

THEORETICAL FOUNDATIONS IN ECONOMICS AND MANAGEMENT

Collective monograph

ISBN 979-8-88722-618-7

DOI 10.46299/ISG.2022.MONO.ECON.3

BOSTON(USA)-2022

ISBN – 979-8-88722-618-7

DOI – 10.46299/ISG.2022.MONO.ECON.3

*Theoretical Foundations in
Economics and Management*

Collective monograph

Boston 2022

Library of Congress Cataloging-in-Publication Data

ISBN – 979-8-88722-618-7

DOI – 10.46299/ISG.2022.MONO.ECON.3

Authors – Лайчук С., Поліщук І., Єлісеєв В., Мостіпака І., Лисенко А., Ярмолюк О., Mostova A., Trushkina N., Дяченко К., Аберніхіна І., Dziatkovskii A., Sukhomlin S., Кокодей Т.А., Адоніна Л.В., Любченко Н.В., Telnov A., Reshmidilova S., Вінюкова О., Воленщук Н., Вінюков О., Бондарева О., Удовиченко С., Дюгованець О., Pankiv N., Roik O., Медведовська Т.П.

REVIEWER

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

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

Breus Svitlana – Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Management and 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:

Theoretical Foundations in Economics and Management: collective monograph / Mostova A., – etc. – International Science Group. – Boston : Primedia eLaunch, 2022. 363 p. Available at : DOI – 10.46299/ISG.2022.MONO.ECON.3

TABLE OF CONTENTS

1. ACCOUNTING REGION AND AUDIT		
1.1	Лайчук С. ¹ , Поліщук І. ¹ , Єлісєєв В. ¹ , Мостіпака І. ¹ СТАТИСТИЧНА ЗВІТНІСТЬ ЯК ІНФОРМАЦІЙНА БАЗА ДЛЯ ОЦІНКИ ЕКОЛОГІЧНОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА ¹ Державний університет «Житомирська політехніка»	7
1.2	Лисенко А. ¹ ІНФОРМАЦІЙНО-ОБЛІКОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ ТА АНАЛІЗУ ФІНАНСОВО- ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ ДЕРЖАВНОЇ ФОРМИ ВЛАСНОСТІ ¹ Кафедра аудиту, обліку та оподаткування, Центральноукраїнський національний технічний університет	17
1.3	Ярмолюк О. ¹ РОЛЬ ЕКОЛОГІЧНОГО ОБЛІКУ У СТАЛОМУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ¹ Кафедра бухгалтерського обліку, оподаткування та аудиту, Поліський національний університет	65
2. ECONOMY AND MANAGEMENT OF STATE GRATITUDE		
2.1	Mostova A. ¹ CONCEPTUAL PRINCIPLES OF STRATEGIC ENSURING OF FOOD SECURITY IN THE SYSTEM OF IMPLEMENTATION OF THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS OF UKRAINE UNTIL 2030 ¹ Varna University of Management, Varna, Bulgaria	99
2.2	Trushkina N. ¹ COMPLEX APPROACH TO THE FORMATION OF A REGIONAL LOGISTICS INFRASTRUCTURE FOR INDUSTRIAL WASTE MANAGEMENT IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF A CIRCULAR ECONOMY ¹ Department of Regulatory Policy and Entrepreneurship Development, Institute of Industrial Economics of the NAS of Ukraine, Kyiv, Ukraine	134

3. ENTERPRISE ECONOMICS AND PRODUCTION MANAGEMENT		
3.1	<p>Дяченко К.¹</p> <p>МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ</p> <p>¹ Кафедра міжнародного бізнесу, фінансів та обліку, Навчально-науковий Харківський торговельно-економічний інститут Української інженерно-педагогічної академії</p>	143
4. FINANCE, BANKING, INSURANCE		
4.1	<p>Аберніхіна І.¹</p> <p>ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМИ АКТИВАМИ КОМПАНІЇ НА ОСНОВІ ОЦІНКИ СТРАТЕГІЇ, ЩО ЗАСТОСОВУЄТЬСЯ</p> <p>¹ Кафедра управління фінансами, облікової аналітики та моніторингу бізнесу, Інститут промислових та бізнес технологій Українського державного університету науки і технологій</p>	151
5. MANAGEMENT		
5.1	<p>Dziatkovskii A.¹</p> <p>BLOCKCHAIN TECHNOLOGY: PROBLEMS AND THEIR SOLUTIONS</p> <p>¹ platinum software development company, Australia</p>	180
5.2	<p>Sukhomlin S.¹</p> <p>ГЕНДЕРНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ДОМИНАНТЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ОБЩЕНИЯ, КОНФЛИКТНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ И ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕФОРМАЦИИ В СФЕРЕ МЕНЕДЖМЕНТА</p> <p>¹ Department of Psychology, Dnipro Humanitarian University</p>	200
5.3	<p>Кокодей Т.А.¹, Адоніна Л.В.¹</p> <p>ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА І ВПЛИВУ СЕРЕДОВИЩА ЯК ПОЧАТКОВА ПЕРЕДУМОВА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ</p> <p>¹ Севастопольський державний університет, м. Севастополь</p>	212

5.4	Любченко Н.В. СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ У МЕНЕДЖМЕНТІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ¹ Кафедра менеджменту освіти та права, Державний заклад вищої освіти «Університет менеджмент освіти»	225
6.	MARKETING	
6.1	Telnov A. ¹ , Reshmidilova S. ¹ TRENDS AND CONTRADICTIONS OF THE DEVELOPMENT OF HR MARKETING ¹ Department of Marketing and Trade Entrepreneurship, Khmelnytskyi National University	257
6.2	Вінюкова О. ¹ , Воленчук Н. ¹ , Вінюков О. ¹ , Бондарева О. ¹ , Удовиченко С. ¹ АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ БІОЕКОНОМІЧНИХ ІННОВАЦІЙ В УМОВАХ ДОНЕЦЬКОЇ ОБЛАСТІ ¹ Донецька державна сільськогосподарська дослідна станція Національної академії аграрних наук України	267
6.3	Дюгованець О. ¹ ТЕНДЕНЦІЇ СУЧАСНОГО РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ЇХ РОЛЬ В УПРАВЛІНСЬКОМУ ПРОЦЕСІ ¹ кафедра бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту ДВНЗ «Ужгородський національний університет»	277
7.	TOURISM AND HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS	
7.1	Pankiv N. ¹ , Roik O. ¹ TOURISM IN UKRAINE DURING THE WAR PERIOD: ECOLOGICAL, ECONOMIC, AND SOCIAL CONSEQUENCES ¹ Department of Tourism, Lviv Polytechnic National University	307
7.2	Медведовська Т.П. ¹ ТЕРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ПЕРЕДУМОВ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В ТУРИЗМІ ¹ Міжгалузевий навчально-науковий інститут безперервної очно-дистанційної освіти, кафедра туризму та економіки підприємства, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»	327
	REFERENCES	336

SECTION 1. ACCOUNTING REGION AND AUDIT

10.46299/ISG.2022.MONO.ECON.3.1.1

1.1 Статистична звітність як інформаційна база для оцінки екологічного стану підприємства

Екологічний стан України та її регіонів слід оцінювати не тільки з позиції наявності різноманітних ресурсів, їх раціонального споживання (зменшуючи застосування ресурсомістких та енергоємних технологій) і відновлення для майбутніх поколінь, а й з точки зору шкідливого впливу діяльності фізичних і юридичних осіб на водні і земельні ресурси, повітря, що спричиняють погіршення здоров'я людей, скорочує тривалість їх життя.

