо Ви погоджуєтесь із твердженням, то підкресліть відповідь «так», якщо не погоджуєтесь – підкресліть відповідь «ні».

№	Твердження	Так	Ні
1	Думаю, що успіх у житті залежить скоріше від випадку, ніж від розрахунку	Так	Ні
2	Якщо я позбавлюсь улюбленого заняття, життя втратить для мене сенс	Так	Ні
3	Для мене у будь-якій справі важливим за все є виконання, а не кінцевий результат	Так	Ні
4	Вважаю, що люди більше страждають від невдач, ніж від поганих взаємовідношень з близькими	Так	Ні
5	На мою думку, більшість людей живуть далекими цілями, а не близькими	Так	Ні
6	В житті у мене було більше успіхів, ніж невдач	Так	Ні
7	Емоційні люди мені подобаються більше, ніж діяльні	Так	Ні
8	Навіть у звичайній роботі я намагаюся вдосконалювати деякі її елементи	Так	Ні
9	Заклопотаний думками про успіх, я можу забути про міри обережності	Так	Ні
10	Мої батьки вважали мене лінивою дитиною	Так	Ні
11	Вважаю, що в моїх невдачах повинні скоріш обставини, ніж я сам	Так	Ні
12	Мої батьки занадто суворо контролювали мене	Так	Ні
13	Терпіння у мене більше, ніж здібностей	Так	Ні
14	Лінь, а не сумніви в успіху змушує часто відмовлятися від своїх намірів	Так	Ні
15	Вважаю, що я впевнена у собі людина	Так	Ні
16	Заради успіху я можу ризикнути, якщо навіть шанси не на мою користь	Так	Ні
17	Я не старанна людина	Так	Ні
18	Коли все йде гладко, моя енергія посилюється	Так	Ні
19	Якщо б я був журналістом, я писав би скоріше про оригінальні винаходи людей, ніж про пригоди, події	Так	Ні
20	Мої близькі зазвичай не поділяють моїх планів	Так	Ні
21	Рівень моїх вимог до життя нижче, ніж у моїх товаришів	Так	Ні
22	Мені здається, що наполегливості у мене більше, ніж здібностей	Так	Ні

*Обробка результатів.* Індивідуальний бал респондента визначається шляхом підрахунку кількості відповідей, які співпадають з ключем. Залежно від набраних балів визначається рівень потреби в досягненнях:

22–16 відповідей – високий;

15-8 відповідей – середній;

7-0 відповідей – низький.

*Ключ до тесту-опитувальнику*

Твердження	Відповіді	Твердження	Відповіді
1	Ні	12	Ні
2	Так	13	Ні
3	Ні	14	Ні
4	Ні	15	Ні
5	Ні	16	Так
6	Так	17	Ні
7	Так	18	Так
8	Так	19	Так
9	Ні	20	Ні
10	Ні	21	Так
11	Ні	22	Так

Додаток Б

Тестові завдання для виявлення якості та характеру сформованості  
акмеологічних знань

Виконайте тестові завдання, обираючи із запропонованих відповідей найбільш повні та правильні.

1. Як акмеологія розглядає будь-яку організацію:

- а) як економічну, виробничу ефективну систему, яка розв'язує завдання, виробляє продукцію, приносить прибуток;
- б) як соціальний та виробничий осередок суспільства, де особистість реалізує свої моральні якості щодо виконання обов'язку, підпорядковуючи свої інтереси суспільним;
- \*в) як функціональну систему, яка розв'язує завдання виробничі й одночасно завдання особистісно-професійного розвитку працівників; організація в цьому випадку виступає як особистісно-формувальний осередок суспільства, згусток культури?

2. Що включає акмеологічна компетентність керівника:

- \*а) володіння акмеологічними знаннями, уміннями;
- \*б) наявність специфічних здібностей, які забезпечують рух людини до акме;
- \*в) акмеологічну спрямованість особистості;
- г) мотивацію педагогів до досягнення успіху та уникнення невдач?

3. Хто запропонував термін «акмеологія»:

- а) Б. Ананьєв;
- б) А. Деркач;
- в) Н. Кузьміна;
- \*г) М. Рибніков?

4. Яким чином відбувається переведення «організаційної мети» навчального закладу в «особистісну мету» педагога:

- а) шляхом офіційного наказу керівника навчального закладу;
- б) шляхом делегування завдання керівником навчального закладу педагогові;

\*в) шляхом розкриття групового та особистісного сенсу організаційної мети навчального закладу конкретному педагогові?

5. Що таке акмеограма:

а) вища точка, період розквіту особистості, найвищих її досягнень;

\*б) система вимог, умов і факторів, які сприяють прогресивному розвитку, насамперед розвитку професіоналізму особистості та діяльності, конкретних суб'єктів праці;

в) кваліфікаційна характеристика, яка містить систему вимог до професії та особистості;

г) наука, що вивчає закономірності та феномен професійного розвитку людини до ступеня її зрілості й особливо під час досягнення нею найбільш високого рівня в цьому розвитку?

6. Що насамперед повинна відстежувати акмеологічна діагностика:

\*а) процес позитивних змін до бажаного результату;

б) будь-які процеси професійного становлення й розвитку особистості;

в) стан об'єкту в період досягнення ним акме;

г) закони особистісно-професійного розвитку?

7. Що таке закономірності акмеологічні:

\*а) характеристики стійких зв'язків відносин і тенденцій у процесі руху до еталонів розвитку особистості, зокрема, до професіоналізму особистості та діяльності;

б) процес позитивних змін до бажаного результату;

в) специфічне комплексне знання, яке має науково-методологічну орієнтацію та трикомпонентну структуру;

г) основні властивості, якості й уміння професіонала, що забезпечують високу ефективність і стабільність діяльності незалежно від її змісту та специфіки?

8. З яких компонентів складається акмеологічне знання:

а) гуманітарний, психологічний, педагогічний;

б) технологічний, акмеологічний, рефлексивний;

\*в) соціальний, гуманітарний, технологічний;



г) діяльнісний, технологічний, процесуальний?

9. Що таке акмеологічні інваріанти професіоналізму:

а) характеристики стійких зв'язків відносин і тенденцій у процесі руху до еталонів розвитку особистості, зокрема, до професіоналізму особистості та діяльності;

б) процес позитивних змін до бажаного результату;

в) специфічне комплексне знання, яке має науково-методологічну орієнтацію та трикомпонентну структуру;

\*г) основні властивості, якості й уміння професіонала, що забезпечують високу ефективність і стабільність діяльності незалежно від її змісту та специфіки?

10. Які акмеологічні методи є провідними в розв'язанні проблем особистісно-професійного розвитку:

а) спостереження за діяльністю професіонала на різних стадіях його розвитку;

\*б) порівняльний аналіз високо- та низькопродуктивної діяльності, властивостей професіонала та «середняка» в професії;

в) аналітико-синтетичне вивчення властивостей професіонала;

\*г) акмеографічний опис та розробка акмеограм?

11. Що є головним методом в акмеологічних технологіях:

а) стимулювання до самовдосконалення;

б) акмеологічний моніторинг;

\*в) акмеологічний вплив;

г) акмеологічна діагностика?

12. Який компонент акмеологічного знання пов'язаний з проблемою сенсу життя та стратегії життєдіяльності суб'єкта:

а) гуманітарний;

б) технологічний;

в) психологічний

\*г) соціальний?

13. Що є основним методом акмеографічного підходу:

а) акмеологічна експертиза;

б) спостереження;

\*в) акмеограма;

г) професіограма?

14. Який рівень акмеологічної компетентності керівника характеризується стійким інтересом до професії педагога, готовністю до ризику заради успіху, сформованою системою ціннісних орієнтацій:

\*а) високий;

б) достатній;

в) середній;

г) низький?

15. Що є показниками акмеологічної спрямованості керівника:

\*а) мотивація до успіху й уникнення невдач;

\*б) потреби в досягненнях;

в) характер засвоєння знань;

г) уміння інтегрувати педагогічні та акмеологічні знання?

16. Який складник акмеологічної компетентності керівника являє собою систему особистісних характеристик педагога, що впливає на результативність його педагогічної діяльності:

а) мотиваційно-ціннісний;

б) змістово-процесуальний;

\*в) особистісно-рефлексивний?

17. Чи можуть учитель та учні, з точки зору акмеологічного підходу, розглядатися як повноцінні партнери:

\*а) так, тому що вони взаємовпливають та взаємодоповнюють один одного;

б) ні, тому що вони перебувають на різних етапах досягнення зрілості, на шляху сходження до акме;

в) тільки в разі використання педагогом партисипативного стилю управління?

18. Які з перелічених факторів наближують процес «професійного вигоряння» педагога:

\*а) учитель цілком поглинений своєю роботою;

б) учитель розвиває комунікативні здібності та можливості взаємодії з учнями, колегами, батьками учнів;

\*в) учитель відчуває перевантаження;

\*г) учитель відчуває недовантаження;

д) учитель аналізує неповну інформацію та на її основі приймає відповідальне рішення?

19. Яка технологія припускає такий спосіб організації спільної діяльності з метою інтенсифікації процесу прийняття рішення в групі, за якого можливі спір, зіткнення різних точок зору, колективний роздум на задану тему:

а) імітація;

\*б) диспут;

в) майстерня;

г) групова консультація?

20. Що є перевагами ділових ігор, які використовуються в системі післядипломної педагогічної освіти:

\*а) забезпечення зворотного зв'язку;

б) перевага кількісної орієнтованості над якісною;

в) трудомісткість розробки ігор;

\*г) можливість об'єднання широкого колу проблем і досягнення глибини їх осмислення?

Додаток В

Анкета для виявлення сформованості акмеологічних знань

1. Що таке акме?
2. Чим займається акмеологія?
3. У чому суть акмеологічної компетентності?
4. Чи маєте Ви якості, необхідні для професійної управлінської діяльності? Які саме?
5. Які ознаки високих досягнень в управлінській діяльності Ви можете назвати?
6. Як Ви оцінюєте свою акмеологічну підготовку?
7. Чи ставите Ви перед собою цілі професійного самовдосконалення? Які?

## Додаток Д

Опитувальник для виявлення акмеологічних умінь керівника

*Шановні колеги! За допомогою запропонованих тверджень визначте рівні сформованості вмінь щодо формування акмеологічної позиції: високий («так», «завжди», «у більшості випадків»); середній («частково»); низький («рідко», «ні», «не можу відповісти», «затрудняюсь дати відповідь»).*

Блоки вмінь	Рівні (в, с, н)	
	Самооцінка	Експертна оцінка
<b>Конструктивні вміння</b>		
Уміння здійснювати кваліфікований добір, композицію та інтегрування акмеологічного й педагогічного змісту навчальної інформації		
Уміння проектувати власну діяльність, поведінку		
Уміння проектувати саморозвиток		
Уміння проектувати діяльність, поведінку та розвиток працівників		
Уміння визначати конструктивні способи досягнення акме		
<b>Організаторські вміння</b>		
Уміння розкривати та мобілізувати власні зусилля в будь-яких ситуаціях		
Уміння успішно виконувати роботу з метою саморозкриття прихованих можливостей		
Уміння раціонально та методично грамотно використовувати наукові здобутки, досвід колег задля досягнення акме		
Уміння дотримуватися наміченого плану діяльності щодо формування акмеологічної компетентності		
Уміння спрямовувати діяльність підлеглих завдяки раціональній та розумній системі вимог щодо досягнення ними акме		
<b>Комунікативні вміння</b>		
Уміння будувати такі міжособистісні взаємини в колективі, які рухають людину до акме		
Уміння швидко та безконфліктно адаптуватися до конкретних умов праці, що заважають формуванню акмеологічної компетентності		
Уміння стимулювати інтерес працівників до самопізнання, само оцінювання, самовдосконалення, саморозвитку		
Уміння виявляти емпатію, тактовність, толерантність у процесі спілкування з людьми		
Уміння впливати на поведінку працівників, їхнє ставлення до досягнення акме завдяки характеру взаємин та авторитету		
<b>Гностичні вміння</b>		
Уміння визначати цілі, завдання щодо формування акмеологічної компетентності		
Уміння пізнавати власні можливості та розмірковувати про способи професійно-управлінського зростання		

Уміння пізнавати можливості своїх працівників щодо досягнення ними акме		
Уміння оцінювати результати власної діяльності та самовдосконалення		
Уміння оцінювати результати діяльності та самовдосконалення своїх підлеглих		

*Оброблення результатів.* Високий рівень оцінюється 3 балами, середній – 2 балами, низький – 1 балом. Підрахуйте загальну кількість балів і визначте рівень сформованості вмінь, за якими виявляється акмеологічна компетентність:

46–60 балів – високий рівень;

30–45 балів – середній рівень;

1–29 балів – низький рівень.

## Додаток Е

## Кваліметрична модель оцінки управління формуванням АК керівника ЗО

Параметр	Вагомість параметру	Критерій	Вагомість критерію	Коефіцієнт відп.
Інформаційно-аналітичне забезпечення управління формуванням АК керівника <b><math>\Phi_1 = m_1(v_1k_1 + v_2k_2 + v_3k_3)</math></b>	$m_1 = 0,16$	1. Створення інформаційного банку з проблеми формування АК керівника. 2. Вивчення утруднень керівників, їх запитів, рівня сформованості АК. 3. Нормативно-правове забезпечення діяльності (розроблення положень про зміст роботи, структурні підрозділи тощо).	$V_1 = 0,25$  $V_2 = 0,45$  $V_3 = 0,3$	
Планово-прогностичне забезпечення управління формуванням АК керівника <b><math>\Phi_2 = m_2(v_4k_4 + v_5k_5 + v_6k_6 + v_7k_7 + v_8k_8)</math></b>	$m_2 = 0,2$	4. Створення акмеограм керівників. 5. Розроблення індивідуальних траєкторій проф.-особистісного розвитку керівників. 6. Узгодженість різних видів планів. 7. Повнота й конкретність планів роботи	$V_4 = 0,2$  $V_5 = 0,2$  $V_6 = 0,3$  $V_7 = 0,1$	
		8. Оптимальність планування	$V_8 = 0,2$	
Організаційно-виконавча діяльність з формування АК керівника <b><math>\Phi_3 = m_3(v_9k_9 + v_{10}k_{10} + v_{11}k_{11} + v_{12}k_{12})</math></b>	$m_3 = 0,25$	9. Співпраця з науковими установами, вишами, окремими науковцями-акмеологами. 10. Створення умов (кадрових, інформаційних, технологічних) для роботи з підвищення рівня АК. 11. Використання акмеологічних технологій в управлінській діяльності. 12. Залучення всіх структурних підрозділів УО до роботи з формування АК керівника	$V_9 = 0,2$  $V_{10} = 0,23$  $V_{11} = 0,27$  $V_{12} = 0,3$	
Контрольно-кригувальна діяльність з формуванням АК керівника <b><math>\Phi_4 = m_4(v_{13}k_{13} + v_{14}k_{14} + v_{15}k_{15})</math></b>	$m_4 = 0,1$	13. Наявність системи моніторингу формування АК керівника. 14. Координація дій усіх керівників і структурних	$V_{13} = 0,3$  $V_{14} = 0,25$	

		підрозділів, що беруть участь в експерименті. 15. Наявність системи мотивації та стимулювання розвитку АК керівника	V15=0,45	
Результативність роботи з формування АК керівника  <b><math>\Phi_5 = m_5(v_{16k16} + v_{17k17} + v_{18k18} + v_{19k19} + v_{20k20} + v_{21k21} + v_{22k22})</math></b>	$m_5 = 0,29$	16. Якісні зміни в управлінській діяльності. 17. Участь у професійних конкурсах керівника й організації. 18. Налагоджені міжнародні зв'язки та партнерство. 19. Творче використання в управлінні організацією досягнень науки й ППД. 20. Створення авторської школи. 21. Підвищення кваліфікаційної категорії, здобуття педагогічного звання. 22. Підвищення рівня саморозвитку	V16=0,12  V17=0,15  V18=0,14  V19=0,16  V20=0,1  V21=0,1  V22=0,23	

Обчислювання значення кожного параметру здійснюється за формулою:

$P_i = m_i (V_{1K1} + \dots + V_{iK_i})$ , де  $P$  — параметр,  $m$  — вагомість фактору,  $V$  — вагомість критерію,  $K$  — усереднений коефіцієнт відповідності,  $i$  – порядковий номер. Загальна оцінка якості управління формуванням АК керівника ЗО визначається як сума всіх параметрів.

При цьому рівень управління встановлюють таким чином:

$0 < O_{\text{заг.}} \leq 0,5$  – критичний,

$0,5 < O_{\text{заг.}} \leq 0,65$  – недостатній,

$0,65 < O_{\text{заг.}} \leq 0,7$  – допустимий,

$0,7 < O_{\text{заг.}} \leq 0,85$  – достатній,

$0,85 < O_{\text{заг.}} \leq 1$  – високий.



## Додаток Ж

***Програма спецкурсу «Акмеологічна компетентність керівника закладу освіти»***

*Предмет* вивчення спецкурсу: теорія та практика формування й розвитку акмеологічної компетентності керівника закладу освіти (ЗО).

*Мета та завдання спецкурсу.*

Метою викладання спецкурсу «Акмеологічна компетентність керівника ЗО» є формування в управлінців системи знань про акмеологічну компетентність керівника ЗО й умінь щодо її формування та розвитку.

Основними завданнями вивчення спецкурсу «Акмеологічна компетентність керівника ЗО» є:

- розвиток умінь аналізування й оцінювання досягнень сучасного менеджменту, вітчизняного досвіду, розвиток потреби слухачів у самовдосконаленні своєї особистості та управлінської діяльності;
- сприяння розвитку здібностей самостійно набувати нові знання, оволодівати способами діяльності, користуватися набутими знаннями, здійснювати самооцінку, самоконтроль;
- розвиток критичного мислення, творчого підходу до управлінської діяльності в галузі освіти;
- набуття слухачами знань про розвиток індивідуальних, особистісних і суб'єктно-діяльнісних характеристик людини в їхніх взаємозв'язках, про ступені зрілості, про досягнення вершин професіоналізму, компетентності, уявлення про творчість, розвиток здібностей та ін.

Після опанування спецкурсу слухачі мають

*знати:*

- основні положення законів України «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту», професійного стандарту керівника ЗЗСО;
- права, обов'язки, вимоги, які пред'являють до керівника ЗЗСО;

- суть, зміст, структуру акмеологічної компетентності керівника ЗЗСО, професіограми та акмеограми;
- передовий управлінський досвід керівників ЗЗСО країни, представників сучасних наукових педагогічних шкіл;

*уміти:*

- працювати з першоджерелами, вести бібліографічний пошук, конспектувати, відбирати цікаві факти, докази із прочитаного;
- аналізувати педагогічні й управлінські ситуації;
- вивчати й аналізувати себе як особистість, здійснювати самооцінку за допомогою тестів;
- розробляти акмеограму, програму самовиховання;
- аналізувати управлінський досвід у сфері освіти;
- визначати рівень акмеологічної компетентності керівника ЗЗСО.

### ***Основний зміст спецкурсу***

#### *Модуль 1. Засади акмеологічної теорії.*

##### Тема 1.1. Акмеологія як наука і навчальна дисципліна.

Становлення акмеології як науки. Поняття «акмеологія», предмет і завдання акмеології. Центральна спрямованість предмета – людина в пору самореалізації її творчої зрілості. Завдання акмеології.

Основні поняття: зрілість, розвиток, професіоналізм, компетентність, діяльність, творчість, індивідуальність, особистість, здібності, талант, геніальність, саморегуляція, інновація, інтеграція.

Подібність і розходження у становленні людини як індивіда, як особистості, як індивідуальності під час руху до вершини розвитку. Досягнення людиною в розвитку вершин її особистісних, суб'єктно-діяльнісних, творчих характеристик.

##### Тема 1.2. Складові професіоналізму та творчої самореалізації людини.

Досягнення творчого результату. Професіоналізм особистості керівника та його складові. Професійна спрямованість особистості. Структура здібностей. Різні

підходи до виділення педагогічних здібностей. Якості особистості як узагальнені властивості особистості. Професійно важливі якості керівника ЗЗСО.

Професіоналізм управлінської діяльності. Структура діяльності. Професійна творчість. Особливості прояву професіоналізму особистості й діяльності фахівців у сфері освіти.

Тема 1.3. Сутність і структура акмеологічної компетентності керівника ЗЗСО.

Суть понять «компетентність», «акмеологічна компетентність», «акмеологічна компетентність керівника». Структурні компоненти акмеологічної компетентності керівника ЗЗСО.

*Модуль 2. Акмеологічні теорії професійного розвитку керівника закладу освіти.*

Тема 2.1. Педагогічний управлінський досвід як результат і опора самореалізації творчого потенціалу керівника ЗО.

Освітня система як сфера розвитку й реалізації творчого потенціалу людини. Педагогічний управлінський досвід як одна з основ майстерності керівника ЗО.

Види педагогічного управлінського досвіду: традиційний, передовий, новаторський і його відмітні риси. Вивчення, узагальнення, пропагування й упровадження передового педагогічного досвіду з управління ЗО.

Тема 2.2. Методи роботи з керівниками ЗО, орієнтовані на професійний розвиток.

Основні методи тренінгової роботи. Науково-практичні семінари як одна з форм конструктивної зміни поведінки керівника. Тренінг-семінари. Тренінги розвитку професійної самосвідомості керівника ЗО. Тренінг розвитку емоційної гнучкості. Емоційний стан. Засоби експресії. Аутогенне тренування. Психологічний практикум «Керівник-професіонал».

***Методи навчання***

*За характером пізнавальної діяльності:* пояснювально-ілюстративні, репродуктивні, проблемного викладу, частково-пошукові, дослідницькі.

*За способом педагогічного керівництва:* пояснення викладача, самостійна робота. Самостійна робота з використанням можливості мережі Інтернет з наданням відповідних посилань на джерело інформації. Самостійна підготовка з використанням друкованих підручників, навчальних посібників, а також інших локальних і мережевих інформаційних ресурсів.

***Обсяг спецкурсу: 1 кредит ECTS (30 годин, із них 10 – аудиторних, 20 – самостійних).***

## **9.2 Definition of learning needs as a necessary element of the learning process**

At present, there is virtually no issue of the organization and functioning of public authorities and local self-government bodies, the civil service in general, which is not related to the professionalism and competence of employees. The introduction of administrative and political reforms, the formation on a modern basis of a new mechanism for the functioning of the state and the state apparatus, the development of the civil service is organically linked with professional training.

Improving the system of professional training of civil servants is due to the establishment of the civil service of Ukraine, it is part of its staffing. The formation of the civil service and the system of training for it takes place in conditions of changing the paradigm of social development, type of culture, spiritual and moral guidelines.

Under such conditions, the effective functioning of the system of continuous professional training of civil servants is an urgent need and the most important factor in strengthening statehood, the formation of a legal, democratic, social state with a socially oriented market economy.

This allows us to identify ways to improve the system of training, retraining and advanced training of civil servants. They are conditioned, first of all, by the strategy and content of reforms and transformations, in which the role of the personal factor, scientific knowledge, professionalism and competence of the state apparatus is increasing. The content and level of special, professional, vocational training should correspond to the strategic directions of state building, be advanced, take into account the high dynamism of social and economic processes, tasks and difficulties of a new model of public administration, civil service staffing. At the same time, it is necessary to increase the prestige of the civil service and, as a consequence, the level of professional competence of its employees.

Of particular interest in the field of professional training of civil servants are approaches to assessing the needs for training and development of management, as well as mechanisms, methods and techniques for appropriate organizational changes to improve the training of civil servants and local government officials to ensure effective work of institutions and organizations [475].

From these positions it is useful to analyze domestic and foreign experience in methodological approaches, methods and techniques of needs assessment used in training, i.e. in the process of updating and deepening knowledge, development and improvement of skills, changes in attitudes and priorities of civil servants.

Albert Einstein once remarked that if he were given one hour to solve the problem on which his life depends, he would spend forty minutes to study it, fifteen minutes to check again and five minutes to solve it [476]. This emphasizes the importance of the preparatory stage in the process of professional development of civil servants: it is too expensive to carry out without first determining what, in what and how much to improve. It is not cheap for organizations to be absent from work, as well as compensation for his average earnings during the training period. In addition, increasing professional competence to an extent that cannot be fully utilized by the organization leads to an increase in lost opportunities, to the dispersal of human potential not only today but also in the future, to declining morale, to increase staff turnover and other losses. Thus, the organization of professional training of civil servants requires, as noted earlier, a systematic approach, and identifying the needs for professional training of civil servants is the first mandatory step in this process (fig. 1).

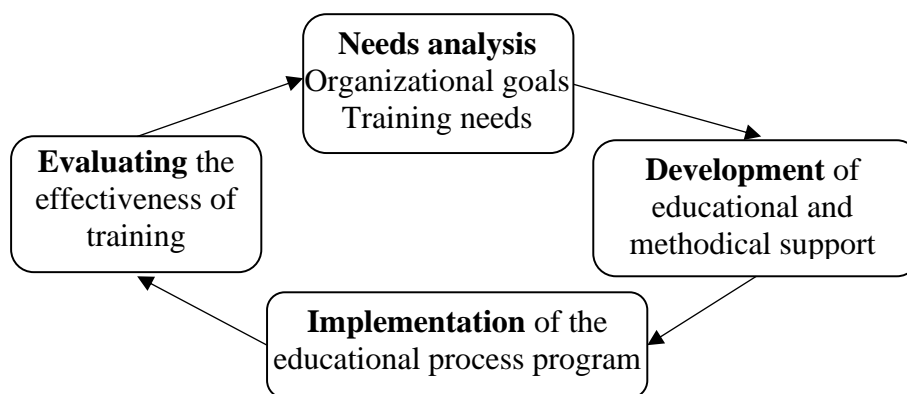


Fig. 1. Scheme of a systematic approach to learning

As we can see, the first stage is key. It is the assessment of vocational training needs that is the basis for determining the main goal of professional development and organizational development, it also depends on the structure and content of the curriculum. In turn, the purpose and content of the program determine the teaching methods that should give the greatest effect.

Of course, the application of a systematic approach in the educational process is not a new factor for our education system. The Law of Ukraine «On Education» and other normative and legal documents related to education require ensuring the integrity of the educational process, i.e. combining the purpose, content, forms, methods and means of learning, taking into account the contingent of learners [476, 477].

However, it is one thing to emphasize, it is another to really provide a systematic approach. There can be no question of unity of purpose and content of the educational process in the system of professional training of civil servants, if most educational institutions of the system of training, retraining and advanced training of civil servants develop and master educational and professional training programs and professional development programs for civil servants. sectoral component of the state standard (in the format that exists for other educational areas and specialties), namely professional and qualification characteristics for certain categories of positions of civil servants. Thus, it is concluded that the educational and professional training programs developed by educational institutions and professional training programs for civil servants at the present stage are mostly subjective.

In general, returning to the systematic approach in the training process, it should be noted that some experts consider the analysis of needs only to determine the number and categories of positions of civil servants in need of training and retraining. However, learning needs analysis is about finding out not only «who» but also «what», «why», «when» and «how» to teach. Thus, the state of training and retraining of civil servants requires the solution of a number of problems due to the objective need to form a new educational system.

In general, the need for vocational training can be considered as a discrepancy between the achieved professional competence of the employee and the specific professional qualification requirements of the position or organizational tasks. This discrepancy between the requirements and performance of a civil servant is the actual need for his professional training. If we talk about the future, it may be a gap between its current results and future requirements.

The structure of needs is very complex; they can be classified as:

- quantitative and qualitative needs. The first determines the need for the number of people who need training; quality needs are related to the structure and requirements for knowledge, skills, abilities that need to be developed by a civil servant;

- current and future needs. The first concerns the overcoming of differences - both quantitative and qualitative - in the knowledge, skills, abilities, etc., which must be acquired or renewed to solve the current problems of the organization; Future needs are related to changes expected in the purpose, priorities, technologies, workforce, structure of the organization and the environment, which may lead to additional needs for training of civil servants;

- individual and collective needs. The difference between these needs for research is that the former relate to individual civil servants and, as a rule, arise from lack of knowledge, skills, low moral qualities, inadequate requirements of the value system, and the latter - collective, due, on the one hand, a set of individual needs of groups of workers, if they are manifested with a significant frequency, and on the other - awareness of the need to overcome shortcomings that may be specific to the team of workers, for example, reflect a low degree of interaction, cooperation, negative phenomena in communication. Collective can also include the needs inherent in a particular industry, such as civil service in general;

- educational and «non-educational» needs. In this case, the criterion is the process of meeting needs: gaps between the projected and desired results can be eliminated either by training in educational institutions on courses and seminars (training needs), or by methods of «organizational development» through structural improvement, advice, rulemaking activities, etc. («non-educational» needs);

- «organizational» and «personal» needs. In this case, the criterion of distribution is the reason for the need (the first due to changes in the priorities of the organization or institution and changes in the relevant requirements for employees; the second need arises when there is a difference between current and desired level of competence of individual employees.

A more generalized structure of needs, in our opinion, can be presented as follows:

- strategic needs (SN). In determining these needs, it is necessary to consider the current state in achieving the strategic goal and solving the main tasks of the entire



organization or institution, i.e. the general problems associated with the possibility of improving efficiency in the future;

- operational needs (ON) - is the definition of the difference between the current and desired state of duty of civil servants, i.e. the needs related to improving the work of a unit or group of specialists, or the need for appropriate organizational changes with revision of current job descriptions;

- training needs (TN) is a comparison of the competence of individual employees with agreed standards (professional qualifications, job descriptions, etc.) and the definition of certain knowledge, skills and abilities that need to be acquired by civil servants for the appropriate level of competence or communication. connection with organizational changes;

- individual needs (IN) are needs related to the definition of individual goals and ways to achieve them, as well as the promotion and support of personal professional development plans.

- Summarizing the above, we can conclude that identifying training needs as a basis for personnel decisions is an analysis of the work done by employees with a focus on the past and assessing the suitability of civil servants to perform certain tasks in the future. Here is a brief example of the structuring of needs (table 1).

Table 1. Structuring learning needs

<i>Nº</i>	<i>Need</i>	<i>Content</i>	<i>Example</i>
1	SN	Improve the efficiency of the organization	Reduce the expenditure part of the organization's budget
2	ON	Make organizational changes and review job descriptions of employees	Reduce staffing and automate the activities of some departments
3	TN	Increase the competence of employees in accordance with organizational changes and new job descriptions	To train employees in the latest information technologies
4	IN	Take into account personal plans for professional development of employees	Use the employee's desire to master the computer

Here are just a few approaches to problem analysis that are useful for research.

One of the most effective deductive approaches is the use of SWOT (strength, weakness, opportunity, threat, obstacle) and PEST (political, economic, social, technical)

techniques that represent is a systematic approach and are used for comprehensive consideration of the problem [478]. This analysis allows you to choose a rational trajectory of the problem, which is most likely and with the least risk and cost ensures the achievement of the most attractive strategic goal (problem solving). This analysis is given in table. 2.

Table 2. Approaches to needs analysis

<i>Types of analysis</i>	
<i>SWOT- analysis based on factors of the following directions:</i>	<i>PEST- analysis takes into account the impact and consequences of factors related to the following areas:</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– strengths, advantages</li> <li>– weaknesses, shortcomings</li> <li>– opportunities</li> <li>– obstacles, threats</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– political</li> <li>– economic</li> <li>– social</li> <li>– technical</li> </ul>

After clarifying the characteristics between the questions of SWOT and PEST - analysis, the links are established, which are made in the form of appropriate matrices. Filling the matrices allows you to determine the needs to solve the problem. There is also an inductive approach to needs assessment, when, starting with the consideration of workplace efficiency issues, we address needs related to organizational, personnel changes, changes in the functioning of the institution and training needs.

Summarizing the problems associated with improving the efficiency of the civil servant, we can draw a diagram (fig. 2), which shows that the training needs are only part of the problems that are analyzed.

On the other hand, if, for example, the need for organizational changes or the need for changes in the regulatory environment is identified, they also have a training component, but apply to a higher category of civil servants - managers.

Thus, the discrepancy between the requirements of the position or organizational tasks and the achieved professional competence of a civil servant is in fact the need for his professional training. Let's analyze the nature and possible variants (conditions) of this discrepancy.

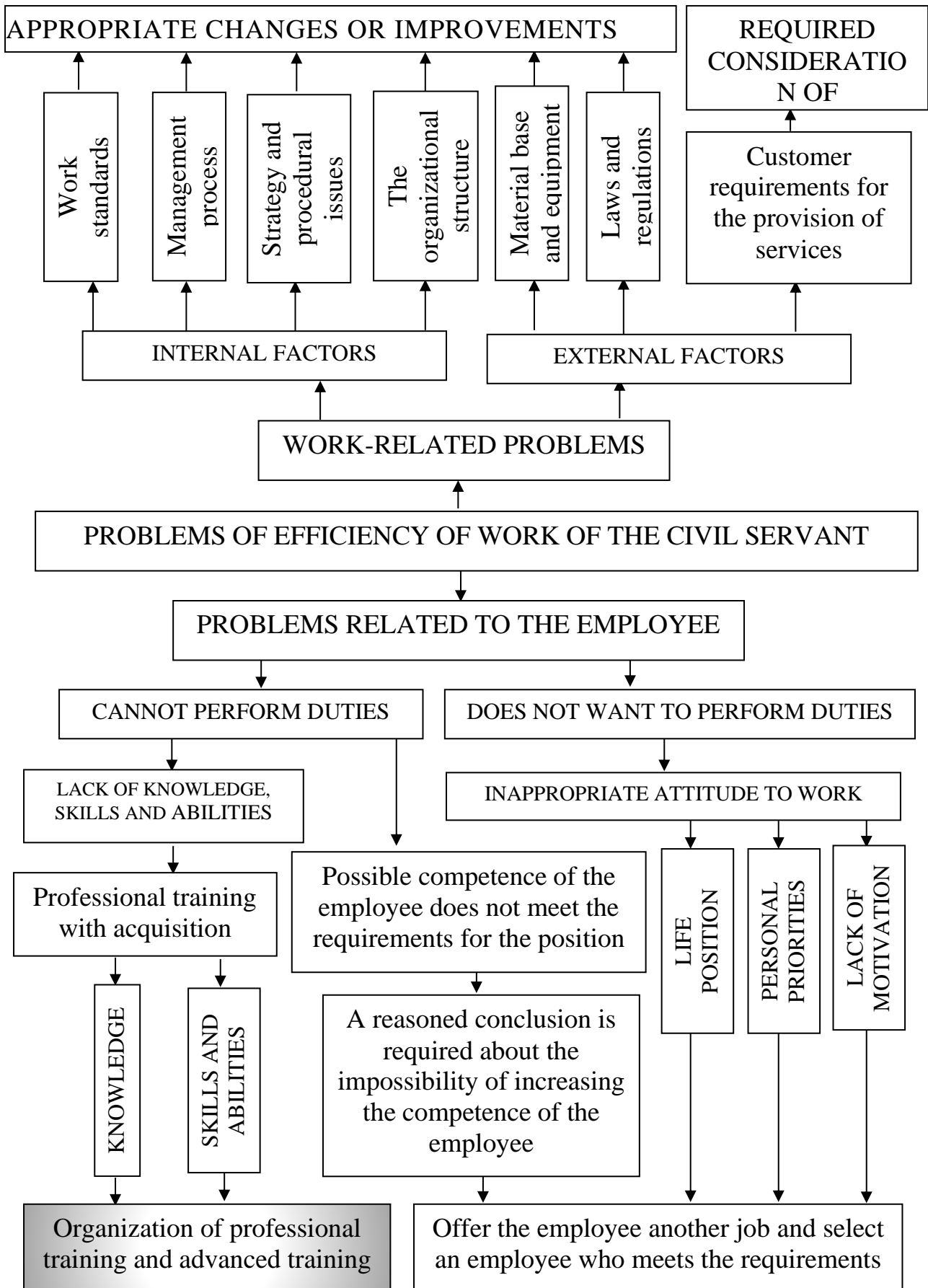


Fig. 2. Problems of efficiency of work of the civil servant

Let's introduce symbols:

**AC** - the achieved level of competence of the employee; (current competence of a civil servant, which is determined by his current knowledge, skills, abilities, etc.);

**PC** - possible (potential) competence of the employee (the highest possible competence of a civil servant, which is determined by his IQ, experience, health status, etc.);

**AE** - achieved efficiency of the employee (quality and efficiency of the civil servant's performance of his / her official duties, i.e. realized competence);

**RE** - the required efficiency of the employee (professional qualifications, job responsibilities and instructions, etc.).

It does not make sense to prove the constancy of the relationship:  $PC \geq AC \geq AE$ , because the employee cannot work better than he is currently able, and even more than capable at all. We also emphasize that in order to meet the educational needs it is necessary to fulfill the condition of the  $PC \geq RE$ , i.e. the maximum possible competence of a civil servant should be, when hiring, not less than the requirements of the position in which he works. If this condition is not met, the employee does not meet the requirements for the position and no training "intervention" makes sense. In this case, it is necessary to offer the employee another (according to his capabilities) place of work, and replace the position with an employee who meets the requirements.

In fig. 3 shows the possible variants of "differences" (**D**) between organizational (job) requirements (**RE**), performance (**AE**) and the achieved competence of a civil servant (**AC**).

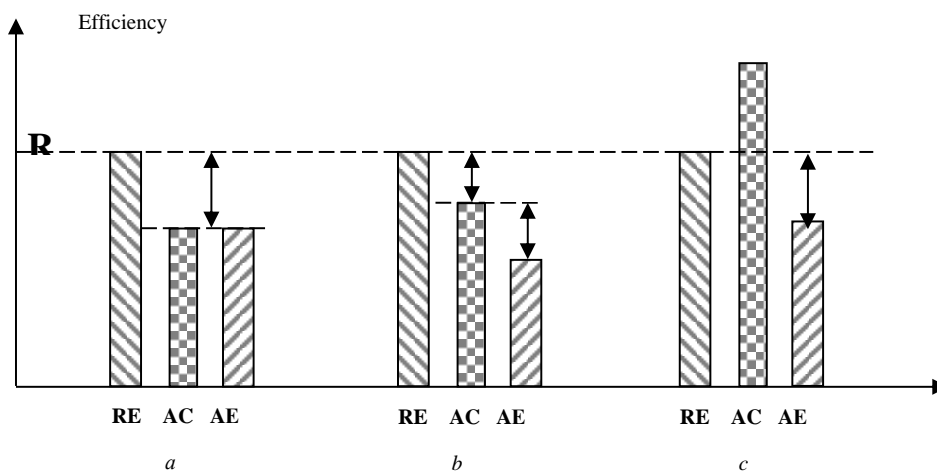


Fig. 3. Situational approach to determining learning needs

Thus, in fig. 3(a) shows a situation when a civil servant fully exercises his / her competence ( $\mathbf{AE} = \mathbf{AC}$ ), but still does not meet the requirements of the position (or task), i.e.  $\mathbf{D} = \mathbf{RE} - \mathbf{FC}$ . In this case, it is necessary to improve the skills of a civil servant or lower him in office.

Fig. 3(b) illustrates the situation when the achieved efficiency is lower than the competence of a civil servant ( $\mathbf{AE} < \mathbf{AC}$ ); at the same time, the competence does not meet the requirements ( $\mathbf{AC} < \mathbf{RE}$ ). To eliminate the discrepancies  $\mathbf{D1} = \mathbf{RE} - \mathbf{AC}$  and  $\mathbf{D2} = \mathbf{AC} - \mathbf{AE}$ , it is necessary, first, to determine the reasons for waste of the competence of civil servants and take measures (for example: organizational, motivational, incentive, etc.) that can eliminate  $\mathbf{D2}$  discrepancy without additional training. Only after that it is necessary to begin to eliminate the discrepancy  $\mathbf{D1}$  with the help of training (advanced training). Increasing the competence of a civil servant without expanding the possibilities of its application will only expand, according to the consultant in the field of "organizational development" W. Bennis, "trained incompetence" or increase the level of waste of human resources [479].

In fig. 3(c) shows a situation where the actual efficiency of a civil servant is lower than required ( $\mathbf{AE} < \mathbf{RE}$ ), however, his competence is not fully used ( $\mathbf{RE} < \mathbf{AC}$ ). In this case, all sorts of educational «interventions» do not make sense. Only organizational measures are needed, such as increasing the amount of responsibility, and in some cases - promotion, because often the low efficiency of the employee with high potential is due to loss of interest in light work. In other words, too high a «qualification» can reduce the final effect in the same way as insufficient. The solution to these problems is within the competence of organizational development specialists and is not related to training.

The basis of strategic and current planning of training of public authorities and local governments is a systematic definition of quantitative and qualitative needs for vocational training and staffing of these bodies. As you know, the qualitative need for professional development of a civil servant means the discrepancy between the requirements of the organization, position or specific task and the actual results of the employee.

However, in the practice of many domestic educational institutions engaged in advanced training of civil servants, the study of needs according to this definition is extremely rare for a number of reasons. It:

- lack of well-developed concepts and tools for such assessment;
- lack (insufficient number) of specialists;
- lack of understanding of the importance of the problem;
- erroneous use instead of the concept of «discrepancy» of the concept of «profile» (model) of the employee, which is supposed to strive for all that, in our opinion, is erroneous;
- lack of evaluation of training effectiveness;
- guaranteed «supply» of students by order of higher organizations;
- lack of connection between the quality of work of the educational institution and the financial situation of its employees;
- much more.

In some educational institutions, the discrepancy between the requirements and the actual situation has been replaced at best by an assessment of the knowledge of civil servants, which is directly, and often not at all, related to the results of their activities. Another shortcoming in determining the needs of domestic training centers is that real needs are in many cases replaced by the concept of «importance». A set of disciplines «important» for the civil servant is being developed; from these disciplines a program is formed, to which some higher organizations, which also believe that «their subjects» are important for the leader, add other subjects.

Such an approach can take place, for example, in the preparation of basic management education programs, so-called management programs «liknep» or «introductory courses» in the civil service. The role of such programs in the period of transformation of society should be played by professional training programs. If such an approach is used to solve the problems of a particular organization and professional training of its specific employees, then such a program may, of course, coincide with the real needs, but more often - no.

Summarizing the above, it should be noted that the problem is not the greater or lesser importance of management functions, but what specific knowledge, to whom and to what extent should be provided in less time so that this employee (or group of employees) can gain practical skills and solve important problems or tasks in these organizations in a certain period of time. But that's not all. Specialists of the training center who are concerned about the end result should ask the client organization what may prevent or prevent the graduate from effectively applying the acquired knowledge and experience after returning to the organization; how to eliminate existing and prevent new obstacles so that improved management skills can be used. In general, this important component of determining the needs of organizational development in combination with educational needs in our country is also missing.

### **9.3 Modern innovative concept of controlling anti-crisis cost-oriented management of the enterprise**

Останні події в світі показали кризу управлінських теорій 20-го століття. Підприємства стали беззахисними вертикально й горизонтально перед нинішніми різновекторними зовнішніми та внутрішніми викликами. Має місце відсутність взаємної допомоги й державної підтримки. Особливо це торкається малого й середнього бізнесу, для якого виходом може бути збільшення своїх розмірів і формування різних угруповань( компаній, холдингів, кластерів.....).

Необхідність появи на сучасних підприємствах контролінгу в літературі пояснюється наступними факторами: 1) підвищення нестабільності зовнішнього середовища обумовлює необхідність збільшення швидкості реакції на його зміну і підвищення гнучкості управління підприємством; 2) ускладнення систем управління підприємством потребує механізму координації в середині системи управління; 3) інформаційний бум при недостатчі релевантної інформації потребує побудови спеціальної системи інформаційного забезпечення управління; 4) збільшення кількості змінних, на основі яких приймаються управлінські рішення; 5) зміщення акценту з контролю минулого на аналіз майбутнього; 6) потреба в безперервному моніторингу змін, які проходять в зовнішньому і внутрішньому середовищах; 7) загальнокультурне прагнення до синтезу, інтеграції різних галузей знань і людської діяльності [ 480, с.68 ].

На нашу думку, сьогодні немає більш ефективного й одночасно об'єднуючого функціонально й інструментарно управлінського підходу в порівнянні з контролінговою концепцією, яка має наступні ознаки: 1) включає оперативний і стратегічний інтервали; 2) має постійну інноваційність внаслідок застосування новітніх підходів і інструментів в управлінській діяльності; 3)здійснює економічне управління підприємством; 4) враховує економічні інтереси учасників створення й реалізації певної продукції; 5) охоплює всі сторони діяльності підприємства; 6) націлена на майбутній розвиток підприємства; 7) забезпечує безперервний розвиток підприємства; 8)



використовує прозорий облік; 9) дозволяє оцінювати й максимізувати вартість компанії; 10) дозволяє управляти компанією в режимі он-лайн; 11) має не фрагментарний характер на підприємстві.