Кожне підприємство незалежно від виду здійснюваної діяльності має враховувати потенційні екологічні наслідки окремих операцій та бізнес-процесів, зокрема, вимірювати та контролювати граничні нормативи вмісту забруднюючих речовин у атмосферному повітрі, ґрунті і водному середовищі; вести облік відходів за регламентованою класифікацією, зберігати їх у спеціально встановлених місцях, своєчасно утилізувати та знищувати, не допускати перевищення рівня звуку від допустимих величин, визначених санітарними нормами допустимого шуму. Всі ці заходи зменшать негативний вплив на стан і відновлення використовуваних природних ресурсів, життя і здоров'я працівників підприємства, споживачів продукції, населення, що мешкає у прилеглих територіях до підприємства, а також рослинний і тваринний світ регіону.

Сучасний стан екологічної відповідальності підприємств характеризується здебільшого застосуванням застарілих технологій, що не використовують природоохоронні системи, значною щільністю розміщених промислових підприємств, виробництво на яких є потенційно небезпечним для навколишнього середовища, що потребує посилення державного екологічного контролю та розробки методичного забезпечення аналізу екологічних наслідків виконання всіх бізнес-процесів підприємства на основі статистичної звітності.

Потребує розкриття система показників, що регламентована для характеристики екологічних аспектів діяльності підприємств та узагальнення на макрорівні інформації про шкідливий вплив на навколишнє середовище та фінансування природоохоронних заходів.

Теоретичні аспекти формування екологічних показників статистичної звітності представлені дослідженнями науковців питань її сутності, класифікації та порядку подання.

Ілляшенко К. В. наголошує на тому, що особливістю статистичної звітності є те, що вона поєднує інформацію щодо економічних, соціальних, демографічних, екологічних явищ і процесів. Вона має велике значення для підготовки та прийняття управлінських рішень у сфері визначення стратегії і тактики розвитку країни, регіонів, видів економічної діяльності, окремих суб'єктів господарювання та широкого інформування суспільства з усіх актуальних питань [1, С. 68]. Саме складання і подання статистичної звітності за єдиними стандартами із використанням регламентованих показників, інформаційної бази для їх розрахунку і одиниць виміру дає можливість на макрорівні узагальнити інформацію про екологічні аспекти бізнес-процесів підприємств за різними видами економічної діяльності.

Наводячи власний підхід до класифікації статистичної звітності, Дубина О. Л., Шевченко Т. О., Ткаченко О. С. виділяють такі ознаки та види: за частотою (періодична, річна); за адресатом (міністерствам і відомствам, Державній податковій службі); за способом відправлення (телеграфна, поштова, електронна, відправлена власноруч); за термінами подання (на визначену дату, не пізніше визначеної дати); за призначенням (загальнодержавна, статистична звітність підприємств певних галузей і видів діяльності, органам державної статистики) [2, С. 223]. Дана класифікація є важливою розробкою як для суб'єктів, що подають статистичну звітність, так і для суб'єктів, що здійснюють статистичний аналіз на її основі, попередньо формуючи з певною періодичністю інформаційну базу.

Совик М. І. стверджує, що однією з найголовніших перешкод розробки і

реалізації ефективної екологічної політики підприємства згідно концепції сталого розвитку є відсутність належного забезпечення керівництва комплексною, достовірною та своєчасною інформацією про природоохоронну діяльність. Досі не розроблено жодних нормативних актів, показників, систем обліку, форм звітності які б повною мірою відображали взаємодію економіки та навколишнього природного середовища [3, С. 182].

Зведена статистична інформація про екологічні аспекти обмежується тільки викидами, відходами та витратами на природоохоронні заходи, без зазначення співвідношення завданої шкоди навколишньому середовищу і витрат, понесених на виправлення екологічної небезпеки і недопущення в подальшому перевищення граничних норм.

Штик Ю. В., Щуренко М. В., Панасенко А. О. наголошують на тому, що екологічний облік – це система, яка може використовуватися для виявлення, організації, регулювання і відображення даних та інформації про стан навколишнього середовища в натуральних та вартісних показниках. Він є досить ваговою складовою по збереженню навколишнього середовища і зниженню негативного впливу на нього. В свою чергу, для успішного розвитку екологічного обліку повинно бути визначено та економічно обґрунтовано таке поняття, як оцінка екосистемних послуг. В ході проведення дослідження було визначено об'єкти екологічного обліку, а саме: активи, пов'язані з екологічною діяльністю, доходи від екологічної діяльності та екологічні витрати, а також джерела фінансування екологічної діяльності. Користувачі екологічної інформації можуть бути поділені на дві групи: зовнішні та внутрішні, аналогічно, як і користувачі інформації інших видів обліку [4, С. 238].

Розмежування у фінансовій і статистичній звітності інформації про екологічні доходи і витрати, надходження, експлуатацію та вибуття активів, задіяних в природоохоронних заходах дозволить визначити вплив даних господарських операцій на кінцевий фінансовий результат та підвищити соціальну і екологічну відповідальність і звітування перед суспільством щодо охорони довкілля.

Варламов Є. М. стверджує, що типові умови функціонування підприємств можливо розподілити за такими ознаками: розташування джерел викидів (скидів) по території, що займає підприємство; режим викидів (скидів); група хімічної небезпеки за переліком моніторингу природного середовища, до якої відноситься підприємство; тип міста, у якому розташовано підприємство. Різні умови розташування та функціонування підприємств потребують різного підходу до організації їх екологічного контролю та ведення моніторингу впливу діяльності підприємства на навколишнє природне середовище [5, С. 96]. Ці умови будуть впливати на перелік запланованих річних природоохоронних заходів підприємства та витрати капітального і поточного характеру на їх здійснення.

Критичний погляд до розкриття податкової складової екологічної відповідальності те ж є в полі зору науковців при дослідженні статистичної звітності. Так, Купалова Г., Матвієнко Т. відмітили, що у складі екологічних платежів відображаються лише збори за забруднення навколишнього природного середовища та штрафи за адміністративні правопорушення у сфері природокористування. Неврахування інших екологічних податків та зборів (екологічний податок, рентна плата за нафту, природний газ і газовий конденсат, плата за користування надрами та ін.) значно знижує прозорість статистичного звіту щодо природоохоронної діяльності підприємства та дозволяє йому позиціонувати себе як представника «зеленого» бізнесу, незважаючи на велику кількість податків і зборів за перевищення норм забруднення природного середовища [6, С. 14].

Для розкриття інформації про суми нарахованих і сплачених податків, зборів та інших платежів за звітний період чинним законодавством передбачений Звіт про обов'язкові платежі на користь державі, який повинні складати видобувні підприємства незалежно від розміру та великі підприємства-емітенти, що займаються заготівлею деревини.

Зибарева О. В., Гангал Л. С. до складу екологічних витрат відносять наступні складові: охорона атмосферного повітря, охорона та раціональне

використання підземних і поверхневих вод; утилізація виробничих і побутових відходів, очищення зворотних вод; збереження біорізноманіття та середовища існування, зниження шумового та вібраційного впливу, радіаційна безпека, науково-дослідні роботи природоохоронного спрямування, інші екологічні витрати [7, С. 6] Автори, розглядаючи екологічну діяльність підприємства, акцентують увагу на виробництві екологічної продукції і діяльності з охорони навколишнього середовища і відновлення природних ресурсів (облік екологічних витрат за об'єктами та функціональним призначенням, облік екологічних зобов'язань). Вважаємо за доцільне доповнити розробку авторів такими об'єктами бухгалтерського обліку, як екологічні доходи.

Незважаючи на вагомий внесок науковців в розвиток статистичної звітності, недостатньо висвітленою залишається методика оцінки екологічного стану на основі регламентованої статистичної звітності.

Розглянемо змістовне наповнення статистичної звітності та можливості оцінити екологічні аспекти діяльності підприємства на її основі.

Звіт про викиди забруднюючих речовин і парникових газів в атмосферне повітря від стаціонарних джерел викидів (25.06.2021 № 162) 2-ТП (повітря) (річна) відображає кількість викинутих в атмосферне повітря забруднюючих речовин і парникових газів (тонн) в розрізі найменувань та джерел викидів.

Звіт про витрати на охорону навколишнього природного середовища (25.06.2021 № 163) 1-екологічні витрати (річна) надає інформацію про капітальні інвестиції та поточні витрати на охорону навколишнього природного середовища за джерелами: власні кошти підприємств, кредити банків, позики; кошти Державного та місцевого бюджетів; міжнародні фонди, невідплатна міжнародна допомога. Щодо спеціалізованих екологічних послуг потребують розкриття обсяг реалізованих послуг та витрати на оплату послуг природоохоронного призначення. В разі одержання побічної продукції при здійсненні природоохоронних заходів розкривається інформація про обсяг її реалізації. При здійсненні екологічних витрат слід обов'язково проаналізувати їх продуктивність та наявні результати втілення заходів щодо збереження

природних ресурсів, поліпшення екологічного стану відповідно до очікуваних параметрів.

Звіт про утворення та поводження з відходами (25.06.2021 № 164) 1-відходи (річна) узагальнює інформацію про обсяги утворення, поводження з відходами в розрізі видів за місцем їх утворення, обсяги поводження з відходами спеціалізованими підприємствами.

Також наводяться обсяги поводження з відходами спеціалізованими підприємствами, в т.ч. установки для поводження з відходами (кількість в одиницях та їх установа потужність на рік в тоннах), спеціально відведені місця та об'єкти видалення відходів станом на кінець року (кількість в одиницях, об'єм в м³, площа в м²).

Обсяги утворення відходів по місцевих одиницях розкриваються із зазначенням коду виду економічної діяльності за КВЕД на рівні класу, коду виду відходів за ДК 005–96, коду категорії відходів за матеріалом, класу небезпеки відходів, обсягу утворених відходів в тоннах.

Сукупні витрати на охорону навколишнього природного середовища за видами природоохоронних заходів у 2020 році в Україні та їх розподіл на капітальні інвестиції і поточні витрати наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Структура витрат на природоохоронні заходи в Україні у 2020 році*

Види заходів	Загальні витрати		Капітальні інвестиції		Поточні витрати	
	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %
1	2	3	4	5	6	7
охорона атмосферного повітря і проблеми зміни клімату	7971112,2	19,29	5595319,4	42,26	2375792,8	8,46
очищення зворотних вод	12325011,2	29,82	1578201,4	11,92	10746809,8	38,26
поводження з відходами	14096941,5	34,11	2899793,4	21,90	11197148,1	39,86
захист і реабілітація ґрунту, підземних і поверхневих вод	4131255,3	10,00	2554224,5	19,29	1577030,8	5,61

Продовження табл. 1

1	2	3	4	5	6	7
зниження шумового і вібраційного впливу	478199,9	1,16	77909,2	0,59	400290,7	1,42
збереження біорізноманіття і середовища існування	1339109,7	3,24	371118,1	2,80	967991,6	3,45
радіаційна безпека	514031,8	1,24	142915,9	1,08	371115,9	1,32
науково-дослідні роботи природоохоронного спрямування	127887,1	0,31	9808,0	0,07	118079,1	0,42
інші напрями природоохоронної діяльності	348653,0	0,83	10359,9	0,09	338293,1	1,20
Разом	41332201,7	100	13239649,8	100	28092551,9	100

* Джерело: власна розробка на основі [8]

Загальна сума витрат на природоохоронну діяльність у 2020 році найбільша була пов'язана з напрямом поводження з відходами 34,11 %, а найменша – науково-дослідні роботи природоохоронного спрямування 0,31 %.

Якщо розглядати загальну суму капітальних інвестицій, то захід «охорона атмосферного повітря і проблеми зміни клімату» займає найбільшу питому вагу 42,26 %, а найменша питома вага припадає на науково-дослідні роботи природоохоронного спрямування – 0,07 %.

Середніх загальних поточних витрат домінують витрати на поводження з відходами 39,86 %, а науково-дослідні роботи природоохоронного спрямування мали найменшу питому вагу – 0,42 %.

Серед 9 напрямів природоохоронної діяльності, на які були здійснені як капітальні інвестиції, так і поточні витрати, слід відзначити, що капітальні інвестиції переважають за сумою поточні витрати лише за двома напрямами з 9, а саме: охорона атмосферного повітря і проблеми зміни клімату та захист і реабілітацію ґрунту, підземних і поверхневих вод. Домінування капітального характеру на дані заходи свідчить про їх стратегічне екологічне значення для захисту навколишнього середовища.