Аналіз літературних джерел щодо еволюції концепцій контролінгу (орієнтованих на систему обліку, управлінську інформаційну систему, систему управління) дозволяє відмітити таку рису цього процесу як еволюційна орієнтація на охоплення цим терміном всієї діяльності підприємства, яка оцінюється монетарними та фізичними показниками виміру. Іншими словами, цей термін охоплює оцінку не тільки фінансової а в цілому економічної діяльності підприємства. Оскільки контролінг активізує усі функції менеджменту з використанням управлінської інформації і пропонує варіанти своєчасних управлінських рішень, можна характеризувати управління як контролінговий менеджмент (стратегічний та оперативний). Безперервний моніторинг за діяльністю всіх підрозділів підприємства з метою своєчасного виявлення відхилень реальних індикаторів від планових та розробки заходів для усунення причин цього відхилення характеризує «оперативне» управління або управління в режимі он-лайн. Функціонування фірми з урахуванням актуалізованого контенту контролінгу та формату його здійснення являється основою для забезпечення її стійкого економічного розвитку й недопущення попадання в кризову зону. В цьому сенсі можна констатувати, що за допомогою контролінгового менеджменту здійснюється сьогодні випереджальне як загальне, так і антикризове управління підприємством [480, с.68-69].

Контролінговий менеджмент – це реальне практичне управління, направлене на забезпечення тенденцій стійкого економічного довгострокового розвитку фірми згідно з її метою, планом або прогнозом, своєчасне виявлення та ліквідацію вузьких місць та відхилень фактичних показників від планових й перманентне пеленгування сигналів щодо можливих кризових явищ [480, С.548]. Він здійснює моніторинг за всіма функціями управління та структурними підрозділами підприємства. Єдина умова функціонування контролінгового менеджменту – наявність і прозорість інформації на всіх рівнях її формування,

обробки та агрегування з метою представлення релевантного документу для керівництва й топ-менеджерів фірми. До цього можна додати відповідальність служби контролінгу за правильне використання методичної бази [480, с.69].

Функціонування підприємств в нинішніх умовах пандемії, динамізму та невизначеності зовнішніх умов, перманентних і непередбачуваних кризових явищ обумовлюють необхідність доопрацювання теоретичних положень щодо трактування усіх основних економічних термінів і, зокрема, елементів антикризового управління. Необхідність вдосконалення термінології антикризового управління в нинішніх умовах обумовлена відсутністю будь-якої закономірності виникнення різного роду непередбачених кризових явищ в соціально-економічних системах, в тому числі й на підприємствах харчової промисловості, які мають також циклічний характер.

На думку Туленкова М.В., будь-яке управління організацією повинно бути антикризовим, тобто побудованим на врахуванні ризику та небезпеки кризових ситуацій [481]. Це уже перший сигнал до придання класичному управлінню ознаки безперервного антикризового управління. І це твердження з'явилося ще в той період, коли мали місце певні закономірності в економічному розвитку країн і підприємств. Коротков Є.М. акцентує увагу на те, що необхідність застосування перманентного антикризового управління визивається проявами сильного загострення протиріч [ 482 ].

Пізніше Лігоненко Л.О. відмічає, що під антикризовим управлінням необхідно розуміти постійно діючий процес виявлення ознак кризових явищ і реалізацію генерального плану їх усунення, а також стагнації розвитку господарюючого суб'єкта впродовж усього періоду його функціонування[483].

Еволюційно в останні роки в літературних джерелах має місце асоціювання поняття антикризового управління з різновидом стратегічного менеджменту. Так, Шатрова А.В. відзначає, що поняття антикризового управління й стратегічного менеджменту є однопорядковими дефініціями й вони спрямовані на стійкий розвиток підприємства в короткостроковій і довгостроковій перспективі: обидва базуються на діагностиці й моніторингу економічного й

фінансового стану підприємства, на вивченні його зовнішнього й внутрішнього середовища. Але одночасно антикризове управління й стратегічний менеджмент є самостійні категорії. Вони мають свої цілі, завдання й сфери застосування [484]. До сьогодні стратегічний менеджмент практично не розглядає ситуації щодо виходу підприємства з кризового стану, а тим більше – з його ліквідацією. Він може нині розглядатися, на думку окремих науковців, в якості «початкового пункту» і як «ядра» антикризового управління. А саме антикризове управління розглядається як більш широка економічна категорія, що включає значно більший спектр економічних відносин в порівнянні зі стратегічним менеджментом [485]. Таке бачення характерно для класичного менеджменту з його стратегічним і оперативним напрямками. Відзначимо, що при безперервності антикризового управління частина стратегічного менеджменту зміщується в сторону превентивного антикризового управління, де будуть враховуватися окремі варіанти вирішення проблеми виходу з можливої появи кризової ситуації або її ліквідації.

З урахуванням проведеного аналізу великої кількості наукових джерел та авторських суджень можна визначити сьогоденне поняття антикризового управління підприємством, як: «перманентне стеження за ознаками можливої появи тенденції наближення до кризової ситуації та формування й реалізація відповідних управлінських рішень в умовах підвищеного ризику й невизначеності, часових та ресурсних обмежень в окремі періоди, фінансових та інтелектуальних витрат на відновлення життєздатності підприємства й недопущення його ліквідації як суб'єкта господарювання» [486, с.176-177]. Таке наповнення цього терміну має свої відмінні особливості: 1) враховує внутрішні складові й зовнішні чинники впливу на діяльність підприємства, які можуть бути враховані за допомогою зовнішнього моніторингу; 2) включає фінансові й не фінансові показники діяльності підприємства; 3) уможлиблює в значній мірі адаптацію та гнучкість підприємства й здатність його до реагування на слабкі сигнали мінливого зовнішнього середовища; 4) дозволяє оцінювати

ефективність менеджменту; 5) включає інтелектуальний капітал в процес антикризового управління[ 486, с.177].

Еволюційний аналіз наукових джерел по антикризовому управлінню дозволяє виокремити необхідність урахування й розширення його аспектів в сучасний період: 1) більша орієнтація на стратегічне управління та необхідність вдосконалення його інформаційно-методичної бази; 2) врахування передкризових компонентів та вдосконалення моделей розрахунку фінансової стійкості підприємства та оцінювання його банкрутства; 3) приділення значної уваги контролінгу як всеохоплюючій управлінській функції й інструментарію антикризового управління; 4) застосування інноваційних методів для оцінки фінансового стану підприємства з урахуванням національних, галузевих й статусних особливостей підприємств; 5) урахування необхідності гармонізації інтересів і поведінки всіх учасників створення, виготовлення й реалізації продукції компанії; 6) зміщення акценту в сторону розширеного бачення антикризового управління з наповнення цього терміну такими аспектами як превентивне антикризове управління, вартісно-орієнтоване управління, контролінгове антикризове управління [487, с.60].

Різні еволюційні визначення антикризового управління залежать від наявності складових ознак антикризовості у менеджменті підприємства на певний період. Сьогодні такими першочерговими складовими мають бути: 1) наявність вартісно-орієнтованого управління й ступінь його впровадження і сприйняття колективом і віддзеркалення результатів діяльності в офіційних документах. 2) Інноваційна діяльність підприємства та її реальна результативність. 3) Застосування контролінгу в управлінській діяльності на оперативному й стратегічному рівнях з урахуванням ступеню сприйняття його топ-менеджерами, менеджерами й працівниками підрозділів, а також розповсюдження його на всі сфери господарської діяльності. 4) Використання безперервного антикризового менеджменту, тобто перехід від класичного до антикризового управління.

Якщо бути більш конкретним і категоричним в цьому відношенні, то можна констатувати ту обставину, що сьогоднішня ситуація зумовлює термінову необхідність зміщення акцентів стосовно управління підприємством, а саме перехід від: 1) епізодичного до безперервного або постійного антикризового менеджменту; 2) часткового або фрагментарного до всеохоплюючого контролінгу; 3) вільної або точкової до обов'язкової й масштабної інноваційності; 4) прибуткової до вартісної оцінки результативності підприємства.

Постійний інноваційний розвиток нинішнього підприємства або його інноваційність необхідна для: 1) Виживання й підвищення конкурентоспроможності продукції. 2) Можливого входження в окреме економічне угруповання (акціонерне об'єднання, корпорацію, кластер...), яке має певну національну структуру і взаємовідносини з іноземними компаніями. 3) Створення національного економічного угруповання на інноваційній основі з подальшим його ростом і виходом на зарубіжні ринки. 4) Формування підприємством при входженні в будь-яке економічне об'єднання інноваційності для своєї профільної продукції і для корпоративного або кластерного замовлення.

Контролінгового антикризового вартісно-орієнтованого управління на інноваційній основі вимагає сучасність, оскільки в нинішніх умовах великі підприємства з різноаспектною діяльністю будують свою стратегію відповідно до середовища існування з урахуванням низки фінансових і не фінансових факторів впливу на діяльність відповідно до місії їх створення. Для антикризового управління збільшення вартості підприємства дає можливість маневрувати складовими бізнесових напрямків з метою вирішення конкретних проблем для забезпечення стійкого розвитку та конкурентоспроможності виробництва. В цьому сенсі для оцінювання стабільності розвитку сучасних підприємств і використовується вартість в якості агрегованого показника з

погляду незалежного оцінювача або потенційного користувача результатів оцінювання. [488, с. 129].

На вітчизняних підприємствах вартісно-орієнтоване управління не набуло широкого розповсюдження, оскільки поки ще немає ніякої нормативної бази по цьому питанню а персонал відповідних служб не підготовлений для переходу на таку систему. До того ж і самі керівники різних рівнів управління ще не прониклися необхідністю змінювати звичайний варіант одержання управлінської інформації. Крім того, в Україні через недостатню розвинутість фондового ринку управління компаніями з позиції вартості не є популярним. Однак реалії сьогодення й завтрашнього дня все ж таки дають можливість сподіватися, що фондовий ринок в найближчий час уже не буде лише інструментом для спекуляцій а стане джерелом довгострокового капіталу та індикатором для оцінювання вартості компанії. Сьогодні спостерігається значний інтерес з боку як науковців так і практиків до показників вартісно-орієнтованого управління, про що свідчить уже велика кількість публікацій в наукових, ділових виданнях та на сайтах з управлінської тематики. Оцінка та прогнозування результатів діяльності компанії та її потенціалу на базі вартісно-орієнтованих показників покликані забезпечити розуміння бізнесу, яке менеджмент вітчизняних компаній повинен навчитися використовувати для підвищення ефективності своєї діяльності й результативності трудового колективу. [488,с.129-130].

Сучасна економічна теорія направлена на відображення нового економічного мислення сьогодення й обґрунтовує необхідність переходу від концепції оцінювання ефективності управління за допомогою прибутку й рентабельності до впровадження концепції вартісно-орієнтованого управління на підприємствах з метою їх успішного довгострокового функціонування. Іншими словами це означає, що метою сучасного менеджменту наряду зі зростанням фізичних обсягів виробництва та прибутку першочерговою стає максимізація ринкової вартості підприємства, як база підвищення рівня

добробуту його власників і працівників. Це обумовлюється тим, що в умовах непередбачуваного, мінливого та конкурентного оточення традиційні способи інформаційної підтримки прийняття управлінських рішень стають не ефективними й затрудняють досягнення заданих цілей. Недостатнім є аналіз вартості підприємства на базі лише минулої та поточної інформації. Необхідно прогнозувати також сценарій майбутніх ефективних шляхів зростання вартості компанії. Маючи таку інформацію, вартісно-орієнтоване антикризове управління може спрямувати свої дії на створення вартості, де основним пріоритетом буде майбутній фінансовий результат компанії та сподівання інвесторів. Сьогодні концепцію вартісно-орієнтованого управління можна розглядати в якості інноваційного управлінського інструменту або, за думками окремих науковців, новітнього стандарту корпоративного менеджменту. Впровадження вартісно-орієнтованого антикризового управління як інноваційного управлінського інструменту є актуальним для усіх організаційних форм підприємств. Зростання вартості підприємства підвищує також його конкурентоспроможність. [ 487,с.60-61].

Імплементация вартісно-орієнтованого підходу в управлінні підприємством неможлива без використання інструментів контролінгу, завданням якого є інформаційне забезпечення та координація прийняття тих управлінських рішень, що сприятимуть максимізації вартості компанії. Можна стверджувати, що актуалізований контролінг в системі вартісно-орієнтованого управління – це система методів та інструментів забезпечення перманентної підтримки прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень і розробки відповідних заходів а також постійного пеленгування службами контролінгу появи ознак кризової ситуації та своєчасного їх усунення. Приймаючи до уваги актуалізовану дефініцію контролінгу та особливості його концептуальної еволюції, можна дати визначення контролінгового антикризового менеджменту як «реальне практичне управління, направлене на забезпечення тенденцій стійкого економічного довгострокового розвитку фірми згідно з її метою, планом або прогнозом, своєчасне виявлення та ліквідацію вузьких місць та відхилень

фактичних показників від планових й перманентне пеленгування різних сигналів щодо можливих кризових явищ для своєчасного впровадження відповідних управлінських заходів» [487, с.63 ].

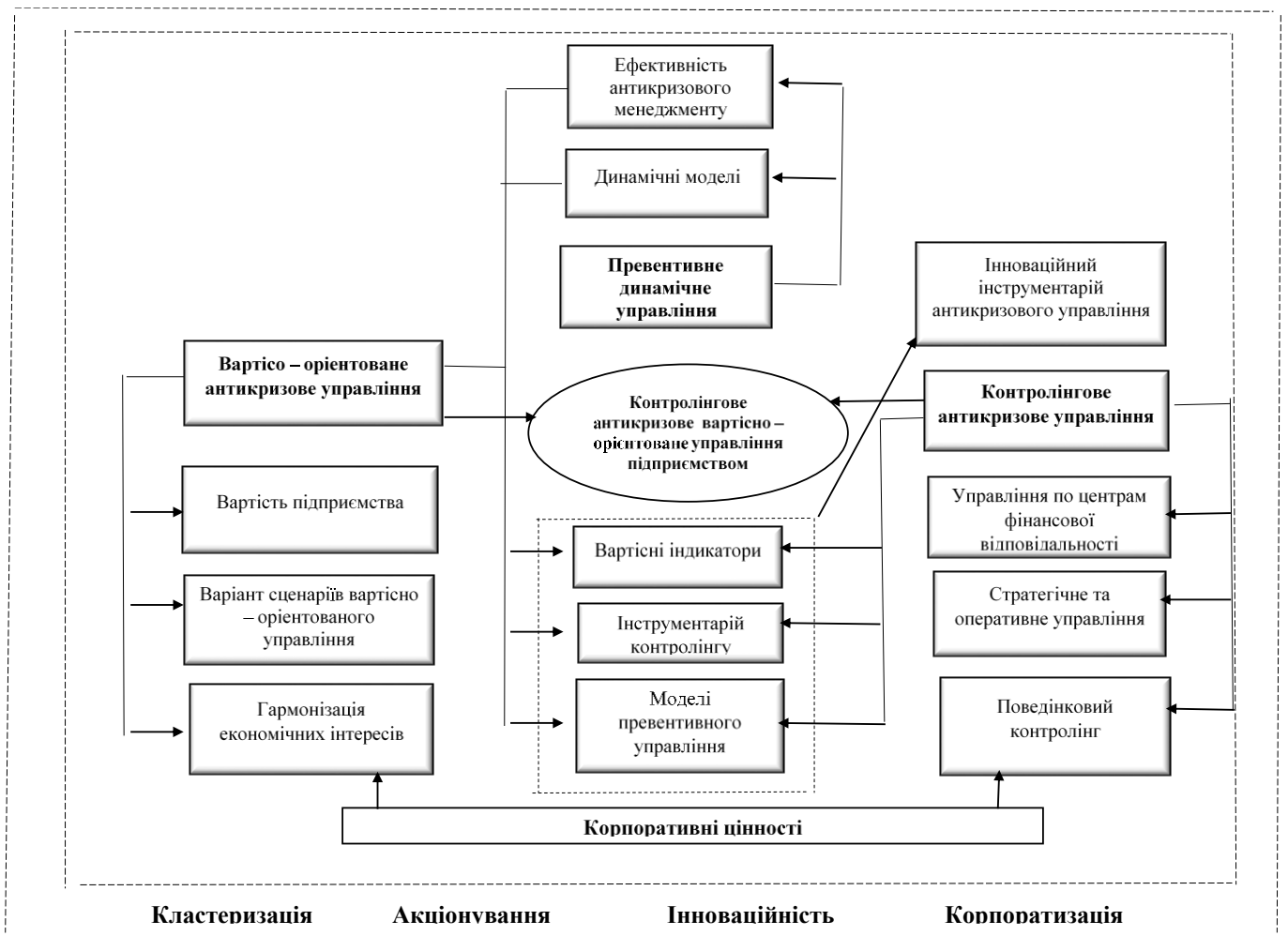
З урахуванням вище викладеного, проаналізованих наукових джерел й авторських досліджень і наробок можна представити сьогоднішнє бачення контролінгового антикризового вартісно-орієнтованого управління підприємством (рис.1). Представлений на рисунку сучасний варіант такого контролінгового управління може функціонувати з максимальною ефективністю лише при наявності таких його монолітних компонентів як: вартісно-орієнтоване управління, контролінговий антикризовий менеджмент і превентивне динамічне антикризове управління. Між цими компонентами мають місце тісні зв'язки управлінського, організаційного, методичного й інструментарного характеру а також оперативного й стратегічного напрямків.

В цій концепції ураховані сучасні тенденції щодо місії самого підприємства в бізнесовому просторі. При такому управлінні досягається гармонізація економічних інтересів учасників створення, виготовлення та реалізації продукції а також можливість продукування корпоративних цінностей. Вся діяльність менеджменту компанії забезпечується необхідним новітнім інструментарієм для оперативної й прогностної оцінки ситуації й своєчасної реакції на різні виклики зовнішнього й внутрішнього характеру. Перспективними елементами такої концепції можуть бути укрупнення підприємств через входження їх в різні об'єднання ( акціонерні компанії, корпорації, кластери) з метою підвищення конкурентоспроможності продукції й виходу на міжнародні ринки.

### **Висновки:**

1) В нинішніх умовах турбулентності зовнішнього середовища на фоні пандемії й відсутності закономірностей в економічних явищах основними





**Рис. 1. Контролінгове антикризове вартісно-орієнтоване управління підприємством**

постулатами для менеджменту підприємства повинні бути: 1) всеохоплюючий контролінговий менеджмент в розвиток фінансового контролінгу; 2) перманентне антикризове управління замість традиційного або класичного управління; 3) вартісно-орієнтоване управління з використанням вартісних показників для максимізації вартості компанії замість показників прибутковості; 4) постійний інноваційний розвиток компанії в умовах конкуренції; 5) включення окремих підприємств у різні економічні об'єднання.

2) При наявності цих постулатів ефективність контролінгового антикризового вартісно-орієнтованого управління буде максимальною, оскільки: 1) враховуються практично всі зовнішні і внутрішні фактори сьогодення; 2) задіяні мотиваційні важелі для збільшення вартості підприємства; 3) прийняті до уваги економічні інтереси стейкхолдерів-учасників створення, виготовлення й реалізації продукції; 4) забезпечується інноваційний розвиток

підприємств; 5) надається можливість створення або входження окремих підприємств в компанії, корпорації, кластери з метою збільшення їх розмірів і підвищення тим самим конкурентоспроможності; 5) створюються можливості для формування корпоративних цінностей.

#### **9.4 Role of marketing mechanisms in the business activity of an industrial enterprises**

The development of globalization processes and the intensification of competition between manufacturers are the conditions in which domestic industrial enterprises have now to conduct their economic, production and management activities. It is appropriate that, according to these challenges, industrial enterprises are being increasingly required to increase the efficiency of their operation and the competitiveness of their products. In this case, the efficiency of an industrial enterprise depends on its ability to respond in a timely and correct manner to changes occurring both in the external and the internal environment [489, p. 49]. The purpose – improving the efficiency of operation – is reflected in the strategy of development, in the economic policy of an industrial enterprise in the form of making appropriate management decisions. Accordingly, there is a need for the development and implementation of marketing mechanisms that allow to predict with the utmost accuracy the needs of consumers and to ensure the efficiency of the industrial enterprise.

Increased competition caused by globalization processes is forcing industrial enterprises to improve their performance and manage their monitoring in order to influence the competitiveness of products. Under the current conditions of development, there is a need to intensify marketing mechanisms in the activities of industrial enterprises, which will lead to the acquisition of leadership positions in the market and provide competitive advantages in it. The role of marketing mechanisms as one of the main systems of any enterprise is growing significantly, which ensures the connection of the industrial enterprise with the external environment and its production system.

Theoretical, methodological and practical problems of the theory and practice of general marketing are unpacked in scientific works of such world-renowned economists as: B. Andersen, P. Cherrington, R. Breyer, R. Cox, A. Shrow, R. Alderson, P. Bliss, T. Levitt, J. Evans, F. Kotler, D. Levy, R. Butler, D. Dell, P. Drucker, J.

Bowen, J. Makens, R. Krendel, J. Lambin, S. Majaro, A. Hiam, B. Berman, I. Ansoff, B. Karleff, and T. Ambler.

Domestic scientists such as: M. Yermoshenko, N. Chumachenko, O. Amosha, A. Akmayev, M. Korzh, N. Meshko, Yu. Makohon, I. Buleyev, H. Skudar, V. Pankov, O. Novikova, E. Krykavskyi, N. Chukhray, N. Yankovskyi, I. Shtuler, and Y. Hokhberh place the emphasis on various topical marketing issues.

There is little research on the marketing mechanisms for improving the efficiency of industrial enterprises. This is due to a wide range of problems that are related to marketing mechanisms and concern all areas and processes at an industrial enterprise – in particular, lack of a general mechanism for marketing management at an industrial enterprise taking into account the specifics of activity, lack of evaluation of the efficiency of marketing mechanisms at industrial enterprises, and lack of approaches to forecasting the results of improving marketing measures and mechanisms applied, etc.

In this regard, there is a need to find and propose marketing mechanisms to improve the efficiency of industrial enterprises, which is especially relevant in the context of economic and political instability and the uncertainty of environmental factors.

Conducting a comprehensive study of the activity of an industrial enterprise, its evaluation and analysis are the basis for successful modeling its production system. However, as practice shows, this is not enough. Because, under the current economic conditions of the development and course of globalization processes, ensuring the effective activity of leading industries and their subordinate enterprises is a matter of extreme topicality and urgency. Timely and purposeful use of marketing mechanisms in the economic activity of an enterprise is the key to its progressive development [490, p. 53]. In the context of market relations, the activity of an enterprise, including an industrial one, is characterized by the expansion of the independence of management, the development of various forms of ownership, the aggressiveness of competitive battle and the increased instability of the external environment. These changes have led to an increase in requirements for the system of managing the activity of an

industrial enterprise [491, p. 35]. The priority now is to ensure their survival, which is impossible without marketing, the rapid use of its marketing mechanisms.

Scientific studies conducted by domestic scientists have shown that a prerequisite for improving the functioning of an industrial enterprise is the introduction of preventive measures:

- into the system and structure of industrial enterprise management;
- the introduction of market approaches into the commodity, price, marketing and communication policy of an industrial enterprise;
- the initiation of innovative activity;
- the activation of innovation and investment activity [492, p. 21; 493, p. 262;].

The defined list of preventive measures is justified, because, in a competitive environment, industrial enterprises should not only concentrate on the internal state of affairs, but also focus on changes in the external environment. To this end, it is necessary to develop a long-term survival strategy that is adjusted to changes in external and internal conditions as well as ensures the adaptation of the industrial enterprise. Marketing plays an important role in this process, because it is a factor that ensures interconnections between industrial enterprises, industries, countries.

To improve the efficiency of an industrial enterprise, scientists propose to use such marketing mechanisms that can be adapted to market requirements if necessary (Table 1).

Table 1.

**Marketing mechanisms improving the efficiency of an industrial enterprise**

<b><u>Market type</u></b>	<b><u>Product</u></b>	<b><u>Production type</u></b>	<b><u>Marketing type</u></b>
Innovative market	New product	Individual production	Innovative marketing
Monogeneous market	Standard product	Mass production	Optimization marketing
Homogeneous market	Popular product	Customized production	Brand marketing

*Source: developed by the authors*

Therefore, Table 1 shows that the appropriate use of a certain type of marketing, depending on the type of market, product and the type of production, is able to ensure to the industrial enterprise success in the market. It should be noted that the efficiency

of the production process at an industrial enterprise is achieved through the stability and controllability of all processes. Marketing is also a link between the market and the manufacturer, while addressing two major challenges:

1) it determines the vectors of necessary changes and the opportunities for economic development of the industrial enterprise while developing the available and potential opportunities;

2) it contributes to the improvement of socio-economic indicators and helps the perception of changes in society [494, p. 385].

Those enterprises that combine production and marketing mechanisms are cost effective; this combination has a synergistic effect and must be reflected in the strategy of the enterprise. Accordingly, one of the primary tasks of an industrial enterprise is the development of a marketing strategy, which a priori envisages improving the efficiency of the industrial enterprise. It is also based on a competitive strategy that is aimed at generating competitive advantages in the relevant sectoral market [495, p. 30].

M. Porter worked on the formation and implementation of a competitive strategy back in the 1980s. In his opinion, the essence and content of a competitive strategy is to “find a clear formulation of how the enterprise will compete, what its goals should be and what funds and actions will be needed to achieve those goals” [494, p. 387].

Analyzing an industrial enterprises, it can be concluded that each company chooses the approaches to gaining competitive advantages based on:

- competitors, in this case, the focus is on reducing costs, which leads to the formation of price advantage;

- consumers who prefer more competitive goods [496, p. 85]. At the same time, it is necessary to ensure the necessary utility of goods, which is achieved through the interaction of the production and marketing subsystems of an industrial enterprise.

Given the unsatisfactory state of the innovative approach to management and marketing, we believe that the problem that needs to be solved is lack of experience in using marketing by industrial enterprises. The basic marketing mechanisms should underlie all economic activities of industrial enterprises and their innovation policy.

Without marketing orientation and the interaction of economic, organizational, production and marketing subsystems, industrial enterprises will not be able to increase the efficiency of operation and to meet the needs of the market.

Industrial enterprises need to reorient the production in line with the requirements of today's market and consumers. They should apply the “reach” strategy which allows to achieve high efficiency, offering at the same time customized products. Paradoxically, both mass production and customized production are capable of work successfully within a single enterprise. Both mass nature of production and adaptation to the requirements and needs of the consumer (customization), provided they are based on marketing principles, will enable mass production of products from standard components and production with individualization of the final product [491, p. 35].

Also, in order to increase the efficiency of industrial enterprises, it is advisable to constantly monitor the latest marketing trends and to consider the possibility of their implementation in economic activity. Among the modern marketing trends in 2019, the following ones are singled out:

1. Chatbots. Approximately 1.4 billion people communicate with chatbots each year. This number of potential consumers allows to identify their needs and desires and thus to adjust the activities of the industrial enterprise. It is advisable to use chatbot technologies to identify not only the needs of the consumer, but also to build an effective economic, production, marketing and management mechanism for the operation of the industrial enterprise.
2. Interactive video content. The implementation at industrial enterprises of the possibility of interactive production process monitoring enables potential consumers to become customers of the industrial enterprise. Thanks to the ability to observe the product life cycle, the awareness of both an individual brand and the company as a whole is increased by times.
3. Customers personalization with artificial intelligence. This marketing approach consists in giving the customer the service he/she wants as accurately and personally as possible; it relates to personalized offers and discounts, the availability of online platforms with the possibility for the client of logging in through his/her personal

office, where he/she will be offered up-to-date offers concerning product, prices, delivery terms, etc.

4. Predictive analytics. This tool works not for the customer, although it takes into account his/her wishes, but rather for the manufacturer. Because, using modern capabilities of personal computers and their software, one can create an information field that will allow to determine which advertising is of interest to the consumer, what will be the traffic of supply of material, etc. [497, p. 74; 492].

Flexible manufacturing systems using marketing approaches should play a key role in ensuring the business process and organization of production at an industrial enterprise. This will make it possible to produce and market products with different modifications, which will significantly expand the existing range of goods. This will directly affect the speed of response when demand changes. In the process of production management and adherence to production technology of an industrial enterprise, it is necessary to introduce computerization of the process, and, at other stages, to use marketing information. It will allow to organize an effective system of receipt, processing and execution of orders for customized products. Due to the use of marketing mechanisms, it will be possible to predict the characteristics of products to meet the requirements of the consumer and the capabilities of the manufacturer (an industrial enterprise) [498, p. 48; 499]. This integrated approach in organization of production, management and technology at an industrial enterprise with use of marketing approaches will provide both the "scale effect" and the "reach effect" in the market, which will ultimately lead to an improved efficiency of the industrial enterprise.

Therefore, the use by industrial enterprises of an integrated approach based on the close interaction of market mechanisms, the latest marketing trends and the production process, with mandatory relying on modern marketing mechanisms, is necessary to increase their efficiency. The fastest implementation of marketing mechanisms to improve the efficiency of industrial enterprises will be facilitated by:

- 1) the exchange of practical experience between industrial enterprises;



2) the coexistence of different approaches and marketing mechanisms at an industrial enterprise

3) the introduction of advanced technologies, organizational and managerial innovations at industrial enterprises.

Therefore, the more industrial enterprises will use the existing marketing mechanisms and a systematic approach to production management and organization, the better it will affect the efficiency of their operation and, ultimately, the improvement of the competitiveness of the Ukrainian industry as a whole.

## **9.5 Anti-crisis personnel management in the conditions of restructuring**

The constant evolution of economic, political and social relations in an unstable environment requires flexibility and adaptability from enterprises, which, first of all, is realized through effective management. This problem is especially acute in the field of personnel management, as the most valuable resource of any enterprise. The main contradictions leading to the disintegration of the traditional staff structure are related to its non-compliance with the new staffing requirements (employment level, professional qualification structure, cost structure, operation mode and employment efficiency).

The main direction of structural transformations is a comprehensive reform of the vast majority of enterprises in the direction of technological modernization and radical changes in management systems, the implementation of enterprise restructuring. In modern conditions, this process becomes an objective necessity that ensures the competitiveness of the enterprise and its survival. Some companies have tried to do without major changes and avoid radical restructuring, but this has led to the disappearance of one of five companies from the list of leading corporations in the world.

A key aspect of the overall strategy of development of enterprises, organizations, firms, as well as social production in general, is the implementation of active structural policies that contribute to strengthening the economy of Ukraine, increasing the economic potential of the country. Analyzing the current state of Ukraine's economy, we can say that it is characterized by a deformed structure of production. Therefore, the need for structural adjustment of production capacity for its effective development is obvious. This can be achieved by eliminating inefficiency of enterprises, or by pursuing a policy of restructuring and rehabilitating those enterprises that are potentially competitive. The goal of restructuring as a process is to create business entities that are competitive and efficient.

The concept of "restructuring" as a process of comprehensive change of methods and conditions of the company in accordance with external market conditions and the

strategy of its development in the economic categorical apparatus is relatively new. The term "restructuring" was coined by Jack Welch in the early 1980s and in that context meant a one-off, comprehensive process of structural transformation, which translates companies from the production type of organization to the market [500, 501, 502]. The beginning of the widespread use of this term is associated with a radical revision of the economic role of the state in developed countries.

Today there is no single terminological basis for defining the essence of the category "restructuring". There are several points of view on the content and essence of the terminological apparatus of organizational change, on which their classification is based. The terms "restructuring", "reform" and "reorganization" are defined by some researchers as close in meaning and this is true, but the only terminological basis for identifying the essence of these categories requires a clearer definition. The desire of different authors to emphasize in these terms the most significant in their view sometimes leads to different interpretations of the same definition.

David Vance [501] treats restructuring as a comprehensive change in the structure of assets and liabilities of the enterprise, as well as management system to create long-term efficiency and competitiveness of its production. Stuart C. Gilson [502] identifies viable parts of the company A. Janovsky [503] considers restructuring as a comprehensive change in the methods of operation of the enterprise, aimed at identifying from its existing structure of the most effective independent business units.

Analyzing the definition of "enterprise restructuring" given by different authors, it should be noted that the complexity of this process is due to the ambiguity of its interpretations, which is why many of them reflect only some of its aspects.

A number of scientists, namely L. Vodachek, N. Blyakhman, Z. Shershneva [504, 505, 506] give the definition of "restructuring" in the most general form, characterizing it as: "complex and interconnected changes in structures, which ensure the functioning of the enterprise as a whole"; "the process of various transformations as for a large number of different objects, it is associated with a change in their structure"; "the process of a complex set of methods of functioning."

There are scientific works where restructuring is identified with the concept of "reform". Reform is seen as a change in the principles of the enterprise aimed at their restructuring, and restructuring is the main means of enterprise reform. Some authors, namely L. Bazhutkina, even consider the terms "restructuring" and "reorganization" synonyms [507]. And, for example, I. Mazur [508], on the contrary, argue that reorganization is an independent category that is interpreted as mergers and acquisitions, division and separation, transformation, which in fact corresponds to the legal framework existing in Ukraine. There is an opinion held by V. Medinsky that restructuring is one of the tasks of the concept of business process reengineering [509].

Thus, it can be noted that the definition of "restructuring" is contradictory, where on the one hand one of the structural elements of restructuring is reorganization, and on the other hand, restructuring and reorganization are considered as different concepts.

There are a number of objective differences in the definitions of restructuring, reorganization and other related concepts. One of the most important is that the restructuring requires significant resources (technological, financial, material, managerial, organizational, human) as well as preliminary preparation, research, careful planning to achieve economic and social impact.

Restructuring is a mechanism primarily aimed at changing the structure. Changes in the structure of the enterprise are ongoing. The volume and range of products, the composition of shareholders and staff of enterprises are changing; the company receives loans from the bank and repays them. But most of these changes are current and not fundamental. The main feature of restructuring in contrast to the current individual changes in production, capital structure, ownership or markets is that it is not part of the operating business cycle of the enterprise. Restructuring goes beyond current activities - these are significant changes in the structure of the enterprise, aimed at achieving long-term goals, preventing a crisis in its development or solving other strategic objectives. It includes a multifaceted and interconnected set of activities, processes, methods, ranging from comprehensive diagnostics to significant changes in the organizational structure, business processes and more. The need for a

comprehensive nature of the changes that affect virtually all aspects of the enterprise, leads to restructuring.

Another significant difference between restructuring is that it affects both strategic and operational aspects of the enterprise. Only restructuring can lead to a complete rebirth of the enterprise, including finance, marketing, production, innovation, management system, personnel policy. Reforming and reorganization cannot lead to such profound strategic and tactical changes of the enterprise or complex as a whole, their tasks are more local.

It should be noted a successful analysis of the differences between reorganization and reform in the works of I. Mazur and V. Shapiro [508]. Reorganization is defined as the transformation, restructuring of the organizational structure of the enterprise while maintaining its fixed assets and production capacity, with the dominance of organizational and managerial aspects. Reform means changing the principles of the enterprise, which improves management, improves production efficiency and competitiveness, productivity, reduces production costs, improves financial and economic performance, with special attention paid to production and economic aspects.

In contrast to restructuring, the reform and reorganization processes are more operational and less strategic. In addition, reorganization and reform affect a much smaller number of sectors, both the enterprise and the complex as a whole.

As for the interpretation of the definition of restructuring, many of them do not pay due attention to its function, such as the need to adapt the enterprise as a whole to changes in the external environment, which is stimulated by integration and globalization (table 1).

We summarize the definitions of the essence of the concept of "restructuring", proposed by various authors.

**Definition of "restructuring"**

Author	Definition of the concept
1	2
Carla Zilka [500]	The process that leads to radical changes in the activities of the enterprise, its workforce, the structure of finance.
Afonin A., Nesterchuk V. [510]	Complex organizational and economic, legal, production and technical means aimed at changing the structure of the enterprise, its management, forms of ownership.
Blyakhman N. [505]	Radical change in the structure of the economic organization (assets, property, finance, management, personnel, etc.).
Vodachek L. [504]	A set of complex and interconnected changes in the structures that ensure the functioning of the enterprise.
David Vance [501]	Structural restructuring based on the creation of business units in the division, merger, liquidation, existing and creation of new structural units, the accession of new enterprises or the acquisition of shares in the share capital.
Mazur I., Shapiro V. [508]	A set of measures to comprehensively bring the conditions of operation of enterprises in line with changing market conditions and the developed strategy of its development. Restructuring includes improving the structure and functions of management, overcoming the backlog in technical and technological aspects of activities, improving financial and economic policy.
Medinsky V. [509]	One of the tasks of the concept of business process reengineering, as a fundamental rethinking and radical restructuring in order to radically improve the critical performance indicators of the firm.
Milner B. [511]	Restructuring of the enterprise, aimed at increasing its competitiveness and is carried out through changes in the use of resources and activities to achieve the goals of the enterprise.
Interdisciplinary Dictionary of Management [511]	Consistent implementation of a number of organizational and economic, legal, technological, informational measures aimed at eliminating contradictions between changes in the external environment and the internal environment of the enterprise. Comprehensive program of change implementation, which aims to increase the market value of the enterprise.
Shopenko V. [512]	Transformation of marketing and production, organizational and financial structure of the enterprise.

Shershneva Z. [513]	Implementation of organizational and economic, financial and economic, legal, technical measures aimed at reorganizing the enterprise
Yanovsky A. [503]	Bringing the organizational and production structure of enterprises in line with the volume of products for which there is effective demand.
Author's definition	The process of optimizing the functioning of the enterprise through a comprehensive strategic transformation of its internal relationships, which is innovative and aimed at transforming the structure of the enterprise according to its mission and strategic goals in a changing environment.

It should be noted that despite the fact that a large number of scientific papers are devoted to the problems of restructuring, in modern science there is no consensus on what is restructuring. Interpretation of this concept requires refinement and improvement, because the justification should include not only the definition of the essence of restructuring, but also such elements as: the source of this category; criteria for evaluating results; formulation of principles of implementation; classification of types and directions.

In the Interdisciplinary Dictionary of Management [514] identified types and forms of restructuring. The main types, depending on the purpose of its implementation include rehabilitation, adaptation, advanced restructuring. The forms, depending on the nature of the measures taken include restructuring of production, assets, finance, and corporate restructuring. Thus, in previous scientific works, the staff of the enterprise was not considered as a separate object of restructuring and research in this direction was not conducted. The need to separate staff as a specific object of restructuring concluded scientist Z. Shershneva, who singled out organizational and managerial restructuring in the structure of the general restructuring of the enterprise, defined it as "bringing the structure of the company, its management system in line with external and internal operating conditions to improve internal and external interaction between elements of its system" [513, p. 464].

Summarizing the approaches to restructuring in terms of world and Ukrainian science and practice, the following classification of restructuring processes is proposed (fig. 1), which identifies the place of personnel restructuring as a specific socio-economic object.

The complexity of enterprise restructuring in Ukraine is characterized by the fact that it is accompanied by the transformation of the economy as a whole. Restructuring is a process that takes place in successive and parallel order at different levels of the economy; requires considerable time; vision of the prospects of enterprise development in the new economic situation. The choice of means and methods of enterprise restructuring depends on the reasons that cause the objective conditionality of its implementation.



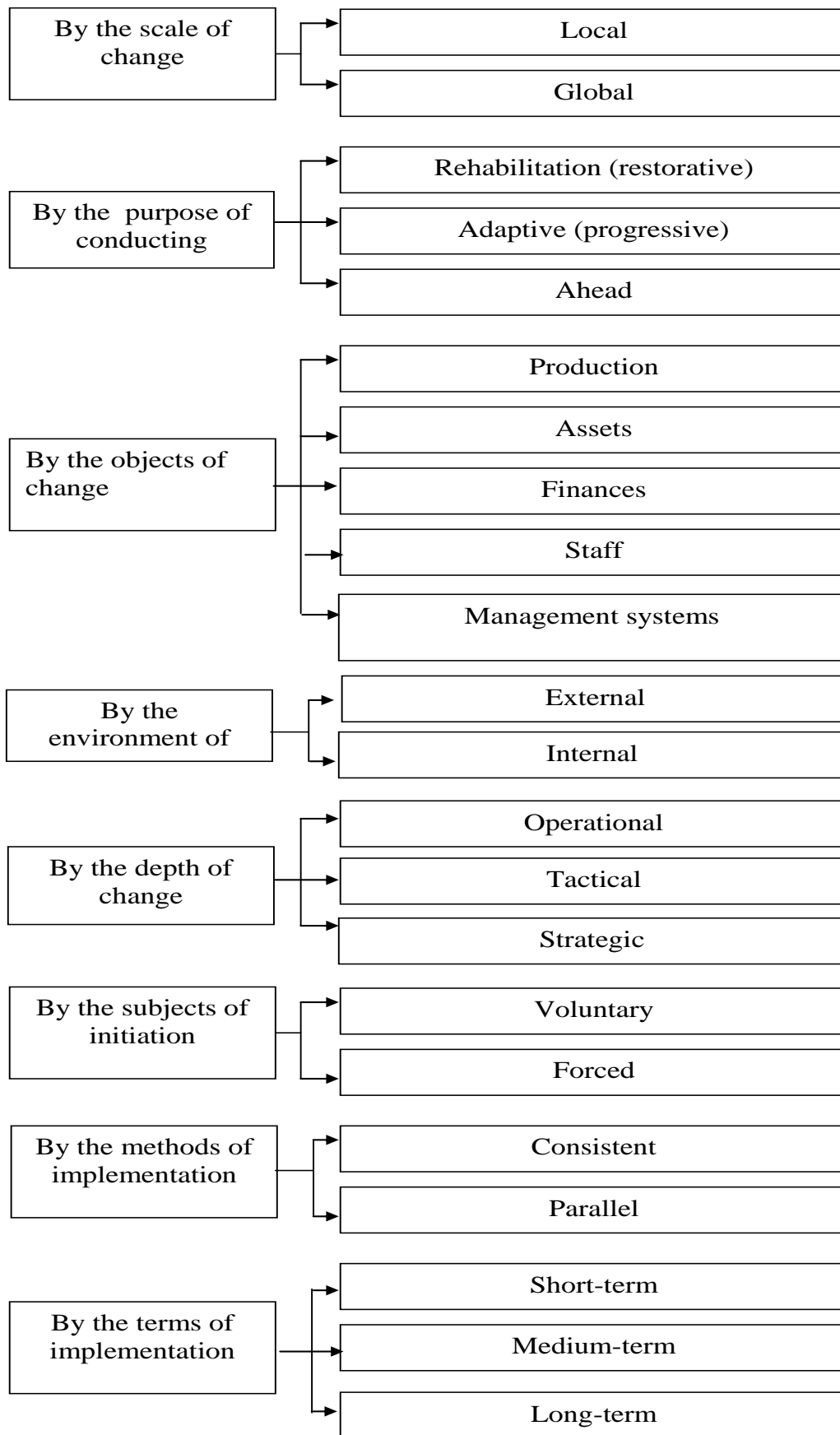


Fig. 1. Classification of types of enterprise restructuring

The study of the peculiarities of the development of the Ukrainian economy and the nature of the functioning of domestic economic entities allowed us to identify a set of reasons that necessitate the restructuring of enterprises (table 2).

Table 2

**External and internal preconditions for enterprise restructuring**

<i>External prerequisites</i>	<i>Internal prerequisites</i>
Creating a single global business environment	Changing the development strategy of the enterprise
Technological diversity of the Ukrainian economy	Deterioration of economic and financial indicators
Internationalization of production - the creation of a global market for goods, services, information and technology	The need to optimize the asset structure of the enterprise
Formation of a new market model of innovative economic development - "new economy" ("Knowledge economy")	Crisis of the enterprise and the possibility of bankruptcy
The need to increase the environmental friendliness of national production	The need to form a new style of leadership and improve the management mechanism
High energy intensity of Ukrainian enterprises	Social tensions in the team and reduced quality of working life of employees.
The need for the country's economy to emerge from the economic crisis that has engulfed all world powers	The need to increase the investment attractiveness of the enterprise

The need for enterprise restructuring determines the formation of a single global business environment, based on the basic idea of globalization: the integration of countries into world society and their overall development. The objective nature of globalization and its decisive impact on society as a whole, as well as on the activities of individual economic entities, determine the need to understand the contradictory nature of this process. The globalization of the business environment has a twofold nature of impact on businesses, highlighted by its positive aspects and threats.