Зведена статистична інформація про динаміку обсягів викидів забруднюючих речовин протягом 2016-2020 рр. в Україні наведена на рис. 1.

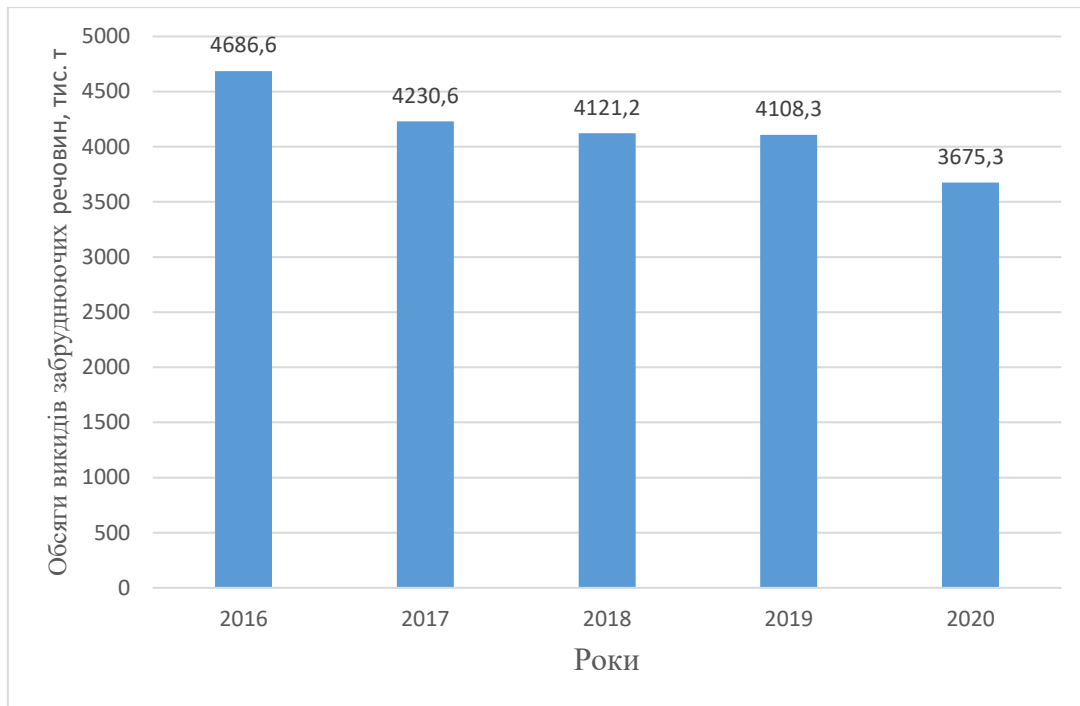


Рис. 1. Динаміка обсягів викидів забруднюючих речовин в Україні протягом 2016-2020 рр.*

*Джерело: власна розробка на основі [9]

Спостерігається тенденція зменшення обсягів викидів забруднюючих речовин протягом 2016-2020 рр., що є позитивним. В 2020 р. порівняно з 2016 р. обсяги викидів зменшилися на 1011,3 тис. т, а порівняно з 2019 р. – на 433 тис. т.

Порівняно з 2016 р. у 2017 р. скорочення викидів відбулося на 456 тис. т або на 9,73 %, у 2018 р. на 565,4 тис. т або на 12,06 %, у 2019 р. – на 578,3 тис. т або на 12,34 %, а у 2020 р. – на 21,58 %.

Серед всіх джерел відходів домінуючим видом економічної діяльності із суттєвим розривом від інших протягом 2016-2020 рр. є добувна промисловість і розроблення кар'єрів і на 2019 рік припадає максимальна питома вага відходів 88,46 % (390563,8 тис. тонн).

Статистичний аналіз структури утворення відходів за видами економічної діяльності в Україні протягом 2016-2020 рр. наведено в табл. 2.

Таблиця 2

Статистичний аналіз структури утворення відходів за видами економічної діяльності в Україні*

Вид економічної діяльності	Структура утворення відходів, %				
	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Сільське, лісове та рибне господарство	2,95	1,69	1,69	1,53	1,15
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	80,26	85,71	85,56	88,46	84,58
Переробна промисловість	11,52	8,79	8,95	6,97	11,31
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	2,54	1,69	1,79	1,35	1,15
Будівництво	0,10	0,13	0,11	0,04	0,00
Інші види економічної діяльності	0,49	0,38	0,33	0,32	0,51
Обсяг збирання відходів від домогосподарств	2,14	1,7	1,57	1,33	1,30
Разом	100	100	100	100	100

*Джерело: власна розробка на основі [10]

У 2017 р. порівняно з 2016 р. частка відходів видобувних підприємств зросла на 5,45 п.с., у 2018 р. порівняно з 2017 р. зменшилася на 0,15 п.с., у 2019 р. порівняно з 2018 р. зросла на 2,90 п.с., а в 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшилася на 3,88 п.с., що є позитивним. В цілому протягом 2016-2020 рр. питома вага обсягів відходів підприємств за даним КВЕД зросла на 4,32 п.с. Це зумовлює посилену увагу до висвітлення екологічних аспектів даних підприємств у статистичній звітності та Звіті про управління для виміру негативного впливу на навколишнє середовище, розробки природоохоронних заходів та калькулювання витрат на їх здійснення.

Найменшу питому вагу за обсягом відходів займає будівництво протягом 2016-2019 рр., і у 2020 році їх частка зменшилася і досягла 0,00 %.

В ході дослідження статистичної звітності як інформаційної бази для аналізу екологічного стану підприємства одержано наступні результати:

1. Основними формами статистичної звітності, що характеризують екологічні аспекти бізнес-процесів підприємства, є: 1) Звіт про викиди забруднюючих речовин і парникових газів в атмосферне повітря від

стаціонарних джерел викидів (25.06.2021 № 162) 2-ТП (повітря) (річна); 2) Звіт про витрати на охорону навколишнього природного середовища (25.06.2021 № 163) 1-екологічні витрати (річна) і 3) Звіт про утворення та поводження з відходами (25.06.2021 № 164) 1-відходи (річна). Вони виступають інформаційною базою для аналізу природокористування і дозволяють оцінити структуру витрат на природоохоронні заходи, динаміку обсягів викидів забруднюючих речовин, аналіз структури і динаміки утворення відходів за видами економічної діяльності. Інтерпретація одержаної інформації про охорону довкілля може бути стосовно загальної тенденції зміни сукупних викидів забруднюючих речовин і парникових газів у атмосферне повітря та їх структури за категоріями джерел викидів; загального розміру і структури утворених відходів відповідно до класифікації за видами економічної діяльності для виявлення підприємств з відходомісткими технологічними процесами для подальшого удосконалення на державному рівні ефективних механізмів природокористування.

2. Статистична оцінка структури та динаміки викидів в навколишнє середовище, відходів та витрат на природоохоронні заходи на основі статистичної звітності дозволяє встановити рівні забруднення довкілля підприємствами залежно від виду економічної діяльності та їх екологічну відповідальність у вигляді витрат на вжиття заходів природоохоронного характеру.

10.46299/ISG.2022.MONO.ECON.3.1.2

1.2 Інформаційно-облікове забезпечення внутрішнього контролю та аналізу фінансово-господарської діяльності закладів вищої освіти державної форми власності

Вища освіта є важливим складником системи освіти, визначення якого трактується в Законі України № 1556-VII від 01.07.2014 р. (у редакції від 12.05.2022 р.) як «сукупність систематизованих знань, умінь і практичних навичок, способів мислення, професійних, світоглядних і громадянських якостей, морально-етичних цінностей, інших компетентностей, здобутих у закладі вищої освіти (науковій установі) у відповідній галузі знань за певною кваліфікацією на рівнях вищої освіти, що за складністю є вищими, ніж рівень повної загальної середньої освіти» [11].

Здобути таку освіту можна в закладі вищої освіти, що визначається законодавством України як «окремий вид установи, яка є юридичною особою приватного або публічного права, діє згідно з виданою ліцензією на провадження освітньої діяльності на певних рівнях вищої освіти, проводить наукову, науково-технічну, інноваційну та/або методичну діяльність, забезпечує організацію освітнього процесу і здобуття особами вищої освіти, післядипломної освіти з урахуванням їхніх покликань, інтересів і здібностей» [11].

Підготовка фахівців у закладах вищої освіти здійснюється за встановленими освітніми програмами на таких рівнях (малюнок 1).



Малюнок 1. Рівні вищої освіти, визначені Законом України № 1556-VII

Джерело: узагальнено автором на підставі [11]

Здобуття вищої освіти на кожному її рівні передбачає виконання освітньої програми з присудженням особі відповідного ступеня освіти [11]:

- молодший бакалавр;
- бакалавр;
- магістр;
- доктор філософії / доктор мистецтва.

В Україні нині функціонують заклади вищої освіти трьох типів [11]:

1. Університет - багатогалузевий або галузевий заклад, який сприяє поширенню наукових знань, провадить інноваційну та культурно-просвітницьку діяльність у сфері вищої освіти за різними ступенями, здійснює наукові дослідження й виступає провідним науковим та методичним центром, має сформовану інфраструктуру підрозділів навчального, наукового, науково-виробничого спрямування;

2. Академія, інститут - це галузевий заклад вищої освіти, який сприяє поширенню наукових знань, провадить інноваційну та культурно-просвітницьку діяльність, провадить інноваційну освітню діяльність з надання вищої освіти на першому й другому рівнях за певною або кількома галузями знань, а також може здійснювати підготовку на третьому й вищому рівнях освіти за відповідними спеціальностями, здійснює наукові дослідження, виступає провідним науковим та методичним центром, має сформовану інфраструктуру підрозділів навчального, наукового, науково-виробничого спрямування;

3. Коледж - заклад вищої освіти чи структурний підрозділ університету, академії, інституту, який здійснює освітню діяльність, що пов'язана зі здобуттям ступеня бакалавра та/або молодшого бакалавра, здійснює наукові дослідження прикладного спрямування або провадить творчу мистецьку діяльність. Заклад освіти отримує статус коледжу за умови встановлення обсягу підготовки здобувачів зі ступенем бакалавра та/або молодшого бакалавра не менше, ніж 30 % загального обсягу ліцензії.

Як суб'єкти господарювання заклади вищої освіти можуть діяти в статусі бюджетної установи, прибуткового або неприбуткового закладу вищої освіти.

Так, вищий навчальний заклад державної форми власності засновується державою, фінансується з державного бюджету та знаходиться у підпорядкуванні відповідного центрального органу виконавчої влади. Вищий навчальний заклад комунальної форми власності засновується місцевими органами влади, фінансується з місцевого бюджету й підпорядковується місцевим органам влади. Вищий навчальний заклад приватної форми власності засновується на приватній власності та знаходиться у підпорядкуванні власника або кількох власників. Особливістю приватного закладу вищої освіти є те, що склад та структура такого закладу, порядок його роботи та повноваження можуть бути визначені статутом закладу без дотримання вимог закону № 1556-VII.

За даними статистики, станом на початок 2021-2022 навчального року в Україні нараховувалося 386 закладів вищої освіти, серед яких 62,7 % становили заклади освіти, засновані на державній формі власності. Саме у закладах вищої освіти державної форми власності навчається вагома частка студентів (87,02 % від їх загальної кількості) [12] (таблиця 1).

Таблиця 1

Кількість закладів вищої освіти в Україні та контингент здобувачів на початок 2021-2022 навчального року

Показник	Усього	у тому числі засновані на власності:					
		державній		комунальній		приватній	
		кількість	% до загальної кількості	кількість	% до загальної кількості	кількість	% до загальної кількості
Кількість закладів, одиниць	386	242	62,70	41	10,62	103	26,68
Кількість студентів - усього, осіб	1046669	910785	87,02	97445	9,31	38439	3,67
у т.ч. за формами здобуття освіти:							
- денна	764382	681524	89,16	50772	6,64	32086	4,20
- вечірня	1586	641	40,42	435	27,43	510	32,15
- заочна	279368	227751	81,52	45774	16,38	5843	2,10
- дистанційна	1285	821		464		-	-
- екстернат	48	48	100	-	-	-	-

Продовження таблиці 1

Кількість осіб, уперше прийнятих до ЗВО (без тих, що продовжують навчання з метою здобуття більш високого освітнього ступеня (освітньо-кваліфікаційного рівня)) - усього	239218	207530	86,75	20473	8,56	11215	4,69
у т.ч. за формами здобуття освіти:							
- денна	199982	176073	88,04	14068	7,03	9841	4,93
- вечірня	327	98	29,97	42	12,84	187	57,19
- заочна	38650	31192	80,70	6271	16,23	1187	3,07
- дистанційна	259	167	64,48	92	35,52	-	
Кількість осіб, випущених із ЗВО - усього							
у т.ч. за формами здобуття освіти:	261788	219711	83,93	31375	11,98	10702	4,09
- денна	167196	146109	87,39	12878	7,70	8209	4,91
- вечірня	652	211	32,36	214	32,82	227	34,82
- заочна	93256	72896	78,17	18094	19,40	2266	2,43
- дистанційна	684	495	72,37	189	27,63	-	

Джерело: розрахунки автора на підставі [12]

Проводячи аналіз часток у загальному обсязі осіб за кількістю студентів, зокрема тих, які вперше прийняті до закладів вищої освіти та випущені за різними формами здобуття освіти, спостерігається перевага саме на користь закладів державної форми власності. Подібні тенденції спостерігалися в переважній більшості і в регіональному розрізі (за виключенням Закарпатської, Івано-Франківської, Київської, Рівненської, Херсонської областей та м. Київ) (таблиця 2).