Internationalization of production - the creation of a global market for goods, services, information and technology, capital, labor, is another reason that encourages companies to restructure. Back in the mid-twentieth century, more than 80% of US firms dealt only with American suppliers and consumers. In the 90's, most of them had to use cheaper foreign raw materials and components, knocking down more and more products in other countries to fight for the market with foreign competitors [505]. Economic integration must be the result of diplomatic, international agreements, economic agreements; involves a radical transformation of the entire economic base of social production, which operated in a non-market, low-competitive environment. This transformation requires a radical restructuring of the basic economic link – the company.

Restructuring of Ukrainian enterprises should ensure the growth of energy efficiency through the introduction of energy-saving equipment, materials and the use of diversified energy sources.

Transformational processes in the world economy, the material basis of which is a change in the technological mode of production is accompanied by processes of humanization, greening and socialization of the economy. While as the competitiveness of the leading states is considered through the prism of ecologically harmonized functioning of their enterprises. Currently Ukraine has the worst environmental performance of production compared to European and developed countries. This is evidence of the need to restructure business entities taking into account the environmental component.

Formation of socially-oriented market economy in Ukraine, ensuring its normal functioning is possible under the development of social and labor sphere on the basis of renewed restructured economy, which provides an in-depth analysis of the economic situation and strategy for both economic and social development, building a national system of social and labor relations recognized by the world community.

The success of the restructuring largely depends on the extent to which the manager can adequately assess the real difficulties associated with it and, according to them, to rebuild both himself and to undertake the reorganization of the company. The

complexity and multidimensionality of the restructuring process requires staff to work as a well-coordinated team.

In the conditions of restructuring the role of the head radically changes, than in stable working conditions. The leader must be able to make every effort in a short period of time, have the necessary qualities and have a person to whom in different cases will be able to delegate rights.

Restructuring should be based on certain principles, which will avoid systemic errors in its implementation, so the first principle is systemacy, which correlates with all subsequent principles (table 3).

Table 3

**Principles of restructuring**

Principle	Essential characteristics
1	2
Systematic	Determining the integrity of elements and relationships, comparing properties, finding the boundaries of internal and external environment.
Sequence	Restructuring from a certain, pre-developed technology, which provides a clear definition and procedure for restructuring procedures.
Target orientation	The goal determines the development of the plan, the choice of tasks and the sequence of their solution, aimed at the expected result. The principle requires the coordination of local issues with the long-term strategy of enterprise restructuring.
Cohesion	Integration of all business, socio-psychological and organizational relations, acceptance of restructuring goals by all employees, readiness to work together to achieve them.
Efficiency and flexibility	Availability of tools and measures for operational changes in the restructuring program in uncertain and unpredictable situations in order to adapt to changing conditions.
Conceptuality	A single system of standards, requirements, categories, terms. Agreed with all participants in the process of purpose, stages, phases, functions.

Continuation of the table 3

1	2
Transparency	Openness and accessibility for all employees and departments of the program of measures, documents, methods, rights, responsibilities, deadlines.
Innovation	Constant search and initiation of perspective changes of needs, use of new methods, forms of communication, support of creative potential.
Effective control	Availability of feedback, adjustment of ineffective means, evaluation of the results of each stage, determination of further adjusted management actions, availability of clear criteria for evaluating the effectiveness of operations and an accurate reporting system.
Stabilization and controllability	Prevention of spontaneity, unpredictability, loss of control of the restructuring process, fixation of positive results in the control of time and quality of processes.

To consider the problem of enterprise restructuring against the background of the transformation of social and labor relations is due to the fact that solving the most important tasks of socio-economic reforms in Ukraine, namely stabilizing the socio-economic and political situation, formation and development of new technological level population level – can be implemented primarily on the basis of interaction and achieving a balance of interests of all participants in social and labor relations.

Reforming the system of social and labor relations should include ensuring the freedoms and rights of employees and employers, stable employment, decent wages, social protection, coherence of interests of all subjects of social and labor relations to reach a compromise in decision-making.

Formation of socially-oriented market economy in Ukraine, ensuring its normal functioning is possible under the development of social and labor sphere on the basis of renewed restructured economy, which provides an in-depth analysis of the economic situation and strategy for both economic and social development, building a national system of social and labor relations recognized by the world community.

The creation of a system of methods and technologies of enterprise management is associated with a continuous scientific search for the optimal solution of complex

economic and socio-political problems, radical renewal of all levels of government. Manifestations of the economic crisis and its consequences have led to the formation of a new type of enterprises that are focused on survival and trying to continue their activities in extremely unstable conditions.

The impact of changes in traditional resource and product flows necessitate the restructuring of the enterprise by bringing the structure of the enterprise in line with external conditions. The main element of the restructuring of the management system of the enterprise is the staff, which can be both an object and a subject of management, which is the main specific feature of personnel management. Personnel management is carried out in the process of performing purposeful actions, thus providing the main stages and functions: defining goals, main areas of work with staff; organization of work on the implementation of decisions; control over the implementation of decisions.

Changes in the structure of personnel should be considered as part of the process of restructuring the enterprise as a whole. The main contradiction leading to the disintegration of the traditional structure is the non-compliance of staff with the new requirements (employment level, professional qualification structure, structure of costs, employment mode and efficiency), which necessitates restructuring staff.

The analysis of practice of the Ukrainian enterprises allows allocating the following leading directions of retraining of the personnel from positions of influence on it of changes in manufacture:

1. Retraining of personnel in the framework of the development of new products, which on technical and technological grounds are close to the traditional products of the enterprise. In this case, companies focus primarily on preventing negative changes in staff, especially in relation to highly qualified personnel in the field of research and production.

2. Conversion to production, which involves the use of simplified technical and technological base of production. With this approach, there is no need for long-term and large-scale reconstruction programs of the enterprise, but social costs are rising sharply, there is a primitivization of the professional qualification structure of staff.

3. Re-profiling in the framework of related economic activities, often weakly related to the main production (trade, business services, real estate rental, etc.). In this case, a gradual transition to new activities and timely retraining measures are needed. The main problems in this case are related to ensuring a reasonable level of diversification of the enterprise, as well as maintaining flexible links between primary and secondary industries (including mobile movement of personnel when changing conditions in certain areas).

4. Redesign when changing the ratio between existing types of production. Significant problems with this approach are related to the inability in most cases to compensate for the decline in one type of product by increasing the output of other products.

In modern conditions there is a need for a variety of approaches to personnel management, a set of which will eliminate disregard for conditions, one-sided methods, neglect of the interests of employees; the main problems that arise in the course of economic activity of the enterprise are considered only by the owner of the enterprise.

Anti-crisis personnel management is the management of the formation of competitive labor potential in the light of risks, changes in its external and internal environment, which allows the organization to survive, develop and achieve its goals in the long run. The anti-crisis strategy for personnel provides the strategy of the firm, and any planned changes in its activities must be timely provided by changes in the number and structure of personnel, skills and abilities of employees, motivation, structure and management methods.

Strategic personnel management allows to solve the following tasks [515]:

providing the organization with the necessary labor potential in accordance with its strategy;

formation of the internal environment of the organization in such a way that the internal organizational culture, value orientations, priorities in the needs create conditions and stimulate the reproduction and realization of labor potential and strategic management;

solving problems related to functional organizational management structures, including personnel management;

the possibility of resolving contradictions in matters of centralization/decentralization of personnel management.

The anti-crisis management of persons in the conditions of change should be based on principles, which are multilevel in nature and apply to different areas of the enterprise.

The principles of anti-crisis personnel management are the rules, basic provisions and norms that should be followed by managers and specialists of personnel management departments in the formation of the personnel management system of the enterprise in times of crisis. The principles of building a personnel management system are the result of generalization of objectively valid economic laws and patterns. We distinguish two groups of principles for building a system of anti-crisis personnel management: the principles that characterize the requirements for the formation of personnel management system, and the principles that determine the direction of development of personnel management system.

The principles of anti-crisis personnel management, implemented in the process of overcoming the crisis, are given in table 4.

Table 4

**Principles of building a personnel management system in the organization**

Principle	Content
1	2
Compliance of personnel management functions with production goals	Personnel management functions are formed and changed not arbitrarily, but in accordance with the needs and goals of production.



Continuation of the table 4

1	2
The primacy of personnel management functions	The composition of the subsystems of the personnel management system, organizational structure, requirements for workers and their number depend on the content, number and complexity of personnel management functions.
The optimal ratio of management orientations	The need to anticipate the orientation of personnel management functions on the development of production in comparison with the functions aimed at ensuring the functioning of production.
Potential mastery of functions	Each HR manager must be able to temporarily perform the functions of a superior, subordinate employee and one or two employees of their level.
Economy	Assumes the most efficient and economical organization of personnel management system, reducing the share of costs for the management system in total costs.
Progressiveness	Compliance of the personnel management system with advanced foreign and domestic counterparts.
Perspective	It is necessary to take into account the prospects for the development of the organization
Complexity	It is necessary to take into account all the factors that affect the management system (relations with higher authorities, contractual relations, the state of the object of management, etc.).
Efficiency	Timely decision-making on the analysis and improvement of the personnel management system, preventing deviations.
Optimality	Proposals for the formation of personnel management system and the choice of the most rational option for specific production conditions.
Simplicity	The simpler the personnel management system, the better it works.
Science	The development of measures should be based on the achievements of science in the field of management, taking into account changes in the laws of development of social production in market conditions.

1	2
Hierarchy	Hierarchical interaction between management units (structural units or individual managers) must be ensured.
Autonomy	The personnel management system must ensure the rational autonomy of structural units or individual managers.
Stability	It is necessary to provide special regulators that, if the organization deviates from the set goal, put one or another worker or unit at a disadvantage and encourage them to regulate the personnel management system.

The system of principles must have the capacity for dialectical development, be constantly tested and proven in practice. Therefore, an important problem is the definition and classification of general and partial principles of crisis management. Principles are the nature of optimal rules, norms formulated by people in a particular field of application. As defined by V. Knorring, the principles of management are objective, known through a system of subject-object relations, but they are not absolute truth, but are only a tool to influence the managed system [516, p.67]. The principles of anti-crisis personnel management should be the main provisions and norms that should be followed by managers and specialists in the restructuring process.

Based on the principles of restructuring and the principles of personnel management, a system of general and partial principles of anti-crisis personnel management has been formed (fig. 2).

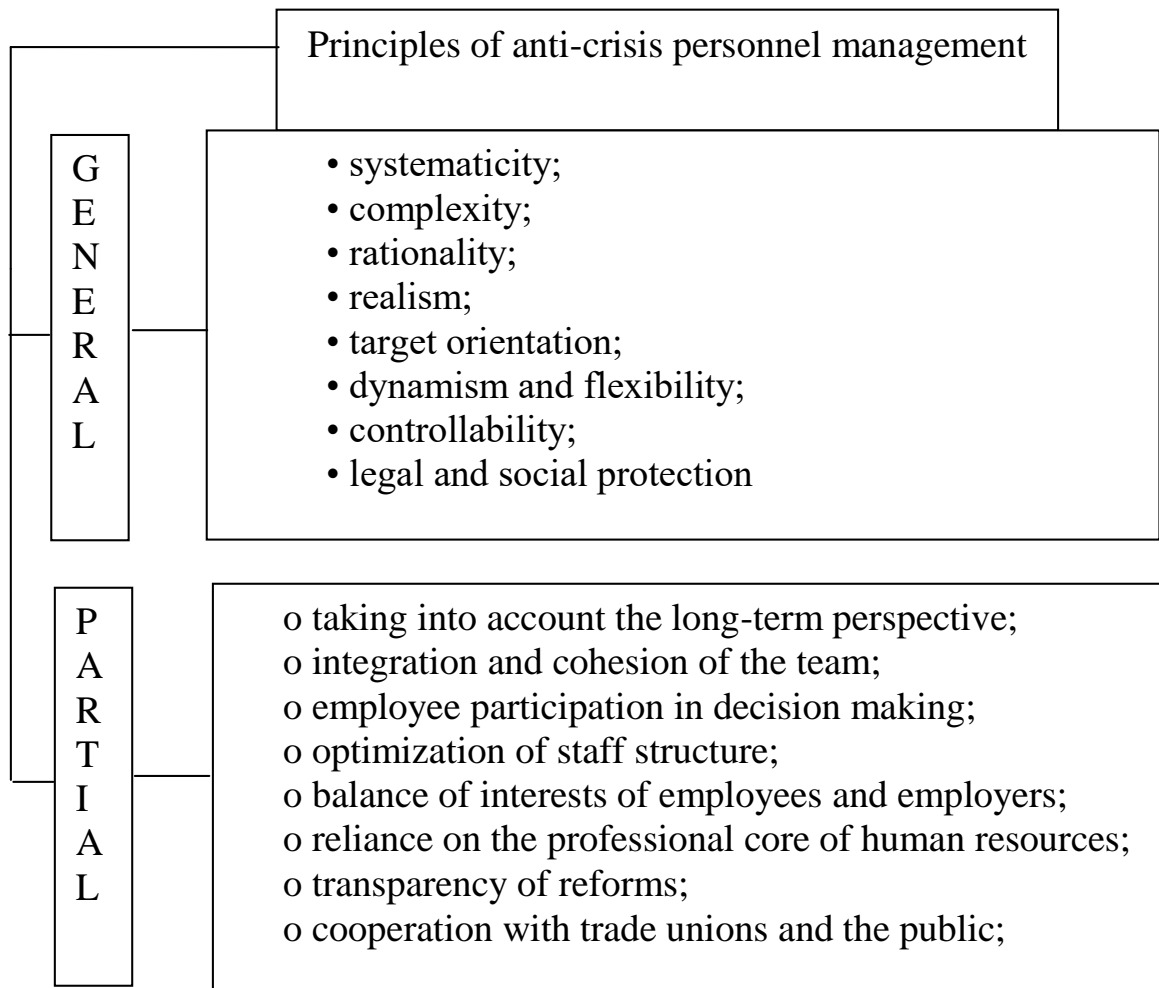


Fig. 2. Principles of anti-crisis personnel management

The group of general principles of anti-crisis personnel management includes the following principles: systematics; complexity; rationality; realism; project orientation; dynamism; centralization and decentralization; legal and social protection.

The principle of systematics. Crisis management requires managers and human resources staff to view the company's staff as a holistic, interdependent dynamic system that encompasses all categories of employees and is closely linked to the external environment. The systemic nature of management involves a coordinated approach to all processes of formation and use of personnel of the enterprise: recruitment, selection, placement of personnel, their training, movement and development.

The principle of complexity. When planning measures for anti-crisis personnel management should take into account all the elements, the relationship of enterprise

and personnel management system, all the factors that affect the production and social relations.

The principle of rationality. The choice of methods, terms, elements to be reformed or reduced should be based on the most rational option for the specific conditions prevailing in the enterprise. Crisis management should lead to the most efficient and economical organization of the management system, to reduce staff costs, to increase efficiency.

Realism. Anti-crisis personnel management should take place in the objective conditions prevailing at the enterprise. Therefore, the interdependence of structural elements of the organizational structure should be taken into account when making reductions, for which, if necessary, subsequently take measures to stabilize the new organizational structure and psychological support of staff. Preference should be given to reducing levels in the organizational structure, rather than jobs, while the staff structure that is relevant to the situation, enjoys the support of the team and in accordance with the recovery plan should be maintained; large-scale staff reductions should not be indulged in.

The principle of targeting. Most restructuring problems are multi-purpose and the goals of individual subsystems may not coincide. Therefore, the overall goal for which the crisis management was launched should be adhered to.

The principle of dynamism and flexibility. Crisis management is a long-term project and should take into account the time factor in carrying out organizational and structural changes. The frequency and causes of change are specific to each task, which should be flexible and adaptable to existing conditions.

The principle of controllability. The essence of this principle is in the division of powers and responsibilities in making managerial decisions. At one pole of the implementation of this principle – all decisions are made by one leader, and all lower levels of government only follow his orders. On the other, decisions are made by middle managers responsible for specific management functions. For effective management of reforms it is necessary to adhere to the optimal level of centralization and decentralization in the structure of formal government, to provide feedback, means

of evaluating results, determining further adjusted management actions. Loss of control of the restructuring process should be prevented, for which it is necessary to control the timing and results of the restructuring process.

The principle of legal and social protection. This principle presupposes strict observance and enforcement of laws and legal acts based on them. It also requires knowledge of managers, entrepreneurs, employees of human resources norms of administrative, civil, labor, economic, criminal and other branches of law.

Let's consider in more detail the partial principles.

The principle of taking into account the long term perspective. The implementation of this principle involves the implementation of strategic forecasting and development planning. The strategic plan should contain answers to the questions: how many employees, what qualifications will be needed; when, at what stages and under what circumstances they will be involved, which jobs will be reduced, whether new ones will be created and in what number, whether there will be a need to reduce staff, in their retraining, retraining; what costs are required by the expected personnel changes.

The principle of integration and cohesion of the team. The implementation of this principle is possible in the education of the team in the spirit of corporate, joint responsibility. It is important to maintain trusting relationships of employees with managers at different levels and respect for employees, to ensure decent pay.

The principle of employee participation in decision making. Employees should participate in the discussion of possible solutions, express their recommendations and make suggestions for improving one or another option. Such participation prevents the resistance of staff to organizational and technological innovations, promotes not only mutual understanding between managers and ordinary workers, but also increases productivity.

The principle of reliance on the professional core of human resources, which is a set of abilities of employees of the enterprise, giving it a strategic advantage in the markets of goods, services and knowledge. Professional core provides sustainable profit growth (ability to innovate, create and maintain internal and external relations,

build an attractive image of the company, control over strategically important resources), these skills should be the basis for developing and making strategically important decisions to ensure enterprise development and its adaptation to changing environmental conditions.

The principle of maintaining a balance of interests of employees and employers. First of all, management should have information about what their subordinates think about business, the content of the management of managers, working conditions and wages, the directions and prospects of human resources development in the enterprise. Taking into account the interests of all participants in the restructuring process should be of a contractual nature and adhere to the principles of social partnership.

Principles of cooperation with trade unions and public organizations. Trade unions perform the functions of protecting the economic interests of employees, and actively seek to respect their legal rights in the field of labor relations. Therefore, in the process of restructuring, it is necessary to actively cooperate with trade unions and the public, establish partnerships, implement agreements, and use their opportunities and authority in the event of conflicts.

The given system of principles of restructuring allows defining both the general and specific principles considering internal and external environment of the enterprise in system of personnel management. A comprehensive approach to defining the principles of management ensures the success of the operation and development of the enterprise as a holistic system in a market environment, and their application allows reasonable management decisions, optimize structure, improve organizational processes, predict prospects for crisis development.

Structural measures in the field of staff may be different, but above all they must provide the necessary numerical and functional flexibility. The simplest form of enterprise response to external changes is associated with numerical flexibility. In this case, when the demand for products decreases, the company is forced to reduce production and, accordingly, either reduce the number of employees or reduce their wages (and this should lead to a natural outflow of the marginal group of employees

dissatisfied with this level of wages). With the growing demand for products, the reverse process takes place – attracting new employees.

However, the dominance of technological specialization does not allow establishing a close relationship between the dynamics of production and the amount of resources used in the production process. For this reason, the dismissal of workers at Ukrainian enterprises may lead to the rupture of a single reproductive production chain. As a result, the number of industrial production staff is reduced by 1,5 - 2 times slower than the decline in industrial production.

Using part-time workers and giving them forced leave leads to hidden unemployment. Part-time work is being resorted to prevent redundancies. From a certain point in time, the use of forced leave begins.

As the structure of domestic enterprises significantly complicates the provision of numerical and functional flexibility, enterprises are forced to use differentiated methods of influencing staff. The need for such methods is also due to the fact that with the total overstaffing at most companies in the leading professions there is a shortage of workers capable of performing work in complex areas of production. Therefore, jobs at the company are divided into priority and non-priority. For staff employed in priority jobs, high salaries, bonuses and surcharges, benefits, job security, a guarantee of long-term employment, a convenient schedule of the working day. Unprivileged groups of staff are in a completely different position. They are trying to save on them in every possible way, but they are first of all joining the ranks of the unemployed.

Thus, there is a segmentation of staff, when some groups of employees are consistently higher than others in the whole set of indicators. The main thing among these indicators is not even the level of income (for non-priority workers it can sometimes be even higher than for priority ones), but the stability of employment. Accordingly, there are opposite trends in the internal competition of the company's staff: within the elite for the opportunity to remain in the management of the company; inside outsiders for the right to stay in the company. The fiercest competition exists by averaging "equal" groups.

The difficulty of a differentiated approach is as follows: trying to realize the interests of the staff, which is a large majority, the company is forced to pursue a policy in the interests of staff, which is a "quality" majority (elite groups). At the same time, the company inevitably exacerbates labor conflicts. Therefore, this approach has its limitations. Therefore, the question of ways to restructure the staff of enterprises in transition economies remains open.

It should be noted that anti-crisis personnel management is closely related to the laws of anti-crisis management of enterprises and is manifested in the following [517, p. 216-217]:

the maximum self-sufficiency of production allows to reduce losses on underload of the personnel;

in the absence of mechanisms for flexible redistribution of personnel, it is necessary to use labor-intensive technologies to reduce social tensions both in enterprises and in the regions;

in conditions of financial instability, non-monetary forms of reimbursement of labor costs (including the use of in-kind remuneration related to, for example, the issuance of food received in exchange for food and other consumer goods) are becoming widespread;

as a consequence of "washing out" of high-tech and complex products there is a simplification of professional qualification structure of the personnel at its re-profiling for use in less complex industries.

In contrast to crisis management, personnel restructuring will be considered as a permanent process, which according to the classification on the scale of change can be local or global; for the purpose of carrying out – remediation, adaptation or anticipatory; by the depth of change - operational, tactical or strategic; in terms of implementation – short-term, medium-term or long-term.

In general, the analysis of the situation and development of human resources of enterprises allows us to draw the following conclusions:

1. Directions and methods of personnel change are due to both the crisis factors of the transition economy and the specifics of the structure of enterprises.



2. In the conditions of structural crisis the enterprises constantly try to carry out changes of the personnel in considerable volumes and in the reduced term in the absence of necessary for this purpose financial, organizational, informational, material maintenance.

3. As socio-economic and other contradictions increase, the anti-crisis model of enterprise personnel restructuring is formed spontaneously.

4. Increased flexibility has manifested itself in the use of part-time work, contract employment, unpaid leave, wage arrears, and increasing wage differentiation.

5. Some flexibility has allowed companies to adapt to changing or temporarily difficult conditions, eased the weight of the transition for many workers, and saved their jobs.

The process of anti-crisis personnel management should be considered from the standpoint of a systems approach. This approach to the study of management problems has been used in numerous works of domestic and foreign scientists, such as V. Ponomarenko [518], O. Pushkar [519], G. Nazarova [520] and others. Widespread use of the systems approach is due to the fact that this approach, which features the study of any object as a complex holistic system, allows comprehensive, at the level of specific characteristics to assess the object, analyze the situation within the system and the best how to organize the decision-making process. The systems approach is used as a way to organize these problems, through which they are structured, determine the goals of solutions, choose options, establish relationships and dependencies of the elements of problems, as well as factors and conditions that contribute to their solution. A systematic approach to the analysis of the problem situation allows you to identify the factors and causes that led to the problem as a whole and its components. This approach is especially important in the case of new problematic situations that the company has not encountered before. The methodological specificity of the systems approach is determined by the fact that the research focuses on the disclosure of the integrity of the object and the mechanisms that ensure its functioning.

A systematic approach to personnel restructuring necessitates the adaptation of existing or newly created structures to operate in changing market conditions in order

to maintain stability or staff development. Anti-crisis personnel management should be considered as a system that is designed to achieve external and internal goals and has an extensive system of relations with the environment. Goals as the main criterion of activity must be real, achievable and not contrary to the objective laws of society. To achieve the goals, a strategy is developed – a generalized model (program, action plan), designed to carry out the mission of the organization through coordination and allocation of resources [521, c. 23].

From the standpoint of a systems approach, anti-crisis personnel management can be defined in two aspects. First, it is a restructuring of the existing structure, a way of organizing interconnected elements into an orderly set and stable connections and relationships between them, which ensures the functioning and development of personnel as a system. Secondly, it is the process of adaptation of the company's staff to internal and external changes, which establishes and regulates the interaction, coordination, distribution of functions between departments and individual employees, establishing responsibilities, rights and responsibilities between them. The systems approach is based on the following principles: integrity, integrativeness, structuring, hierarchy, plurality, isomorphism, connection with the environment, complexity of structure, synergy.

The mechanism of anti-crisis management of personnel of the enterprise corresponds to the main provisions of the system approach. The proposed mechanism includes the following elements: resources (informational, financial, material, human, intellectual), which perform the function of logging in; principles of restructuring; factors influencing the effectiveness of social and labor relations (external and internal); internal environment – an enterprise in which the subjects of interaction are concentrated to achieve the strategic goal and fulfill the tasks of the system; external environment that directly affects the development of personnel management system; the results of the analysis of the restructuring process (if they are satisfactory - an increase in the efficiency of the enterprise (exit from the system), if unsatisfactory - feedback).

The core of the mechanism is the development of organizational and economic support for crisis management of personnel, which includes analysis of scientific and theoretical approaches, determining the levels of process management, development of technology and process tools. It is proposed to consider as positive results the growth of enterprise efficiency indicators, improvement of social and labor indicators, satisfaction of employees with the level of wages and stability of employment, increase of employees' interest in work.

The main scientific and theoretical approaches to anti-crisis personnel management are structural, process and situational. Levels of management are divided into strategic, tactical and operational. The tools of anti-crisis personnel management suggest the use of reframing, reengineering and revitalization of enterprise personnel. As the main levers of the mechanism it is proposed to consider the formation of priority areas of social partnership, collective bargaining and reform of personnel policy of the enterprise.

During anti-crisis personnel management, economic processes are closely related to social and to some extent depend on them. The restructuring process must take into account the social interests of employees, the positive and negative consequences of change, the main directions of social activities of employees and their social quality. The company must ensure a balance between economic efficiency and social stability.

According to experts [517, 523, 524], in order to increase the efficiency of industrial enterprises today, it would be worth dismissing about 30% of their staff. But it must be remembered that the unemployment rate, which is immediately followed by a sharp rise in social tensions, is already 15-20%. Therefore, effective personnel management of the enterprise in crisis conditions can be ensured only in the unity of economic and social parties. From the point of view of employment, an important issue is to find a "golden mean" between the efficiency of the enterprise and employment, especially given the creation of conditions for the restructuring of the enterprise.

From a social point of view, the influence of enterprise management on staff is significantly complicated by the action of adverse external and internal factors. For survival-oriented enterprises, ensuring minimum production costs is primarily related to

the economic efficiency of their activities. With the dominance of the economic approach social issues take a back seat. First of all, the necessary social functions of enterprises that go beyond the immediate social needs of direct production and are associated with a wide range of needs of workers and their families are forced to be ignored.

The growth of costs is becoming the main destructive factor in the enterprise, because it is becoming increasingly difficult to translate them automatically into price. Depending on the decline in production in the cost structure there is an increase in overhead costs, which include the cost of maintaining unemployed personnel.

In a constantly changing environment, the preservation of the workforce can no longer be considered an indisputable goal. The contradiction between the economic and social efficiency of the enterprise can be traced to the following interdependence. The reverse side of the reduction in the level of receivables (in the transition to prepayment) and external accounts payable is the intensification of other forms of non-payment, including to employees. Since labor relations are usually difficult to directly influence, the irregular payment of wages and the reduction of its level, in turn, become tools to encourage voluntary dismissal.

Similar processes are taking place in social infrastructure. To ensure the survival of the enterprises are segments that are weakly related to the main production (social facilities, ancillary production). Preservation of such activities in the enterprise leads to unnecessary costs and, in addition, complicates the process of cost control.

Unresolved social issues of personnel, significantly complicates their management. There is a violation of normal personnel turnover at the enterprise (increased spontaneity in the redistribution of personnel, exacerbated staffing problems, etc.).

The formation of the labor market has not yet reached a level at which market mechanisms of self-regulation are fully activated. Labor resources have not yet become a full-fledged commodity, and wages are still determined not by value and fluctuations in labor prices, but by fluctuations in prices for products produced by enterprises. In other words, the guarantee of stable earnings is lost, but the price of labor is not formed.

The consequence of this is a clear underestimation of wages and irrational differentiation of wages in different industries. Due to the increasing distortions in wages, many stimulating functions of wages are lost, and wages themselves cease to be associated with the results of work. Trends are emerging to slow that would lead to progressive changes in work motivation, reimbursement of staff reproduction costs, and increase in the efficiency of its distribution and use.

To consider the provisions allow us to conclude that anti-crisis personnel management should be considered as a permanent (constantly recurring) process. It should be carried out when the company is faced with a decrease in the efficiency of its activities, or in other objective circumstances.

You can identify the main circumstances that necessitate crisis management:

the company is in crisis, this situation is common in some sectors of the economy today;

the current state of the enterprise is satisfactory, but the forecasts of its activities are unfavorable: the decline in competitiveness, the deviation of the actual state from the planned; in this case, crisis management is a reaction to negative changes until they become irreversible .

Anti-crisis personnel management can be operational and strategic. Operational measures aimed at improving the current state of the personnel subsystem of the enterprise and are carried out at the expense of internal sources by reducing current staff costs.

Strategic anti-crisis personnel management is a process of structural change aimed at increasing the attractiveness of the enterprise in the labor market, to expand its capacity to attract external labor resources. It pursues long-term goals, requires significant costs, long deadlines.

According to the criterion of coverage and composition of elements, complex and partial anti-crisis management are distinguished. Comprehensive crisis management covers all elements of the personnel management system and is carried out step by step. This is a long-term and costly process, which with the right measures can dramatically increase the competitiveness of the enterprise.

Partial anti-crisis personnel management affects one or more subsystems. As a rule, transformations in separate subsystems are not connected or weakly interconnected. As a result, the effect can be achieved, but it is local in nature, with the efficiency of the entire system increases slightly or does not increase at all.

Problems that lead to the need for crisis management are: lack of necessary units, the presence of unnecessary units, duplication of functions, low speed of decision-making and implementation, overstaffing, low wages, low staff skills.

The following should be considered as satisfactory consequences of anti-crisis personnel management:

growth of efficiency indicators of activity of the enterprise, departments;

introduction of rational wage systems;

introduction of modern staff motivation systems;

optimization of the number of staff;

employee satisfaction with the level of wages and employment stability;

rational redistribution of functions as a result of assessment and certification of personnel, elimination of duplication and redundant functions;

improving social and labor indicators, in particular reducing staff turnover;

establishing a positive organizational climate;

formation of rules, norms of behavior, which is the basis of a new organizational culture;

Thus, it can be argued that crisis management is not only to increase competitiveness and improve management, eliminate inefficient transactions and change operating and financial policies; it is a major transformation and radical changes in the strategy of personnel management.

Anti-crisis personnel management is due to the need to overcome the crisis in the domestic and foreign labor markets, increase the attractiveness of enterprises for employees in certain areas of production, and stabilize the socio-economic condition of enterprises both in times of crisis and economic development in domestic and foreign markets.

## **9.6 Modern organizational culture: essence, typology, functions**

Organizational culture in the practice of entrepreneurial activity acquires the features of a well-coordinated and priority strategy, becomes the most important along with such factors as production capacity, technology, staff.

Personnel management is a multifaceted process that has its own specific features and patterns, knowledge of which is necessary for managers at all levels, specialists in personnel and other services to constantly increase efficiency and quality of work, increase productivity in a market economy.

The basis of the modern concept of personnel management is the idea of the growing role of the employee's personality, the need to know his motivational attitudes, the ability to form and guide them in accordance with the challenges facing the organization. The best companies in the world have developed new approaches to the priority of values: the main thing inside the organization - the worker, the main thing outside the organization - consumers of goods and services. Managers set a necessary condition - to return the consciousness of the employee to the consumer, to the realization of the mission and goals of the organization, to make him the initiator, not just the executor.

T. Peters and R. Waterman, for the first time drew attention to the importance of organizational culture, formulated two fundamental principles of modern behavior of the organization. The first is to ensure the quality of products and services, continuous innovation and improvement quality of products and services. The second principle is the awareness that people are the main links in any of its companies, not just "interchangeable parts of the corporate machine." [ 525, 526 ] .

New business conditions, dynamism, improving the educational level of staff, changing motivation, civic maturity of employees have given a powerful impetus to the development of organizational culture in all its diversity and require managers to reconsider their attitude to organizational culture. It is believed that the starting point was the clash of Western companies with the so-called Japanese challenge - the success of the Japanese concept of socio-economic life, which is based on a specific

organizational culture based on the traditions of society. It became clear that traditional management theories based on the use of "rigid" tools (organizational structures, plans, budgets, etc.) have ceased to justify themselves. Means and methods of management are largely determined by traditions and cultural characteristics.

In recent years, management services have not only changed their attitude to the culture of the organization, but also taken an active position in using it as a factor in increasing competitiveness, adaptability, efficiency of production and management [527].

Harrison Tris, a professor at Cornell University (USA), said that the first attempt to study the corporation's activities in the cultural aspect was made by a group of American scientists led by E. Mayo in the early 1930s during the Hawthorne Experiment at Western Electric. The five-year experiment (1927-1932) aimed to identify the impact on the productivity of workers of various factors. According to the results of the experiment, the erroneousness of some postulates of the "classical" theory of management was established, because previous studies did not take into account hidden psychological and social factors [528, 529].

Foreign and domestic researchers and scholars have made an important contribution to the development of the problem of organizational culture. Numerous definitions of the concept of culture in general and the culture of the organization directly are given in various literature sources [530, 531, 532, 533, 534, 535, 536]. M. Semikin, a specialist in corporate culture, offers the following definition based on the systematization of basic approaches to the study of corporate culture: "Corporate culture is a specific form of interconnected system, which contains: first, the hierarchy of values; secondly, - a set of ways to implement them, which prevail at a certain stage of enterprise development"[525, 527].

Shane E. defines the following: "Organizational culture is a set of core beliefs that are self-developed, mastered, or developed by a group as it learns to address issues of adaptation to the environment and internal integration that are effective enough to be considered valuable, and therefore passed on to new members as the correct way of perceiving, thinking and relating to specific images"[538].



Cameron K. and Quinn R. believed that the culture of an organization opens up in what is valuable to it, what its leadership style is, the language and symbols, procedures and everyday norms, and how success is determined. In other words, everything that determines the uniqueness of the nature of the organization [539].

E. Jacques noted that “enterprise culture is something that has become a habit, a way of thinking that has become a tradition, and a way of action that is more or less shared by all employees of the company and must be mastered and at least partially accepted by newcomers to new members of the team became "their" [525, p.67]. D. Eldridge and A. Crombie understand the culture of the organization as a unique set of norms, values, beliefs, patterns of behavior, etc., which determine how to unite groups and individuals in the organization to achieve its goals.

According to Vikhansky and Naumov, the culture of the organization is a set of the most important assumptions that are accepted by members of the organization and are expressed in the values of the organization. The values of the organization set people guidelines for their behavior and actions. These value orientations are transmitted to individuals through the symbolic means of spiritual and material internal organizational environment [540].

The culture of the organization is a holistic system of values, symbols, relationships, technological culture, management culture, education, social policy and (or) other interconnected subsystems that embody the content and purpose of the activity, show in the name of what, as well as what the organization works for. This system is formed during the activities of the organization, characteristic of it, adopted by the majority of employees and relatively stable.

Modern organizations see culture as a powerful strategic tool that allows to orient all units and individuals to common goals, mobilize the initiative of employees and ensure productive interaction.

Some aspects of organizational culture are studied by Ukrainian scientists: L. Dovhan [541], Z. Shershneva [542], A. Kolot [532], E. Panchenko [533], M. Doronina [543], M. Semikina [537]. There are several approaches to determining the impact of

organizational culture on the effectiveness of the firm. The main two methodological approaches are:

rational-pragmatic (I. Ansoff, T. Peters, R. Waterman, E. Shane);

phenomenological (P. Berger, M. Louis, A. Lettigrew, S. Robbins, D. Silverman, etc.).

According to the first approach, organizational culture can be used as a factor in increasing the competitiveness of the enterprise, according to the second - it acts as an expression of the content of the organization and in this regard can not be a source of competitive advantage. But today, situational and systemic approaches are beginning to prevail, according to which many scholars argue that organizational culture is a key factor in a firm's success, but along with a whole host of other factors.

The approach of Ukrainian scientists to the formation of the culture of the organization today is based mainly on the models of countries with developed markets and has a pronounced innovative aspect. Improving the competitiveness of domestic production requires not only increasing the technological level of production, attracting investment, but also the formation of corporate culture, worthy stimulation of persistent creative work of managers and staff to improve innovation management, creating conditions for continuous enrichment and renewal of knowledge, introduction of new projects and technologies. Also important are the issues of determining indicators of organizational culture in the new management paradigm based on innovation management, and the priority role of the employee in the production process [534].

Analyzing the above definitions, we propose the following: organizational culture is a holistic system that has its own specific features and patterns in the form of traditions, norms and rules of conduct, knowledge of which is needed by employees at all levels to increase efficiency and quality, achieve common goals and maintaining the organization's favorable internal climate.

There are several models of corporate culture. The most common is the model proposed in 1980 by E. Shane [538] and hereinafter referred to as the ABC (ABC) of corporate culture. Model E. Shane consists of the following three structural elements in:

A (Artifacts): visible elements of culture, such as the manner of communication of employees, uniforms, open or closed office space, etc. Element A is the surface level of corporate culture;

B (Behaviors and Actions): stereotypes of behavior of employees of the organization, including decision-making methods, teamwork and attitudes to problems. Element B is the next, deeper, level of corporate culture;

C (Core morals) – morality, beliefs, values: the judgments of employees from the standpoint of such concepts as "true-false", "fair-unfair", "good-evil", "legal-illegal". This Element is the core of corporate culture.

On the other hand, the model of organizational culture may consist of the following elements: mission, vision, core values, organizational policy, organizational structure.

The mission of the organization shapes its social purpose. In the mission, the organization is presented as it wants to look in the eyes of all stakeholders. Thus, the organization consciously positions itself in society and in the markets where it operates or intends to operate. As a factor of organizational culture, the mission allows all employees of the organization to feel as part of the common cause of opportunity.

The vision of the organization reflects its imaginary future. This is the desire of the organization to look "beyond the horizon" for 10, 20, and maybe more years ahead and try to imagine what it will be. The vision paints a picture of the plausible impressive future of the organization. "It should be such that people literally catch their breath when they understand what this achievement will cost and what level of commitment will be needed" [544]. In the context of organizational culture, the vision is to unite, guide and inspire employees.

The basic values of the organization are the basis of organizational culture. They are remarkably stable, permanent. Each organization purposefully or spontaneously establishes its own system of core values.

The organization's policy determines the general intentions and activities of the organization in various fields (quality, environment, finance, security, etc.). The organization's policy is formally formulated by management, but applies to each employee. It allows you to identify guidelines for decision-making that facilitate the

achievement of goals in various areas of the organization. One of the main features of the organization's policy is its publicity, openness to the public.

Organizational structure – it is the relationship of structural elements that establish the distribution of responsibilities, powers and interactions of employees of the organization and ensure its development as a whole, has a significant impact on the culture of the organization. Organizational structures are characterized by a great variety of forms, in particular, size, production profile, degree of financial and economic independence, centralization (decentralization) of management. Any organizational structure is sensitive to internal and external changes and is therefore periodically subject to partial or large-scale transformation. Note that since the structural structure of the organization must correspond to its culture, attempts to blindly copy the organizational structures of successful organizations with a different culture do not guarantee the desired result.

In addition to external regulations, legislation, which are declared at the state, regional and local levels, the main provisions of organizational culture are reflected in internal documents of various kinds. An important role is played by the corporate code, which is a summary of the principles and rules of desirable behavior of employees of the organization. The code establishes the basic rules of conduct for employees of the organization. The rules set out in the code are protected by the public opinion of the organization.

The organization's code may reflect general norms and rules of conduct in the business sphere. The general norms of business conduct most often include compliance with the law, fair competition, rejection of unfair forms of business, friendliness, social responsibility of business, fulfillment of contractual obligations.

Some researchers argue that organizational culture directly affects the quality of innovation processes. It can both restrain and, conversely, promote innovation, it all depends on the level of development of enterprise culture. 35% of executives of the world's largest companies believe that the low level of organizational culture and inorganic organizational climate slows down their implementation. Organizational culture permeates the entire enterprise both vertically and horizontally, is both a result

of lifecycle and a factor that determines the parameters of the effectiveness of such activities. Thus, organizational culture affects both the internal economic and social processes of the enterprise and the position of the enterprise in society.

The purpose of organizational culture – to ensure high profits of the company by maximizing the efficiency of production management and improving the activities of the enterprise by the following means:

improving human resource management to ensure workers' loyalty to management and the decisions they make;

educating employees to treat the company as their home;

ability to rely on established norms of behavior in business and personal relationships, to solve any problems without conflicts.

The importance of culture for the lifecycle of the enterprise is determined by many factors, the main of which are two groups: environmental factors and internal factors (fig. 1).

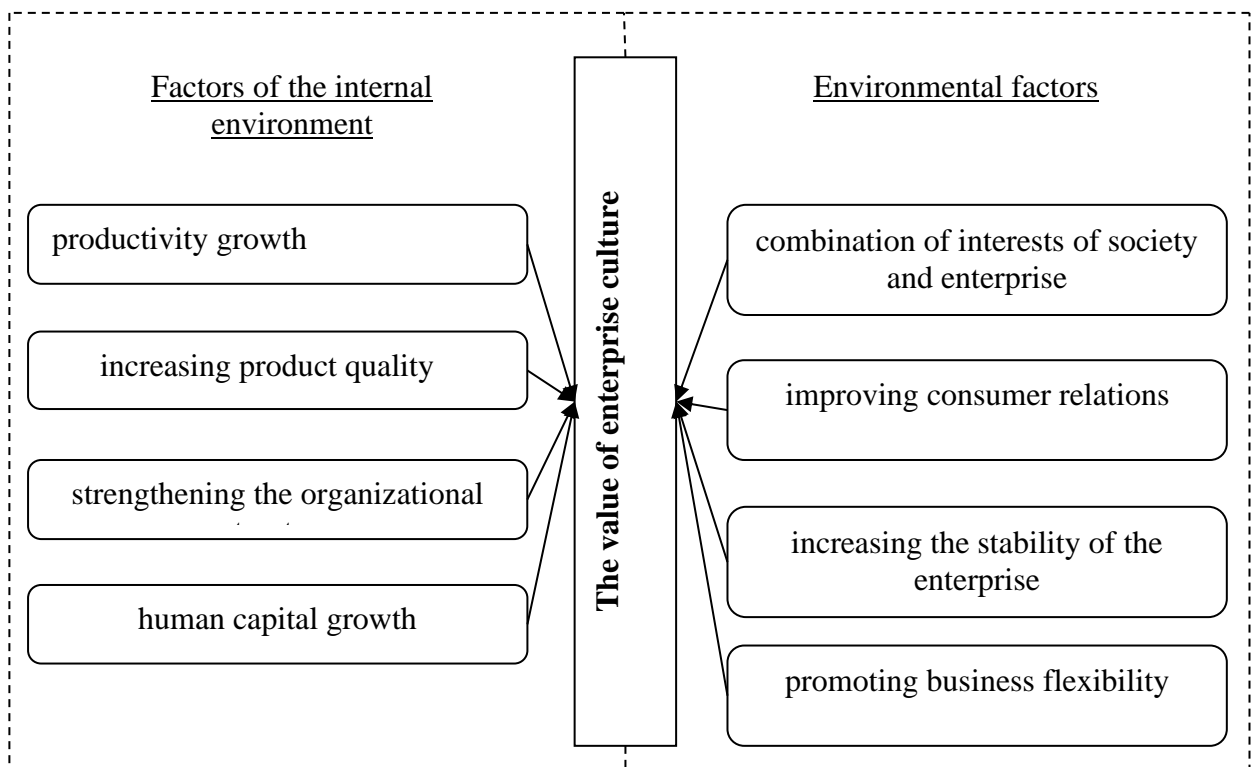


Fig.1. Factors that determine the importance of enterprise culture

The essence of the culture of the organization is reflected in its functions, through the implementation of which culture is one of the social mechanisms for managing socio-economic processes of the enterprise.