Таблиця 2

Питома вага закладів вищої освіти державної форми власності та кількості здобувачів, які навчалися у таких закладах в регіонах України на початок 2021-2022 навчального року

Регіони України	Кількість закладів вищої освіти, одиниць	у т.ч. засновані на державній формі власності:		Кількість здобувачів, осіб	у т.ч. навчаються у закладах, заснованих на державній формі власності:	
		одиниць	% до загальної кількості		осіб	% до загальної кількості
Вінницька	12	6	50,00	32807	29314	89,35
Волинська	8	4	50,00	19269	15429	80,07
Дніпропетровська	39	26	66,67	70298	59363	84,44
Донецька	18	16	88,89	23932	23130	96,65
Житомирська	5	4	80,00	17577	16766	95,39

Продовження таблиці 2

Закарпатська	7	3	42,86	17394	15038	86,46
Запорізька	14	8	57,14	46044	39000	84,70
Івано-Франківська	10	4	40,00	30184	25178	83,42
Київська	7	3	42,86	15883	14710	92,61
Кіровоградська	7	5	71,43	10181	9148	89,85
Луганська	7	7	100,00	13233	13233	100
Львівська	21	14	66,67	90385	81736	90,43
Миколаївська	8	4	50,00	21437	17371	81,03
Одеська	22	19	86,36	67743	62957	92,94
Полтавська	8	6	75,00	29895	24391	81,59
Рівненська	7	3	42,86	18868	13202	69,97
Сумська	6	5	83,33	18073	17929	99,20
Тернопільська	8	5	62,50	26982	24680	91,47
Харківська	46	37	80,43	122386	118063	96,47
Херсонська	11	5	45,45	18579	17426	93,79
Хмельницька	11	6	54,54	22252	16775	75,39
Черкаська	10	6	60,00	28832	25776	89,40
Чернівецька	5	4	80,00	18748	18418	98,24
Чернігівська	6	6	100	11917	11917	100
м. Київ	83	36	43,37	253770	200120	78,86

Джерело: розрахунки автора на підставі [12]

На початок 2022-2023 навчального року, у зв'язку зі знищенням значної кількості навчальних закладів та військовим станом в країні, спостерігатимуться суттєві зміни у регіональному розподілі закладів вищої освіти, проте зберігатиметься переважна частка закладів саме державної форми власності (зважаючи на переміщення персоналу та матеріально-технічних баз на відносно спокійні території).

Перелік положень, які стосуються особливостей створення та діяльності закладу вищої освіти, включає статут. Зокрема, він повинен містити:

- повне найменування закладу із зазначенням його типу, правосуб'єктності, дати його утворення, місцезнаходження;

- інформацію про обсяг статутного капіталу, джерела надходження та порядок використання коштів і майна закладу, здійснення контролю за провадженням фінансово-господарської діяльності, про загальну концепцію освітньої діяльності закладу;

- інформацію щодо повноважень органів управління, прав й обов'язків засновника (засновників), керівника закладу та підстав для дострокового розірвання з ним контракту;

- порядок внесення змін до статуту, реорганізації та ліквідації закладу.

Структурні підрозділи закладу вищої освіти державної форми власності утворюються рішенням вченої ради у відповідності до Закону України № 1556-VII та статуту конкретного закладу. Законом № 1556-VII визначено основні структурні підрозділи в закладах вищої освіти (окрім коледжів, які не здійснюють підготовку бакалаврів): факультети, кафедри та бібліотека.

«Факультет - це структурний підрозділ закладу вищої освіти, що об'єднує не менш як три кафедри та/або лабораторії, які в державних і комунальних закладах вищої освіти в сукупності забезпечують підготовку не менше 200 здобувачів вищої освіти денної та дуальної форм здобуття освіти (крім факультетів вищих військових навчальних закладів, закладів вищої освіти із специфічними умовами навчання, військових навчальних підрозділів закладів вищої освіти фізичного виховання і спорту, закладів вищої освіти культури та мистецтва)» [11].

«Кафедра - це базовий структурний підрозділ закладу вищої освіти державної (комунальної) форми власності (його філій, інститутів, факультетів), що провадить освітню, методичну та/або наукову діяльність за певною спеціальністю (спеціалізацією) чи міжгалузевою групою спеціальностей, до складу якого входить не менше п'яти науково-педагогічних працівників, для яких кафедра є основним місцем роботи, і не менш як три з них мають науковий ступінь або вчене (почесне) звання» [11].

Кожен заклад вищої освіти повинен мати в своєму складі бібліотеку.

Відповідно до законодавства, структурними підрозділами закладу вищої освіти можуть бути:

- навчально-науковий інститут;

- наукові, науково-дослідні, навчально-наукові, науково-виробничі та проектні інститути, навчально-науково-виробничі центри, конструкторські

бюро, дослідні станції, навчально-виробничі комбінати, відділи аспірантури і докторантури, експериментальні підприємства, наукові парки, технопарки, інші підрозділи, які забезпечують практичну підготовку фахівців певних спеціальностей та/або здійснюють наукові дослідження;

- підготовчі відділення, інститути післядипломної освіти, підрозділи перепідготовки й підвищення кваліфікації кадрів, навчально-методичні кабінети, лабораторії, навчально-виробничі та творчі майстерні, комп'ютерні та інформаційні центри, виробничі структури, навчально-дослідні господарства, видавництва, заклади культурно-побутового призначення, спорткомплекси, центри студентського спорту;

- спеціальний навчально-реабілітаційний підрозділ;

- фаховий коледж;

- інші підрозділи, діяльність яких не заборонена законом [11].

Структура управління закладом вищої освіти поєднує наступні рівні:

- перший рівень - керівник закладу (ректор, директор і т. ін.), засновник (засновники) або уповноважений орган, вчена рада закладу вищої освіти, наглядова рада закладу вищої освіти, вищий колегіальний орган громадського самоврядування;

- другий рівень - заступники керівника закладу (проректори, заступники директора і т. ін.);

- третій рівень - керівники (декани, начальники) факультетів, завідувачі (начальники) кафедр, вчена рада факультету і т. ін.;

- четвертий рівень - органи студентського самоврядування.