A review of the literature [527, 528, 529, 533] showed that there is no generally accepted classification of these functions. Almost all authors who study culture, most often provide a list of functions, and not always the same and ordered by certain characteristics.

We can identify general criteria that determine the functional orientation of organizational culture:

establishing a coordinate system that explains why the organization operates in this way and not in another way;

simplification of the problem of coordination of individual goals with the general purpose of the organization;

formation of a common cultural space that includes values, norms and behavioral patterns that are shared by all employees;

reproduction of social experience that helps people to live and develop in a certain social environment, while maintaining the unity and integrity of their community;

ensuring organizational efficiency, which allows to focus all departments and individuals on common goals, mobilize the initiative of employees and ensure productive interaction [545].

Generalization of views on the functions of organizational culture makes it possible to present the main functions in table 1.

Table 1.

**Functions of organizational culture**

Function	The content of the function
1	2
Meaningful	Organizational culture is a repository of patterns of behavior adopted for the organization and the basis for the retransmission of these models, fills the content of work in the organization.
Educational	Culture is always associated with educational, upbringing effect. Means of improving organizational procedures that take place in the organization through trial and error should be quickly passed on to future generations, as this is a necessary condition for progress.
Motivational	Encourages employees to actively participate in the affairs of the organization. The adequacy of organizational culture to the individual's ideas about work, the structure of the organization, the level of wages, etc. has a motivating effect on him.
Integrating	The tasks set, the company's generally accepted procedures, history and norms of relationships of its employees determine the nature of the relationship of elements of the system, thus performing an integrative function. By instilling a certain system of values that synthesizes the interests of all levels of the organization, organizational culture creates a sense of identity in individuals and groups - its members. It unites the actions of all members of the organization.
Security	Organizational culture includes a specific system of values, a special climate, and thus creates a unique account of the organization, which allows to distinguish it from others. This feature serves as a kind of barrier to the penetration of undesirable trends and negative values that are present in the external environment.
Regulatory	Provides support for the rules and norms of conduct of members of the organization.

Continuation of the table 1

1	2
Changing	In practice, the function is manifested in mergers and acquisitions, the transition of teams of specialists from one team to another, the emergence of new leaders and management decisions dictated by shareholders, and other similar situations. A strong organizational culture, which is capable of effectively replacing formal, formal mechanisms, allows the organization not to complicate the formal structure and increase the policy of official information and regulations.
Adaptive	Facilitates the mutual adaptation of people to each other in the organization. Adaptation is carried out through a set of measures called specialization. But the opposite process is possible - individualization, when the organization carries out its activities in such a way as to maximize the personal potential and capabilities of the individual to solve their own problems. Provides entry of new employees to the organization.
Communicative	Connects people and organizations with similar cultures and its elements, allows to solve problems not only of external communication (which is connected with all contact audiences - suppliers, competitors, clients), but also internal (which is connected with divisions of the organization and separately
Selective	Natural elimination of disloyal workers and selection of loyal bearers of culture takes place at the level of interaction of individual and organizational cultures.
Stabilizing	Able to bring the organization to a normal, natural state in extreme, crisis conditions.
Optimizing	Organizational culture also determines the mission and strategy of the organization, restrains management practice within certain regulatory frameworks in the implementation of a particular strategy.
Reproductive	With the help of formal procedures, symbols, rituals, real practice, as well as the commitment of organizational leaders at the value level to reproduce the procedures is the retransmission of the historical experience of the organization, the means of solving regularly emerging problems.



End of the table 1

1	2
Predictive	Organizational culture allows you to predict the reaction, certain behavior of the organization and its members in the face of possible changes in the internal and external environment. Aimed at developing certain actions that, based on team spirit, can solve emerging problems in the process of conflict-free activities. Allows to avoid possible threats, not to lose image and authority in unstable or crisis situations.

In modern conditions, the predictive function of organizational culture is one of the most important, because almost all companies operate in conditions of risk, economic instability and uncertainty.

Since one of the goals of organizational culture is to form and maintain a strong team spirit, explain to employees their importance as members of a team, and the role in the mission, organizational culture predicts the reaction, certain behavior of the organization and its members in possible internal changes. and the external environment. Based on this, it can be argued that the system of functions of organizational culture should be introduced predictive function.

Most of the functions of organizational culture are valuable to both the organization and its members. They harmonize relations within the organization and with the external environment. But organizational culture cannot be too rigid, constant. An organization that has a consistent internal culture tends to ignore signals from the external environment. The organizational culture of enterprises is not static, it is constantly changing. Crises in the economy often lead to the search for new methods of doing business, new behavioral standards. Change of leaders and management of the enterprise in new areas of business, the conquest of new markets or their rapid growth, accompanied by a change in the number of staff. The conditions of the external environment and internal requirements are changing, so companies need to constantly form new goals and values, revise the system of regulation of relations, use new strategies.

Management of the formation and development of corporate culture allows you to form a new business community, whose activities will meet the modern requirements of society, which will be perceived not only as a mechanism for extracting maximum profits, but also part of society. At this time, the image and reputation of the enterprise are becoming increasingly important in the overall efficiency of production and economic activities of the enterprise. In addition, in the event of a possible crisis, frequent bankruptcies, it is very important to unite the company's staff, to make them loyal to their company.

Thus, modern organizations need a new ideology of management, a new nature of relations and relations with the external and internal environment of the organization, organizational culture that more appropriate to the forced conditions of firms.

The internal environment of any enterprise is influenced by factors that characterize various areas: production (goods or services), personnel management, organization of labor relations, finance. In addition, the company interacts with the external environment: the state, suppliers, customers and the public. However, each company is both unique and inimitable. The peculiarities of the culture of each of them are determined not by different combinations of forms and elements, as they are all inherent in any enterprise, but by the intensity of a particular type of culture, the level of which is formed by certain elements. The integrated influence of all elements that reflect the level of culture in a given area, forms the type of culture of the enterprise, which has certain features. This means that the basis of a comprehensive study of the culture of the enterprise is the study of the state of its structural elements, and only then consider different options for their interaction. At the same time, the selection of structural elements of culture is a difficult task, so in this case at least two approaches can be used. First, the approach from the essence of culture, in which the structural elements include ethics, philosophy, traditions, rituals and values, and secondly, the approach of establishing the functional structure of the enterprise, in which I should talk about the culture of management, production or some other.

Analysis of western and domestic literature shows that researchers have proposed a wide range of approaches to the typology of organizational culture [531, 533, 539, 545, 546].

Each typology classifies organizational culture, highlighting different features and characteristics.

Modern researchers of organizational culture use its classifications, which are based on various characteristics. For example, F. Luten, L. Mallins [547, 548] use the classification of T. Deal and A. Kennedy. Its advantages are that it was developed based on a study of the experience of several hundred commercial organizations. Risk level and speed of feedback were chosen as parameters. Based on these two parameters, the following types of organizational culture were identified.

1) The culture of high risk and quick feedback is inherent in construction, cosmetics, radio and television companies, business, management and consulting companies. Characteristic rigid settings, recognized risk type "either all or nothing". Everything in the organization is short-term. The value of cooperation is ignored. Employees of the organization with such a culture follow fashion, try to live in prestigious areas, love verbal disputes.

2) The culture of low risk and rapid feedback is inherent in computer firms, firms in the car trade, real estate, consumer goods stores, large trading companies. Workers use a team approach to solving problems, taking little risk. High quality customer service, the desire to please him – is the essence of this culture.

3) The culture of high risk and slow feedback is inherent in airlines, manufacturers of means of production, architectural firms, investment banks, metal mining, military enterprises. Workers make decisions for a long time, they are carefully checked; have good technical training, respect the authorities who are able to make discoveries of a scientific nature. Such organizations are prone to short-term economic fluctuations.

4) The culture of low risk and slow feedback is inherent in banks, insurance companies, utilities, pharmaceuticals, financial, industrial enterprises. Workers are very careful about work, well-organized and punctual, attentive to details, always

follow the established rules. In organizations with such a culture, there are problems with working capital. A lot of attention is paid to the registration of documents, various records. Strive for technical improvement of the labor process.

The typology of C. Cameron and R. Quinn, which covers the key characteristics of cultures and allows to obtain their qualitative and quantitative assessments, is of the greatest interest for the practical diagnosis and study of organizational culture. The basis of the typology is the framework design of competing values. The development of a framework for competing values was primarily supported by the study of key indicators of effective organizations, for instance 39 indicators were identified, which determine a comprehensive set of measures of organizational efficiency. Each performance indicator was subject to statistical analysis, which allowed to identify two main indicators (horizontal and vertical), according to which the proposed indicators were in one of four main groups: clan, adhocracy, bureaucracy, market.

With a clan organizational culture, the organization is seen as a very friendly place to work, where people have a lot in common. Leaders are perceived as educators, parents. Emphasis is placed on the improvement of personality, the importance of a high degree of team cohesion and moral climate. The organization encourages teamwork, participation of people in business, training of employees.

With an adhocratic organizational culture, the organization is a dynamic and creative place of work: people are willing to take risks, leaders are considered innovators, lack of centralized power and relationships, emphasis on individuality, high dynamism, the production of new, unique products and services is considered a success.

Hierarchical (bureaucratic) organizational culture is inherent in a formalized and structured workplace. There is a clear adherence to rules, standardized procedures, official policies. The long-term task of the organization is to ensure the stability and smooth running of cost-effective operations. Success is defined in terms of reliability of deliveries, smooth calendar schedules and low expenses.

With a market organizational culture, the focus is mainly on results, the main goal is to fulfill the task: employees are purposeful and compete with each other,

leaders are strict and demanding, perspective strategy is aimed at competitive actions, solving tasks and achieving goals, success is determined by the timing of market penetration and increasing market share, competitive pricing and market leadership are important.

R. Daft's classification is based on the factor of environmental influence [549], which defines four categories of culture: adaptive (entrepreneurial), strategic, clan, bureaucratic.

In the adaptive (entrepreneurial) culture, the focus is on the external environment, of great importance is the flexibility and adaptability of the corporation to market requirements. Culture creates and maintains such norms and beliefs that improve the organization's ability to identify and interpret signals from the environment, and then form an appropriate response, changing its behavior in some way. Companies of this type not only respond quickly to changes in the environment, but they themselves are actively changing it. Innovation, creativity and the ability to take risks are the main features of this type of culture.

Strategic culture requires the organization to clearly adhere to its own strategic goal by achieving intermediate goals with a focus on a specific range of consumers in the external environment. Corporations with this type of culture can work in a more stable environment, so managers can express their vision of the future state of the organization through specific goals, as they are achieved, the performance of employees is evaluated.

Clan culture is characterized, as mentioned above, by the interest of all members of the organization in participating in the common cause.

Bureaucratic culture aims to achieve strategic goals of the organization and consistent action in a stable environment. Organizations with a similar culture thrive on their internal integration and cost-effectiveness.

Dutch scientist, social psychologist G. Hofstede studied the national cultures of 70 countries. He proposed five measures of culture, as they were found in almost all possible combinations:

- 1) Individualism/collectivism (this is the degree to which people act as individuals and not as members of a group, and vice versa);
- 2) distance of power (large/small) – the degree of inequality between people, which they consider acceptable or normal;
- 3) avoidance of uncertainty (strong/weak) – the degree of desire of people to avoid uncertainty;
- 4) masculinity/femininity – the distribution of roles by gender;
- 5) orientation (long-term/short-term) – the period of orientation of people's activities.

In a collectivist culture, interaction in the organization is based on a sense of duty and loyalty, a moral commitment to the company; managers adhere to traditional views on forms of support for the activity of subordinates, do not encourage employee initiative and group activity; social ties in the organization are characterized by cohesion.

In an individualistic culture, employees defend their interests, rely only on themselves, managers seek leadership, put their independence first. Managers are aware of the latest developments and methods, try to put them into practice, adhere to modern views on stimulating employee initiative or group activity. Promotion is based on the competence and "market value" of the individual and evaluates the activities of the individual.

In an organizational culture with a low level of power distance, there is a tendency to decentralize, managers tend to consult with subordinates when making decisions; employees are not afraid to disagree with management, show a great willingness to cooperate. Strong control is assessed negatively by subordinates. In an organizational culture with a high level of power distance, on the contrary, there is a tendency to centralization. Such a culture is characterized by a more directive and motivating leader; workers are less likely to trust each other; there are many management staff.

Organizational culture with a low level of uncertainty avoidance is characterized by a strong motivation to achieve goals, hope for success; strong focus on individual

achievements. The presence of conflict in the organization in such a culture is a normal situation, as well as rivalry and competition between employees. Sympathy is given to individual and authoritarian decision. Full delegation of authority to subordinates is possible.

Organizational culture with a high level of uncertainty avoidance is characterized by low motivation to achieve goals, low risk appetite, less strong focus on individual achievement. Preference is given to clear tasks and instructions. Impossible violation of the rules, conflict in the organization is undesirable. Competition and competition between employees is not encouraged. Low willingness to compromise with opponents. As a rule, high positions are held by elderly people.

The fundamental issue in defining male or female culture is the distribution of roles between the sexes. This parameter of organizational culture reflects the motivational focus of staff to achieve a goal or task. As a rule, a man, demonstrating strength, should ensure the life of the family, and a woman - to improve the quality of life. The male role implies "life for work" focusing on achieving the goal, and the female role – work "for life" focusing on the task. Thus, in men's organizational cultures, the humanization of labor is understood as an opportunity to be recognized, namely to be realized, to make a career. In women's organizational cultures, the humanization of labor is seen primarily as the presence of constant attention to employees, good relations between members of the organization. In general, the dominant culture in organizations is often formed under the influence of senior management and determines the behavior of both women and men.

S. Handy, based on the ideologies of S. Harrison's organization, identified four types of organizational culture [538]:

- 1) the culture of power – organizational culture, where the leader plays a special role, his personal qualities and abilities. The resources available to the head are used as a source of power. An organization with such a culture has a hierarchical structure, recruitment and promotion are often based on criteria of personal commitment. This type of organizational culture allows the organization to respond quickly to change, quickly make decisions and organize their implementation.

2) role culture – is characterized by a strict distribution of roles and specialization of participants. This type operates on the basis of a system of rules, procedures and standards of activity, the monitoring of which should ensure its effectiveness. The main source of power is not personal qualities, but the position that is dealt with in the hierarchical structure. Such an organization is able to work successfully in a stable environment.

3) task culture – a type of culture in which the focus on solving problems, project implementation. The effectiveness of the organization with such a culture is determined by the high professionalism of employees and cooperative group effect. This culture is effective when the situational requirements of the market are decisive in the activities of the organization.

4) culture of personality – organizational culture, which unites people not so much to solve certain problems, but so that they can achieve personal goals. Power is based on proximity to resources, professionalism and the ability to negotiate. Power and control are coordinating.

One of the most modern is the classification of types of culture, proposed by D. Cole, who identified the following types: organic, entrepreneurial, bureaucratic and participatory [535].

The values of organic culture are close, as a rule, to bright individuals. It is these employees who determine the longevity and development of the organization. Although they use the organization to achieve their goals, these goals do not conflict with the goals of the organization in which they work. In such a culture, only the general consent of employees will create the preconditions for the use of formalized norms and control mechanisms. Creativity, novelty and development are the essence of this culture. Such a culture provides rapid and spontaneous change. A characteristic feature of organic culture is the presence of strong motivation as a creative process. The weak point is the high degree of risk in decision-making and procrastination in obtaining the result.

Entrepreneurial culture unites individuals who seek risky actions and expect quick results. In an organization with such a culture, everything depends on the top



management, which concentrates power. The exchange of information in the presence of such a culture is through personal contacts. There are few rules and regulations. Because members of an entrepreneurial culture value their relationships, their motivation can be enhanced by recognition rather than money.

Bureaucratic culture is a clear role culture. The main feature is the stability of norms and rules. In organizations with such a culture. People with a high level of individuality and creative potential do not stay long. Organizations with this type of culture find it difficult to adapt to the external environment, as any change in the task requires a change in the professional responsibilities of the employee.

In an organization with a participatory culture, the activities of employees are focused on specific results and the search for resources to achieve them. The scheme of management in such a culture is organized in the form of a network in which resources from different parts of the organization are concentrated in a particular node, and power in the cells of this network. In participatory culture, high status is enjoyed not so much by managers as by specialists-experts with a high level of professionalism. Changes in culture occur quickly, because if the goals of the activity change, the old groups are eliminated and new ones are formed.

According to R. Blake and D. Mouton in the cultures of the organization there are two possible vectors of value orientations:

- 1) focus on products (services), efficiency, economic results;
- 2) orientation on the personality, satisfaction of its needs, realization of its possibilities and abilities.

Accordingly, they identified the possibility of the existence of four types of cultures:

- 1) the most viable, which combines a strong focus on the individual and a strong focus on economic efficiency. The key to doing work in such orientations is the devotion of people. The interdependence of employees as a result of the "common attitude" to achieve the goals of the organization leads to an atmosphere of trust and mutual respect.

2) the most unviable, which combines a weak focus on the individual and a weak focus on economic efficiency. It is characterized by the application of the least effort required to perform a specific volume work and sufficient to maintain collectivism in the organization.

3) intermediate, which combines a strong focus on the individual and a weak focus on economic efficiency. The result of attentive attitude to the needs of people in establishing relationships with colleagues is a friendly atmosphere and high rates of work in the organization.

4) intermediate, which combines a weak focus on personality and a strong focus on economic efficiency. The efficiency of work is a consequence of the creation of working conditions in which the human factor is of minimal importance [550].

The management of almost every modern company, realizing that corporate culture significantly affects the efficiency of activities, seeks to create a strong organizational culture. Each of the above types of culture can be described as positive or negative, strong or weak depending on the degree of influence on workers, attitudes to their professional activities, the company as a whole and depending on internal functional and interpersonal relationships in the team. Strong or weak, high or low organizational culture are qualitative features of one or another type of organizational culture.

D. Arnold and L. Capella proposed a typology based on the strengths and weaknesses of culture and its internal and external orientation [540].

Strong culture is characterized by the indisputability of principles and norms, which are an important point of motivation, pride in their company and a sense that based on the established style of communication you can feel competent, independent and respectful. This is expressed in the desire to achieve the goal, to be first in the market or the best in a particular field, or, if this has already been achieved, in the desire to expand and maintain their position. A strong culture actually establishes an organizational paradigm that dictates how to look at things, what problem-solving methods to use, and what problems to consider important. This minimizes uncertainty and creates the preconditions for effective teamwork. Strong organization can also be

a major obstacle to change organization, so it is considered better to have a moderately strong culture.

Weak culture is characterized by unpreparedness for conflict, inability to discuss opposing views, dissatisfaction. There are no clear ideas about values and general beliefs about how to achieve some success in a particular situation. Only short-term production goals are set. Leaders are motivated and do not make any effective decisions to improve the level of organizational culture. Subcultures of different divisions are not bound by common values and beliefs and are in constant conflict.

Analysis of western and domestic literature shows that researchers have proposed a wide range of approaches to the typology of organizational culture, so it is very important systematization, which aims to improve the efficiency of various typologies.

It is proposed to consider the classification of types of organizational culture depending on the stages of the life cycle of the enterprise.

Thus, a spontaneous organizational culture, the justification of which is needed very quickly, spontaneously, in connection with the emergence of a new direction, the creation of a new branch, department, or significant changes in the environment. It is based on the superficial feelings and interests of the team, has no clearly defined rules and norms of behavior, has no traditions and rituals, only general provisions. This culture is subject to change, rethinking. Managers do not have time to set clear goals, set goals that many employees cannot achieve. We need employees with a creative approach who can make their own decisions, act on their own intuition, offer their vision of solving problems. Material motivation prevails. Conflicts often arise as a result of misunderstandings in the professional sphere.

A stable organizational culture that has developed over the years has its own long traditions, has a certain prestige among consumers, and is known among competitors. Senior positions are held by elderly people who have their traditional vision of solving all issues. The main problem is the complete unpreparedness for the changes that are needed in connection with the new needs of consumers, hired new young staff and market requirements in general. There are many conflicts among team

members that are based on both personal and professional misunderstandings that senior management does not notice or does not want to notice. Promotion is slow, as a result of years worked at this company, and not due to personal habits and contribution to the development of activities. As a result, young professionals are laid off, the image is gradually falling, competitors are winning due to new methods of effective management of organizational culture.

Dynamic organizational culture – a culture with which most members of the team agree. Everyone is familiar with the basic rules and norms of behavior. The goals are clear, well thought out, and achievable. The staff identifies itself with an integral part of the organization, feels its contribution to the development of the enterprise, because it constantly participates in the development of many issues, receives awards, bonuses for good work and creativity. Many corporate events are held, but the leader maintains his distance from subordinates. This organizational culture is liked by many employees, because it provides an opportunity for active communication, self-realization. It is able to change, always based on the main strategic goals of the company.

The survival of organizations in a rapidly changing environment is a very acute problem in Ukraine, given the current stage of formation of market economic relations. The organization, like any system of other origin and purpose, regardless of ownership, industry and scale of activity, is subject to the cyclical laws of life. The ability to modify, move to higher stages of development or, conversely, to get into crisis, requires the organization to change goals, strategies and ways to implement them.

The general strategy of development of the enterprise is connected with activity of the enterprise as a whole, use of all resources and is focused on performance of its main purpose. Production (of auxiliary) types of strategies ensure the implementation of the general strategy of the enterprise in certain areas of its activities (marketing, finance, production, etc.), activities (strategy of the main activity related to the sale of goods and customer service, non-trading strategy - repair- construction, transport, production, etc.) the use of certain types of resources (strategy for the formation and use of labor resources, material and technical base, financial resources, etc.).

Strategic plans must be designed not only to remain intact over long periods of time, but also to be flexible enough to allow for modification and reorientation if necessary. The overall strategic plan should be seen as a program that directs the activities of the firm over a long period of time, realizing that the conflicting and ever-changing business and social environment makes constant adjustments inevitable.

The company's activities in the consumer market are aimed at achieving certain strategic goals and tactical objectives that ensure effective economic activity, survival and competitiveness in the market. Under the purpose understand qualitative and quantitative characteristics of functioning of the enterprise to which achievement it aspires. Traditionally culture is put by the founder (or the head) of the organization.

Thus, the culture of the organization arises from the interaction between:

- 1) the system of ideas and preferences of the founder (manager) and
- 2) available experience of employees.

Such factors have a significant impact on the implementation of the strategy:

1) the presence of a strong leader who sets the principles, determines the core values, norms of behavior, which is quite justified in terms of meeting the needs of the buyer, the conditions of competition and strategy;

2) the firm intention of the management of enterprises to act in accordance with established traditions, while decision-making is based on the values of organizational culture;

3) constant care for employees of enterprises [15, pp.209-210].

Change the culture of the organization as a whole can only change the behavior of specific people . For such a transformation, a "Cultural Building Program" is being developed, which covers the main areas of cooperation in the company:

management (relationship manager-subordinate);

communications (interactions between employees);

service – relationships between employees, customers and suppliers (table 2)

[551, p. 24 - 25].

The formation of organizational culture at the enterprise activates interpersonal communication, creates a highly productive and efficient workforce, provides a sense of

belonging to the organization, participation in common results. According to statistics, corporate culture is formed and normalized in 10% of British companies, 20% - the United States and 50% - Japan [28, p . 77]. In this regard, it is important to identify and use the principles that underlie the formation of organizational culture.

Table 2

### Principles of formation of organizational culture

Principle	Content of the principle
1	2
Complexity of ideas about the purpose of the organization	Culture should express not only the relationship between members of the organization, but also a comprehensive view of the purpose of the system as a whole and its members, in particular its goals, nature and market, which determine the effectiveness of the system
The priority of defining the values and philosophy of the organization	The process of forming culture in any system must be preceded by the definition of values and philosophies that will be relevant and desirable for this system
Historicity	The culture of the organization is not subject to manipulation, it takes years and
Denial of force	It is impossible to artificially plant in any economic system with a weak culture a strong one, and vice versa, or to correct it. A strong culture, like a weak one, can be effective in another - it all depends on certain conditions.
Complexity of assessment	Assessment of the impact of culture on the efficiency of the economic system should be based on a comprehensive approach, which takes into account not only the means of direct influence of culture on the efficiency of this system, but also taking into account unprecedented indirect ways.

The structural elements of the organizational culture of the enterprise are: clarity of goals and focus on their achievement; management style; value system management; participation of workers in the decision-making process; commitment to common goals; delegation of powers; focus of production activities; internal integration; ability to resolve conflicts; staff orientation; consumer orientation; focus on training and qualification of workers; working conditions and labor discipline; organization of

production; technical level of production; focus on change; level of formality; reward system.

The specificity of the culture of managerial work is that it is based on certain rules, which must be strictly adhered to by the manager:

legal norms of managerial work, which are reflected in state and legal regulations. The culture of the manager in this sense is the knowledge and observance of legal norms;

moral norms – norms that regulate the behavior of the leader in such an important area as morality and ethics;

organizational norms – establish the structure of the organization, composition and procedure functional units and their heads; internal regulations and other rules of the organizational plan, adopted and used in any organization;

economic norms – regulate the economic activities of the organization.

There are other types of norms (technical, aesthetic, etc.) that in some way shape the management culture. As a result, a set of elements is formed that characterizes the activity of the work of the entrant within the culture of managerial work.

In today's conditions of fierce competition, the formalization of processes in the company, the development and implementation of internal corporate standards of work is a necessary condition for the survival of every enterprise.

Corporate standards are the principles and rules governing the company's activities and the regulations that establish these rules. Corporate standards allow to reproduce the set technology of works, help to reveal typical errors, to form desirable corporate culture. Employees receive ready-made solutions to typical tasks, and company executives receive clearly defined, formalized requirements for employee performance.

Normative documents – procedures and regulations – describe the main processes that exist in the organization; they can be called operational standards. They answer the question: what to do? when? who does where? what do you need for this? It is possible to allocate the standards defining the relation to the client, colleagues, partners of the company regulating performance of professional duties, registration of

a workplace. The standard formulates the skills and competencies that should be possessed by a person holding a certain position. In addition, the level of quality of the performed duties is fixed and the external circumstances in which the quality of his work will be assessed are described.

Norms of organizational culture are generally accepted standards of individual and group behavior that are acceptable in the organization and have developed over time as a result of the interaction of its members. Norms of organizational culture determine the attitude to important organizational phenomena and to work in general. It is formed by shared attitudes, values and expectations. The more a person values his affiliation with an organization, the more his behavior will coincide with its norms. In many cases, the norms of organizational culture are not announced at all and are not regulated by the organization, but somehow become known to its members. They can be presented orally and in writing.

by group members are often different . This can lead to contradictions in interaction and communication. Standards can be different (often the case) for all employees or only for individuals. They are designed to tell members of the organization what behavior and what work is expected of them. The norms adopted by the group have a strong influence on the behavior of the individual and on the direction in which the group will work: to achieve the goal of the organization or to counteract them.

Norms of organizational culture can be positive and negative. Positive norms of organizational culture are those that support the goals and objectives of the organization and encourage behavior aimed at achieving this goal. These are the norms that encourage the diligence of employees, their commitment to the organization, concern for product quality or concern for customer satisfaction. Negative norms have the opposite effect: they encourage behavior that does not contribute to the goal of the organization. Examples of negative norms of organizational culture are those that encourage unconstructive criticism of the company, bribes, extortion, gifts, various offerings, conflicts based on personal interests, disclosure of company secrets, theft, absenteeism, low productivity, etc.



Standards of corporate culture must be documented. In a small company, their development is the responsibility of the "first person" and personnel manager. Large firms in most cases have to invite external consultants. It is necessary to create a single corporate culture for the whole organization and avoid the formation of local subcultures with opposite values. If the company does not have a purposeful policy of forming a corporate culture, then each structural unit tends to form its own system of values. It is believed that the target audience of corporate culture is exclusively the staff of the enterprise. Meanwhile, it also covers customers, strategic partners, shareholders, local authorities and even the population of the region in which the company is represented.

Corporate culture performs two main tasks [530]:

- 1) adaptation of the corporation as a single organism to the environment;
- 2) ensuring the unity of the organizational environment through the integration of members of the organization.

There is also a very effective tool for forming a corporate culture – corporate rules (norms).

Corporate rules (norms) are a system of obligatory rules (norms), formally defined, enshrined in official documents and supported by organizational force.

Norms developed for the implementation of corporate culture can be classified by entities involved in the activities of the organization:

- 1) individual norms are rules of conduct developed by individuals that express their own will and are maintained by collective coercion. Individual norms should not contradict the current legislation; violate the interests of the organization and others.

- 2) internal organizational norms – rules, management of enterprises developed by the bodies, apply only to their employees and are aimed at regulating the relations that develop in the enterprise. On the basis of these norms administrative, labor, financial, organizational questions are regulated. These norms give a great deal of freedom in regulating the activities of the enterprise and complement the centralized norms. Unlike individual norms, they have no personal certainty and operate until they

are repealed by the governing bodies of the enterprise. Internal organizational rules are usually written and used to streamline internal organizational activities.

3) contractual rules – rules of conduct established by agreement between two or more entities of mutual interest. The scope of contractual norms can extend both to the organization itself (collective agreement, employment agreement) and to the organization's relations with external partners or owners.

4) centralized (state) norms are developed and adopted by various state bodies (Laws of Ukraine, Presidential Decrees, decrees of the Cabinet of Ministers of Ukraine, instructions of ministries and departments).

If the corporation's charter and memorandum of association are, in a sense, its constitution, then the corporate code is a declaration. It contains rules of internal conduct for corporations and rules of relations with external partners.

In a market economy, the development and adoption of a Corporate Code is a matter of honor for every company that claims a high reputation in the market. The presence of the company's corporate code and its observance significantly increases its investment attractiveness. It is important that this is a living document developed by the company itself. The Corporate Code is a set of norms and rules that describe the patterns of behavior and uniform standards of relationships and joint activities that exist in the company.

Corporate Codes are adopted primarily to improve corporate governance. Adequate level of such management significantly reduces the risk of disagreements leading to corporate conflicts. In addition, according to representatives of Western companies, the existence of a Corporate Code that guarantees transparency of governance, transparency of the corporation and the possibility of its control, is one of the main arguments "for" for potential investors.

The Corporate Code is the embodiment of the company's philosophy. In particular, it enshrines voluntary obligations to employees and the outside world, which the company assumes in excess of those required by law. The Code declares the highest level of business culture, implies adherence to high ideological principles and norms, promotes a clear positioning of the company in relation to its customers and employees.

The Code is used as:

management tool – to regulate the behavior of employees in the workplace;

tool for the development (support) of corporate culture – to clearly identify the main goals and values of the company and strengthen the corporate identity of corporations at all levels (shareholders, management, staff);

tool to increase investment attractiveness.

Corporate Codes are adopted primarily to improve corporate governance. Adequate levels of such management significantly reduce the risk of disagreement. For effective management, a modern manager must take into account the whole set of interests (customers, employees, suppliers, competitors, government).

Corporate Code sets priorities, determines the "rules of the game" for all employees of the company, sets regulations for the company's work process, explains why it is necessary to act in a certain way, encourages the creation of a unique corporate culture.

Adoption of the Corporate Code helps to strengthen the positive image of the company. Today, the leadership of many large organizations understands that reputation is a way to capitalize, invest in someone you trust. Currently, codes of corporate ethics are in place in many companies, but due to implementation difficulties, they often remain a formal declaration. When developing a document, it is important not only to create a code of corporate ethics that will meet the requirements of all levels of documents, but also, most importantly, to make it work. To do this, the code must be adopted by all employees of the company, become an integrative document, a cause for corporate pride.

The structure of the Corporate Code may be different, but its main goal should be to combine all the company's resources to achieve this goal. Of course, the content of the company's code is determined primarily by its features, structure, development objectives, and attitudes of company leaders.

As a rule, corporate codes contain the following information:

company official title;

goals of the company (strategic, tactical, operational, local, private);

company values;

basic principles of the company;

information on the structure of the company;

information on the basic principles of management in the company;

information about what the company expects from its employees and what it does not encourage is available;

norms of conduct during working hours in the workplace;

norms of interaction with colleagues, managers and subordinates;

information on the incentive and punishment procedures adopted by the company;

the company's relationship with the external environment;

the company's image;

rules of observance of a trade secret of the company, use of official position;

work and personal life of employees.

Information about the company's accepted style and behavior, communication, uniform.

It is important to remember that the Corporate Code is a document that reports: newcomers and employees of the company – what and how to do in the company;

the company's top management – what ways to achieve this goal are desirable and acceptable;

to the client of the company – what and how the company does for him, what is guided by what the price is, in addition to its profits;

partner companies – how honest and fair the company is to its partners, whether it is interested in a long-term relationship;

society – about the benefits that the company brings to this world, about the social responsibility that the company has taken on.

Thus in different companies creation of the Corporate Code solves various problems:

in those that have grown rapidly – to consolidate the corporate culture that "spreads";

in large and branched, with a branch network in different cities and countries – to fix common corporate standards and general principles of doing business;

in small – more often works on the external image of the company (for example, increases the attractiveness of the target audience and potential employees).

But for most companies, the corporate code is rather an element of "corporate fashion" and does not carry a functional load (or, as they say, "is part of the external image of the company, increasing its investment attractiveness") [546].

The formation of organizational culture requires consideration of the evolutionary nature of its development, and therefore is carried out through the following measures:

1. Implementation of symbolic leadership (creation of symbolic figures of leaders who embody the best values and norms of the organization);

2. Concentration of efforts on the formation of the most essential organizational values and norms.

3. Creation and expansion in the organization of local branches, which are subject to certain values.

4. Changing the behavior of employees through the experience of real success of the organization.

5. Creating signs of organizational culture that reflect values and norms.

6. Combining policy and indirect methods formation of organizational culture.

At the same time, it is very important for the formation of organizational culture to ensure uninterrupted exchange of information between organizational units, use different methods of information transfer to create a positive image of the company, broad and comprehensive information to employees about consumers, policies and goals.

## **9.7 Інформаційне забезпечення менеджменту як елемент ефективного управління бізнес-процесами підприємства**

Ефективний менеджмент вимагає формування основ управління підприємством з урахуванням процесів еволюції та розвитку суміжних сфер діяльності. Забезпечення високих темпів розвитку в стратегічній перспективі, утримання конкурентних позицій на ринку товарів і послуг, організація комерційної роботи на якісно новому професійному рівні, на основі використання світового досвіду, вміння співставити потреби ринку з результатами власної роботи і досягнути при цьому прогнозованого ефекту, є яскравим показником високого рівня моделі менеджменту.

Сучасний менеджмент передбачає використання принципів конгломерації задля забезпечення збалансованого управлінського впливу на бізнес-процеси підприємства. За кожним із бізнес-процесом закріплена низка операцій, які в свою чергу повинні забезпечувати стабільність суб'єкту господарювання.

Кожен із рівнів управління (стратегічний, тактичний та оперативний) володіє локальним інформаційним полем, яке постійно збільшується та накопичується. Відтак, існує ряд загроза:

- нівеляції інформаційних потоків на фоні масштабних інформаційних полів;
- цифровізація більшості бізнес-процесів;
- розбалансування інформаційного забезпечення процесів управління;
- штучне відсіювання семантичного ефекту в управлінській діяльності.

Якщо інформаційна перевага стійка у часі і просторі, вона повільно трансформується в соціально-економічну перевагу. Відповідно, відсутність таких переваг можна тлумачити як незаповненість інформаційного простору окремого ринку чи економіки в цілому.

Виходячи з того, що потреба в інформації породжується необхідністю вирішувати конкретні завдання управління, очевидним є те, що система управління та інформаційна система повинні бути у тісній і всебічній взаємодії.

При цьому інформаційну систему можна розглядати як підсистему управління, яка складається з інформаційних потоків.

Як стверджують експерти Всесвітнього економічного форуму у звіті *The Future of Jobs*, 43% топ-менеджерів готується до скорочення співробітників через впровадження новітніх технологій, 41% будуть використовувати послуги підрядників для виконання спеціальних завдань, ще 34% планують збільшувати кількість працівників для їхньої інтеграції з технологіями [553].

Вплив сучасних ІТ-технологій на розвиток економіки є очевидним та дає можливість оперативно працювати з інформаційними потоками, що відображається через:

- Можливість використання інформаційних технологій обробки графічних зображень;
- Інформаційні сервіси Інтернету та хмарні технології;
- Здатність проведення комплексного іт-моніторингу у підприємствах;
- Застосування технології аналізу, оцінки та управління бізнес-ризиками;
- Застосування технології формування стратегічних альтернатив;
- Використання штучного інтелекту та різного роду експертних систем.

Ці складові забезпечують уніфіковану обробку інформації, швидкість, чіткість та оперативність. Однак, для виокремлення специфічних інформаційних потоків, придатних забезпечити потребу вирішення певних управлінських проблем та прийняття ефективного управлінського рішення, необхідно виконувати умови взаємозбереження релевантних, семантично пов'язаних інформаційних полів.

Тому, при формуванні інформаційного забезпечення повинні дотримуватися певні організаційно-методичні принципи, які є складовою наукової методології організації інформаційної бази управління підприємством, а саме:

1. Методична єдність інформаційного забезпечення, тобто розробка різних підсистем на основі даних підприємства, і забезпечення взаємозв'язку різних

знакових підсистем, що входять у склад інформаційного забезпечення (класифікатори, номенклатури, показники, форми документів);

2. Системність і інформаційна сумісність підсистем і елементів інформаційного забезпечення;

3. Типізація і модульність структури, у відповідності з якими аналогічні у функціональному і змістовному відношенні блоки інформаційної системи будуються за єдиними типовими правилами і описуються на одній мові;

4. Уніфікація і структуризація форм обміну інформацією, включаючи уніфікацію, впорядкування мови, скорочення числа форм документів;

5. Облік вимог комп'ютерної обробки, тобто вибір носіїв, які читаються певною програмою, надання документу табличної форми, зручної для вводу;

6. Інтеграція обробки, тобто досягнення однократності вводу інформації при багатократному багатофункціональному її використанні.

Якщо функціональну модуль підприємства представити через бізнес-процеси, то очевидним є взаємозв'язок локальних інформаційних полів. Узагальнена структура інформаційного забезпечення торговельного підприємства на основі системного підходу наведена на малюнку 1.

Як стверджує Чернобай Л.І., в межах кожного бізнес-процесу виконується управлінський вплив. Всі процеси підлягають плануванню, втіленню планів, контролюванню та регулюванню.





Малюнок 1. Узагальнена структура інформаційного забезпечення

Врахування в процесі управління всіх аспектів та вміле їх поєднання гарантує управлінській команді прийняття оптимальних за конкретних умов управлінських рішень [554]. Коректним буде ствердження про відповідність інформаційних потоків очікуванням менеджерів різних рівнів управління на основі такого критеріального показника як цінність. Для управлінської сфери цей показник визначає можливість вимірювання та контролінгу операцій. Так як класифікація самих бізнес-процесів є досить широкою щодо класифікаційних ознак, варто зупинитися на інформаційних потоках, які формуються в процесі їх реалізації, тобто розглядаються через призму чотирьох базових бізнес-процесів: (1) – маркетингові дослідження; (2) – формування товарних ресурсів; (3) – мерчандайзинг; (4) – реалізація.

Відповідно до цього, у виробництві, розподілі, обміні і споживанні виникають, розповсюджуються та розвиваються три основних інформаційних потоки:

⇒ інформації, яка існує у вигляді уречевлених знань у наукомісткій продукції. Сучасна наукомістка продукція створюється на основі використання результатів складних фундаментальних і прикладних досліджень. В інформаційних продуктах-програмах сконцентровані найновітніші знання з проблем розробок, технології виробництва і управління;

⇒ інформації, що відображає людські професійні знання, які частково фіксуються у вигляді патентів, ліцензій, винаходів. Сьогодні можна описати продукцію, фізичні і інші ефекти, які покладені в основу функціонування виробу, технологію виробництва, однак при всій повноті цього опису для відтворення технологічного процесу і виготовлення якісної продукції, інформації що в ньому міститься, буде не достатньо. Потрібні виробничий досвід, кваліфікація, ноу-хау тощо.

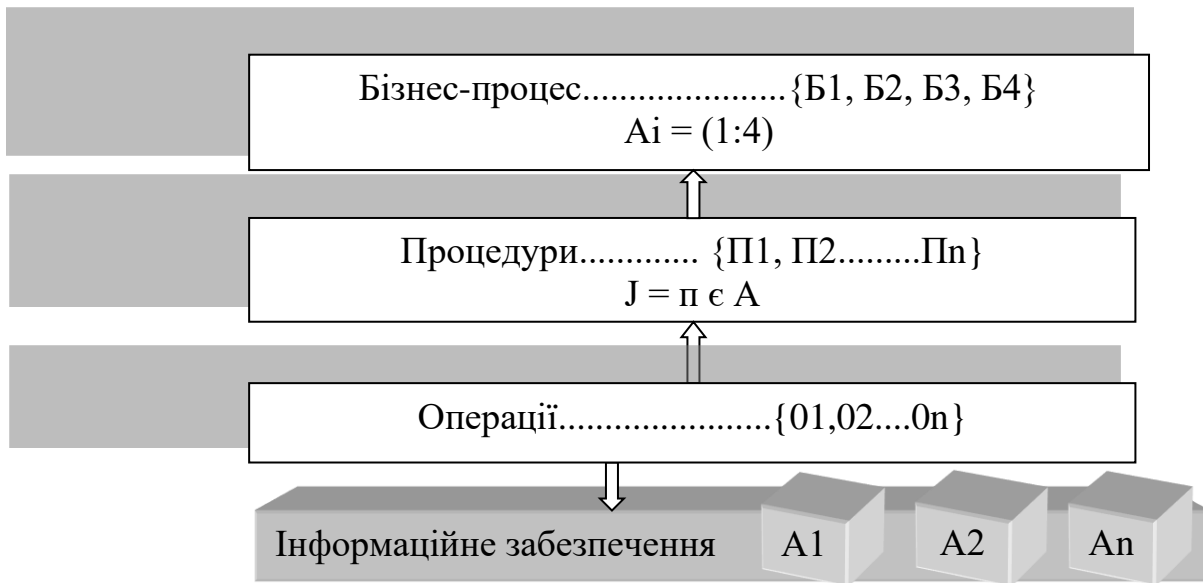
⇒ інформації по мистецтву, методах і технології практичного розв'язання задач управління сучасним виробництвом, з питань освоєння нових ринків збуту при виробництві навіть високоякісної продукції.

На нашу думку, формування інформаційного поля в контексті джерел виникнення інформаційних одиниць повинно відповідати таким вимогам як:

- регіональна спрямованість;
- можливість використання комунікаційних систем, які тісно пов'язані з ринком комерційної, торговельної інформації;
- проектування комплексності отримання інформації, що формується з різних компонент інфраструктури;
- можливість чіткого визначення границь інформаційного фонду конкретного підприємства.

Всі ці вимоги дають можливість систематизувати процедури та операції в єдину схему реалізації торговельних бізнес-процесів. Генерування інформаційних одиниць за процесами та операціями дасть можливість визначати конкретне призначення інформаційного потоку в контексті ієрархії управління підприємством.

Узагальнена схема реалізації торговельних бізнес-процесів наведена на малюнку 2.



Малюнок 2. Узагальнена схема реалізації торговельних процесів

Високий рівень розвитку технічного інформаційного забезпечення супроводжується появою інформаційних бар'єрів, які можуть носити як об'єктивний, так і суб'єктивний характер. Одним із важливих чинників при цьому виступає розгалужена ієрархічна структура системи управління, яка подовжує шлях проходження документів та збільшує час на їх систематизацію та обробку. Окрім цього, варто згадати і про так звані економічні бар'єри, які появляються внаслідок дефіциту фінансових коштів для формування релевантного інформаційного поля. Наслідком цього бар'єру є унеможливлення оптимізації інформаційних процесів підприємства. Ця загроза визначає долю реальної інформації (не спотвореної в процесі технічної обробки) у загальному інформаційному полі підприємства. Як стверджує автор Василенко В.А., вірогідність має три рівні, найбільшу цінність має звичайно абсолютно вірогідна інформація (100%), меншу – довірча (80%), та малу – негативна (менш 80%) [555].

Не варто забувати і про те, що управлінські рішення в класичному їх розумінні не є однаково стандартизованими. Звісно, для простих, стандартних рішень існує запрограмована структура та процедура їх прийняття. Тому, в

цьому випадку, власне технічне та програмне забезпечення є базовим і менеджери всіх рівнів мають змогу використовувати банк стандартних рішень, які формалізовані за змістом.

При прийнятті неординарних управлінських рішень також використовується єдина інформаційна база, однак кінцевий результат залежить від професійності, креативності, когнітивних властивостей керівника.

Погоджуємося з думкою авторів статті, що позитивний ефект досягається лише в тому випадку, якщо у керівництва підприємства існує чітке уявлення про шляхи вирішення поставлених цілей і завдань. Інакше цей потужний, до того ж дорогий і складний інструмент користі бізнесу не принесе, а кошти на інформаційні технології будуть витрачені даремно [556].

Відповідно до проведених досліджень, експертами встановлено ряд показників, які цілковито відображають значимість кожного виду інформації (табл.1, табл.2).

Таблиця 1

## Показники середньої інтенсивності потоків інформації

Рівні управління	Коефіцієнт агрегування за видами інформації		
	планова	статистична	оперативна
стратегічний	5,0	6,7	9,0
тактичний	3,2	9,1	4,6

Таблиця 2

Структура видів інформації, що оброблюється за рівнями управління  
(в % до загального обсягу інформації)

Рівень управління	Вид інформації			
	планова	статистична	оперативна	несистематизована
стратегічний	27,9	28,1	43,1	0,9
тактичний	37,9	26,1	35,1	0,9

Отже, в існуючій системі інформаційного поля управління підприємствами варто звернути увагу на:

- відсутність системного підходу при формуванні та використанні структури інформаційного забезпечення;

- відсутність постійного інформаційного зв'язку лінійних керівників з керівниками структурних підрозділів;
- недостатня оперативність збору та аналізу інформації;
- дублювання статистичних даних та відсутність інформаційних одиниць які б ідентифікували інформацію про господарську діяльність окремого підрозділу;
- недосконалість системи показників оцінки діяльності підприємства;
- недосконала оперативна обробка фактичних даних та соціально-економічного моніторингу підприємств.

**SECTION 10. TOURISM AND HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS**

10.46299/ISG.2022.MONO.ECON.1.10.1

**10.1 Глобальна пандемія COVID-19 і її вплив на сферу туризму. Соціально-філософський аналіз**

Наша цивілізація зіштовхнулася з цілим «багажем» небачених викликів, загроз, лихоліть, це локальні, регіональні, гібридні війни, екоцид і геноцид, рецесія світової економіки, техногенні катастрофи, голод і зuboжіння значної кількості країн світу, лихоманка Ебола, цілий набір штамів грипу (курячий, свинячий, пташиний), нова пандемія COVID – 19 і похідні мутовані штами (Бразильський, Британський, Індійський, Дельта, Омикрон)... Політики, економісти, політологи, соціологи, філософи, пересічні громадяни спостерігають негативні наслідки впливу COVID-19 на всі складні економічні, соціокультурні системні утворення загалом і на туристичну галузь зокрема.

Науковий сенс дослідження глобальної пандемії COVID-19 і її вплив на сферу туризму, як і будь-якого соціокультурного феномену і його теоретико-практичне опрацювання, екстраполюють теоретичні концепти із практичними доробками і трансформаціями самого предметного дискурсу об'єктивної теорії і практики повсякдення, об'єктивація якої надає здатності конструктивної об'єктивації саме тих, ключових розбіжностей, в контраверсійності яких ми концептуалізуємо розвиток сенсу самого явища вже на рівні усвідомлення його онтологічних процесів. Філософські аспекти вивчення виникнення, поширення пандемії дістають свого осмислення, розгортання і розвитку крізь тло спростування або підтвердження тих дослідницьких проектів, які формують концепт, зміст і форму духовного наповнення теорії, практики верифікації дослідження. У цьому річищі соціокультурні парадигми духовного і психологічного аспекту дослідження пандемії COVID-19 і її вплив на сферу туризму є продуктом науково-практичної синергії раціональних, емпіричних, містичних компетентностей, запитів, досліджень та їх духовного опредмечування в рамках визначених психологічно-філософських і соціально-

філософських досліджень.

Сучасне людство входить у фазу турбулентності і зіштовхується з цілим шерегом глобальних викликів і загроз. З кінця минулого і протягом 2021 року ми спостерігаємо процес занурення глобалізованого світу в новопосталу кризу, світова економіка виходить в рецесію (економічна теорія), стан турбулентності (квантова фізика), антропологічна криза (філософська антропологія), криза накопичення непотрібних товарів і послуг «суспільство споживання» (політологія, теологія, соціологія), людська цивілізація знаходить в точці біфуркації (синергетика). Зреалізовується нова реальність, в якій інформаційні технології створюють новий базис економіки, фінансів, суспільної свідомості, адже ІТ - суспільство, постіндустріальне суспільство, суспільство знань, це новопосталий і не досліджений феномен (царина нано, біо, інформаційних, когнітивних, психологічних, міждисциплінарних дискурсів), в когнітивних науках, мікробіології викристалізовується поняття «конгітом» (академік К.Анохін) і як футуристичний прогноз (транс гуманізм) утворення пост суспільства і пост людини (аватара, кіборга, інформаційного робота, енергетичного двійника людини...). І досить тривожно, що будь-який триггер (незначний, недосліджений, латентний), або концепт Нассіма Нікаласа Талеба «чорний лебідь», може миттєво зруйнувати, більш-менш усталену реальність на стан невизначеності і руйнації.

Чума, сибірська язва, віспа, туберкульоз, пандемії Еболи, пташиного, курячого грипів, коронавірус COVID-19 – це найбільші епідеміологічні випробування, з яким зіткнувся світ із часів Холодної війни. Найбільш активно проявившись в Азії наприкінці 2019 року, вірус поширився на кожен континент окрім Антарктики, щодня в усьому світі підтверджуються нові жахаючі випадки масового захворювання на коронавірус і тисячі смертей [557]. Відповідно до прогнозів експертів, аналітиків кількість міжнародних туристів наступного року може скоротитися від 58% до 78%, що призведе до скорочення витрат відвідувачів з 1,5 трлн доларів (в 2019 році) до 310-570 млрд. Подальша боротьба з пандемією може призвести до того, що без роботи в цьому секторі залишаться

близько 120 млн. осіб [558]. А це вражаюча, за масштабами цифра, постраждалих від новопосталої проблеми глобальної галузі. Перед пандемією нових штамів коронавірусу окремі дослідження свідчили, що обмеження в подорожах хоча і сповільнювали та все ж не зупиняли такі інфекції, як атипова пневмонія і вірус Ебола. Однак, більша частина цих досліджень ґрунтується на математичних моделях, а не на конкретних, з місця подій, зібраних даних. Уряди, політики провідних країн, з певним запізненням, відреагували на необхідність мінімізувати економічні наслідки пандемії COVID-19, узявши за основу два загальних методичних підходи з опанування надскладної ситуації: перший підхід направлений на забезпечення доступних кредитних ліній для великого і середнього бізнесу, а другий – на відтермінування сплати боргових і податкових зобов'язань, орендної плати.

Нажаль в Україні спостерігається відставання у темпах впровадження заходів кредитування малого і середнього бізнесу, не відчувається достатньої уваги на підтримку туристичного сектору, що ставить під серйозну загрозу конкурентоспроможність галузі на глобальному ринку протягом прогнозованого періоду відновлення і повернення до стану докризового рівня надання товарів і послуг [558].

Наразі актуальним постає питання введення в дію зовнішніх і внутрішніх заходів для мінімізації безпосереднього впливу і довгострокових наслідків пандемії COVID-19. Так, як український туристичний бізнес не отримав оперативного системного реагування з боку уряду і владних інституцій у вигляді впровадження можливих заходів на підтримку туристичної сфери, якщо порівнювати із середнім реагуванням і типами заходів, запроваджених урядами провідних країн, країн-членів ЄС, J-7. На наше глибоке переконання ознайомлення із заходами, які запроваджені в туристичній сфері закордонних партнерів дасть можливість визначатися з напрямками функціонування і розвитку української туристичної галузі.

Світове співтовариство зіштовхнулось з цілою низкою «рукотворних» і метафізичних викликів і загроз, це небезпека термоядерної війни, бойові дії в



Іраку, Сирії, Нагорному Карабасі, захоплення влади в Афганістані терористичною організацією «Талібан», гібридні війни, техногенні катастрофи (Чорнобиль, Фукусіма – 1), екоцид і геноцид, голод і зубожіння значної кількості населення планети, застосування бойових отруйних і радіоактивних препаратів (вбивство Литвиненка, отруєння Скрипалів, Навального), світові пандемії (лихоманка Еболи, коронавірус COVID – 19).

Провідні наукові дослідження нагальної ситуації відзначають негативний вплив COVID-19 на всі складові економічні, політичні, соціокультурні системні утворення, які прагнуть подолати стан ентропії (другий закон термодинаміки), деструкції, досягнути рівноваги і уникнути стану руйнівного хаосу. Урівноважений стан і динамічна криза, стабільність і хаос – постійні антагонізми в розвитку складних систем. Уся людська історія засвідчує, що еволюційний розвиток людства був насичений насиллям, війнами, епідеміями, стихійними природними катаклізмами, революціями, громадянськими війнами, тероризмом. Кожна кризова ситуація відкочувала людство від прогресивного розвитку, штовхала суспільство до зубожіння, злигоднів. Наступні покоління докладали колосальних зусиль для повернення від стадії дикунства і варварства до цивілізації.

Сфера туризму не являється виключенням, вона входить в складний конгломерат економічних, соціокультурних, духовних явищ цивілізації. Туристична галузь зазнає збитків глобального масштабу внаслідок запроваджених карантинних заходів щодо подолання пандемії коронавірусу та невизначеності подальшого розвитку і прогнозування ситуації. 96 % туристичних дестинацій у всьому світі зазнали обмежень. За оптимістичнішими прогнозами, у 2021 р. очікується падіння обсягу міжнародних туристичних прибуттів на рівні 58-78% порівняно з минулим роком. За судженнями провідних експертів, відновлення попиту до минулорічного рівня займе не менше двох і більше років, водночас авіакомпанії будуть змушені підвищити вартість подорожей в середньому на 43-54%. Поряд із виїзним і зеленим туризмом значних втрат зазнає і внутрішньо-регіональний туризм. Прогнозується загалом

втрати туристичної галузі в Україні у понад 1,5 млрд. дол. США [558, 559].

Більшість банківських установ, міжнародних економіко-соціальних інституцій сприяють туристичній сфері, розробляючи програми допомоги бізнесу через використання інструментів фіскально-правової політики, з метою стабілізації і підтримки ліквідності та прибутковості підприємств та сприяння в працевлаштуванні вивільнених працівників з проблемних установ.

Наявний приклад, коли введені комплексні заходи для малих та середніх підприємств в туристичній царині Австрії: державні гарантії на відновлення кредитів, що використовуються для покриття тимчасової нестачі фінансової ліквідності, спричиненої зменшенням обороту внаслідок COVID-19; фіксований обсяг наявних гарантій збільшено до 1 млрд. євро; витрати на ці потреби бере на себе Міністерство туризму і мінімізує страти галузі.

Болгарський Національний банк запровадив програми допомоги підприємництву, представникам малого і середнього бізнесу. В пріоритеті сфери, найбільш постраждалі від карантинних заходів обмеження. Їм надається допомога, яка покриває страхові платежі і ризики, що належать до витрат роботодавця. Міністерство туризму анонсувало зміни до туристичних законодавчих актів, з метою зниження витрат економічного характеру та ризиків розповсюдження вірусних інфекцій.

Уряд Грузії розробляє антикризові заходи в «бізнес-пакеті», які включають видатки на інфраструктуру та звільнення від сплати податків, а планується подвоєння відшкодування ПДВ наприкінці фінансового року, направлені на боротьбу з COVID-19 та сприятимуть розвитку туризму країни. Вартість «бізнес-пакету» становитиме понад 300 мільйонів американських доларів. Агенція Enterprise Georgia запустило можливості фінансової допомоги, який передбачає фінансування процентних ставок банківських кредитів для пансіонатів, малих та середніх готелів на майбутній карантинний період.

В Угорщині агентство туризму презентувало на розгляд уряду комплексний план рятувального пакету для галузі, який дозволить не тільки подолати проблеми, але й окреслить можливість нового рестарту галузі.

Агентство туризму інвестує 20 мільярдів HUF національної валюти (понад півмільйона €), щоб відродити національний туризм. Владні інституції країни планують підтримувати найбільш вразливі галузі (туризм, гостинний бізнес) у вигляді інвестиційних субсидій, зниження податкового навантаження, розвитку інфраструктури, пільгових гарантованих державних кредитів та капітальних програм на суму 600 млрд. форинтів у наступні три роки.

КНР називають «батьківщиною» захворювання COVID-19 і вона має цікавий досвід роботи туристичної сфери в умовах пандемії. Коли в Китаї почалася епідемія коронавірусу, ВООЗ виступила з порадою, щодо відсутності потреби в обмеженні подорожей. Однак це стало зрозуміло, що ця порада була помилковою і мала більший зв'язок з політичною грою, а ніж зі здоров'ям суспільства. Карантинні заходи вперше були введені саме в Китаї. Наразі масштаб розвитку туристичної діяльності визначається окремо кожною провінцією. Міністерство культури і туризму прагне вдосконалити систему стандартів обслуговування, урізноманітнити туристичні продукти та маршрути, покращити вхідне туристичне середовище та досвід покупок, вивчити творчі маркетингові засоби забезпечення потреб туристів.

Напрошується структуризація етапів розвитку галузі в умовах пандемії:

- "паніка і безвихідь" (повна невідомість);
- "темінь в душах і суспільстві" (пошуки рішень);
- "мерехтіння полум'я вогню" (проблиски знаходження напрямку конструктивних дій);
- "світло в кінці темної пори мороку" (ще не вихід та вже шлях виходу з кризи).

Наразі прослідковуються підходи до подолання кризи: перший підхід направлений на забезпечення доступних кредитних ліній для представників бізнесу, а другий передбачає відтермінування сплати боргових і податкових зобов'язань. Попри те, що всі країни орієнтуються на обидва підходи, держави з більш розвиненою економікою та вищим кредитним рейтингом покладаються здебільшого на доступні лінії кредитування, усвідомлюючи, що саме це

дозволить відновити конкурентоспроможність національної економіки у максимально стислий термін. За логікою речей, сукупна вартість економічних заходів як % ВВП позитивно корелює з рівнем ВВП на душу населення. Решта країн, не маючи іншого виходу, покладаються більшою мірою на відтермінування сплати податкових і боргових зобов'язань, що може призвести в довгостроковій перспективі до негативної ланцюгової реакції в економіці (тривалий дефіцит бюджету, проблеми із загальною платоспроможністю, борги по заробітній платі) [559].

В надскладній ситуації ризиковано прогнозувати майбутнє міжнародного туризму та все ж необхідно спланувати стратегію дій. Найімовірніше, що у 2022-2023 роках туристична сфера перебуватиме в стані стагнації (до 30% показників 2019 року). Через пандемію коронавірусу внесок сфери туризму в світову економіку зменшився на \$2 трлн порівнюючи з 2019 роком за даними ООН. Зауважимо, що нові правила направлені на збереження здоров'я через тестування, соціальну дистанцію, дезінфекцію, очищення, температурний скринінг та інші дають надію на відродження туристичної сфери зокрема і економіки взагалі. До прикладу, в міжнародному аеропорту Гонконгу працює прибор, який за 40 секунд здійснює повну дезінфекцію, знищуючи віруси і бактерії на тілі і одязі людини. Проте, не зрозуміло як буде поширюватись новий штам коронавірусу Омикрон і яких збитків спроможний завдати туристичній сфері на коротку і тривалу перспективу.

До речі, в регіонах, в яких розвинутий внутрішній туризм знаходяться в кращому економічному положенні і мають умови для збереження галузі. До таких країн відносять і Україну. Розглядаючи негативні сторони економічних наслідків пандемії прослідковується низьке фінансування галузі, вкрай слабе залучення зовнішніх інвестицій, що не дає змоги розраховувати на фінансування національної економіки в повному обсягу. Основним зняряддям мінімізації економічних наслідків залишається відтермінування податкових і боргових зобов'язань підприємців.

Бізнес авіаперевезень є однією із економічних складових туризму.

Зменшення кількості авіа перельотів стало причиною скорочення чисельності працівників. В концерні Boeing, внаслідок пандемії відбулося скорочення персоналу у всьому світі на рівні 10%. Щодо національних авіаперевізників, то допомога держави є вкрай важливою не тільки, як для сфери збереження туризму, а й забезпечення мобільності громадян на внутрішньому і зовнішньому ринку обігу трудових ресурсів.

Фахівці ООН вважають, що зниження туристичної активності негативно вплинуло на захист довкілля. Хоча, з одного боку, скоротилися об'єми транспортних перевезень і викиди парникових газів, але, з іншою, із-за скорочення доходів від туризму зменшилося фінансування діяльності по збереженню біосфери. Експерти також прогнозують зростання активності браконьєрів і застерігають, що під загрозу попадають екосистеми бідних і слабо розвинутих держав. Окрім того, в ЮНЕСКО вважають, що через закриття в період пандемії 90% об'єктів всесвітньої культурної спадщини погіршується і фінансування діяльності по охороні пам'яток світової архітектури.

У річищі сказаного українська провладна вертикаль повинна розглянути свої пріоритети, визначені в Дорожній карті, і перенаправити їх на максимальне збереження галузі, а також на перепланування та прискорення всіх внутрішніх видів діяльності (реорганізація, законодавча база, статистика, логістика, менеджмент, консалтинг).

А. Гутерреш генсек ООН наголошує на важливості відновити сектор туризму, при цьому з забезпеченням безпеки, справедливості й відсутності негативного впливу на глобальний клімат і визначив пріоритетні напрями діяльності. Зокрема, пом'якшення соціально-економічних наслідків кризи; підвищення стійкості бізнесу в сфері туризму; максимальне використання новітніх технологій; сприяння забезпеченню стійкості й «зеленого» зростання економіки; зміцнення партнерських зв'язків для сталого розвитку і процвітання галузі туризму [560].

Є зразки політичної волі до відновлення туристичної сфери і врегулювання контраверсійних питань. До прикладу є регіон, де віками тліє арабо-ізраїльський

протистояння. У результаті перемовин між Тель-Авівом, Абу-Дабі та Вашингтоном – Ізраїль та ОАЕ уклали мирну угоду. Згідно з її положеннями, Ізраїль не оголошуватиме суверенітет над всім західним берегом річки Йордан і мусульмани зможуть вільно відвідувати культові споруди Єрусалиму.

Нам видаються актуальними напрямки діяльності:

1. Максимально ефективного керування кризовими явищами та зменшення негативних її впливів.

2. Запровадження дієвих фінансових важелів та стимулів.

3. Вироблення стратегії майбутнього розвитку галузі.

Запроваджені обмежувальні карантинні заходи, падіння доходів громадян внаслідок економічної кризи та рецесії потенційно зумовлюють зростання попиту на відпочинок і туристичних регіонах нашої держави. В той же час, коронавірусна інфекція підвищила у людей розуміння важливості зміцнення здоров'я, і в зв'язку з цим вони можуть віддати перевагу еко і зеленому туризму. Перш за все йдеться про турпродукти, пов'язані з природою і відпочинком на свіжому повітрі. Наразі сприятливий час зайнятися сільським і зеленим туризмом, який не є провідним напрямом туристичної сфери, а слугує доповненням до фермерської діяльності. Вважаємо, що саме внутрішній туризм може стати ключовим фактором регенерації туристичної галузі нашої держави. В підтримку вищезазначеного спостерігається активна діяльність туристичних країн Чорноморського регіону в цьому напрямку, які не тільки пропонують внутрішні тури, а й заохочують подорожуючих.

У суспільній свідомості очікуються зміни, щодо відношення до сфери послуг, яка десятиліттями сприймалася, як не основне джерело доходів для низки країн. Галузі, де вплив пандемії особливо гострий: туристична та сфера, міжнародні перевезення – потерпають від карантину та закриття кордонів. Державам, традиційно орієнтованим на туризм, необхідно досягти балансу між питаннями охорони здоров'я, збереження життя та економічними інтересами.

Надважливим завданням в період пандемії є збереження внутрішнього туризму і вхідного пасажиропотоку, а після проходження кризи, пропонуємо

направити зусилля на зміцнення туристичного попиту України на європейській і світовій арені.

Нас не полишає віра в те, що людство, пройшовши випробування COVID-19 навчиться створювати і розвивати нову соціогуманітарну парадигму, нову етику, нову духовну культуру і свідомість для земного і космічного простору.

Нам видається, що у світової спільноти все ж таки залишається шанс шукати і знайти вихід з глобальних кризових станів, але для цього доведеться створити не матеріальну стратегію розвитку, переосмислити хибність споживацької форми людського існування, пройти через епоху духовної реформації і вироблення нової системи планетарних цінностей.

Нас надихає оптимістичний висновок про те, що космічний феномен (антропний принцип) людство живе і має шанс вижити, насамперед, завдяки духовним, а не матеріальним цінностям. І хоча б які історичні випробування переживало людство, воно зберігається як культурна єдність лише завдяки духовності, тій нетлінній основі, яка робить людину людиною і підіймає її над буденністю.

## **10.2 Перспективи використання цифрових технологій в сфері туризму та інформаційні загрози її реалізації**

Сучасний економічний розвиток перебуває під впливом глобальних змін, які вимагають використовувати різні інноваційні технології, у тому числі інформаційні, комунікаційні, передові виробничі, які передбачають здійснення переходу до нового етапу розвитку постіндустріальної економіки. Ринок туристичних послуг України має всі передумови для ефективного функціонування, щоб привабити туристів і розвивати туристичну галузь, але потрібно виправити деякі проблеми, які гальмують її розвиток. Насамперед це проблеми управлінського, економічного, екологічного, соціального та культурного характеру. Ступінь подолання кризових явищ у туристичній галузі залежить від можливостей національної економіки, а також від стратегічних цілей туристичної політики держави, органів місцевого самоврядування та туристичних організацій. Туризм, попри інституційну відсталість нашої країни від розвинутих країн, має бути інтегратором послуг усіх інших секторів сервісної економіки, локомотивом інституціональних змін при переході до нової цифрової економіки й ініціатором переходу до блокчейну для усіх інших сфер і секторів національної економіки, які співпрацюють з туризмом. У цих умовах сучасні інформаційні технології і створювані на їх основі інтегровані інформаційні системи стають незамінним інструментом в забезпеченні досягнення стратегічних цілей держави та сталого розвитку її підприємств, компаній та організацій.

Основним напрямом концепції цифровізації економіки є створення ефективної взаємодії економічної, технічної, соціальної, культурної та інших сферах з урахуванням формування реальних фізичних і віртуальних систем.

Цифрова економіка – це господарська діяльність, у якій головними чинниками виробництва є інформаційні дані, виражені у цифровому форматі, які переробка й застосування у суттєвих кількостях, іноді безпосередньо під час їх збору, може значно підвищити рівень ефективності переважають у всіх сферах виробництва та торгівлі. Цифрові технології є панацеєю від сучасної системної



кризи і навіть наступним етапом еволюції людства і говорять про розвиток на пряму від *homo sapiens* – до *homo digital*.

Цифрова економіка представлена трьома такими рівнями, які тісно взаємодіють та впливають на життя громадян і суспільства в цілому (рис. 1).

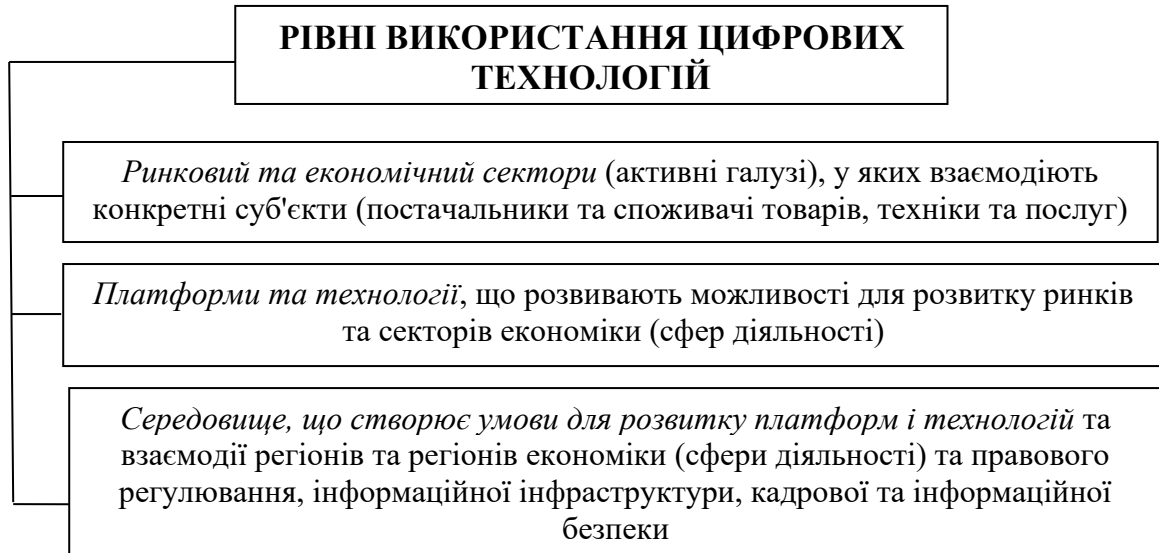


Рисунок 1 - Основні рівні застосування цифрових технологій [561]

Цифрові технології визначають як технології, що застосовуються для збирання, зберігання, обробки, пошуку, передачі та подання даних в електронному вигляді, в основі функціонування яких лежать програмні та апаратні засоби та системи, затребувані у всіх секторах економіки, що створюють нові ринки та змінюють бізнес-процеси (рис. 2)

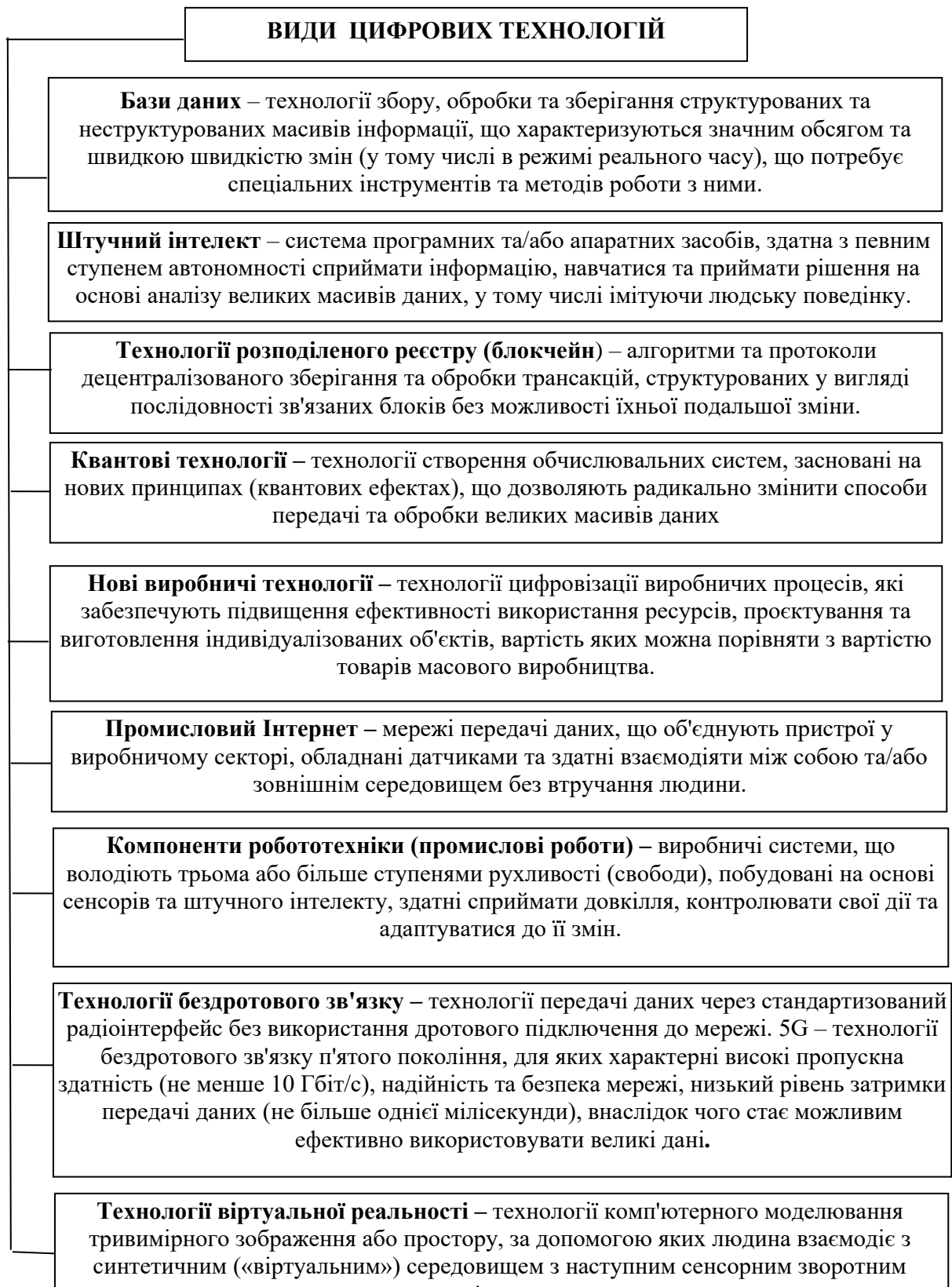


Рисунок 2 - Види сучасних цифрових технологій [563]

Важливість туризму для економічного, соціального та культурного розвитку будь-якої країни з кожним роком стає все значущою. Будучи однією з найбільш швидкозростаючих сфер економіки, туризм відображає динаміку і

масштаби сталого розвитку економіки вцілому, а тому багато країн допомагаються комплексного розвитку сфери туризму та перетворення його на вагомий сегмент отримання доходу.

Туризм, як національний пріоритет забезпечує реалізацію на ступних функцій:

- туризм забезпечує сталий розвиток регіону та системний підхід щодо впровадження реформ;
- туризм стимулює зайнятість;
- туризм сприяє впровадженню інновацій; нових сервісів;
- туризм стимулює міжкультурний обмін та збереження історичної та культурної спадщини;
- туризм стимулює залучення інвестицій та валютних надходжень;
- туризм стимулює розвиток інфраструктури;
- туризм сприяє формуванню позитивного іміджу країни;
- туризм є найпотужнішим стимулом розвитку малого та середнього бізнесу у понад 50 суміжних галузях економіки [562].

Враховуючи зростаючу конкуренцію на міжнародному туристичному ринку, варто також оцінювати, в яких частинах туристичної сфери є найкращі перспективи та можливості отримати конкурентні переваги перед іншими учасниками ринку.

В сучасних умовах господарювання, враховуючи нові виклики, що стоять перед туризмом, необхідно застосовувати нові підходи, принципи та механізми активізації розвитку туристичної сфери. Саме використання цифрових інноваційних рішень дасть змогу подолати існуючі проблеми та забезпечити ефективний розвиток туризму, який можливий тільки за умови впровадження нових ідей, вдосконалення процесів виробництва товарів і послуг, розширення їх асортименту (рис.3).



Рисунок 3 - Передумови формування наукових підходів до інноватики туризму [564]

До інновацій у туризмі відносять нововведення, що характеризують відновленням фізичних і духовних сил споживача; якісними змінами туристичного продукту; розвитком туристичної інфраструктури, процесів формування та позиціонування туристичних товарів і послуг; змінами факторів виробництва.

Ступінь інноваційного розвитку туристичної галузі визначають: ринкова кон'юнктура, рівень освіти та кваліфікації кадрів, наявність на досліджуваній території ресурсів, передусім унікальних ресурсів [565].

З виникненням цифрової економіки децентралізованих мереж природоорієнтований туризм і рекреація (аутдор) в Україні отримали досить ефективний інструмент: блокчейн-технології, які дозволяють різко скоротити відставання нашої країни у цій сфері від світових стандартів. Технологія блокчейн з плином часу здатна докорінно змінити ринок туризму і рекреації в Україні [567].

Для національної економіки України, у тому числі для сфери туризму в регіонах, враховуючи формування масового споживчого ринку й нової цифрової економіки, аутдор-індустрія являє собою надзвичайно перспективний напрям розвитку. Створення в регіонах у сфері природо-орієнтованого туризму і рекреації формату цифрової економіки дозволить вирішити проблему формування і розвитку інституціональних умов аутдор-індустрії. На заваді створення стартапів стоять органи управління, які категорично не готові до ринкової прозорості блокчейн-маркета, як не готові поки що й новостворені в процесі децентралізації територіальні громади.

Туризм, попри інституційну відсталість нашої країни від розвинутих країн, має бути інтегратором послуг усіх інших секторів сервісної економіки, локомотивом інституціональних змін при переході до нової цифрової економіки й ініціатором переходу до блокчейну для усіх інших сфер і секторів національної економіки, які співпрацюють з туризмом.

Відмінною особливістю туристського бізнесу в умовах цифровізації є особлива важливість інформаційної складової, велика кількість і різноманітність інформаційних потоків, яке супроводжується необхідністю постійної актуалізації, високою швидкістю обмінних інформаційних операцій між усіма суб'єктами бізнесу [566].

Інформаційні взаємозв'язки існують між усіма учасниками туристичного ринку. Особливе місце займає інформація, призначена для кінцевих користувачів (туристів), так як саме цей компонент інформаційного супроводу туристської діяльності відіграє ключову роль при визначенні туристської привабливості і виборі туристів. Це обумовлено специфічними рисами туристського продукту і необхідністю надання максимально вичерпної інформації про туристських DESTINATION і пропонувані туристських продуктах. Якість інформаційного супроводу туризму представляється найважливішим чинником, який безпосередньо впливає на якість туристичних продуктів і послуг. Багато в чому зміст інформаційного супроводу туристської діяльності визначає імідж туристських DESTINATION і формує їх привабливість для туристів. Сучасний рівень

розвитку інформаційного супроводу туристичної індустрії має суттєвий вплив на всю сферу туристського бізнесу і всі складові туристського ринку [566].

Туристичний бізнес переживає бум інформатизації, враховуючи потужність та масовість інформаційних повідомлень та розширений сектор подорожей у глобальних мережах, слід зауважити, що туризм є більше споживачем інформаційних інновацій, аніж продуцентом [564]

Найбільш потужний інтернет-сектор збуту оперує можливостями електронних систем бронювання, просування й продажу туристичних послуг. Інформаційне забезпечення таких процесних інновацій складають:

- глобальні можливості Global Distribution System (GDS) як сукупності потужних професійних систем бронювання й резервування усіх видів туристичних послуг (Galileo, Worldspan (продукты Travelport), Amadeus, Sabre);

- Alternative Distribution System (ADS) – альтернативні системи бронювання, які створені як цінові агрегатори та надають можливість бронювати як пакетні тури, так і окремі послуги турагентам-посередникам або безпосередньо клієнтам (портали типу booking.com, expedia.com, hotel.de, hotels.com, lastminute.com, ORBITZ та інші сайти онлайн-бронювання туристичних послуг для кінцевих клієнтів і агентств);

- Central Reservation System (CRS) – централізована система бронювання для вирішення завдань електронної дистрибуції. Ця високотехнологічна розробка є маркетинговою інновацією та призначена для завантаження інформації про послуги готелів (авіакомпаній, туроператорів та ін.) в усі існуючі електронні канали продажу з метою підвищення ефективності прямих online-продажів із сайту підприємства. Дана програма просування тісно інтегрована із системою бронювання і дозволяє отримати зростання обсягів продажів із сайту;

- Business Service Provider (BSP) (бізнес-сервіс провайдер) – це контекстна програма «бізнес для бізнесу» як сукупність програмних продуктів, об'єднаних характеристиками і можливостями систем управління мультимедійними документами і систем управління процесами діловодства для скорочення надмірності у традиційному документообігу і підвищення ефективності

адміністративної роботи, які в основному працюють в інфраструктурі інформаційних технологій на платформі програмних продуктів Microsoft [564].

Туристична індустрія насамперед потребує зниження витрат і поліпшення обслуговування клієнтів. Індустрія подорожей покладається на різні компанії, що передають інформацію між собою.

Особливої уваги сьогодні заслуговують блокчейн та туризм можуть перетворитись на дуже вигідне поєднання, оскільки ця технологія може забезпечити більшу безпеку та прозорість в галузі. Децентралізований характер блокчейну означає, що інформація ніколи не може переходити «офлайн» або втрачатися через випадкове видалення або зловмисну кібератаку, гарантуючи, що транзакції завжди простежуються.

Але слід звернути увагу на проблеми, які вже зараз необхідно вирішити з метою отримання ефективного результату від впровадження інноваційного блокчейну в нашій країні [568]:

– в Україні відсутнє інституційно–правове регулювання блокчейну, не розроблені стандарти регулювання технології розподіленої бази даних; не передбачені правові норми про форму, умови, порядок укладення смарт-контрактів, про захист прав споживачів. Не визначений і не розроблений механізм притягнення до відповідальності учасників угоди. Реєстрація громадян на цифровій платформі може спричинити масові порушення при роботі з персональними даними (зберігання, обробка, передача), складність встановлення і притягнення винних осіб до відповідальності;

– через високу вартість витрат на придбання і впровадження технології блокчейн, лише деякі, найбільші туристичні компанії фінансово зможуть здійснити інноваційний перехід. Крім того, будуть потрібні додаткові витрати на навчання і перепідготовку фахівців по роботі в системі блокчейн;

– розподілена база даних займає багато місця, тому можуть виникати технічні проблеми, пов'язані з обробкою, завантаженням, передачею даних. У разі введення невірної пароля, втрати доступу до секретного ключа – можлива повна втрата даних і т. ін. Хоча блокчейн слугує базовою технологією, кожна

компанія, організація чи колектив можуть створити свою мережу та включити її алгоритми, що може ускладнити спілкування між різними системами.

Попри виявлені проблеми, перевагами від впровадження технології блокчейн в туризмі стануть спрощення фінансових операцій шляхом їх автоматизації, економія часу та коштів туристів завдяки різноманітним електронним сервісам (як то онлайн-бронювання та магазини віртуальної реальності), зниження вартості туристичного продукту та поліпшення якості послуг, що надаються. В свою чергу за рахунок оптимізації торговельної, інформаційної та виробничої діяльності відбудеться збільшення прибутку організацій, що надають туристичні послуги. технологію блокчейн, туристи зможуть планувати свої поїздки і бронювання готелів через заключення смарт-контрактів, усуваючи тим самим таких посередників, як Expedia і Hotels.com [569].

Переваги для готельного бізнесу або авіакомпаній полягають в тому, що платежі їх клієнтів будуть надходити миттєво, в той час як платіжні провайдери часто стикаються зі збоями, які тягнуть за собою незручності для клієнтів. Перший крок до майбутніх змін туристичної галузі за допомогою блокчейну вже зроблено. Наступним етапом повинна стати виважена державна політика щодо практичної реалізації, правової регламентації інституту блокчейну, оцінка ефективності, виявлення і усунення недоліків в роботі з його використанням. Таким чином, перед туристичною галуззю стоїть амбітне завдання інноваційного розвитку туризму, активного просування на світовий ринок якісного туристичного продукту. Спростити його вирішення дозволить застосування блокчейну, гарантуючи, таким чином, покупцеві якість туристичного продукту.



**SECTION 11. TRADE AND SERVICE ECONOMICS**

10.46299/ISG.2022.MONO.ECON.1.11.1

**11.1 Моніторинг ефективного управління підприємствами в умовах активного зростання конкуренції**

Удосконалення управління рівня конкурентоспроможності являє собою цілісний механізм з найскладніших та найактуальніших завдань, які перед собою ставлять підприємства, що трактуються перехідними процесами у сфері інновацій, технологій, глобалізації та лібералізації ринкових відносин. Суб'єкти підприємництва постійно стикаються із важливою потребою розвитку та удосконаленню наявних підходів до формування нових інструментів генерування ефективних рішень, які сприятимуть зростанню високого рівня конкурентоспроможності у довгостроковому періоді.

Однак в науковій літературі існує безліч тлумачення поняття терміну «конкурентоспроможність». Але практично усі тлумачення даного поняття зосереджуються на виробничій та торговельній сфері. Велику увагу питанням конкурентоспроможності торговельних підприємств приділяли науковці: А.Сміт, М.Портер, Й.Шумпетер, Р.Грецький, З.Варналій, М.Глазов, В.Колпаков, С.Мочерний, С.Князь, Н.Георгіаді, П.Пуцентейло, С.Покропивний, Ю.Погорєлова, Р.Русин-Гриник, В.Сизоненко, Г.Філюк та ін.. Але на сьогодні, гострою проблемою залишається дослідження інструментів проведення ефективного моніторингу управління конкурентоспроможності торговельних підприємств. Важливість такого дослідження полягає у достовірності обраних рішень, які відповідатимуть за формування управління цілісного механізму конкурентоспроможності, що в подальшому формуватиме стратегічні цілі торговельного підприємства.

Введення сучасного та ефективного механізму управління підприємствами в умовах зростання конкуренції на ринку має формуватись на основі певних критеріїв відстеження результативності обраної стратегії та її ефективності. Відповідно до цього постає завдання розроблення певного механізму за

допомогою якого буде відбуватися проведення моніторингу результатів застосування обраних на етапі формування системи управління підприємствами стратегій та прийнятих управлінських рішень. Розв'язання проблеми моніторингу ефективного управління підприємствами в умовах загострення конкуренції може фокусуватися на основі відстежування результатів діяльності підприємства торгівлі, які формують успішність відповідно до конкурентів. До показників, які можуть бути використані у даному випадку є:

- частка ринку, яку охоплює підприємство торгівлі;
- відношення чистого прибутку підприємства торгівлі до середньогалузевого значення;
- відношення темпів зростання обсягів реалізації до середньогалузевого значення.

На основі проведеного моніторингу вище наведених значень даних показників можна буде зробити висновки, чи запропонована система управління підприємствами торгівлі є успішною у порівнянні із конкурентами. Однак, стабільність досліджуваних показників може відрізнятися в залежності від поставленої мети аналізу, проте їх паралельний аналіз дає змогу чітко визначити наскільки змінився рівень успішності підприємницької структури у часі.

Зростання рівня частки зайнятого ринку не завжди означає, що підприємство торгівлі є успішним, тому, що зростання може лише тимчасовим та зумовленим низькою рентабельністю товарів і послуг, які нею пропонуються. Низький рівень рентабельності зумовлений низьким рівнем цін може стати причиною відсутності можливості відновлювати виробничі потужності підприємств торгівлі, запровадження інновацій, удосконалення продукції тощо. Наслідком такого може стати, у довгостроковому періоді, зниження конкурентоспроможності. Тому зростання частки ринку має супроводжуватись зростанням чистого прибутку підприємства, що супроводжується зростанням обсягів реалізації продукції. В умовах спаду ділової активності у певній галузі, яка переживає кризу, зростання частки на ринку може супроводжуватись відсутністю зростання обсягів реалізації.

Оскільки дослідження має на меті вирішити проблему розроблення механізмів ефективного управління в умовах зростання конкуренції на ринку, то дуже важливим є порівняння значень показників діяльності підприємств із середньогалузевими значеннями. Це дає змогу визначити потенціал підвищення конкурентоспроможності та встановити, у яких сферах діяльності підприємство торгівлі відстає від конкурентів.

Отже, аналіз динаміки трьох названих вище показників дає змогу встановити зміну рівня конкурентоспроможності підприємств торгівлі, що у свою чергу відповідає завдання моніторингу системи управління ними.

Проведення аналізу динаміки частки ринку та відношення чистого прибутку до середньогалузевого і обсягу реалізації слід проводити відштовхуючись від їх одночасного порівняння із величиною витрачених ресурсів, тобто від коштів та часу. Це пов'язано з тим, що отримання планових значень цільових показників, визначених на етапі формування системи управління, має спиратись на обмеження обсягу витрат ресурсів. Тому моніторинг ефективності управління має формуватись на основі відстеження зміни зазначених показників відносно величини витрачених ресурсів.