Ефективне управління діяльністю вищого навчального закладу передбачає необхідність послідовного виконання наступних укрупнених етапів:

- 1) формулювання проблем, визначення цілей, постановка завдань;

- 2) накопичення, систематизація та обробка інформації для прийняття рішення;

- 3) реалізація прийнятого рішення.

При цьому важливим питанням є проблема якості інформації, що відображається шляхом забезпечення ряду вимог до неї, передусім таких, як точність, своєчасність, повнота, порівнянність, доступність, корисність, адресна спрямованість, адаптивність. Водночас слід зазначити, що базові характеристики інформації, розглянуті у працях науковців, дещо різняться. Так, Г.І. Андрєєва та А.С. Ярошенко визначають наступні характеристики інформації: репрезентативність, змістовність, достатність (повнота), доступність, актуальність, своєчасність, точність, достовірність, стійкість [13]. Лучик Г.М. виокремлює наступні характеристики інформації, враховуючи економічні критерії: якісні (своєчасність, релевантність, достовірність, доречність, вірогідність, зіставність, зрозумілість); кількісні (повнота, достатність); ціннісні (значення для прийняття управлінських рішень, вартість, актуальність) [14, с. 838].

У процесі управління закладом вищої освіти державної форми власності застосовують нормативно-планову, облікову та іншу (позаоблікову) інформацію. Так, облікову інформацію формують показники, що відображаються в первинних документах, реєстрах аналітичного й синтетичного обліку. Шляхом узагальнення такої інформації формується Книга «Журнал-Головна», а також фінансова, статистична й податкова звітність.

Важливе значення у процесі здійснення внутрішнього контролю надається бухгалтерській інформації, зважаючи на її високу точність. Проте така інформація характеризує ті події, які вже відбулися, а тому її якість визначається мінімізацією розриву в терміні виникнення самої події та її відображення в обліку.

При проведенні аналізу фінансово-господарської діяльності закладу вищої освіти державної форми власності можуть застосовувати одночасно декілька видів інформації: планову, прогнозу, нормативну, облікову. Її поєднання залежить від цілей та завдань аналізу. Так, для аналізу виконання кошторису, або в процесі проведення факторного аналізу застосовують одночасно планові й облікові дані. При цьому поєднується значний обсяг логічних та арифметичних

процедур, будуються таблиці, графіки, схеми, діаграми. Саме тому коло споживачів аналітичної інформації є значно ширшим, ніж коло споживачів виключно облікової інформації.

Слід зазначити, що виникнення поняття «інформаційне забезпечення» пов'язане з запровадженням автоматизованих систем управління, динамічним поєднанням надходження інформації з її аналізом, контролем за повнотою й правильністю інформації, її зберіганням, передаванням та використанням у процесі розробки рішень. З огляду на це, інформаційно-облікове забезпечення доцільно розглядати, з одного боку, як процес забезпечення управлінської системи інформацією, а з іншого, - як поєднання нормативно-планової, облікової та позаоблікової інформації на різних етапах управління фінансово-господарською діяльністю, здійснення внутрішнього контролю та аналізу.

Для формування цілісної системи інформаційно-облікового забезпечення необхідно визначитися зі специфікою її формування, зберігання, використання, розробити потоки руху інформації. Так, у закладі вищої освіти створюється єдина інформаційна мережа, що забезпечує збір, обробку даних, інформаційний обмін. Від повноти та достовірності інформації залежить якість оцінки подій, а також обґрунтованість управлінських рішень.

Кожен заклад освіти, який має ліцензію на провадження освітньої діяльності, повинен забезпечити на своєму веб-сайті (а при його відсутності - на веб-сайті засновників) відкритий доступ до наступної інформації та документів:

- статут;
- структура та органи управління закладу;
- ліцензії на провадження освітньої діяльності;
- сертифікати про акредитацію освітніх програм, про інституційну акредитацію закладу;
- кадровий склад закладу відповідно до ліцензійних умов;
- освітні програми та перелік освітніх компонентів, передбачених відповідними освітніми програмами;

- ліцензований обсяг й фактична кількість осіб, які навчаються у закладі освіти;
- матеріально-технічне забезпечення закладу (відповідно до ліцензійних умов);
- напрями наукової та/або мистецької діяльності;
- мова (мови) освітнього процесу;
- результати моніторингу якості освіти;
- наявність вакантних посад, порядок та умови проведення конкурсу на їх заміщення (у випадку його проведення);
- наявність гуртожитків, вільних місць у них, розмір плати за проживання;
- умови доступності закладу для навчання осіб з особливими освітніми потребами;
- річний звіт про діяльність закладу освіти;
- правила поведінки здобувача в закладі освіти;
- правила прийому до закладу освіти;
- розмір плати за навчання, підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації здобувачів освіти;
- перелік, вартість, порядок надання та оплати додаткових освітніх та інших послуг;
- план заходів щодо запобігання та протидії булінгу в закладі освіти;
- порядок подання та розгляду заяв про випадки булінгу в закладі освіти;
- порядок реагування на доведені випадки булінгу в закладі освіти та відповідальність причетних осіб;
- інша інформація, яка оприлюднюється на вимогу законодавства або за рішенням закладу освіти [15].

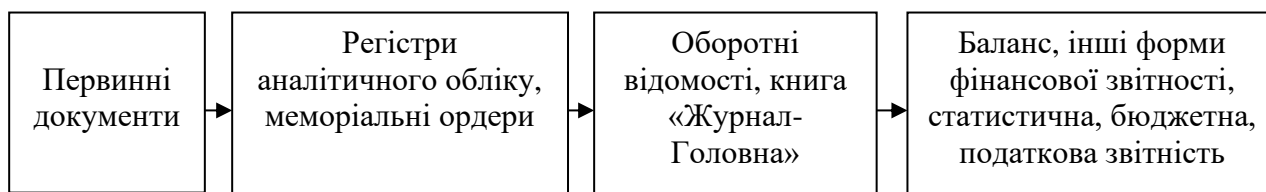
Перелік додаткової інформації, яка є обов'язковою для оприлюднення закладами вищої освіти, може визначатися спеціальними законами.

Систему інформаційно-облікових даних для управління закладом вищої освіти та здійснення внутрішнього контролю формують дані статистичного й

бухгалтерського обліку, звітність, внутрішні положення, посадові інструкції, встановлені правила документообігу, розроблені аналітичні таблиці.

Вагомим інструментом у формуванні інформаційно-облікового забезпечення є розробка облікової політики закладу, застосування положень якої повинне сприяти забезпеченню повного, достовірного та безперервного відображення господарських операцій. При цьому забезпечуватиметься можливість застосування різних прийомів та способів обробки інформації з урахуванням потреб управління.