Проведені дослідження дають змогу зробити висновок, що відстеження динаміки вище наведених показників буде формуватись на основі побудови та дослідження трьох функціональних залежностей:

$$\begin{aligned}\omega &= f(c, t); \\ p_{rA} &= f(c, t); \\ v_{rA} &= f(c, t).\end{aligned}\tag{1}$$

де  $\omega$  - частка ринку, яке займає підприємство торгівлі, част. од.;

$p_{rA}$  - відношення чистого прибутку, яке отримує підприємство торгівлі до середньогалузевого значення, част. од.;

$v_{rA}$  - відношення темпів росту обсягів реалізації до середньогалузевих, част. од.;

$c$  – витрати пов'язані на реалізацію механізму управління, грн.;

$t$  – тривалість досягнення певного значення цільового показника, часових од. (днів, тижнів, місяців, років тощо).

Темпи досягнення деякого значення цільового показника, слід розуміти, як обсяг часу витраченого на досягнення певного значення. Тоді завдання аналізу динаміки визначених вище показників з метою моніторингу раціональності управління, може бути вирішене на основі дослідження поведінки функціональних залежностей (1). Відповідно до цього, вирішення такого завдання слід переноситися у площину визначення характеру залежності та отримання рівнянь залежностей. Щоб провести розв'язання отриманої проблеми слід застосувати метод найменших квадратів. Даний метод ґрунтується на побудові рівняння регресії, яке відображає залежність між результуючим параметром та незалежними змінними.

Правильність вибору залежності рівняння регресії проводять у відповідності до таких чинників [579]:

- вплив тривалості та вартості реалізації стратегій підвищення конкурентоспроможності, обраних на етапі формування системи управління, є нелінійним, оскільки враховує поведінку суб'єктивних чинників: досвіду управлінців підприємницької структури, її ділової репутації тощо;

- зміна вартості та тривалості етапів реалізації системи управління впливає на цільові показники не послідовно (наслідки впровадження управлінських рішень із підвищення рівня конкурентоспроможності можуть принести результати не одразу, а з часом).

- коефіцієнт, який відображає вплив вартості і тривалості на цільовий показник, має бути наділений можливостями щодо опису як уповільненого так і пришвидшеного зростання цільового показника.

Відповідно до обраних особливостей досліджуваних функцій (1), ефективним є обрання степеневого типу залежності. Оскільки це відповідає таким його характеристиками:

- степенева функція має значення більше нуля, що відповідає значенням цільових показників, які були обрані для проведення моніторингу ефективності управління в умовах зростання конкуренції на ринку;
- степенева залежність може відображати як пришвидшену, так і уповільнену зміну результуючого параметра відносно незалежних змінних;
- використання степеневих функцій є досить простим у застосуванні, оскільки вони можуть бути отримані на основі застосування методу найменших квадратів.

Вибір степеневого типу залежності для аналізу зміни цільових показників є обґрунтованим, тому запишемо функціональні залежності (1) у наступній формі:

$$\begin{aligned} \omega &= a_o c^{a_1} t^{a_2}; \\ p_{rA} &= b_o c^{b_1} t^{b_2}; \\ v_{rA} &= k_o c^{k_1} t^{k_2}. \end{aligned} \quad (2)$$

де  $a_o, a_1, a_2$  - степеневі коефіцієнти, які показують зміни вартості і тривалості реалізації системи управління на зміну частки ринку;

$b_o, b_1, b_2$  - степеневі коефіцієнти, які показують вплив зміни вартості і тривалості реалізації системи управління на зміну відношення прибутку підприємницької структури до середньогалузевого прибутку;

$k_o, k_1, k_2$  - степеневі коефіцієнти, які відображають вплив зміни вартості і тривалості реалізації системи управління на зміну відношення обсягу реалізації підприємницької структури до середньогалузевого обсягу реалізації.

Отримання степеневих коефіцієнтів для функціональних залежностей (2) може відбуватись на основі використання методу найменших квадратів. Відповідно до цього дані залежності необхідно перетворити у лінійну форму шляхом логарифмування:

$$\begin{aligned}\ln \omega &= \ln(a_0 c^{a_1} t^{a_2}) = \ln a_0 + \ln(c^{a_1}) + \ln(t^{a_2}) = \\ &= \ln a_0 + a_1 \ln c + a_2 \ln t;\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\ln p_{rA} &= \ln(b_0 c^{b_1} t^{b_2}) = \ln b_0 + \ln(c^{b_1}) + \ln(t^{b_2}) = \\ &= \ln b_0 + b_1 \ln c + b_2 \ln t;\end{aligned}\tag{3}$$

$$\begin{aligned}\ln v_{rA} &= \ln(k_0 c^{k_1} t^{k_2}) = \ln k_0 + \ln(c^{k_1}) + \ln(t^{k_2}) = \\ &= \ln k_0 + k_1 \ln c + k_2 \ln t.\end{aligned}$$

Як бачимо із перетворених рівнянь використання степеневі залежності потребує попереднього визначення логарифмів від вхідних даних. Наведемо приклад отримання степеневих залежностей на основі умовних даних, представлених у табл. 1

Таблиця 1

Вхідні дані для демонстрації розрахунків з отримання степеневих залежностей

№ з/п	Частка ринку ( $\omega$ )	Відношення чистого прибутку підприємницької структури до середньогалузевого прибутку ( $p_{rA}$ )	Відношення обсягу реалізації підприємницької структури до середньогалузевого обсягу реалізації ( $v_{rA}$ )	Вартість реалізації системи управління ( $c$ )	Тривалість реалізації системи управління ( $t$ )
1	0,35	1,58	0,98	645251	1
2	0,02	1,01	0,91	1650183	2
3	0,04	1,03	1,19	776686	3
4	0,26	1,6	1,84	1377084	4
5	0,07	1,22	1,57	169103	5
6	0,03	1,86	1,71	497767	6
7	0,13	1,72	1,09	175688	7
8	0,13	0,88	1,71	1384375	8
9	0,39	1,41	1,24	629060	9
10	0,18	1,23	1,95	358674	10
11	0,15	1,63	1,6	1793933	11
12	0,05	1,43	1,41	1460812	12
13	0,19	1,27	1,38	1875289	13

14	0,24	1,12	1,5	153955	14
15	0,01	1,34	1,93	498860	15
16	0,06	1,39	1,14	1571151	16
17	0,3	1,51	1,73	1694379	17
18	0,15	1,7	1,24	199683	18
19	0,17	0,93	1,56	556985	19

Отримані результати є недостатніми для отримання степеневих залежностей. Тому перетворимо приведені у табл. 1 дані у логарифмічну форму. Результати розрахунків представлені у табл. 2

Таблиця 2

Значення натуральних логарифмів табл. 1

№ з/п	$\ln(\omega)$	$\ln(P_{rA})$	$\ln(V_{rA})$	$\ln(c)$	$\ln(t)$
1	-1,04982	0,457425	-0,0202	13,37739	0
2	-3,91202	0,00995	-0,09431	14,3164	0,693147
3	-3,21888	0,029559	0,173953	13,56279	1,098612
4	-1,34707	0,470004	0,609766	14,13548	1,386294
5	-2,65926	0,198851	0,451076	12,03826	1,609438
6	-3,50656	0,620576	0,536493	13,11789	1,791759
7	-2,04022	0,542324	0,086178	12,07646	1,94591
8	-2,04022	-0,12783	0,536493	14,14076	2,079442
9	-0,94161	0,34359	0,215111	13,35198	2,197225
10	-1,7148	0,207014	0,667829	12,79017	2,302585
11	-1,89712	0,48858	0,470004	14,39992	2,397895
12	-2,99573	0,357674	0,34359	14,1945	2,484907
13	-1,66073	0,239017	0,322083	14,44427	2,564949
14	-1,42712	0,113329	0,405465	11,94442	2,639057
15	-4,60517	0,29267	0,65752	13,12008	2,70805
16	-2,81341	0,329304	0,131028	14,26732	2,772589
17	-1,20397	0,41211	0,548121	14,34283	2,833213
18	-1,89712	0,530628	0,215111	12,20449	2,890372
19	-1,77196	-0,07257	0,444686	13,23029	2,944439

Використання методу найменших квадратів може здійснюватись на основі застосування матричної формули:

$$A = (X^T X)^{-1} \times (X^T Y), \quad (4)$$

де  $A$  - вектор коефіцієнтів лінійних логарифмічних рівнянь ;

$X$  - матриця значень незалежних змінних;

$X^T$  - транспонована матриця значень незалежних змінних;

$Y$  - вектор значень залежної змінної.

Провівши розрахунки отримаємо наступні лінійні логарифмічні залежності:

$$\ln \omega = -1,725 - 0,053 \ln c + 0,0907 \ln t;$$

$$\ln p_{rA} = 0,621 - 0,0252 \ln c + 0,0019 \ln t; \quad (5)$$

$$\ln v_{rA} = 0,035 + 0,0028 \ln c + 0,1352 \ln t.$$

Зауважимо, що використання логарифмічних залежностей на практиці є незручним, тому здійснимо їх перетворення за допомогою операції оберненої до логарифмування – потенціювання:

$$\begin{aligned} \ln \omega &= -1,725 - 0,053 \ln c + 0,0907 \ln t \Rightarrow \\ &\Rightarrow \ln \omega = \ln(\exp[-1,725]) + \ln c^{0,053} + \ln t^{0,0907} \Rightarrow \\ &\Rightarrow \ln \omega = \ln(\exp[-1,725] \times c^{0,053} \times t^{0,0907}) \Rightarrow \\ &\Rightarrow \omega = \exp[-1,725] \times c^{0,053} \times t^{0,0907}. \end{aligned} \quad (6)$$

За аналогією до виведення (6) знаходимо два інші степеневі рівняння:

$$\begin{aligned} p_{rA} &= \exp[0,621] \times c^{-0,0252} \times t^{0,0019}; \\ v_{rA} &= \exp[0,035] \times c^{0,0028} \times t^{0,1352}. \end{aligned} \quad (7)$$

Функція  $\exp()$  означає піднесення числа  $e$  до степеня.

Таким чином, отримано залежності, які відображають нелінійний характер залежності між досліджуваними параметрами, а саме залежність частки ринку від тривалості і вартості реалізації системи управління підприємницькими структурами на засадах забезпечення зростання їх конкурентоспроможності.



## REFERENCES

1. Allers, M. A., & Geertsema, J. B. (2016). The effects of local government amalgamation on public spending, taxation, and service levels: Evidence from 15 years of municipal consolidation. *Journal of Regional Science*, 56(4), pp. 659–682.
2. DiMaggio & Paul J. (1991). “Constructing an organizational field as a professional project: U.S. art museums, 1920-1940.” Chicago: University of Chicago Press. pp.92-267
3. Dollery, B. E., & Yamazaki, K. (2018). Is bigger really better? A comparative analysis of municipal mergers in Australian and Japanese local government. *International Journal of Public Administration*, 41(9), pp. 725–734.
4. Drew, J., Grant, B., & Fisher, J. (2017). Re-evaluating local government amalgamations: Utility maximization meets the principle of double effect (PDE). *Policy & Politics*, 45(3), pp. 379–394.
5. Farid Uddin, K. (2018). NSW local government reform: Council amalgamation, antagonism, and resistance. *Journal of Public Affairs*, 18(1). doi:10.1002/pa.1725.
6. Leland, S. & Thurmaier, K. (2014). Political and functional local government consolidation: The challenges for core public administration values and regional reform. *American Review of Public Administration*, 44(4S), pp. 29–46.
7. Leland, S. & Thurmaier, K. (2014). Political and functional local government consolidation: The challenges for core public administration values and regional reform. *American Review of Public Administration*, 44(4S), pp. 29–46.
8. Miyazaki, T. (2018). Internalization of externalities and local government consolidation: Empirical evidence from Japan. *Empirical Economics*, 54(3), pp.1061–1086.
9. Nanci, K., Volkan, G. & Pinar S. Y. (2019) Municipal amalgamations in international perspective: motives addressed in scholarly research, *Asia Pacific Journal of Public Administration*, volume 4, pp. 187-202
10. Steiner, R., & Kaiser, C. (2017). Effects of amalgamations: Evidence from Swiss municipalities. *Public Management Review*, 19(2), pp. 232–252.
11. Strelbel, M. (2018). Incented voluntary municipal mergers as a two-stage process: Evidence from the Swiss canton of Fribourg. *Urban Affairs Review*, 54(2), pp. 267–301.
12. Suzuki, K., & Sakuwa, K. (2016). Impact of municipal mergers on local population growth: An assessment of the merger of Japanese municipalities. *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 38(4), pp. 223–238.
13. Swianiewicz, P. (2018). If territorial fragmentation is a problem, is amalgamation a solution? Ten years later. *Local Government Studies*, 44(1), pp.1–10.

14. Tajbakhsh, K. (2000). "Political decentralization and the creation of local government in Iran: Consolidation or transformation of the theocratic state?". *Social Research*, 67(2), pp. 377–404.
15. Vojnovic, I. (1998). Municipal consolidation in the 1990s: An analysis of British Columbia, New Brunswick, and Nova Scotia. *Canadian Public Administration*, 41(2), pp. 239–283.
16. БЛОВУС Г. ПІДПРИЄМНИЦТВО В УКРАЇНІ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ. РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА. 2007. № 4. С. 86-92.
17. ЛИПЧУК В. В. ПІДПРИЄМНИЦТВО В РОЗВИТКУ ІНТЕГРОВАНОГО СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА І СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ. ЛЬВІВ: СПОЛОМ, 2013. 302 С.
18. ГОЙ І., СМЕЛЯНСЬКА Т. ПІДПРИЄМНИЦТВО: НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК. КИЇВ: ЦЕНТР УЧБОВОЇ ЛІТЕРАТУРИ, 2013. 368 С.
19. ГОГУЛЯ О. СУЧАСНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ТОВАРОВИРОБНИКІВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ РИНКУ. ЕКОНОМІКА І СУСПІЛЬСТВО. 2017. ВИП. 11. С. 184–188.
20. ПЛОТКІН Я. Д. ПІДПРИЄМЦІО ПРО ПІДПРИЄМНИЦТВО: НАВЧ. ПОСІБ. Я. Д. ПЛОТКІН. ЛЬВІВ, 2003. С. 63–75.
21. КОРЧИНСЬКА О. О. ОЦІНКА СТАНУ ПІДПРИЄМНИЦТВА У СФЕРІ СІЛЬСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ. НАУКОВИЙ ВІСНИК МІЖНАРОДНОГО ГУМАНІТАРНОГО УНІВЕРСИТЕТУ. 2015. ВИП. 10. С. 139-143.
22. ПРО ЗАТВЕРДЖЕННЯ ПЛАНУ РАХУНКІВ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ. НАКАЗ МІНІСТЕРСТВА ФІНАНСІВ УКРАЇНИ ТА ІНСТРУКЦІЯ ПРО ЙОГО ЗАСТОСУВАННЯ»: URL: [HTTP://CONSULTANT.PARUS.UA/?DOC=08Z8O4F2F5](http://CONSULTANT.PARUS.UA/?DOC=08Z8O4F2F5) (ДАТА ЗВЕРНЕННЯ 29.04.2021).
23. ІНСТРУКЦІЯ З ОБЛІКУ ПРОДУКЦІЇ ЛІСОЗАГОТІВЕЛЬ, ЛІСОСПИЛЯННЯ І ДЕРЕВООБРОБКИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ДЕРЖАВНОГО КОМІТЕТУ ЛІСОВОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ, ЗАТВЕРДЖЕНО НАКОЗОМ ДЕРЖКОМЛІСГОСПУ УКРАЇНИ ВІД 19 ГРУДНЯ 2003 РОКУ, № 205 URL: [HTTP://GALSILLIS.ORG.UA/MATERIAL/2015/FORKODEKS\\_NAKAZVID1912003.PDF](http://GALSILLIS.ORG.UA/MATERIAL/2015/FORKODEKS_NAKAZVID1912003.PDF) (ДАТА ЗВЕРНЕННЯ 16.01.2022)
24. ІВАНЮТА В. Ф. РОЛЬ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ У КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ. ЕКОНОМІЧНИЙ ВІСНИК НАЦІОНАЛЬНОГО ГІРНИЧОГО УНІВЕРСИТЕТУ. 2016. - № 1. - С. 61–67.

25. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ФОРМУВАННЯ СОБІВАРТОСТІ ПРОДУКЦІЇ (РОБИТ, ПОСЛУГ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЛІСОВОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ. ЗАТВЕРДЖЕНО НАКАЗОМ ДЕРЖАВНОГО КОМІТЕТУ ЛІСОВОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ ВІД 08. 11.2002 Р. № 146.
26. ВЕБЕР МАКС. ГОСПОДАРСТВО І СУСПІЛЬСТВО: НАРИСИ СОЦІОЛОГІЇ РОЗУМІННЯ. З НІМ. ПЕР. М. КУШНІР. КИЇВ, 2012. 1112 С.
27. ПАРТОЛА А. С. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА. РОЗВИТОК ЄВРОПЕЙСЬКОГО ПРОСТОРУ ОЧИМА МОЛОДІ: ЕКОНОМІЧНІ, СОЦІАЛЬНІ ТА ПРАВОВІ АСПЕКТИ. 2017. 684С.
28. ПОЛЯТИКІНА Л.І. ОСОБЛИВОСТІ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН У ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНОГО СЕКТОРУ. ДЕТЕРМІНАНТИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ. МОНОГРАФІЯ : ЗА ЗАГ. РЕД. Д.Е.Н., ПРОФ.. Є.В. МІШЕНІНА. ХАРКІВ. ТОВ ДІСА ПЛЮС. 2013. ВИП.2. С.270-277.
29. МАЛІК М., ШПИКУЛЯК О., СУПРУН О. РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ: МАКРОЕКОНОМІЧНИЙ АСПЕКТ. НАУКОВИЙ ВІСНИК УЖГОРОДСЬКОГО УНІВЕРСИТЕТУ. СЕРІЯ: ЕКОНОМІКА. 2017. ВИП. 1(49).Т. 2. С. 32–37.
30. КАКУТИЧ Є.Ю. ЕКОЛОГІЧНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ: АВТОРЕФ. ДИС. ... КАНД. ЕКОН. НАУК: 08.00.06. КИЇВ, 2007. 20 С.
31. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ НА ПЕРІОД ДО 2030 РОКУ. КИЇВ: ННЦ «ІАЕ», 2020. 60 С.
32. СТЕГНЕЙ М. І. СУЧАСНІ НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД І УКРАЇНСЬКІ РЕАЛІЇ. АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ЕКОНОМІКИ. 2013. № 3. С. 125–133.
33. ПОЛЯТИКІНА Л.І. СТРАТЕГІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ФЕРМЕРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВ. АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ОБЛІКУ, АУДИТУ ТА ОПОДАТКУВАННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ:МОНОГРАФІЯ: СУМИ:ВИДАВНИЦТВО: ПП ВІННІЧЕНКО М.Д., ФОП ЛИТОВЧЕНКО Є.Б.,2017. 264С. (201-213)
34. Akerlof G. The Market for Lemons: Quality Uncertainty and the Market Mechanism. HESIS. 1994. № 5.
35. Davydiuk T.V. Convergence of accounting and social reporting in terms of human capital: development of existing approaches. Economics. 2012. №2(3).
36. Zhuk V.M. Integrated reporting: retrospective review and prospect in Ukraine. Accounting and finance. 2019. № 1 (83).

37. Kostyrko R.O. Integrated model of company's reporting: preconditions, principles, constituents. *Economics of Ukraine*. 2013. 2 (615).
38. 2014. Kuznetsova S.A. Integrated managerial reporting: global challenges and local decisions in the age of noosphere. *Economic Nobel bulletin*. № 1 (7).
39. Lagovskaya E.A. Integrated model of reporting: advantages and drawbacks of application. *Bulletin of Brest State Technical University*. Brest. № 3. 2012. P. 33-36.
40. Lokhanova N.O. Integrated reporting as a product of the integral accounting and analytical system. *Bulletin of social and economic researches*. Issue 4. 2012. P. 50-56.
41. Nesterenko O.O. Methodology and organization of integrated reporting preparation: extended abstract of the Doctor of Economic Sciences dissertation: specialty 08.00.09. Kharkiv, 2018. 40 p.
42. Prokopyshyn O.S., Zhydovska N.M. Preparation of integrated reporting of an enterprise in conditions of institutional transformations. *Bulletin of Lviv National Agrarian University. Economics of AIC*. 2016. № 23 (1). P.143-150.
43. Sokil O.H. Theoretical and methodological principles of accounting of the sustainable development of agricultural enterprises: monograph. Melitopol: Kolor Print LLC, 2018. 454 p.
44. Schmidt E., Rosenberg J. *How Google Works*. Translated from English by Yu. Hordiienko. K.: Vydavnycha hrupa KMBUKS. 2016. 304 p.
45. «Антикризовий менеджмент» Вікіпедія, 24 чер 2019. URL: [https://uk.wikipedia.org/w/index.php?title=%D0%90%D0%BD%D1%82%D0%B8%D0%BA%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9\\_%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82&oldid=25506875](https://uk.wikipedia.org/w/index.php?title=%D0%90%D0%BD%D1%82%D0%B8%D0%BA%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9_%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82&oldid=25506875) (дата звернення: 02.04.2022).
46. Хто такий кризовий менеджер і чим він займається. Онлайн-консультант. Безпека. URL: <https://bezpeka.isu.net.ua/news/511532-khto-takiy-krizoviy-menedzher-i-chim-vin-zaймаetsya>
47. Драбаніч А. В. Дебіторська заборгованість підприємства: поняття та структура. *Бухгалтерський облік, аналіз та аудит: проблеми теорії, методології, організації*. Збірник наукових праць Національної академії статистики, обліку та аудиту. 2016. №2 (17). С. 31-41. URL: <http://nasoa.edu.ua/wp-content/uploads/periodicals/b-obl/162/04.pdf>
48. Чорнобривець М. М. Дебіторська заборгованість: сутність та причини виникнення. *Європейські перспективи*, 2013. № 10. С. 181-185. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evpe\\_2013\\_10\\_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evpe_2013_10_33)
49. Дебіторська заборгованість: НП(С)БО 10 від 8 жовт. 1999 р. № 237. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0725-99#Text>

50. Податковий кодекс України: Закон України від 2 груд. 2010 р. № 2755-VI. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2011, № 13-14, № 15-16, № 17, ст.112. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>
51. Шкріба К. В., Саф'яник О. М., Воронко О. С. Аналіз дебіторської і кредиторської заборгованості в системі управління підприємством. Вісник ЛТЕУ. Економічні науки, 2020. № 60. С. 106-110. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/775/736>
52. Ямненко Г. Механізм управління дебіторською заборгованістю підприємства. Traektoriâ Nauki. International Electronic Scientific Journal. 2017. Т. 3, № 2. С. 51-57. URL: <http://pathofscience.org/index.php/ps/article/view/286/353>
53. Прокопишин О. С. Система антикризового управління як підґрунтя попередження кризових явищ на підприємствах. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 9. С. 40-45. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/9\\_2021/8.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/9_2021/8.pdf)
54. Жарнікова В. В. Облік розрахунків з покупцями: систематизація поглядів та перспективи досліджень. Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій. 2018. №2. С. 48-63. URL: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/43/57>
55. П'ятигорець Г. С., Ніколайчук К. В. Шляхи удосконалення обліку дебіторської заборгованості. Проблеми економіки транспорту. Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна, 2017. вип. 13. С. 40-46. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/shlyahi-udoskonalennya-obliku-debitorskoyi-zaborgovanosti/viewer>
56. Замула І. В., Танасієва М. М. Внутрішній контроль : навч. посіб. Чернівці, 2021. 336 с.
57. Мордань Є. Ю., Соломаха А. О. Системний підхід до управління дебіторською заборгованістю підприємства Вісник СумДУ. Серія «Економіка», 2019. № 2. С. 70-79. URL: <https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/media/attachments/2019/12/17/9-70-79.pdf>
58. Олійник С. О. Шляхи удосконалення обліку дебіторської заборгованості. НАУКОВИЙ ОГЛЯД, 2018. № 5(48). URL: <https://naukajournal.org/index.php/naukajournal/article/view/1559>
59. Апчерч А. Управлінський облік: принципи та практика / Пер. з англ. М.: Фінанси та статистика, 2002.
60. Дубовая В.В. Міжнародні стандарти фінансової звітності: навчальний посібник. – Полтава: ПолтНТУ, 2017. – 312 с.
61. Конституція України: Закон від 28.06.1996 № 254к/96-ВР // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>

62. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 1 «Подання фінансових звітів». URL: <http://www.minfin.gov.ua>
63. Міжнародний стандарти фінансової звітності 1 «Перше застосування міжнародних стандартів фінансової звітності». URL: <http://www.minfin.gov.ua/file/link/386791/file/1.pdf>
64. Зубілевич С. Я., Мазіна О. І., Рогозний С. А., Карпачова О. В., Дядюн О. О. МСФЗ: короткий курс для практиків. Х.: ТОВ «Фактор-друк», 2020. 364 с.
65. Голов С. Ф., Костюченко В. М. Бухгалтерський облік та фінансова звітність за міжнародними стандартами. 3-тє вид., перероб. і доп. Х.: Фактор, 2013. 1072 с.
66. Зубілевич С. Я., Рогозний С. А. Звітність за МСФЗ. Практичні рекомендації зі складання: практ. пос., рекомендований радою ГО «Федерація професійних бухгалтерів та аудиторів України» як практична основа для підготовки підприємствами України фінансової звітності за МСФЗ, протокол від 13.10.2017 № 8. Київ: «Медіа-про», 2017. 138 с.
67. Лучко М. Р. Міжнародні стандарти бухгалтерського обліку та фінансової звітності: навч. посіб. / М. Р. Лучко, І. Д. Бенько, С. Р. Яцишин, Н. Г. Мельник. – Тернопіль: ТНЕУ, 2018. – 390 с.
68. Міжнародні стандарти фінансової звітності та їх практичне застосування: навчальний посібник / О. І. Мазіна, С. А. Рогозний. Ірпінь: Університет ДФС України, 2021. 440 с.
69. Нідлз Б., Колдуелл Д., Андерсон Х. Принципи управлінського обліку. М.: Фінанси та статистика, 1993.
70. Управлінський облік : навч. посіб. /О.М.Брадул, В. А.Шепелюк, Л. Я.Шевченко, П. Д.Камінський, та ін; ДНУЕТ. – . – Кривой Ріг. : 2017. – 113 с.
71. Харламова О. В. Фінансова звітність за міжнародними стандартами: методологія формування та практика імплементації в Україні: монографія. Х.: Лідер, 2015. 374 с.
72. GAAP (Generally Accepted Accounting Principles) – Общепринятые принципы бухгалтерского учета.
73. 4.Концептуальна основа фінансової звітності. URL: <http://www.minfin.gov.ua>
74. Сакун А., Найденко С., Сундрунова Н. Розуміння внутрішньої системи контролю бізнес-процесів // Innovative technologies in science and practice. Abstracts of VI International Scientific and Practical Conference. Haifa, Israel. 2021. Pp. 89-92. URL: <https://isg-konf.com>. Available at : DOI: 10.46299/ISG.2021.II.VI
75. Внутрішній аудит: навч. посіб. / [за ред. Ю. Б. Слободяник]. – Суми: ТОВ «ВПП «Фабрика друку», 2018. 248 с.

76. Коцупатрий М., Гуцаленко У. Внутрішньогосподарський контроль: організаційні аспекти та класифікаційні ознаки. Економічний аналіз. 2010. № 6. С. 433—436.
77. Сакун А. Організаційні підходи щодо внутрішнього аудиту як виду незалежного контролю // Interaction of society and science: prospects and problems. Abstracts of XXII International Scientific and Practical Conference. London, England. 2021. Pp. 113-117. URL: <https://isg-konf.com>. Available at : DOI: 10.46299/ISG.2021.I.XXII
78. Мулик Я. І. Методичні та організаційні підходи до системи внутрішнього контролю на підприємстві. Агросвіт. 2020. № 17-18. С. 28–38. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.17-18.28
79. Нападівська Л.В. Внутрішньогосподарський контроль в ринковій економіці: Монографія. – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2000. 224с.
80. 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> DOI: 10.32702/2307-2105-2021.4.1
81. Alina Zh. Sakun, Iryna V. Perevozova, Olha H. Kartashova, Oleksandr S. Prystemskyi, Andrii S. Mokhnenko. "Innovative Paradigm of Management Accounting and Development of Controlling in the Entrepreneurship," Universal Journal of Accounting and Finance, Vol. 9, No. 4, pp. 548 - 564, 2021. DOI: 10.13189/ujaf.2021.090403.  
[https://www.hrpub.org/journals/jour\\_archive.php?id=22&iid=1908](https://www.hrpub.org/journals/jour_archive.php?id=22&iid=1908)
82. Жигалкевич Ж. М., Фісенко Е. С. Система управління прибутком як умова ефективного функціонування підприємства. Економіка і суспільство. 2016. Вип. № 4. С. 145-148.
83. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
84. Статистичний збірник «Бюджет України 2020» підготовлений відділом статистики державних фінансів Департаменту державного бюджету Міністерства фінансів України. URL: [https://mof.gov.ua/storage/files/2\\_Budget\\_of\\_Ukraine\\_2020\\_\(for\\_website\).pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/2_Budget_of_Ukraine_2020_(for_website).pdf)
85. Цал-Цалко Ю. С., Мороз Ю. Ю., Суліменко Л. А. Фінансовий аналіз: Підручник. Вид. 5-е, доповнене. Житомир: ПП “Рута”, 2012. 609 с.
86. Шевченко І.Ю. Місце автомобільного транспорту в транспортному комплексі України. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: Збірник матеріалів ІХ Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 85-річчю ХНАДУ, 27 листопада 2015 р. Х.: ФОП Крамаренко Ю.М., 2015. С. 105-106.

87. Перевезення вантажів автомобільним транспортом за видами вантажів. Архів. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/tr/pv\\_avt/arh\\_pv\\_avt\\_21u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/tr/pv_avt/arh_pv_avt_21u.htm)
88. Транспорт України – 2020 : статистичний збірник. К. : Державна служба статистики України, 2021. 116 с.
89. Кількість перевезених пасажирів за видами транспорту (1995-2020). URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/tr/tr\\_rik/kppvt\\_95\\_20\\_ue.xlsx](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/tr/tr_rik/kppvt_95_20_ue.xlsx)
90. В Украине посчитали средний возраст автопарка по всем сегментам. URL: <https://www.comautotrans.com.ua/ru-RU/press/news/6373.aspx>
91. Аналіз аварійності на транспорті України за 2020 рік. К. : Міністерство інфраструктури України; Директорат з безпеки на транспорті, 2021. 245 с.
92. Про автомобільний транспорт : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2344-14>
93. Заробітна плата за професійними групами у 2020 році : статистичний збірник. К. : ТОВ «Август Трейд», 2021. 195 с.
94. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30 травня 2018 р. № 430-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-p>
95. Про затвердження Програми розвитку та вдосконалення міського пасажирського транспорту міста Хмельницького на 2019-2023 роки : Рішення сесії Хмельницької міської ради. URL: <https://khm.gov.ua/uk/content/pro-zatverdzhennya-programy-rozvytku-ta-vdoskonalennya-miskogo-pasazhyrskogo-transportu-0>
96. Про затвердження Програми розвитку та вдосконалення пасажирського транспорту в місті Запоріжжі на 2021-2023 роки : Рішення сесії Запорізької міської ради. URL: <https://zp.gov.ua/uk/sessions/114/resolution/45901>
97. Продуктовий енергетичний баланс України за 2017 рік. URL: [http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2014/energ/en\\_bal\\_prod/Bal\\_prod\\_2017\\_u.xls](http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2014/energ/en_bal_prod/Bal_prod_2017_u.xls)
98. Продуктовий енергетичний баланс України за 2020 рік. URL: [http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/energ/En\\_bal\\_prod/Bal\\_prod\\_2020\\_ue.xls](http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/energ/En_bal_prod/Bal_prod_2020_ue.xls)
99. Енергетичний баланс МЕА для України за 2017 рік. URL: <https://www.iea.org/data-and-statistics/data-tables?country=UKRAINE&energy=Balances&year=2017>.
100. Продуктовий енергетичний баланс МЕА для України за 2017 рік, електрична і теплова енергія. URL: <https://www.iea.org/data-and-statistics/data-tables?country=UKRAINE&energy=Electricity&year=2017>.



101. Ivanov, S.V., Liashenko, V.I., & Trushkina, N.V. (2020). Legal aspects of creation of transport and logistics clusters in the regions of Ukraine. *Gesellschaftsrechtliche Transformationen von wirtschaftlichen Systemen in den Zeiten der Neo-Industrialisierung: Collective monograph* (s. 661-668). Nüremberg: Verlag SWG imex GmbH. (in Ukrainian)
102. Liashenko, V., Ivanov, S., & Trushkina, N. (2021). A Conceptual Approach to Forming a Transport and Logistics Cluster as a Component of the Region's Innovative Infrastructure (on the Example of Prydniprovsky Economic Region of Ukraine). *Virtual Economics*, 4(1), 19-53. [https://doi.org/10.34021/ve.2021.04.01\(2\)](https://doi.org/10.34021/ve.2021.04.01(2)).
103. Trushkina, N., Dzwigol, H., & Kwilinski, A. (2021). Cluster Model of Organizing Logistics in the Region (on the Example of the Economic District "Podillya"). *Journal of European Economy*, 20(1), 127-145. <https://doi.org/10.35774/jee2021.01.127>.
104. Liashenko, V., & Trushkina, N. (2021). Cross-border transport and logistics cluster as an effective form of cooperation between the regions of Ukraine and Visegrad Four. In: A. Krysovaty, T. Shengelia (Eds.), *Visegrad Group: a form of establishment and development of European integration: collective monograph* (pp. 265-288). Tbilisi: Publishing House "Universal".
105. Liashenko, V., & Trushkina, N. (2021). Regional features of the formation of transport and logistics clusters in the economic areas of Ukraine. In: Yu. Pasichnyk (Ed.), *Economic and Legal Principles of Economic Growth in the Post-Crisis Period: collective monograph* (pp. 113-134). Austria, Steyr: Shioda GmbH. (in Ukrainian)
106. Liashenko, V., & Trushkina, N. (2021). Institutional Principles of Formation of Cross-border Transport and Logistics Cluster in the Conditions of Digital and Sustainable Development. *Green, Blue & Digital Economy Journal*, 2(3), 90-100. <https://doi.org/10.30525/2661-5169/2021-3-14>.
107. Prokopyshyn, O., Pushak, H., & Trushkina, N. (2021). Organizational and economic mechanism for managing the development of cluster structures in the agro-industrial complex of economic regions of Ukraine. *Věda a perspektivy*, 7(7). 175-188. [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2021-7\(7\)-175-188](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2021-7(7)-175-188). (in Ukrainian)
108. Trushkina, N., Pahlevanzade, A., Pahlevanzade, A., & Maslennikov, Ye. (2021). Conceptual provisions of the transformation of the national energy system of Ukraine in the context of the European Green Deal. *Polityka Energetyczna – Energy Policy Journal*, 24(4), 121-138. <https://doi.org/10.33223/epj/144861>.
109. Borodina, O., & Trushkina, N. (2021). The cluster approach to the digitalization of public governance in the regional strategy: international practice and Ukrainian realities. *Economics & Education*, 6(4), 12-22. <https://doi.org/10.30525/2500-946X/2021-4-2>.

110. Trushkina, N., & Shyposha, V. (2021). Cluster Initiatives as a Mechanism for Modernizing the National Economy: Adaptation of European Practice. *Moderní aspekty vědy: XIV Díl mezinárodní kolektivní monografie* (Str. 590-601). Česká republika, Jesenice: Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o.
111. Trushkina, N., & Shyposha, V. (2021). Clustering of the national economy as an effective tool for the sustainable development of European Countries. *Three Seas Economic Journal*, 2(4), 63-70. <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2021-4-11>.
112. Trushkina, N., & Shyposha, V. (2021). Cluster approach as the basis of regional economic strategies: the experience of the United States. *Modern directions of scientific research development: Proceedings of the 5th International scientific and practical conference (USA, Chicago, October 28-30, 2021)* (pp. 855-862). Chicago: BoScience Publisher. (in Ukrainian)
113. Trushkina, N., & Shyposha, V. (2021). Implementation of cluster policy as a strategic direction of the national economy of Japan. *Science, theory and practice: Abstracts of IV International Scientific and Practical Conference (Japan, Tokyo, October 12–15, 2021)* (pp. 85-92). Tokyo: International Science Group. <https://doi.org/10.46299/ISG.2021.II.IV>. (in Ukrainian)
114. Trushkina, N., & Shyposha, V. (2021). Features of cluster policy in Germany. *Science and Society: Abstracts of the 25th International Scientific and Practical Conference (Germany, Berlin, November 1-2, 2021)* (pp. 110-116). Berlin: Littera Verlag. (in Ukrainian)
115. Trushkina, N., & Shyposha, V. (2021). Clustering of the national economy: the experience of the Netherlands. *Modern aspects of science modernization: state, problems, development trends: materials of the XV International Scientific-Practical Conference (Netherlands, Rotterdam, November 7, 2021)* (pp. 126-130). Kyiv: NGO "VADND". (in Ukrainian)
116. Trushkina, N., & Shyposha, V. (2021). Cluster initiatives as a tool for modernizing the national economy: the experience of Finland. *Modern aspects of science modernization: state, problems, development trends: materials of the XVI International Scientific-Practical Conference (Finland, Tampere, December 7, 2021)* (pp. 147-151). Kyiv: NGO "VADND". (in Ukrainian)
117. Trushkina, N.V. (2022). Implementation of the state cluster policy in the Czech Republic: institutional and organizational and economic principles. *Moderní aspekty vědy: XVIII Díl mezinárodní kolektivní monografie* (Str. 409-425). Česká republika, Jesenice: Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o. (in Ukrainian)
118. Pronyaeva, L.I., Fedotenkova, O.A., & Pavlova, A.V. (2018). Cluster initiatives as a tool for the development of a competitive economy. *Bulletin of VSU. Ser.: Economics and management*, 1, 43-52. (in Russian)
119. Smorodinskaya, N.V. (2015). *Globalized economy: from hierarchies to a network structure*. Moscow: IE RAN. (in Russian)

120. Porter, M.E., & Ketels, C.H.M. (2009). Clusters and Industrial Districts: Common Roots, Different Perspectives. In: G. Becattini, M. Bellandi, L. de Propis (Eds.), *A Handbook of Industrial Districts*. Cheltenham: Edward Elgar.
121. Saxenian, A. (1994). *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
122. Suehiro, A. (2009). From an Industrial Policy Approach to an Industrial Cluster Approach: Japan, East Asia and Silicon Valley. In: B. Ganne & Y. Lecler (Eds.), *Asian Industrial Clusters, Global Competitiveness and New Policy Initiatives* (pp. 25-68). London: World Scientific Publishing.
123. Hwang, V., & Horovitt, G. (2012). *Rainforest. The secret to creating the next Silicon Valley*. Tomsk: TUSUR Publishing House of Tomsk State University of Control Systems and Radioelectronics. (in Russian)
124. Shamis, E. (2014). *Clusterra, or about human clusters*. Samara. (in Russian)
125. Pyatinkin, S.F., & Bykova, T.P. (2008). *Cluster development: essence, current approaches, foreign experience*. Minsk: Tesey. (in Russian)
126. Volodarskaya, E.A., & Motova, D.B. (2014). Public management tools for the formation and development of innovation clusters. *Human capital*, 4(64). (in Russian)
127. Kookueva, V.V., & Tsertseil, Yu.S. (2019). Review of foreign experience in the implementation of cluster policy in the territories development. *Rossiyskoe predprinimatelstvo*. 20(1). 401-414. <https://doi.org/10.18334/rp.20.1.39512> (in Russian)
128. Buruk, A.F., & Ubozhenko, E.V. (2019). Cluster Policy Experience in Asia and the USA. *Innovation and Investment*, 9, 69-75. (in Russian)
129. Semenda D., Semenda O. Assessment of ecological and economic efficiency of agricultural lands preservation. *Environmental Economics*. 2018. Volume 9. Issue 1. Pp. 47–56.
130. Skryl T. V., Osipov V. S., Vorozheikin T. M. On The Way to Ecological Agriculture: Decision-Making in Agrarian State Policy. *International Journal of Ecology & Development*. Volume 34. Issue 4. 2019. Pp. 26–34.
131. Carlson, R. Estimating the biotech sector's contribution to the US economy, *Nature Biotechnology*, 34. 2016. Pp. 247–255. DOI: <http://dx.doi.org/10.1038/nbt.3518>
132. Brychko, A., Lukash, S., Maslak, N., and Kovalova, O. Bioeconomy as Innovative Component of the Environmental Management. *Journal of Environmental Management and Tourism*, (Volume IX, Spring), 1(25). 2018. Pp. 28–33. DOI: [https://doi.org/10.14505/jemt.v9.1\(25\).04](https://doi.org/10.14505/jemt.v9.1(25).04)
133. Reynaud E., Fulconis F., Paché G. Agro-ecology in action: The environmental oasis projects. *Environmental Economics*. Volume 10. Issue 1. 2019. Pp. 66–78.

134. Sahrbacher A., Hristov J., Brady M. A combined approach to assess the impacts of Ecological Focus Areas on regional structural development and agricultural land use. *Review of Agricultural, Food and Environmental Studies*. 2017. Volume 98. Issue 3. Pp. 111–144.
135. Skryl T. V., Osipov V. S., Vorozheikin T. M. On The Way to Ecological Agriculture: Decision-Making in Agrarian State Policy. *International Journal of Ecology & Development*. Volume 34. Issue 4. 2019. Pp. 26–34.
136. Стратегічні напрями сталого розвитку сільських територій на період до 2030 року / [Лупенко Ю.О., Малік М.Й., Булавка О.Г. та ін.]; за ред. Ю.О. Лупенка. К. : ННЦ ІАЕ, 2020. 60 с.
137. Schusser, S., and Bostedt, G. Green behavioral (in)consistencies: are pro-environmental behaviors in different domains substitutes or complements? *Environmental Economics*, Volume 10, Issue 1. 2019. Pp. 23–47.
138. Фон Берталанфи Л. Общая теория систем – критический обзор. Исследования по общей теории систем : сб. переводов / под ред. В. Н. Садовского, Ю. Г. Юдина. М.: Прогресс, 1969. С. 23–82.
139. Перегудов Ф. П., Тарасенко Ф. П. Введение в системный анализ : учеб. пособ. для вузов. М. : Высшая школа, 1989. 320 с.
140. Сурмин Ю. П. Теория систем и системный анализ : учеб. пособ. К.: МАУП, 2003. 368 с.
141. Королюк Т. М. Аналіз наукових поглядів щодо використання системного підходу до класифікації ризиків. *Галицький економічний вісник*. Тернопіль : ТНТУ, 2017. Т. 52, № 1. С. 136–144.
142. Фукуяма Ф. Конец истории и последний человек / пер. с англ. М. Б. Левина. М. : ООО “Издательство АСТ”, 2004. 584 с.
143. Бжезинский З. Великая шахматная доска: господство Америки и его геостратегические императивы) / пер. О. Ю. Уральской. М.: Междунар. отношения, 1998. 216 с.
144. Аттали Ж. На пороге нового тысячелетия. М.: Международные отношения, 1993. 77 с.
145. Levitt T. The Globalization of Markets. *Harvard Business Review*. 1983. May–June. P. 2–11. URL : <https://hbr.org/1983/05/the-globalization-of-markets> (Last accessed: 09.04.2022).
146. Santoro C. Progetto di ricerca multifunzionale 1994–1995: I nuovi poli geopolitici. Milano. 198 p.
147. Сорос Дж. Кризис мирового капитализма. Открытое общество в опасности. М.: Изд. ДомИНФРА, 1999. XXVI, 262 с.

148. Ohmae K. Triad Power: The Coming Shape of Global Competition. New York : Free Press, 1985. 345 p.
149. Стігліц Дж. Глобалізація та її тягар / пер. з англ. А. Іщенко. К. : ВД «КМ Академія», 2003. 252 с.
150. Бреус С. В. Управління економічною безпекою системи вітчизняних закладів вищої освіти : монографія. К. : КНУТД, 2019. 400 с.
151. Асаул А. Н., Капаров Б. М. Управление высшим учебным заведением в условиях инновационной экономики. СПб.: Гуманистика, 2007. 280 с.
152. Коврегін В. В. Формування ефективної системи державного регулювання економічної безпеки вищих навчальних закладів України : монографія. Харків, 2016. 320 с.
153. Коврегін В. В. Система економічної безпеки вищого навчального закладу як основа формування та реалізації відповідних механізмів державного регулювання. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 5. С. 81–83.
154. Антонова О. М. Забезпечення економічної безпеки освітньої сфери в нових умовах фінансування. Проблеми системного підходу в економіці. 2017. Вип. 5 (61). С. 33–42.
155. Денисенко М. П., Бреус С. В. Вітчизняна вища освіта в умовах глобалізації та її вплив на ринок праці в Україні. Ринок праці та зайнятість населення. 2015. № 3 (44). С. 32–36.
156. Денисенко М. П., Бреус С. В. Економічна безпека вищих навчальних закладів з урахуванням тенденцій ринку праці. Ринок праці та зайнятість населення. 2016. № 2 (47). С. 17–22.
157. Бреус С. В. Глобалізація та її вплив на економічну безпеку вітчизняних вищих навчальних закладів. Національна економіка України у сучасних глобальних процесах : монографія / за ред. В. Г. Федоренка, Г. В. Лагутіна, Т. Є. Воронкової, Г. М. Рижаквої. К. : ТОВ «ДКС центр», 2015. 470 с. С. 422-433.
158. Денисенко М. П., Бреус С. В. Вплив елементів ринку праці на забезпечення економічної безпеки вищих навчальних закладів. Управлінська, фінансова та маркетингова діяльність підприємств в умовах нестійкої економіки : монографія / за заг. ред. К.Ф. Ковальчука Дніпропетровськ: Пороги, 2016. 516 с. С. 432-439.
159. Грищенко І. М., Денисенко М. П., Бреус С. В. Роль вищої освіти в сучасних умовах розвитку економіки України. Проведення прогностно-аналітичних досліджень відповідності системи професійної освіти перспективам соціально-економічного розвитку України : монографія / за ред. І. М. Грищенка. К.: КНУТД, 2014. 350 с. С. 6–8.
160. Шпак О. Особливості управління в сучасній системі вищої освіти. Молодь і ринок. 2010. № 12 (71). С. 10–13.

161. Денисенко М. П., Бреус С. В. Економічна безпека держави в умовах глобалізації. Становлення економіки України у післякризовий період: ризики та проблеми розвитку : монографія / під. ред. О. О. Непочатенко. Ч. 1. Умань: Видавець «Сочінський», 2012. 416 с. С. 48–54.
162. Денисенко М. П. Характерні риси інноваційних процесів в економіці України. Комерціалізація інновацій : монографія / за заг. ред. С. М. Ілляшенка, О. А. Біловодської. Суми : Триторія, 2020. С. 21-28.
163. Денисенко М. П., Бреус С. В. Основні аспекти управління економічною безпекою на різних ієрархічних рівнях. Management, finance, economics: modern problems and ways of their solutions : collective monograph / Zhydovska N., etc. International Science Group. Boston : Primedia eLaunch, 2021. 615. P. 99-105.
164. Денисенко М. П., Бреус С. В. Імплементация світового досвіду в національну модель управління українською економікою. The X International Science Conference «Topical issues, achievements and innovations of fundamental and applied sciences», March 09 – 12, 2021, Lisbon, Portugal, 2021. 340 p. P. 80-85.
165. Денисенко М. П., Бреус С. В. Економічне відтворення держави на інноваційних засадах. The XII International Scientific and Practical Conference «Actual priorities of modern science, education and practice», March 29 – April 01, 2022, Paris, France. 893 p. P. 180-184.
166. Денисенко М. П., Бреус С. В. Основні пріоритети реалізації інноваційної діяльності в Україні. Trends in scientific thought in economics and management : collective monograph / Galushkina T., Butrym O., Baranovska V., Afanasieva O., Zaruba D., – etc. – International Science Group. – Boston : Primedia eLaunch, 2021. 502 p. С. 71-78.
167. Heller P. Understanding Fiscal Space // IMF Policy Discussion Paper No. PDP/05/4. International Monetary Fund: Washington, DC, USA, 2005.
168. Schick A. Budgeting for fiscal space // OECD J. Budg. 2009, 9, pp. 1–18.
169. Roy R.; Heuty A.; Letouzé E. Fiscal space for what? Analytical issues from a human development perspective // In Proceedings of the Paper for the G20-Workshop on Fiscal Policy. UNDP, New York, NY, USA, 30 June–2 July 2007.
170. Ostry J.; Ghosh A.R.; Kim J.I.; Qureshi M. Fiscal Space // IMF Staff Position Note SPN/10/11. International Monetary Fund: Washington, DC, USA, 2010.
171. Ghosh, A.; Kim, J.; Mendoza, E.; Ostry, J.; Qureshi, M. Fiscal Fatigue, Fiscal Space and Debt Sustainability in Advanced Economies // Econ. J. 2011, 123. p. 4.
172. Луніна І.О., Білоусова О.С., Фролова Н.Б. Конкурентоспроможність податкової системи в контексті розширення фіскального простору простору України // Економіка України. 2020. № 10. С. 34–53. URL: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2020.10.034> .

173. Кваша Т.К. Моделювання потенційного ВВП для оцінювання фіскального простору України // Економіка і держава, 2021. № 11. С. 120-125.

174. Кваша Т.К. Оцінювання фіскального простору в Україні // Multidisciplinary academic research, innovation and results. Proceedings of the XIII International Scientific and Practical Conference. Prague, Czech Republic. 2022. Pp. 185-189. URL: <https://isg-konf.com/multidisciplinary-academic-research-innovation-and-results/>. DOI: 10.46299/ISG.2022.1.13.

175. Писаренко Т.В., Т.К. Куранда, Т.К. Кваша та ін. СТАН НАУКОВО-ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ У 2020 році: науково-аналітична записка. К.: УкрІНТЕІ, 2021. 39 с. AZ.nauka.innovatsiyi.2020-23.06.2021.pdf (mon.gov.ua)

176. Коваленко О.В. Державні закупівлі як механізм реалізації державних управлінських рішень // Перспективи ефективних управлінських рішень у бізнесі та проектах: матер. VII Міжнар. наук. - практ. конференції (16-17 вересня 2021 р., м. Одеса). Міжнародний гуманітарний ун-т. Одеса: Фенікс, 2021. 180 с. С. 65-67.

177. Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності України на період до 2030 р. Схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 10.07.2019 № 526-р. URL: <https://kmu.gov.ua>.

178. Стійкість державних фінансів України у довгостроковій перспективі : кол. моногр. / Луніна І.О., Білоусова О.С., Твердохлібова Д.В. та ін. ; за ред. д.е.н., І.О.Луїної ; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогноз. НАН України». К., 2020. 364 с.

179. Проектирование роста: налогообложение и производительность. URL: <https://www.imf.org/external/russian/np/blog/2017/041317r.pdf>

180. Макроекономічна збалансованість для забезпечення стійкості державних фінансів та економічного зростання в Україні : кол. моногр. / за ред. д-ра екон. наук, чл.-кор. НАН України М.І. Скрипниченко; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогноз. НАН України». К., 2020. 648 с. URL.: <http://ief.org.ua/docs/mg/327.pdf>

181. Электронный ресурс, доступный на: <https://psycho.ru/library/2138>

182. Электронный ресурс, доступный на: <https://gufo.me/dict/dal/%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%B5%D1%80%D0%B8%D0%B5>

183. Andriichuk, V. G. & Khodzitska, K. R. (2019). Teoretychni i metodychni zasady vyznachennia efektyvnosti zberigannia silskohospodarskoi produktsii [Theoretical and methodological provisions for determining the efficiency of saving agricultural products]. Ekonomika APK, 11. pp. 17-26 [In Ukrainian].

184. Ivanchenko, V. O. (2020). Orhanizatsiino-ekonomichni osoblyvosti funktsionuvannia pidpriemnytstva v silskomy hospodarstvi [Organizational-economic

features of functioning of business in agriculture]. *Ekonomika APK*, 5, pp. 56-59 [In Ukrainian].

185. Lupenko, Yu. O., Malik, M. Yo., Shpykuliak, O. H., Mamchur, V. A., Korinets R. Ya., et al. (2021). *Kontseptsiia rozvytku simeinykh fermerskykh hospodarstv na period do 2030 roku : proiekt* [The concept of development of family farms for the period up to 2030: a project]. Kyiv: NNTs «IAE» [In Ukrainian].

186. Kostyrko, I. G. (2020). *Rozvitok silskohospodarskih kooperatyviv iak orhanizatsiino-ekonomychnoi formy* [The development of the farm cooperatives organization-economical form]. *Ukrainskii zhurnal prikladnoi ekonomyky*, T. 5, № 1, pp. 152-159 [In Ukrainian].

187. Kravchenko, S. A. (2021). *Strategic approaches to development of forms and mechanisms of the state business* [Strategic approaches to development of forms and mechanisms of the state business]. *Socially competent management of corporations in a behavioral economy : collection of scientific papers*. Podhájtska: European institute of further education, [In English].

188. Lupenko, Yu. O., Malik, M. Y., Mamchur, V. A. (2019). *Planuvannia vyrobnytsva produktsii simeinoi fermi* [The planning production of the product of the domestic farm]. *Organizational-economic maintenance of development of family farms*. Kyiv: NNTs «IAE» [In Ukrainian].

189. Malik, M. Y. (2021). *Rol pidpriemnitstva, kooperatsii i integratsii v stalomu rozvitku ekonomiki* [The role business, cooperation and integration in stabilized development economics]. *Ekonomika APK*, № 7. pp. 50-62 [In Ukrainian].

190. Malik, L. M. (2021). *Modelling of general cycle GR - management of corporations* [Modelling of general cycle GR - management of corporations]. *Socially competent management of corporations in a behavioral economy : collection of scientific papers*. Podhájtska: European institute of further education, [In English].

191. Mamchur, V. A. (2021). *Teoretiko-metodolohichni osoblyvosti institutsionalnoho seredovischa rozvitku pidpriemnitskikh struktur* [The theoretical-methodological specifics institutional environment of the development of the structure business]. *Colloquium-journal*, № 12 (99), pp. 74-79 [In Ukrainian].

192. Mamchur, V. A. (2021). *Simeini fermerski hospodarstva – inklyuzivna model sikskoho pidpriemnytstva* [The farms enterprises – inclusion model country business]. *Colloquium journal*, № 19 (106), pp. 56-59 [In Ukrainian].

193. Lupenko, Yu. O., Malik M. Yo., Shpykuliak, O. H., et al. (2020). *Orhanizatsiia simeinykh fermerskykh hospodarstv: metodychni rekomendatsii*. [Organization of family farms: guidelines]. Kyiv : NNTs «IAE» [In Ukrainian].

194. Shpykuliak, O. H. & Alieksieieva, O. V. (2021). *Rozvitok fermerskikh hospodarstv v orhanizatsiino-ekonomichnomu zabezpechenni zainiatosti naselennia* [The development farmer's economy is in organization - economic bulwark employment peoples]. *Ekonomika APK*, № 4. pp. 95-107 [In Ukrainian].



195. Andriichuk, V. G. & Khodzitska, K. R. (2019). Teoretychni i metodychni zasady vyznachennia efektyvnosti zberigannia silskohospodarskoi produktsii [Theoretical and methodological provisions for determining the efficiency of saving agricultural products]. *Ekonomika APK*, 11, pp. 17-26 [In Ukrainian].
196. Gubeni, Yu. E. & Bitter, O. A. (2021). Tsinovi tendentsii ta tsnovi spivvidnoshennia v umovakh pandemii Covid-19: keis-analiz okremykh krain [Price trends and price ratios in the context of the Covid-19 pandemic: a case study-analysis of individual countries]. *Ekonomika APK*, 8, pp. 103-111 [In Ukrainian].
197. Diuk, A. A. (2020). Orhanizatsiino-ekonomichna sotsializatsia pidpriemnitstva na seli v umovakh transformatsii hospodaryuvannia [Organizational-economic socialisation of business on village in the conditions of managing transformation]. *Ekonomika APK*, 5, pp. 108-114 [In Ukrainian].
198. Ivanchenko, V. O. (2020). Orhanizatsiino-ekonomichni osoblyvosti funktsionuvannia pidpriemnytstva v silskomy hospodarstvi [Organizational-economic features of functioning of business in agriculture]. *Ekonomika APK*, 5, pp. 56-59 [In Ukrainian].
199. Kravchenko, S. A. (2021). Risk-focused anti-crisis design management of national projects [Risk-focused anti-crisis design management of national projects]. *Upravlinnia proektami : proectnyi pidhid v suchasnomu menedzhmenti : zbirnik prats.* Odessa : Odaba, [In English].
200. Lupenko, Yu. O., Malik, M. Y., Mamchur, V. A. (2019). Planuvannia vyrobnytsva produktsii simeinoi fermi [The planning production of the product of the domestic farm]. *Organizational-economic maintenance of development of family farms.* Kyiv: NNTs «IAE» [In Ukrainian].
201. Malik, M. Y. & Mamchur, V. A. (2020). Sotsialno-ekonomichna orientatsiia simeinyh fermerskikh hospodarstv u pidpriemnytskii diialnosti [Social and economic orientation of family farms in enterprise activity]. *Ekonomika APK*, 9, pp. 30-35 [In Ukrainian].
202. Malik, L. M. (2021). Modelling of general cycle GR - management of corporations [Modelling of general cycle GR - management of corporations]. *Socially competent management of corporations in a behavioral economy : collection of scientific papers.* Podhájska: European institute of further education, [In English].
203. Mamchur, V. A. (2021). Simeini fermerski hospodarstva – inklyuzivna model sikskoho pidpriemnytstva [The farms enterprises – inclusion model country business]. *Colloquium journal*, 19 (106), pp. 56-59 [In Ukrainian].
204. Shpykuliak, O. H. & Aliksieieva, O. V. (2021). Rozvitok fermerskikh hospodarstv v orhanizatsiino-ekonomichnomu zabezpechenni zainiatosti naseleння [The development farmer's economy is in organization - economic bulwark employment peoples]. *Ekonomika APK*, 4, pp. 95-107 [In Ukrainian].

205. J.R. Tony Arnold, Stephen N. Chapman, Lloyd M. Clive. Introduction to Materials Management. Sixth Edition. Pearson Prentice Hall. Upper Saddle River, New Jersey. Columbus, Ohio. 515 p. URL: [https://perso.crans.org/fortuneau/ressources\\_maxnce\\_nouchet/Introduction%20to%20Materials%20Management.pdf](https://perso.crans.org/fortuneau/ressources_maxnce_nouchet/Introduction%20to%20Materials%20Management.pdf)
206. Управління ресурсами підприємства : монографія / за заг. ред. к.е.н., проф. Г.О. Швиданенко. К.: КНЕУ, 2014, 418, [6] с. URL: [https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/25230/resours\\_pidpr\\_14.pdf;jsessionid=8768D909D0EE3ACB5920AFBDBDD5CDE0?sequence=1](https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/25230/resours_pidpr_14.pdf;jsessionid=8768D909D0EE3ACB5920AFBDBDD5CDE0?sequence=1)
207. Ревуцька Н.В. Особливості формування системи управління ресурсами підприємства // Стратегія економічного розвитку України. №32, 2013. С. 37-45.
208. Мазур А.О., Кириченко С.О. Методологічні основи ефективного використання ресурсів підприємств // Східна Європа: Економіка, бізнес та управління. Вип. 6 (17), 2018. С. 253-258.
209. Система управління бізнес-процесами (BPMS). Terrasoft. Електронний ресурс. URL: <https://www.terrasoft.ua/page/bpms>
210. Prof. dr. Lineke Sneller RC (2014). A Guide to ERP: Benefits, Implementation and Trends. 182 p. URL: <http://worldwideuniversity.org/library/bookboon/a-guide-to-erp.pdf>
211. Beginner's Guide to ERP. White Paper. Ziff Davis, 2013. 15 p. URL: [https://abouttmc.com/wp-content/uploads/2015/06/Beginners\\_guide\\_to\\_erp\\_v2.pdf](https://abouttmc.com/wp-content/uploads/2015/06/Beginners_guide_to_erp_v2.pdf)
212. The Complete Guide to ERP. MAX, 2016. 32 p. URL: [https://cdn2.hubspot.net/hubfs/142655/ERP101\\_The\\_Complete\\_Guide\\_to\\_ERP.pdf](https://cdn2.hubspot.net/hubfs/142655/ERP101_The_Complete_Guide_to_ERP.pdf)
213. The Complete ERP Systems Implementation Guide for SMBs. Technology Management. 52 p. URL: [https://www.tecman.co.uk/media/pdfs/downloads/whitepapers/Technology-Management\\_-\\_System-Planning-Guide.pdf](https://www.tecman.co.uk/media/pdfs/downloads/whitepapers/Technology-Management_-_System-Planning-Guide.pdf)
214. Энергетический анализ в сельском хозяйстве. Кишинев. 1988. 124 с.
215. Жидовська Н.М. Основні напрями функціонування та регуляційних дій держави на ринку цукру. Трансформаційні зміни національної економіки в умовах євроінтеграції: зб. тез Міжнар. наук.-практ. конф. Дубляни. 2019. С.67-69.
216. Жидовська Н.М. Economic mechanism of sugar and beet sub – complex of agribusiness and its improvement. Science and innovation: Collection of scientific articles. - Publishing house «BREEZE», Montreal, Canada, 2018. p. 15-18.
217. Іванюта С.П. Екологічна безпека регіонів України. Стратегічні пріоритети. 2013. No 3 (28). с. 157-164.

218. Про основні засади (стратегію) державної екологічної політики на період до 2030 року. Закон України від 28.02.2019 року. № 2697-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-19#Text> (дата звернення: 02.04.2022)
219. Полятикіна Л. І., Самошкіна І.Д., Полятикін В.О. Формування системи страхування екологічних ризиків. *The scientific heritage*, 2020. № 47. Issue Number 6. P. 22-25.
220. Інформаційно-аналітична довідка про надзвичайні ситуації в Україні, що сталися у 2020 році. URL: <https://komekolog.rada.gov.ua/uploads/documents/36455.pdf> (дата звернення: 03.04.2022)
221. Андрющенко Н.С. Суть і значення витрат: історичний аспект. *Економічна теорія та історія економічної думки*. 2007. № 5. С. 3-7.
222. Горобець О. С. Економічний зміст та підходи до поняття «витрати». – URL: <https://bit.ly/3KjIh2F>
223. Родіна О.В. Історичний розвиток категорії «витрати». *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип.17. С.420-424. – URL: <https://bit.ly/3v4cefJ>
224. Гаркуша Н.М. Економічна сутність витрат підприємства. – URL: <https://bit.ly/3CzTUHJf>.
225. Круш П.В., Пашков С.І. Сутність та структура витрат промислового підприємства. *Сучасні проблеми економіки і підприємництво*. 2018. Вип. 21. С.150-159.
226. Мовчанюк А.В. Економічна сутність виробничих витрат та їх роль у системі управління діяльністю сільськогосподарських підприємств. *Економіка і суспільство*. 2021. № 31. – URL: <https://bit.ly/37v9LCE>
227. Сначов М.П., Корчаковська М.В., Ломтева І.М. Основні етапи розвитку систем обліку витрат. *Вісник Дніпропетр. нац. ун-ту залізн. трансп. ім. акад. В.Лазаряна*. 2012. Вип. 41. С. 292–297.
228. Сорока С. Сутність витрат: історичний аспект. *Економічний аналіз*. 2010. № 6. С.152-154
229. Лижавська О. Л. Поняття «витрати» в обліку підприємств ресторанного господарства. *Науковий вісник. ОНЕУ*. 2013. № 12 (191). С. 72-81.
230. Шільвінська О.Л. Історичні етапи розвитку знань про витрати. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 7. Ч. 5. С.169-171.
231. Шматковська Т., Демедюк Л., Рудь Т. До проблематики генезису та дефініції економічної категорії «витрати». *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2016. № 2. С. 169-182.

232. Політична економія : навч. посібник / К.Т. Кривенко, В.С. Савчук, О.О. Беляєв [та ін.] ; за ред. д.е.н., проф. К.Т. Кривенка. – К. :КНЕУ, 2005. 508 с.
233. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». – URL: <https://bit.ly/3JBKHU1>
234. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати». – URL: <https://bit.ly/373inRe>
235. Економічний словник [уклад. Г.В. Осовська, О.О. Юшкевич, Й.С. Завадський]. – К.: Кондор, 2007. – 358 с.
236. Цал-Цалко Ю.С. Витрати підприємства : навч. посібник. – К. : ЦУЛ, 2002. 656 с.
237. Бланк И.А. Словарь-справочник финансового менеджера. – К. : Ника-Центр, 1998. 480 с.
238. Грещак М.Г., Коцюба О.С. Управління витратами: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц.]. – К.: КНЕУ, 2002. 131 с.
239. Крушельницька О.В. Управління витратами : Навч. посібник для студентів економічних спеціальностей]. – Житомир: ЖДТУ, 2005. 196 с.
240. Турило А.М., Кравчук Ю.Б., Турило А.А. Управління витратами підприємства : навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2006. 120 с.
241. Організація бухгалтерського обліку : навчальний посібник / за ред. В.С. Леня. – К. : Центр учбової літератури, 2006. 696 с.
242. Теорія бухгалтерського обліку : монографія / Л. В. Нападовська, М. Добія, Ш. Сандлер, Р. Матезіч та ін.; за заг. ред. Л. В. Нападовської. — К. : Київ, 2008. — 735 с.
243. Мельник Л.Г., Карінцева О.І. Економіка підприємства: Навч. посібник. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2003. – 412 с.
244. Череп А.В. Управління витратами суб'єктів господарювання.: монографія Ч. І. 2-ге вид. стереотип. – Харків:ВД «Інжек»,2007. 368с.
245. Бутинець Ф.Ф. Теорія бухгалтерського обліку : підручник. 2-е вид., доп. і перероб. – Житомир : ЖІТІ, 2000. 640 с.
246. Гаджибекова Севда Джафар кызы. Затраты и их классификация в системе финансового учета и отчетности. Экономика и государство. 2019. № 1. С.122-125.
247. Назукова Н. М. Оцінка ефективності державних видатків на освіту в Україні та її міжкrajнний порівняльний аналіз. Бізнес-аналітика в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю: Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції, 17 березня 2021 року / Упоряд. О.А. Іващенко. Київ: ДП «Інформаційно-аналітичне агентство», 2021. С. 217-221.

248. Kaldor, N. (1963). Will underdeveloped countries learn to tax? *Foreign Affairs*; New York Vol. 41, Iss. 2, 410 p.
249. Fenochietto, R., & Pessino, C. (2013). Understanding Countries' Tax Effort . International Monetary Fund, WP/13/244
250. Moisseron, J.-Y. (1999). Pression, structure fiscale et niveau de développement. In : Gastellu Jean-Marc (ed.), Moisseron Jean-Yves (ed.), Pourcet G. (ed.) *Fiscalité, développement et mondialisation*. Paris : Maisonneuve & Larose, 85-106. ISBN 2-7068-1327-X
251. Назукова Н. М. Оцінка впливу якості освіти на економічне зростання у країнах ОЕСР та ЦСЄ. *Статистика України*. 2021. № 4. С. 87–94. Doi: 10.31767/su.4(95)2021.04.09
252. Добровільний національний огляд щодо Цілей сталого розвитку в Україні. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=a0fc2a99-ada3-4a6d-b65b-cb542c3d5b77&title=DobrovilniiNatsionalniiOgliadSchodoTsileiStalogoRozvitkuVUkraini>
253. Daniel Bunn, Elke Assen International tax competitiveness index 2019, Tax Foundation, 58 p. <https://taxfoundation.org/2019-international-index/>
254. Stephen J. Entin The Neutral Cost Recovery System: A Pro-Growth Solution for Capital Cost Recovery, Tax Foundation, Oct. 29, 2013 <https://taxfoundation.org/neutral-cost-recovery-system-pro-growth-solution-capital-cost-recovery>
255. Why the bias for debt over equity is hard to dislodge <https://www.economist.com/finance-and-economics/2022/01/22/why-the-bias-for-debt-over-equity-is-hard-to-dislodge>
256. [https://ec.europa.eu/info/law/better-regulation/have-your-say/initiatives/12995-Debt-equity-bias-reduction-allowance-DEBRA-\\_en](https://ec.europa.eu/info/law/better-regulation/have-your-say/initiatives/12995-Debt-equity-bias-reduction-allowance-DEBRA-_en)
257. За даними PwC <https://taxsummaries.pwc.com/brazil/corporate/deductions>
258. Налоговая политика: методология, теория и практика: моногр. /В.П. Вишнеvский, О.В. Виeцкая, О.Н. Гаркушенко, Ю.А.Мазур, Е.В. Соколовская, В.Д. Чекина; под общ. ред. В.П. Вишнеvского / НАН Украины, Ин-т экономики пром-сти. – Донецк, 2011. 528 с.
259. За даними Податкової фундації США <https://taxfoundation.org/austria-corporate-equity-tax-allowance/#:~:text=Belgium%20and%20Brazil%20were%20two,Poland%2C%20Portugal%2C%20and%20Turkey>

260. Соколовська А. М. Податкові інструменти стимулювання НДДКР у Європі та світі: дизайн і особливості використання / А. М. Соколовська, Л. Б. Райнова // *Фінанси України*. - 2017. - № 11. - С. 65-88. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu\\_2017\\_11\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu_2017_11_6)
261. E.Asen, D. Bunn International tax competitiveness index 2020, Tax Foundation, 62 p. <https://files.taxfoundation.org/20201009154525/2020-International-Tax-Competitiveness-Index.pdf>
262. Alieksieiev I., Khoma I. (2016) Transformation of Strategic Management of the Enterprise at the Bifurcation Point in Terms of the Emergence of Business Conflicts. International Conference on Informatics, Management Engineering and Industrial Application (IMEIA 2016). DEStech Publications, Inc. 439 North Duke Street Lancaster, Pennsylvania 17602 U.S.A. PP. 116-124.
263. Michel C., Dan G., Robert M. (2009) The essentials of risk management. PP. 14-29.
264. Michael P. (2006) Exchange Rate Risk Measurement and Management: Issues and Approaches for Firms International Monetary Fund working paper. PP. 4-6.
265. Giddy I. H. (2011) Corporate Hedging: Tools and Techniques. New York University Stern School of Business. Accessed: [http://pages.stern.nyu.edu/~igiddy/articles/hedging\\_techniques.html](http://pages.stern.nyu.edu/~igiddy/articles/hedging_techniques.html).
266. Misbahul I., Jayanta C. (2015) Futures and forward contract as a route of hedging the risk. *Governance & control: financial markets & institutions*. Vol. 5 Issue 4. PP. 70-80.
267. Khoma I.B. (2020) Features of currency risk management. International scientific conference on risk management in financial sector, 6-7 December 2019. Lviv Polytechnic National University. PP. 14-16.
268. Dougherty D. Organizing for innovation in complex innovation systems. *Innovation*. 2017. №19:1. P. 11-15.
269. Bolshenko S. F. Development of principles and methods of spurring employees to innovative activity. *Marketing and Management of Innovations*. 2013. № 1. P. 161–168.
270. Ramanauskaitė A. Intellectual capital valuation: methods and their classification A. Ramanauskaitė, K. Rudžionienė // *Ekonomika*. – 2013. – Vol. 92(2). – P. 79-92, URL: <http://www.zurnalai.vu.lt/ekonomika/article/view/1413>.
271. Coughlan, T. 2014. Enhancing Innovation through Virtual Proximity. *Technology Innovation Management Review*, 4(2), URL: <http://timreview.ca/article/765>
272. Voronkov D., Grynyov A. Strategic integration of the enterprises: conceptual model based on knowledge of the personnel. *Economic news Donbas*. № 4 (22). 2010. c. 188-190.

273. Borjigen C. Mass collaborative knowledge management: Towards the next generation of knowledge management studies. Program : electronic library and information systems. 2015. No 49 (3). P. 325-342.
274. Cassiman B., Valentini G. Open innovation: Are inbound and outbound knowledge flows really complementary? Strategic Management Journal, 2016. № 37. P. 1034-1046.
275. Chesbrough, H., Bogers M. Explicating open innovation: Clarifying an emerging paradigm for understanding innovation. New frontiers in open innovation / In H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke, & J. West (Eds.). Oxford : Oxford University Press, 2014. P. 3-28.
276. Illiashenko N. S., Bozhkova V. V., Derykolenko O. M., Illiashenko S. M. Specific features of considering and risk management in the activity of venture industrial enterprises in Ukraine. Strategies for Economic Development: The experience of Poland and the prospects of Ukraine : collective monograph. Poland : "Izdevnieciba "Baltija Publishing", 2018. Vol.1. P. 94-110.
277. Khedhaouria A., Jamal A. Sourcing knowledge for innovation: knowledge reuse and creation in project teams. Journal of Knowledge Management. 2015. No 19 (5). P. 932–948.
278. Nonaka I., Takeuchi H. The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press. USA. 1995. 304 c.
279. Orr G. Unleashing innovation in China. Online Business journal of McKinsey & Company 'McKinsey Quarterly', January 2012. URL : [http://www.mckinseyquarterly.com/Strategy/Innovation/Unleashing\\_innovation\\_in\\_China\\_2725](http://www.mckinseyquarterly.com/Strategy/Innovation/Unleashing_innovation_in_China_2725)
280. Sennes R. Innovation in Brazil: Public Policies and business Strategies. URL: <http://www.wilsoncenter.org/sites/default/files/Innovation%20Public%20Private%20Strategies%20English.pdf>
281. Stenberg L. Government Research and Innovation Policies in Japan. URL: <http://www.innovation.lv/ino2/publications/japan.pdf>
282. Van de Ven A. H. The innovation journey: you can't control it, but you can learn to maneuver it. Innovation, 2017. №19:1.
283. Vanhaverbeke W. Managing Open Innovation in SMEs. Cambridge University Press. 2017. 234 p.
284. Everett M. Rogers. Diffusion of Innovations. Free Press, 2003. 512 p
285. Wright P., Pringle C., Kroll M. Strategic Management: Text and Cases. Publisher: Allyn & Bacon, Incorporated, 2009. 560 p.

286. Department for Innovation, Universities and Skills, Innovation Nation. URL: [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/238751/7345.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/238751/7345.pdf)
287. Bowonder B., Mani S. Venture Capital and Innovation : The Indian Experience. International Conference on the theme jointly organized by UNU/INTECH and EUDG Research. 7-8 November 2002. Brussels. Belgium, 2002.
288. Illiashenko N. S., Riazantseva Yu. M. The main instruments of the state support and development of innovative activity in Ukraine. Бізнес інформ. 2015. №12. С. 82-87.
289. Illiashenko S. M., Shypulina Y. S., Illiashenko N. S. Knowledge management as a basis for innovative development of the company. Actual Problems of Economics. 2015. № 6 (168). P. 173-181.
290. Shapira Ph., Youtie J. The Innovation System and Innovation Policy in the United States. URL: <http://works.bepress.com/pshapira/19>
291. Постанова Кабінету Міністрів України № 175 від 15 лютого 2002 р. «Методика оцінки збитків від наслідків надзвичайних ситуацій техногенного і природного характеру» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/175-2002-%D0%BF>.
292. Наказ Міністерства охорони навколишнього природного середовища України від 20.07.2009 № 389 «Про затвердження Методики розрахунку розмірів відшкодування збитків, заподіяних державі внаслідок порушення законодавства про охорону та раціональне використання водних ресурсів» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0767-09>.
293. Колмакова В.М. Інституціоналізація процесу екосистемного визначення втрат природно-ресурсного потенціалу від негативних наслідків господарювання / В.М. Колмакова // Економіка природокористування і сталий розвиток. – 2019.– № 5 (24). – С. 65-71.
294. Анализ существующих подходов и механизмов установления экологической ответственности и оценки ущерба в странах восточной Европы, Кавказа и Центральной Азии (ВЕКЦА) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.oecd.org/env/outreach/48860774.pdf>.
295. Экологическая ответственность за причинение ущерба природным ресурсам в странах ОЭСР: концепция и ключевые подходы. Документ Секретариата СРГ ПДОС для обсуждения 10-12 июня 2009 г., Кишинев, Молдова [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.oecd.org/env/outreach/42751493.pdf/>



296. Колмакова В.М. Методологічні особливості оцінювання втрат екосистемних послуг води із позицій сталого природогосподарювання // Сталий розвиток як платформа для євроінтеграції України [Текст]: матеріали міжнародної конференції (Київ, 8 листопада 2019 року) / за заг. ред. проф. О.О. Романовського, с.н.с. Л.В. Жарової. – К., Українсько-американський університет Конкордія, 2019. – С. 87-88.
297. Колмакова В.М. Економічна складова втрат екосистемних послуг/ В.М.Колмакова, І.В. Патока //Бізнес, економіка, сталий розвиток, лідерство та інновації.– 2019. – № 2.– С. 31-40.
298. Ahlstrom D. (2010) Innovation and growth: how business contributes to society // J. Academy of Management Perspectives. 24(3): 10-24. DOI: 10.5465/AMP.2010.52842948
299. Antonelli C. (2003) The economics of innovation, New Technologies and Structural Change. London: Routledge. 208 p.
300. Economic security for a better world. Geneva, International Labour Office (ILO), 2004, 478 p. ISBN: 92–2–115611–7
301. Freeman C. (2009) Schumpeter’s business cycles and techno-economic paradigms // Techno-economic paradigms: essays in honor of Carlota Perez / W. Drechsler, E. Reinert and R. Kattel (eds). DOI: 10.7135/upo9781843318224.010
302. Jimenez M.A. and Roig M. (2021). Anew global deal must promote economic security. United Nations Department of Economic and Social Affairs, 4 p.
303. Kong N., Osberg L. and Zhou W. (2019). The shattered “iron rice bowl”. Intergenerational effects of economic insecurity during Chinese state-owned enterprise reform. Journal of Health Economics, 67, July 2019
304. Rada M. Industry 5.0 definition. 21.01.2018. URL: <https://medium.com/@michael.rada/industry-5-0-definition-6a2f9922dc48> (assessed on 20.06.2020).
305. Rifkin J. The Third Industrial Revolution: How Lateral Power is Transforming Energy, The Economy, and The World. New York: St. Martin's Griffin Publisher, 2013. 304 p.
306. Rifkin J. Zero Marginal Cost Society: The Internet of Things, the Collaborative Commons, and the Eclipse of Capitalism. New York: St. Martin's Griffin Publisher, 2015. 448 p.
307. Schumpeter J.A. (1943) Capitalism, Socialism and Democracy. London and New York: George Allen & Unwin. 437 p.
308. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. World Economic Forum, Committed to Improving the State of the World, 2017. 208 p.

309. Schwab K., Davis N. Shaping the Fourth Industrial Revolution. Cologne, Switzerland: World Economic Forum, Committed to Improving the State of the World, 2018. 320 p.
310. Shahan Z. 10 Solar Energy Facts & Charts You (& Everyone) should know. Clean Technica. 17.08.2016. URL: <https://cleantechnica.com/2016/08/17/10-solar-energy-facts-charts-everyone-know/>
311. Global Lending Market Report 2021: COVID-19 Impact and Recovery to 2030 - URL: <https://www.businesswire.com/news/home/20210308005616/en/Global-Lending-Market-Report-2021-COVID-19>
312. Ukraine legalizes cryptocurrency as it receives millions in crypto donations.-URL: <https://www.theverge.com/2022/3/17/22982608/ukraine-cryptocurrency-sector>
313. Market capitalization of listed domestic companies (% of GDP).- URL: <https://data.worldbank.org/indicator/CM.MKT.LCAP.GD.ZS>
314. Largest banks globally as of December 2020.-URL: [https://www.statista.com/statistics/269845/largest-banks-in-the-world-by-total-assets/#:~:text=Largest%20banks%20globally%20as%20of%20December%202020%2C%](https://www.statista.com/statistics/269845/largest-banks-in-the-world-by-total-assets/#:~:text=Largest%20banks%20globally%20as%20of%20December%202020%2C%20)
315. World's Top Banks by Market Capitalization 2021 .-URL: <https://www.bing.com/ck/a?!&&p=ff69ae8e27181bf1d03aba4c85c70bf7ab8e0ca>
316. Market capitalization of banking market worldwide from 1st quarter 2016 to 3rd quarter 2021 <https://www.statista.com/statistics/265135/market-capitalization-of-the-banking-sector>
317. 10 Digital Banking Trends 2021: Innovation Ideas for the Financial UX Design.- URL: <https://www.theuxda.com/blog/digital-banking-design-trends-2021-transform-financial>
318. The war in Ukraine sparked the largest outflow from European stocks on record with investors pulling out over \$13 billion, Bank of America says.-URL: <https://markets.businessinsider.com/news/stocks/stock-market-flows-russia>
319. Factbox: European stocks at risk if Russia invades Ukraine <https://www.reuters.com/markets/europe/european-stocks-risk-if-russia-invades-ukraine-2022-02-18/#:~:text=Factbox%3A%20European%20stocks%20at%20risk%20if%20Russia%20invades%20Ukraine>
320. Italy Stock Market Index (IT40) .-URL: [https://tradingeconomics.com/italy/stock-market#:~:text=Search-,Italy%20Stock%](https://tradingeconomics.com/italy/stock-market#:~:text=Search-,Italy%20Stock%20)

321. Стадник М. Є., Скупейко В. В. Інноваційні основи зміцнення прісноводної безпеки в системі підвищення конкурентоспроможності економіки України. Науковий Вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. 2016. № 1. С. 131–136. URL: [https://www.lvduvs.edu.ua/documents\\_pdf/visnyku/nvse/01\\_2016/16smekeu.pdf](https://www.lvduvs.edu.ua/documents_pdf/visnyku/nvse/01_2016/16smekeu.pdf).
322. Крилова І. І. Новітні технології в державному регулюванні сфери водопостачання та водовідведення. Право та державне управління. 2019. № 1 (34). Т. 2. С. 67–75.
323. Цілі сталого розвитку: Україна: національна доповідь. URL: [https://mepr.gov.ua/files/docs/%d0%9d%d0%b0%d1%86%d1%96%d0%be%d0%bd%d0%b0%d0%bd%d0%b8\\_%d0%bb%d0%b8%d0%bf%d0%b5%d0%bd%d1%8c%202017%20ukr.pdf](https://mepr.gov.ua/files/docs/%d0%9d%d0%b0%d1%86%d1%96%d0%be%d0%bd%d0%b0%d0%bd%d0%b8_%d0%bb%d0%b8%d0%bf%d0%b5%d0%bd%d1%8c%202017%20ukr.pdf)
324. Принципи інновацій ПРООН. URL: <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/innovation.html>
325. Пахаренко О. В. Інновації в екологію як передумова забезпечення стратегії сталого розвитку водного господарства. Вісник СумДУ. 2006. № 7 (91). С. 194–199.
326. Мартієнко А. І., Бондаренко С. А. Екологічні інновації в регіональній інноваційній системі. Ефективна економіка. 2015. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4232>.
327. Цілі сталого розвитку в Україні. Добровільний національний огляд. URL: <https://mof.gov.ua/storage/files96%D0%B0%D0%BB%B3%D0%BE%20%D1%80%B9%20%D0%BE%D0%B3%D0%BB%D1%8F%D0%B4.pdf>.
328. Сербов Н. Г. Экономические основы экологизации производственно-хозяйственной деятельности в водных бассейнах Украины. Вестник Днепропетровского университета. Серия «Экономика». 2011. Вып. 5(4). Т.19. № 10/1. С. 63–68.
329. Сербов Н. Г. Влияние экономико-экологической ситуации на производственную и хозяйственную деятельность в водных бассейнах Украины. Одесса: издатель Букаев В.В., 2015. 302 с.
330. Ковалев В. Г., Сербов Н. Г., Рекиш А. А. Производственно-хозяйственная и природоохранная деятельность в водных бассейнах Украины: монография. Одесса: «Полиграф», 2011. 108 с.
331. Environmental protection spending continues to increase. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-eurostat-news/-/ddn-20210707-1>.
332. Сербов М.Г. Формування соціо-еколого-економічної системи прісноводних ресурсів: регіональні особливості та завдання управління: монографія/ Миколаїв: ФОП ШвецьВ.М., 2021. 356 с.

333. Горошкова Л. А., Хлобистов Є. В., Трофимчук В. О. Взаємозв'язок економічного зростання та асиміляційного потенціалу довкілля у забезпеченні сталого розвитку національного господарства. Управління проектами та розвиток виробництва. 2019. №1(69). С. 24–37.
334. Матвійчук Н. М., Коленда Н. В., Стащук О. В., Теслюк С. А. Правове забезпечення бюджетного фінансування природоохоронної діяльності в Україні. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2021. №3 (38). С. 465–473.
335. Конєва І. І. Державна фінансова підтримка природоохоронної діяльності в Україні. URL: <http://repo.snau.edu.ua/bitstream/123456789/7815/1/%D0%9A%D0%BE%D0%B0.pdf> .
336. Руководство по интегрированному управлению водными ресурсами в бассейнах. Global Water Partnership, International Network for Basin Organizations. 2012. 111 p.
337. Проект ЄС «Додаткова підтримка Міністерства екології та природних ресурсів України у впровадженні Секторальної бюджетної підтримки» ЯКІСТЬ ВОДИ ТА УПРАВЛІННЯ ВОДНИМИ РЕСУРСАМИ: короткий опис Директив ЄС та графіку їх реалізації. URL: <https://drive.google.com/file/d/11dhGLdkh2lyInEIU9UEOpSyHAN5zOyaj/view>.
338. Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів. URL: <https://mepr.gov.ua/news/33072.html>.
339. Про затвердження Методики віднесення масиву поверхневих вод до одного з класів екологічного та хімічного станів масиву поверхневих вод, а також віднесення штучного або істотно зміненого масиву поверхневих вод до одного з класів екологічного потенціалу штучного або істотно зміненого масиву поверхневих вод: Наказ Мінприроди України від 14.01.2019 № 5. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0127-19#Text>.
340. Всесвітній фонд природи б'є тривогу: в Україні все менше прісноводних ресурсів. «Пропозиція» Головний журнал з питань агробізнесу. 2020. URL: <https://propozitsiya.com/ua/vsesvitniy-fond-prirodi-bie-trivogu-v-ukrayini-vse-menshe-prisnovodnih-resursiv>.
341. Скрипчук П. М. Сучасні підходи до формування водогосподарського менеджменту. Економіка і держава. 2012. № 11. С.27-30.
342. Стратегія розвитку водної політики України – Водна Стратегія. URL: [https://mepr.gov.ua/files/KMU\\_Water%20Strategy\\_new.pdf](https://mepr.gov.ua/files/KMU_Water%20Strategy_new.pdf).
343. Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року: Закон України від 28.02.2019 № 2697-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-19#Text>.

344. Широков М. А. Напрямки удосконалення менеджменту водних ресурсів у контексті забезпечення продовольчої безпеки. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Вип. 16. Ч. 1. С. 180–185.
345. Водний кодекс України: Кодекс України від 06.06.1995 р. № 213/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/213/95-%D0%B2%D1%80#n962>.
346. Голтвенко О.В. Концептуальні основи інноваційного розвитку функціонування соціо-еколого-економічних систем. Менеджер. 2017. № 1 (74). С.104–113.
347. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
348. Стегней М. І. Фінансування екологічної політики закарпатської області. Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 8. С.205–210.
349. Довкілля України: Статистичний збірник, 2020. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/publnav\\_ser\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publnav_ser_u.htm).
350. Стан інноваційної діяльності та діяльності у сфері трансферу технологій в Україні у 2018 році: аналітична довідка / Т. В. Писаренко, Т. К. Кваша та ін. Київ: УкрІНТЕІ, 2019. 80 с.
351. Ковшун Н. Е., П'ятка Н. С. Сучасний стан фінансування природоохоронних заходів в Україні. Український журнал прикладної економіки. 2019. Том 4. № 4. С. 241–249.
352. Загорський В. С. Концептуальні основи формування системи управління сталим розвитком еколого-економічних систем: монографія. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2018. 336 с.
353. Брайковська А. Дослідження особливостей формування ринку транспортних послуг як середовища функціонування підприємств транспорту. Економіст. 2012. №9. С. 50-54.
354. Кочин Ю.А., Кочина Т.В. Транспортное обеспечение коммерческой деятельности: Учебное пособие. Часть 2. Виды транспорта и перевозок грузов. Пермский институт (филиал) ФГБОУ ВПО «Российский экономический университет имени Г.В.Плеханова». Пермь: Изд-во «ОТ и ДО», 2014. 116 с.
355. Харсун Л.Г. Міжнародні детермінанти формування транспортного забезпечення зовнішньої торгівлі країни. Електронний журнал «Ефективна економіка». 2012. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1557> (дата звернення: 04.01.2022).
356. Двудіт З. Тенденції розвитку світового ринку транспортних послуг. Збірник наукових праць ДЕКУТ. Серія «Економіка і управління». 2013. № 23-24. С. 24-29.
357. Дмитриченко М.Ф. Транспортні технології в системах логістики: підручник. Київ: Інформавтодор, 2007. 676 с.

358. Матвеева А. Ринок транспортних послуг: поняття, учасники та об'єкти. Вісник Академії правових наук України: зб. наук. пр. Х.: Право, 2011. № 1 (64). С. 135-143.
359. Власенко Д. О. Теоретико-методологічні підходи до визначення особливостей маркетингу транспортних послуг. URL: [http://nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2010\\_4/Vlasenko\\_410.htm](http://nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2010_4/Vlasenko_410.htm) (дата звернення 05.01.2022).
360. Лукасевич-Крутник І. С. Поняття та ознаки транспортних. Юридичний вісник. 2016. № 2 (39). URL: [http://www.law.nau.edu.ua/images/Наука/Naukovij\\_jurnal/2016/statji\\_n2\\_39\\_2016/20.pdf](http://www.law.nau.edu.ua/images/Наука/Naukovij_jurnal/2016/statji_n2_39_2016/20.pdf) (дата звернення: 15.01.2022).
361. Макаренко М.В. Основи управління економічними процесами на залізничному транспорті України: монографія. К.: КУЕТТ, 2003. 478 с.
362. Жуков Е.Ф. Міжнародні економічні відносини. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. 485 с.
363. Подвальна Г. В. Передумови формування попиту на транспортні послуги. Экономика и управление предприятиями: Технологический аудит и резервы производства. 2015. № 1/6 (21). С. 42-46.
364. Тридід О.М. Логістика: Навчальний посібник / О.М. Тридід, Г.М. Азаренкова, С.В. Мішина, І.І. Борисенко. – Київ: Знання, 2008. – 566 с.
365. Терешина Н.П. Экономика железнодорожного транспорта: учеб. для вузов ж.-д. транспорта / под ред. Н.П. Терешиной, Б.М. Лapidуса, М.Ф. Трихункова. М.: УМЦ ЖДТ, 2006. 372 с.
366. Виды морских международных перевозок грузов. Международная транспортная компания Юникор Оверсиз Лимитед. 2021. URL: <https://landing.unicoreoverseas.com/informaciya/vidy-morskih-mezhdunarodnyh-perevozk-gruzov> (дата звернення: 07.08.2021).
367. Международное транспортное право : учебник для магистратуры / В. Н. Гречуха. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2014. 542 с.
368. Договір чартеру – Цивільне право України. Договірні та не договірні зобов'язання. URL: [http://pidruchniki.com/1886031357267/pravo/dogovir-charteru\\_frahtuvannya](http://pidruchniki.com/1886031357267/pravo/dogovir-charteru_frahtuvannya) (дата звернення: 26.01.2022).
369. Пазєєва Г.М. Планування міжнародних морських контейнерних перевезень товарів. Вчені записки Університету «КРОК». №3 (55). 2019. URL: <https://snku.krok.edu.ua/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/203/234> (дата звернення: 22.01.2022).
370. Международные морские перевозки: Современные тенденции в украинском праве. Interlegal. 2021. URL: [https://interlegal.com.ua/ru/publikacii/mejdunarodnye\\_morskie\\_perevozki\\_sovremennye\\_tendencii\\_v\\_ukrainskom\\_prave/](https://interlegal.com.ua/ru/publikacii/mejdunarodnye_morskie_perevozki_sovremennye_tendencii_v_ukrainskom_prave/) (дата звернення: 25.01.2022).

371. Морські перевезення. ZAMMLER. 2021. URL: <https://www.zammler.com.ua/services/perevozki/shipping/> (дата звернення: 23.01.2022).
372. Стукало А.В. Регулювання світового ринку транспортних послуг. Міжнародні транспортні організації. 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: 09.01.2022).
373. Міжнародні і морські організації. URL: <https://xn--h1ahbi.com.ua/> (дата звернення: 11.01.2022).
374. International Assosiation of Ports and Harbors. URL: <https://www.iaphworldports.org/about-iaph/> (дата звернення: 13.01.2022).
375. INTERTANKO – International Association of Independent Tanker Owners. URL: <https://www.intertanko.com/> (дата звернення: 17.01.2022).
376. Международная морская организация. ООН. 2021. URL: <https://www.un.org/ru/ecosoc/imo/> (дата звернення: 15.01.2022).
377. IMO. International Transport Workers' Federation. 2021. URL: <https://www.itfglobal.org/ru/sector/seafarers/%D0%98%D0%9C%D0%9E> (дата звернення: 15.01.2022).
378. Максаковский В.П. Географическая картина мира. М.: Дрофа, 2008. 495 с.
379. Key Transport Statistics 2020 / International Transport Forum. URL: <https://www.itf-oecd.org/sites/default/files/docs/key-transport-statistics-2020.pdf> (дата звернення: 09.01.2022).
380. Review of Maritime Transport 2020. United Nations Conference on Trade and Development. URL: [https://unctad.org/system/files/official-document/rmt2020\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/rmt2020_en.pdf) (дата звернення: 24.01.2022).
381. Review of Maritime Transport 2018. United Nations Conference on Trade and Development. URL: [https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/rmt2018\\_en.pdf](https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/rmt2018_en.pdf) (дата звернення: 17.01.2022).
382. Review of Maritime Transport 2021. United Nations Conference on Trade and Development. URL: [https://unctad.org/system/files/official-document/rmt2021\\_en\\_0.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/rmt2021_en_0.pdf) (дата звернення: 10.01.2022).
383. Liner shipping connectivity index. UNCTAD STAT. 2021. URL: <https://unctadstat.unctad.org/wds/TableViewer/tableView.aspx?ReportId=92> (дата звернення: 27.01.2022).
384. Liner Shipping Connectivity Index (LSCI). Global Infrastructure Connectivity Alliance. 2021. URL: <https://www.gica.global/activity/liner-shipping-connectivity-index-lsci> (дата звернення: 09.01.2022).

385. Maritime connectivity: countries vie for positions. UNCTAD. 2019. URL: <https://unctad.org/es/node/2214> (дата звернення: 30.01.2022).
386. Africa – Africa urged to upgrade maritime, logistic infrastructure to promote trade: bank official. URL: [http://www.xinhuanet.com/english/2018-05/05/c\\_137156658.htm](http://www.xinhuanet.com/english/2018-05/05/c_137156658.htm) (дата звернення: 09.01.2022).
387. Fulfilling Africa's Maritime Trade Potential. The Maritime Executive, LLC. 2021. URL: <https://www.maritime-executive.com/article/fulfilling-africa-s-maritime-trade-potential> (дата звернення: 10.01.2022).
388. Africa Region. International Maritime Organization (IMO). 2021. URL: <http://www.imo.org/en/OurWork/TechnicalCooperation/GeographicalCoverage/Africa/Pages/Default.aspx> (дата звернення: 11.01.2022).
389. Countries and regions. European Commission. 2021. URL: <http://ec.europa.eu/trade/policy/countries-and-regions/regions/central-asia/> (дата звернення: 13.01.2022).
390. Container Shipping and Asia's Changing Economies. The Maritime Executive, LLC. 2021. URL: <https://www.maritime-executive.com/editorials/container-shipping-and-asias-changing-economies> (дата звернення: 15.01.2022).
391. Asia. International Trade Centre. 2021. URL: <http://www.intracen.org/itc/regions/asia/> (дата звернення: 17.01.2022).
392. The Busiest Cargo Ports in Europe. Worldatlas. 2021. URL: <https://www.worldatlas.com/articles/the-busiest-cargo-ports-in-europe.html> (дата звернення: 19.01.2022).
393. Trading with Oceania. DHL International (UK) Limited. 2021. URL: <https://dhlguide.co.uk/trading-with-oceania/> (дата звернення: 20.01.2022).
394. The world's biggest shipping companies in 2020. Ship Technology. 2021. URL: <https://www.ship-technology.com/features/the-ten-biggest-shipping-companies-in-2020/> (дата звернення: 30.01.2022).
395. Топ 10 судоходных компаний в мире в 2021-м году. MaritimeZone. 2021. URL: <https://maritime-zone.com/news/view/top-10-sudohodnyh-kompanij-v-mire-v-2020-m-godu> (дата звернення: 11.01.2022).
396. World Top Shipping Companies List by Market Cap as on Sep 1st, 2021. Value.Today. 2021. URL: <https://www.value.today/world-top-companies/shipping> (дата звернення: 13.01.2022).
397. TOP 30 international shipping companies. Mover Focus. 2021. URL: <https://moverfocus.com/shipping-companies/> (дата звернення: 05.01.2022).
398. CMA CGM Group. URL: <https://www.cma-cgm.com/about/the-group> (дата звернення: 06.01.2022).



399. Моросанов А.А. Цифровая трансформация на транспорте: возможности развития и риски ограничения конкуренции. Современная конкуренция. 2019. Том 13. №3(75). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-transformatsiya-na-transporte-vozmozhnosti-razvitiya-i-riski-ogranicheniya-konkurentsii/viewer> (дата звернення: 04.01.2022).
400. Офіційний сайт Світового банку. URL: <https://ipi.worldbank.org/international/global> (дата звернення: 31.01.2022).
401. Transportation and Logistics in a Changing (2019). World: The Journey Back to Profitable Growth, Boston: Boston Consulting Group. P. 57-58.
402. Dmitriev A.V. Digital Technologies of Transportation and Logistics Systems Visibility. Strategic Decisions and Risk Management. 2019. №10 (1). 20-26.
403. Digitalization in Maritime Transport: Ensuring Opportunities for Development. UNCTAD, 2019. № 75. URL: [https://unctad.org/system/files/official-document/presspb2019d4\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/presspb2019d4_en.pdf) (дата звернення: 09.01.2022).
404. 6 benefits of digitalization in the freight industry. 2019. URL: <https://cargofive.com/6-benefits-of-digitalization-in-the-freight-industry/> (дата звернення: 09.01.2022).
405. Какие вызовы цифровизация ставит перед транспортной отраслью. 2019. URL: <https://www.timocom.ru/cifrovizacia-transportnoj-otrasli> (дата звернення: 15.01.2022).
406. Review of Maritime Transport 2020. United Nations Conference on Trade and Development. URL: [https://unctad.org/system/files/official-document/rmt2020\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/rmt2020_en.pdf) (дата звернення: 27.01.2022).
407. Rail Freight Transport Market - Global Growth, Trends, and Forecast to 2025. Research And Markets, 2020. URL: <https://www.businesswire.com/news/home/20200910005809/en/Rail-Freight-Transport-Market---Global-Growth-Trends-and-Forecast-to-2025---ResearchAndMarkets.com> (дата звернення: 20.01.2022).
408. World Air Cargo Forecast 2018-2037. Boeing Commercial Airplanes, 2018. URL: <https://file.veryzhun.com/buckets/carnoc/keys/3fa55da709101d0d937e78732a88cd9d.pdf> (дата звернення: 11.01.2022).
409. Seven trends driving change in logistics. World Economic Forum, 2020. URL: <http://reports.weforum.org/digital-transformation/digital-trends-in-logistics/> (дата звернення: 21.01.2022).
410. World Bank slashes global growth forecast and warns about growing inequality. CNBC. 2021. URL: <https://www.cnbc.com/2022/01/12/world-bank-slashes-2022-global-growth-forecast.html> (дата звернення: 13.01.2022).

411. Global Growth to Slow through 2023, Adding to Risk of 'Hard Landing' in Developing Economies. The World Bank Group. 2021. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2022/01/11/global-recovery-economics-debt-commodity-inequality> (дата звернення: 15.01.2022).
412. Shipping market outlook 2022 Container vs Dry bulk. IHS Markit. 2021. URL: <https://ihsmarkit.com/research-analysis/shipping-market-outlook-2022-container-vs-dry-bulk-.html> (дата звернення: 09.01.2022).
413. 5 challenges the maritime transport industry must face due to COVID-19. Prosertek. 2021. URL: <https://prosertek.com/blog/challenges-maritime-transport-covid-19/> (дата звернення: 12.01.2022).
414. Maritime Transportation Challenges. 2021. URL: <https://dontwastemy.energy/2020/01/15/maritime-transportation-challenges/> (дата звернення: 14.01.2022).
415. 4 Issues Facing Maritime Transport In 2021. The Consultants BVBA. 2021. URL: <https://www.theconsultants.eu/en/4-issues-facing-maritime-transport-in-2021/> (дата звернення: 16.01.2022).
416. 8 Maritime shipping challenges affecting enterprise shippers. FreightWaves, Inc. 2021. URL: <https://sonar.freightwaves.com/freight-market-blog/maritime-shipping> (дата звернення: 18.01.2022).
417. Адаптация морских портов к изменению климата в поддержку Повестки дня в области устойчивого развития на период до 2030 года. Конференция Организации Объединенных Наций по торговле и развитию. 2020. URL: [https://unctad.org/system/files/official-document/cimem7d23\\_ru.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/cimem7d23_ru.pdf) (дата звернення: 25.01.2022).
418. Продвигая глобальный переход к возобновляемой энергетике. Renewable Energy Policy Network for the 21st Century, 2018. URL: [https://www.ren21.net/wp-content/uploads/2019/05/GSR2018\\_Highlights\\_Russian.pdf](https://www.ren21.net/wp-content/uploads/2019/05/GSR2018_Highlights_Russian.pdf) (дата звернення: 09.01.2022).
419. Tracking Transport 2020. IEA, 2020. URL: <https://www.iea.org/reports/tracking-transport-2020> (дата звернення: 10.01.2022).
420. Цифровизация контейнерных перевозок. Влияние современных технологий на логистику. 2020. URL: [https://transweek.ru/18/Digitization\\_of\\_container\\_shipments.pdf](https://transweek.ru/18/Digitization_of_container_shipments.pdf) (дата звернення: 20.01.2022).
421. Новая эра морской логистики. URL: <https://sudohodstvo.org/novaya-era-morskoj-logistiki/> (дата звернення: 18.01.2022).
422. Цифровизация морских портов. Морские вести России. 2020. URL: <http://www.morvesti.ru/analitika/1688/85857/> (дата звернення: 16.01.2022).
423. Цифровые решения для работы сухих портов. 2020. URL: <https://www.unescap.org/sites/default/files.pdf> (дата звернення: 22.01.2022).

424. Закон України «Про повну загальну середню освіту» (№ 463-IX ред від. 24.11.2021). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text> (дата звернення: 02.12.2021).
425. Закон України «Про освіту» (№ 2145-VIII ред. від 20.04.2020). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення: 08.05.2021).
426. Затверджені стандарти вищої освіти. URL: <https://mon.gov.ua/ua/osvita/visha-osvita/naukovo-metodichna-rada-ministerstva-osviti-i-nauki-ukrayini/zatverdzeni-standarti-vishoyi-osviti> (дата звернення: 03.01.2022).
427. Коваленко Г. С. Системний підхід до проблеми формування акмеологічної позиції майбутнього вчителя. Теоретичні питання культури, освіти та виховання : зб. наук. праць ; за ред. М. Б. Євтуха. Київ : КНЛУ, 2008. Вип. 37. С. 113–116.
428. Гречаник О. Є., Григораш В. В. Формування акмеологічної компетентності вчителя в системі післядипломної освіти: монографія. Харків : Основа, 2019. 144 с.
429. 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.
430. Григораш О. В. Акмеологічна оцінка управлінської культури керівника закладу освіти. Освіта дорослих: світові тенденції, українські реалії та перспективи. Київ, Харків, 2020. С. 255–260.
431. Рибалко Л. С., Коваленко Г. С. Формування акмеологічної позиції майбутнього вчителя в процесі фахової підготовки : монографія. Харків : Цифрова друкарня № 1, 2013. 190 с.
432. Рибалко Л. С., Черновол-Ткаченко Р. І., Горбачова І. І. Формування професійної мобільності вчителів: акмеологічний підхід, загальна середня освіта: кол. монографія. Харків : Основа, 2019. 96 с.
433. Рибалко Л. С., Черновол-Ткаченко Р. І., Куценко Т. В. Акмеологічні засади професійної самореалізації вчителів у системі методичної роботи загальноосвітніх навчальних закладів : кол. монографія. Харків : Основа, 2017. Вип. 7 (174). 127 с.
434. Академічний тлумачний словник. URL: <http://sum.in.ua/s/profesional> (дата звернення: 14.03.2020).
435. Даниленко Л. І. Концептуальні засади підготовки педагогічних кадрів освіти України в сучасних умовах. Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи. Київ : Логос, 2001. Вип. 4.
436. Інновації в управлінні закладами освіти: теорія та практика. Матеріали студентської науково-практичної конференції (10 листопада 2021 року). Харків : ХНПУ, 2021. 111 с.

437. Підготовка керівника середнього закладу освіти : Навч. посіб. для викладачів ІПО, керівників ЗНЗ, слухачів курсів підвищення кваліфікації / За ред. Л. І. Даниленко. Київ : Міленіум, 2004.
438. Плахтеєва В. І. Проблема якості освіти й освітньої діяльності в науковій літературі. Актуальні питання та перспективи проведення наукових досліджень: матеріали III Міжнародної студентської наукової конференції (Т. 1), м. Трускавець, 10 груд., 2021 рік / ГО «Молодіжна наукова ліга». Вінниця : ГО «Європейська наукова платформа», 2021. С. 70–71.
439. Розвиток системи управління закладом освіти : матеріали Всеукр. наук.-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.
440. Сазоненко Г. В. Педагогіка успіху (досвід становлення акмеологічної системи ліцею). Київ : Гнозис, 2004. 684 с.
441. Сисоєва С. О. Акме-педагогіка: інтерактивне навчання дорослих. Сучасні акмеологічні дослідження: теоретико-методологічні та прикладні аспекти : монографія / редкол. : В. О. Огнев'юк, С. О. Сисоєва, Я. С. Фруктова. Київ : Київ. ун-т імені Б. Грінченка, 2016. С. 19–31.
442. Темченко О. В. Професійна підготовка сучасного менеджера: проблеми та шляхи їх подолання. Управління школою. Харків, 2020. № 22–24 (646–648). С. 30–43.
443. 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). Vol. 1.
444. Якса Н. В. Педагогічні теорії, системи й технології: Курс лекцій. Ч. 1. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І.Франка, 2005. 180 с.
445. Tusheva V., Vasylieva S., Agarkova N., Grygorash V., Grechanyk O. The phenomenon of a future teacher's scientific-research culture under the new socio-cultural conditions. Journal of Critical Reviews. 2020. Vol. 7. Issue 13. URL: [https://drive.google.com/file/d/1pBFrJ-FuVcc-6Sm8\\_Lpd50DT\\_bbchEa6/view](https://drive.google.com/file/d/1pBFrJ-FuVcc-6Sm8_Lpd50DT_bbchEa6/view) (дата звертання: 12.09.2021).
446. Артемов Ю. С. Мотивация акмеологической компетентности управленцев : дисс. ... канд. психол. наук : 19.00.13. Москва, 2002. 139 с.
447. Гречаник О. Є. Акмеологічна оцінка управління професійним розвитком педагогів. Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології : зб. наук. пр. Суми, 2011. Вип. № 2 (12). С. 60–68.
448. Маркова А. К. Акмеологическое содержание профессионального становления психолога в сфере образования. Акмеология. 2003. № 3. С. 10–15.
449. Rybalko L. S., Kirychenko S. V., Chernovol-Tkachenko R. I., Jose da Costa H. O. Professional self-realization of high school teachers in educational project activity

in the context of the new Ukrainian school «Erbe der europaischen Wissenschaft». Heritage of European science. Karlsruhe, 2020. 158 p.

450. Маркелова Л. В. Акмеологические условия и факторы личностно-профессионального самосовершенствования государственных служащих : дисс. ... канд. психол. наук : 19.00.13. Москва, 2002. 136 с.

451. Мармаза О. І. Сучасний керівник: у пошуках досконалості. Управління школою. 2002. № 1.

452. Павлютенков Є. М., Крижко В. В. Організація методичної роботи. Харків : Основа, 2006. 80 с.

453. Павлютенков Є. М., Погребняк Ю. В. Професійне становлення директора школи. Управління школою. 2005. № 16–18. С. 2–10.

454. Робота з педагогічними кадрами. Харків : Основа, 2006. 208 с.

455. Туріщева Л. В. Психологія управління. Психологічний портрет учителя. Харків : Основа, 2005. 160 с.

456. 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.

457. Мармаза О. І. Інновації в менеджменті освіти : монографія. Харків : Основа, 2019. 128 с.

458. Marmaza O. I. Organization and management in the services' sphere on selected example : monograph. Opole, 2019. 158 p.

459. Лісіна Л. О. Технології навчання вчителів. Запоріжжя: Диво, 2007. 198 с.

460. Miller Scott A. Developmental Research Methods. 5th Edition. SAGE Publications, 2017. 614 p.

461. Григораш В. В. Організація діяльності керівника школи. Харків : Основа, 2011. 224 с.

462. Єльнікова Г. В. Адаптивні технології в освіті. Адаптивне управління: теорія і практика. Сер. : Педагогіка. 2017. Вип. 5 (3). URL: [http://am.eor.in.ua/images/adapt/Vol.3ped5/17ped3\\_5yelnikova\\_r.pdf](http://am.eor.in.ua/images/adapt/Vol.3ped5/17ped3_5yelnikova_r.pdf) (дата звертання: 22.12.2021).

463. Зайченко О. І., Островерхова Н. М., Даниленко Л. І. Теорія і практика управлінської діяльності районного відділу освіти. Монографія. Київ, 2000.

464. Наука управління загальноосвітнім навчальним закладом: Навч. посіб. / Т. М. Десятов, О. М. Коберник, Б. Л. Тевлін, Н. М. Чепурна. Харків : Основа, 2003. 240 с.

465. Немцов В. Л., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент. Київ, 2004.

466. Освітній менеджмент. Навч. посіб. / За ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. Київ : Шкільний світ, 2003. 400 с.
467. Рябова З. В. Наукові основи маркетингового управління в освіті: монографія. Київ : Пед. думка, 2013. 268 с.
468. Волобуєва Т. Б., Касьянова О. М. Моніторинг в управлінні навчальним закладом. Управлінський супровід моніторингу якості освіти. Харків : Основа, 2004.
469. Григораш В. В., Касьянова О. М., Мармаза О. І. Управління навчальним закладом. Ч. І. Харків : Ранок, 2003.
470. Григораш В. В., Хлебнікова Т. М., Гречаник О. Є. Внутрішній освітній аудит як чинник впливу на якість освітнього процесу в закладі загальної середньої освіти. WORLD SCIENCE. 2018. № 8 (36). Vol.3. URL: [https://doi.org/10.31435/rsglobal\\_ws](https://doi.org/10.31435/rsglobal_ws) (дата звертання: 12.12.2021).
471. Громовий В. В. Самооцінювання якості роботи закладу загальної середньої освіти. Київ, 2019. 86 с.
472. Єльнікова Г. В. Основи адаптивного управління (тексти лекцій). Харків : Основа, 2004.
473. Мартиненко І. М. Основи менеджменту. Київ : Каравела, 2003.
474. Семиченко В. А. Проблеми мотивації поведінки й діяльності людини. Модульний курс психології. Модуль «Направленість» (лекції, практичні заняття, завдання для самостійної роботи). Київ : Мілленіум, 2004. 521 с.
475. Melnikov O.F. Theory and methodology of professional training of civil servants: dis. ... doctor of sciences from the public administration: 25.00.03 / O. F. Melnikov; Kharkiv. region. Inst. упр. NAPA under the President of Ukraine. –Х., 2009. - 495 p.
476. Melnikov O.F. Analysis of the needs for professional training of civil servants // Visn. UADU. - 2000. - № 3. - P. 426 - 432.
477. Melnikov O.F. Paradigms of professional training of civil servants: [monograph] / O.F. Melnikov. - Н.: Published by HarRI NAPA «Master», 2007. - 424 p.
478. Zolotarev V.F. State regulation of the economy: Textbook. way. / V.F. Zolotarev, A.V. Burkovskaya; for the head ed. E.I. Borodin, O.F. Melnikov]. - Н. : Published by HarRI NAPA «Master», 2003. - 248 p. - (Series «Fundamentals of professional training of civil servants»).
479. Bennis W. Organizational Development at the Crossroads // Training and Development Journal. - April 1981. - R. 19 - 26.
480. Міщенко В.А. Випереджальне стратегічне контролінгове управління на підприємстві/ Домніна І.І.// Матеріали міжнародної науково-практичної конференції» (Львів, 26 січня 2019 року)/ ГО «Львівська економічна фундація».- Львів: ЛЕФ,2019. С. 68-70.

481. Туленков Н. В. Модель менеджмента: традиционная или наступательная :Перспективный менеджмент современной организации / Н. В. Туленков // Персонал. – 1998. – № 2. – С. 41–45
482. Коротков Є. М. Антикризове керування / Є. М. Коротков/ – М.: НФРА-М, 2003. – 350 с.
483. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія / Л. О. Лігоненко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. – 579 с.
484. Терещенко О. О. Антикризове управління на підприємстві : монографія / О. О. Терещенко/ –К. : КНЕУ, 2004. – 268 с.
485. Лисенко Ю.В.Управління змінами як альтернативний варіант антикризових заходів / Герасимова О.Л.// Науковий журнал «Механізм регулювання економіки», 2011, № 3.-с.98-104.
486. Міщенко В.А., Концепція антикризового контролінгового вартісно-орієнтованого менеджменту на підприємстві/Домніна І.І.// Збірник матеріалів IV Міжнародної науково-практичної конференції (м.Запоріжжя, 26 грудня 2020 року). Східноукраїнський інститут економіки та управління. Запоріжжя: ГО "СІЕУ", 2020. С.175-179.
487. Міщенко В.А. Сучасний стратегічний інструментарій антикризового управління на підприємствах/Другова О.С., Домніна І.І.//Економічний і соціальний розвиток регіонів та держави// матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Дніпро, 27 березня 2021 р.).-Дніпро: НО «Перспектива», 2021.-с.59-64.
488. Міщенко В.А. Можливості застосування контролінгового вартісно-орієнтованого антикризового управління на вітчизняних підприємствах/ Другова О.С., Домніна І.І.// Економіка сьогодення: актуальні питання та інноваційні аспекти: збірник матеріалів 111 Міжнародної науково-практичної конференції (м. Запоріжжя, 25 липня 2020 року) / Східноукраїнський інститут економіки та управління.-Запоріжжя: ГО «СІЕУ»,2020.- с.129-132.
489. Shtuler, I. 2015. Innovative approach to determining integrated marketing communications to ensure development of national forest complex. A new role of marketing and communication technologies in business and society: local and global aspects: collective monograph. Publishing House Science and Innovation Center, Ltd., 553 p.
490. Nakyeon, L., Sang Gook, K., Hyun-woo, P. and Pilsung, K. 2013. Pre-launch new product demand forecasting using the Bass model: A statistical and machine learning-based approach. Technological Forecasting and Social Change, Volume 86, July 2014, pp. 49–64.

491. Korzh M., Zhukov S. Psychological aspects of change management in the industrial marketing. *Journal of Law and Psychology*. Baku, 2013. Vol. 4. №1. pp. 28–37.
492. Internet-trends of 2019. Statistics and facts in the USA and in the whole world. URL: <https://uk.vpnmentor.com/blog>. Accessed 01.12.2021.
493. Solokha, D. 2013. Marketing principles of positioning of innovative-active enterprises in the international economic space. Marketing of innovations and innovation in marketing: collection of theses of lectures of VII International scientific-practical conference. Sumy: LTD. "DD "Papyrus". pp. 261–262
494. Oklander, M., Pedko, I. 2016. Prognostication distribution of innovative or import replaceable production by the enterprises-producers of concrete. An economic announcer of the National Technical University of Ukraine of the "Kyiv Polytechnic Institute" №13. pp. 385–390.
495. Zhukov, S. 2017. Management by the industrial marketing on enterprises: monograph. NAU. 345 p.
496. Statistical annual of Ukraine for 2017 / Government service of statistics of Ukraine; [for a release I.M. Zhuk]. Kyiv 2018. 585 p. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> Accessed 01.12.2021.
497. Gantsura, A., Kovalenko, N. 2017. Features of the marketing dropshipping in the system of electronic commerce. Scientific announcer of the Uzhhorod National University. Series: International of economic relations and world economy. №15(1). pp. 72–75.
498. Paryzkyi, I. 2017. Competitiveness of national economy as prominent criterion of innovative-technological development of Ukraine economy. *Economy and State*. Vol. 3. pp. 47–50.
499. Romanenko, Y. O., Chaplay, I. V. 2016. Marketing communication system within public administration mechanisms. *Actual Problems of Economics*, 178(4), pp. 69–78. URL: [www.scopus.com](http://www.scopus.com) Accessed 01.12.2021.
500. Carla Zilka. *Business Restructuring: An Action Template for Reducing Cost and Growing Profit* John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2010. - 206 p.
501. David Vance. *Corporate Restructuring: From Cause Analysis to Execution*. – Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2009. - 283 p.
502. Stuart C. Gilson *Creating Value Through Corporate Restructuring: Case Studies in Bankruptcies, Buyouts and Breakups* / Stuart C. Gilson. - New Jersey : John Wiley & Sons Inc., Hoboken, 2010. - 809 p.
503. Yanovskiy A. M. *Restrukturizatsiya predpriyatiy: vzglyad iznutri* / A. M. Yanovskiy // *EKO: Ekonomika i organizatsiya promyshlennogo proizvodstva*. -1999. - # 9. - S. 24–32.



504. Vodachek L. Restrukturizatsiya - vyizov cheshskim predpriyatiyam / L. Vodachek // Probl. teorii i praktiki upr. - 1999. - # 1. - S. 85–89.
505. Blyahman N. S. Osnovy funktsionirovaniya i antikrizisnogo menedzhmenta : ucheb. posobie / N. S. Blyahman. - SPb. : Izd-vo Mihaylova V. A., 1999. – 380 s.
506. Shershnova Z. E. SutnIst I struktura tsIlovoYi programi restrukturizatsIYi pIdpriEmstva / Z. E. Shershnova // RestrukturizatsIya ekonomIki ta InvestitsIy v UkraYinI : zb. nauk. pr. - M. : ChernIvtsI. 1998. - S. 45– 49.
507. Bazhutkina L.P. Protsess restrukturizatsii proizvodstva v regione: tendentsii i opyt / L.P. Bazhutkina - SPb. : SPbGUEF, 1999. - 158 s.
508. Mazur I. I. Restrukturizatsiya predpriyatij i kompanij / I. I. Mazur, V. D. Shapiro. M. : Vyssh. shkola, 2000. - 587 s.
509. Medynskiy V. G. Reinzhiniring innovatsionnogo predprinimatelstva / V. G. Medynskiy; pod red. prof. V. A. Irinova. - M. : YuNITI, 1999. - 256 s.
510. AfonIn A.S. TehnologIya restrukturizatsIYi pIdpriEmstva : navch. posIbnik / A.S. AfonIn, V.P. Nesterchuk. - K. : Vid-vo Evrop. un-tu fInansIv, Inform. sistem, menedzh. I bIznesu, 2002. - 72 s.
511. Milner B. Z. Teoriya organizatsii / B. Z. Milner. - M. : Infra-M, 2006. - 480 s.
512. Shopenko V. D. Gosudarstvennoe regulirovanie restrukturizatsii predpriyatij / V. D. Shopenko - M. : INFRA-M. 2002. - 236 s.
513. Antikrizove upravlnnaya pIdpriEmstvom : navch. posIb. / Z.E. Shershneva, I.M. Bagatskiy, N.D. Getmantseva; za zag. red. Z.E. ShershnevoYi. - K. : KNEU, 2007. - 680 s.
514. MIzhdistsiplInarniy slovník z menedzhmentu / Za zag. red. D. M. Chervanova, O. I. ZhilInskoYi - K. : NIchlava, 2011. - 624 s.
515. Ansoff I. Strategicheskoe upravlenie / I. Ansoff. – 3-e izd. dop. - M. : Ekonomika, 1999. – 519 s.
516. Knorring V. I. Iskusstvo upravleniya / V. I. Knorring - M. : BEK, 1997. 204 s.
517. Antikrizisnoe upravlenie chelovecheskimi resursami : uchebnoe posobie / Pod red. N.A. Gorelova. – SPb. : Piter, 2010. - 432 s.
518. Ponomarenko V. S. StrategIcne upravlnnaya pIdpriEmstvom / V. S. Ponomarenko - H. : Osnova, 1999. - 620 s.
519. Pushkar A. I. Modeli upravleniya razvitiem proizvodstvenno-ekonomicheskikh sistem : monografiya / A. I. Pushkar - Harkov : HGEU, 1997. - 268 s.
520. Nazarova G. V. OrganIzatsIynI strukturi upravlnnaya korporatsIyami / G. V. Nazarova - HarkIv : Vid. HDEU, 2004. - 408 s.

521. TridId O. M. OrganIzatsIyno-ekonomIchniy mehanIzm strategIchnogo rozvitku pIdpriEmstva : monografIya / O. M. TridId - HarkIv : Vid. HDEU, 2002. - 364 s.
522. Shershnova Z. E. RestrukturizatsIya pIdpriEmstv: neobhIdnIst strategIchnogo pIdhodu / Z. E. Shershnova // Byuleten z korporativnogo upravlinnya. - 2001. - # 3(23). - S. 16–21.
523. Boxall P. Strategic Human Resource Management: Where Have We Come From and Where Should We Be Going? / P. Boxall, J. Purcell // International journal of management reviews, 2000. - No. 2(2). - P. 183-203.
524. Nazarov N. K. Anallz ponyatIyno-kategorIalnogo aparatu protsesu restrukturizatsIyi / N. K. Nazarov // Komunalne gospodarstvo mIst : naukovotehnIchniy zbirnik. SerIya: EkonomIchnI nauki. – HarkIv : HNAMEG. - 2012. - # 102. - S. 156-162.
525. Pyters T. V. V poyskakh efektyvnoho upravleniya (opyt luchshykh kompaniy)/T. Pyters, R. - M.: Prohress, 1986. - 423 s.
526. Waterman R. The Renewal Factor// Business Week. - 1987. - 14 Sep.
527. Kybanov A. Ya. Upravlenye personalom orhanyzatsyy: Uchebnyk / A. Ya. Kybanov. - M.: YNFRA, 2002. - 638 s.
528. Sorensen J. B. The strength of corporate culture and the reliability of firm performance [web - resource]/ J. B Sorensen//Administrative Science Quarterly, 2002. – Vol.3. – [http://findarticles.com/p/articles/mim4035is1\\_47/ai\\_87918557](http://findarticles.com/p/articles/mim4035is1_47/ai_87918557)
529. Smircich L. Concepts of culture and organizational analysis //Administrative Science Quarterly, Vol.28. - 1983. - r. 339-358.
530. Zadykhailo D. V., Kybenko O. R., Nazarova H. V. Korporatyvnoe upravlenye: Uchebnoe posobyе. - Kh.: Espada, 2003. - 699s.
531. Vintoniv V. Orhanizatsiina kultura ta yii vplyv na strukturni zminy na pidpriumstvakh.// Rehionalna ekonomika, №4, 2001 r. - s. 207-210.
532. Kolot A. M. Motyvatsiia personalu: Pidruchnyk. - K.: KNEU, 2002. - 337 s.
533. Panchenko Ye. H. Korporatyvna kultura ta rozvytok intelektualnoho potentsialu ukrainskykh pidpriumstv v umovakh perekhidnoi ekonomiky / Ye.H. Panchenko // Pytannia ekonomiky. - 2005. -№7. - s. 37-45
534. Nazarova H. V. Orhanizatsiini struktury upravlinnia korporatsiiamy. Naukove vydannia. - Kharkiv: vyd. KhDEU, 2004. - 408 s.
535. Korporatyvna kultura: navch. posibnyk / pid zah. red. H. L. Khaieta. – K.: Tsentr navalnoi literatury, 2003. –403 s.
536. Riuttenher R. Kultura predpriumatelstva. - M. : Nauka, 1992. - 192 s.

537. Semykina M. V. Sotsialni priorytety pratsivnyka i systema korporatyvnykh tsinnostei pidpriemstva/ M. V. Semykina// Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu im. V. Dalia. - 2007. -№9 (15). - s. 189-193.
538. Shein Э. X. Orhanyzatsyonnaia kultura y lyderstvo / Per. s anhl. pod red. V. A. Spyvaka. - SPb:Pyter, 2002. - 336 s:
539. Kameron K., Kuyn R. Dyahnostyka y yzmerenye orhanyzatsyonnoi kultury / Per. s anhl. pod red. Y. V. Andreevoi – Spb.: Pyter, 2001. -320 s.
540. Vykhanskyi O.S. Menedzhment:Uchebnyk / O. S. Vykhanskyi, A. M. Naumov. - M. : Hardaryna, 1998. - 528 s.
541. Dovhan L. Ye. Korporatyvne upravlinnia: instytutsionalni aspekty: monohrafiia / L. P. Dovhan, I. P. Maluk. - K.:Vydavnytstvo “Politekhnika”, 2006. - 338 s.
542. Shershnova Z.Ie. Problemy korporatyvnoho upravlinnia v Ukraini // Ekonomichni reformy sohodni. -2000. - №33-34. - s.51-60.
543. Doronina M. S. Upravlinnia ekonomichnymy ta sotsialnymy protsesamy pidpriemstva. Monohrafiia. - Kharkiv: vyd. KhDEU, 2002. - 432 s.
544. Kollynz D., Porras D. Postroennyye navechno. Uspekhi kompanii, vladeiushchykh vydenyem: Per. s anhl. - SPb.: 2004. - 341s.
545. Palekha Yu. I. Kliuchi do uspiyku, abo orhanizatsiina ta upravlinska kultura. Navch. posibnyk. - K.: Vyd-vo Yevropa. untu, 2002. - 337 s.
546. Deal T., Kennedy A. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate// Life. - 1982. - Addison-Wesley, Reading, Mass.
547. Liutens F. Orhanyzatsyonnoe povedenye. Uchebnyk dlia vuzov: - M.: YNFRA-M, 1999. - 691 s.
548. 80 Mallynz L. Menedzhment y orhanyzatsyonnoe povedenye: Ucheb.-prakt. Posobyе- Mn.:Novoe znanye, 2003. -1039 s.
549. Daft R. Orhanyzatsyy. Uchebnyk dlia psykholohov y ekonomystov. - Spb.: Praim-Evroznak, 2001. - 352 s.
550. Bokush L. Hendernaia kultura, yly typolohyia vzaymootnosheniia polov v orhanyzatsyiakh. - SPb.: Nauka, 2000, s. 29
551. Vlasova N. Sylnaia korporatyvnaia kultura - vysokyye ekonomicheskyye rezultaty // Menedzher po personalu.- 2007. - №8 - s. 20-29.
552. Petrushenko Yu.M.,Holets T.A. Vplyv natsionalnykh osoblyvostei korporatyvnoi kultury na rozvytok ekonomichnykh vidnosyn. // Visnyk SumDU. Seriiа Ekonomika. - 2007. - №1. - s.75-84
553. Навички майбутнього: як не залишитися без роботи через п'ять років – 2020/ Режим доступу <https://www.epravda.com.ua/publications/2020/10/27/666642/>

554. Чернобай, Л. І. Бізнес-процеси підприємства: класифікація та структурно-ієрархічна модель [Текст] / Л. І. Чернобай, О. І. Дума // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничополіграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2015. – Том 22. – № 2. – С. 171-182. – ISSN 1993-0259
555. Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень/ В.А.Василенко : Навч.пос. – К.: ЦУЛ, 2003. – 420с.
556. Саєнсус М.А. Прийняття управлінських рішень: використання інформаційних технологій/ Саєнсус М.А., Карнаухова Г.С.// Науковий вісник Херсонського державного університету - Випуск 23. - Частина 3. - 2017. - С.173-177.
557. Вольська А., Дудченко В., Дужева О. Глобальна криза і духовні перспективи людства. Modern approaches to the introduction of science into practice. Abstracts of X International Scientific and Practical Conference. San Francisco, USA 2020. Pp.454-457
558. Пандемія COVID-19 та її наслідки у сфері туризму в Україні оновлення до документу «Дорожня карта конкурентоспроможного розвитку сфери туризму в Україні». URL : <http://www.ntoukraine.org/assets/files/EBRD-COVID19-Report-UKR.pdf> (дата звернення: 30.10. 2020).
559. Щодо розвитку туризму в Україні в умовах підвищених епідемічних ризиків. URL : <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-06/turyzm-v-ukraini.pdf> (дата звернення: 30.10. 2020).
560. Карантин. Як світ рятує туристичну галузь. URL : <https://www.ukrinform.ua/rubric-tourism/3090351-karantin-ak-svit-ratue-turisticnu-galuz.html> (дата звернення: 30.10. 2020).
561. [https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020\\_digitalization.pdf](https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf)
562. Обозна А. О., Гаврилова О. В., Федотов І. А. Аналіз стану розвитку вітчизняної туристичної галузі у відповідності з міжнародними рекомендаціями статистичних показників. Ефективна економіка. 2019. № 6. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2019-3\(89\)-137-144](https://doi.org/10.26642/ema-2019-3(89)-137-144).
563. Туристичний бізнес: світові тенденції та національні пріоритети. Матеріали VI міжнародної науково-практичної конференції 9 листопада 2012 року. – Х.: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2012. 265 с. <https://core.ac.uk/download/pdf/46594729.pdf>
564. Інновінг в туризмі : монографія / А.А. Мазаракі, С.В. Мельниченко, Г.І. Михайліченко, Т.І. Ткаченко та ін. ; за заг. ред. А.А. Мазаракі. Київ. нац. торг-екон. ун-т, 2016. 532 с.

565. Давидова О. Особливості застосування інновацій у розвиток туристичної галузі України. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. Київ, 2015. № 7 (172). С.65–69.
566. Садова Н. В. Вплив цифровізації на розвиток туристичної індустрії. Ефективна економіка. 2019. № 9. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7267> (дата звернення: 08.12.2021).
567. Семенов В. Ф., Нечева Н. В. Макроекономічний контекст ефективного управління персоналом підприємств курортно-рекреаційної сфери: монографія. Одеса, 2019. 258 с.
568. URL: [www.ittour.com.ua](http://www.ittour.com.ua).
569. Гапоненко Г.А. Перспективи використання технології блокчейну в туристичній галузі. URL: <https://periodicals.karazin.ua/irtb/article/view/15570>.
570. Туристичний бізнес: світові тенденції та національні пріоритети. Матеріали VI міжнародної науково-практичної конференції 9 листопада 2012 року. – Х.: ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2012. 265 с. <https://core.ac.uk/download/pdf/46594729.pdf>
571. Портер М. Стратегія конкуренції. Київ, 1998. 390 с.
572. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент ориентированный на рынок: Стратегический и операционный маркетинг. Санкт-Петербург, 2004. 796с.
573. Мазаракі А. А. Економіка торговельного підприємства. Київ. Хрещатик, 1999. 797с.
574. Костусєв О. Конкурентне середовище в Україні: стан та тенденції розвитку. Конкуренція. 2007. № 4.114с.
575. Капаруліна І.М. Розвиток підприємства: концепція і технологія дослідження : монографія / І.М. Капаруліна. Київ: ЦУЛ, 2015. 432 с.
576. Георгіаді Н. Сучасний стан підприємницької активності в Україні. [Електронний ресурс]. – режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4818> (дата звернення 04.11.2021).
577. Вільгуцька Р.Б. Формування та використання організаційних структур управління підприємствами [Електронний ресурс]. – режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/handle/ntb/26542>. (дата звернення 04.11.2021).
578. Русин-Гриник, Р.Р. Формування системи управління підприємницькими структурами на засадах забезпечення їх конкуренто-спроможності. Проблеми системного підходу в економіці: зб. наук. праць, Випуск 3 (65), Ч. 1, 2018. С.127-133.

579. Русин-Гриник Р.Р. Сутність принципів управління підприємницькими структурами на засадах забезпечення їх конкурентоспроможності. Приазовський державний технічний університет, «Стратегічні перспективи розвитку промислових регіонів України в умовах економічної турбулентності»: Всеукраїнська студентська науково-практична конференція, 10 січня 2019. Маріуполь: «ПДТУ». С. 200-201.