Узагальнена послідовність відображення інформації в обліку та звітності закладу вищої освіти державної форми власності представлена на малюнку 2.



Малюнок 2. Узагальнена послідовність відображення інформації в обліку та звітності закладу вищої освіти державної форми власності

Джерело: розробка автора

Ефективна діяльність закладів вищої освіти значною мірою обумовлена функціонуванням належної системи зовнішнього та внутрішнього контролю. «Контроль є основним незалежним джерелом інформації для виявлення причин порушень, що виникають у процесі управління державними фінансами та державною власністю, а також дійовим засобом впливу для прийняття рішень щодо запобігання тих чи інших порушень» [16, с. 9].

Контроль за дотриманням законодавства в бюджетній сфері має ряд особливостей, а його загальна спрямованість регламентується Бюджетним кодексом України, зокрема, статтею 26. Такий контроль спрямований на забезпечення ефективного управління бюджетними коштами та здійснюється на всіх стадіях бюджетного процесу у відповідності з положеннями як Бюджетного кодексу, так і іншого законодавства. При його здійсненні забезпечується:

- оцінка управління бюджетними коштами, забезпечення цільового використання бюджетних коштів закладами вищої освіти;
- повнота й правильність ведення обліку, достовірність відображення інформації у формах звітності;
- загальна оцінка стану фінансово-господарської діяльності закладів вищої освіти;
- недопущення порушень бюджетного законодавства, забезпечення обґрунтованого планування надходжень та видатків.

Для забезпечення успішного функціонування закладу вищої освіти державної форми власності, збереження його активів, у закладі має бути чітко налагоджений розподіл обов'язків та механізм управління, невід'ємним елементом якого є внутрішній контроль.

Як зазначено у Бюджетному кодексі України, «внутрішнім контролем є комплекс заходів, що застосовуються керівником для забезпечення дотримання законності та ефективності використання бюджетних коштів, досягнення результатів відповідно до встановленої мети, завдань, планів і вимог щодо діяльності бюджетної установи та її підвідомчих установ» [17].

Слід зазначити, що в основних нормативно-правових документах, які регулюють процес здійснення внутрішнього контролю суб'єктами державного сектору, визначення даного поняття є ідентичним. Так, у Методичних рекомендаціях № 995 [18] та в Постанові КМУ № 1062 [19] термін «внутрішній контроль» використовується в тому ж значенні, що і в Бюджетному кодексі України.

У вищому навчальному закладі здійснення внутрішнього контролю базується, зокрема, на необхідності забезпечення ефективної організації навчально-виховного процесу шляхом налагодження взаємодії між адміністрацією, органами влади, громадськими організаціями, персоналом закладу.

Внутрішній контроль здійснюється керівником (ректором, директором) закладу, його заступниками (проректорами), а також іншими працівниками

(деканами, завідувачами кафедр і т. ін.) у межах виконання ними функціональних (посадових) обов'язків. У процесі організації такого контролю важливе значення повинне надаватися удосконаленню професійної майстерності науково-педагогічного персоналу, раціональному використанню коштів та матеріально-технічних ресурсів, обґрунтованому формуванню доходів та витрат. При цьому внутрішній контроль слід розуміти не як окрему обставину чи подію, а як цілісний процес, який здійснюється на рівні конкретного закладу вищої освіти його керівництвом та працівниками. У процесі його здійснення узагальнюється оперативна інформація про стан керованих підсистем, виявляються та виправляються недоліки в освітньому процесі.

Важливим об'єктом контролю виступає матеріально-технічна база закладу вищої освіти, яку формують будівлі, споруди, обладнання, комунікації, земля, транспортні засоби, службове житло тощо. З метою забезпечення статутної діяльності закладу вищої освіти складові матеріально-технічної бази передаються у власність закладу його засновником (засновниками) або закріплюються за закладом на основі права господарського відання, а питання щодо здійснення землекористування та реалізації прав власника земельних ділянок вирішуються у відповідності з нормами Земельного кодексу України.

Майно закладу вищої освіти не може бути предметом застави, не підлягає вилученню та не може бути передане у власність іншим особам без погодження з засновниками та вищим колегіальним органом самоврядування (крім передбачених законодавством випадків). Наявні будівлі, споруди, приміщення повинні відповідати вимогам доступності (відповідно до державних будівельних норм та стандартів).

При формуванні системи внутрішнього контролю необхідно враховувати, що у відповідності до статуту та з урахуванням норм Закону № 1556-VII заклад вищої освіти має право [11]:

- провадити фінансово-господарську діяльність як в Україні, так і за кордоном;

- власності на створені за власні або бюджетні кошти (крім визначених законом випадків) об'єкти права інтелектуальної власності;
- використовувати закріплене на праві господарського відання майно (у тому числі для здійснення господарської діяльності, передачі майна в оренду та користування згідно з законодавством);
- засновувати сталий фонд закладу та розпоряджатися доходами від його використання, отримувати майно, кошти та матеріальні цінності від державних органів, ОМС, юридичних та фізичних осіб;
- створювати або використовувати за договором матеріально-технічні бази з метою провадження освітньої, інноваційної, наукової, господарської діяльності;
- здійснювати капітальне будівництво основних засобів, проводити їх реконструкцію, поточний та капітальний ремонт;
- створювати і розвивати власні соціально-побутові об'єкти, спрямовувати кошти на соціальну підтримку працівників закладу та здобувачів освіти;
- відкривати рахунки в національній та іноземній валютах, користуватися кредитними ресурсами без урахування обмежень на право здійснення запозичень, встановлених Бюджетним кодексом;
- засновувати навчальні заклади, наукові установи, а також засновувати підприємства для здійснення інноваційної та/або виробничої діяльності;
- брати участь у формуванні статутного капіталу різних типів інноваційних структур шляхом внесення нематеріальних активів;
- здійснювати перекази внесків в іноземній валюті за колективне членство в міжнародних освітніх та наукових асоціаціях, за передплату на наукові іноземні видання, за доступ до баз даних та світових інформаційних мереж.

У процесі формування інформаційно-облікового забезпечення закладу вищої освіти державної форми власності слід враховувати, що фінансування таких закладів здійснюється за рахунок коштів з державного бюджету, а також з інших не заборонених законодавством джерел. При цьому дотримується принцип цільового й ефективного витрачання коштів, публічності й прозорості

в прийнятті рішень. На відміну від державних закладів, комунальні заклади освіти фінансуються за рахунок коштів місцевих бюджетів, з інших не заборонених законодавством джерел, а приватні заклади освіти фінансуються засновниками, а також надходженнями з інших не заборонених законодавством джерел. Спрямування залучених коштів на провадження статутної діяльності закладу вищої освіти здійснюється в порядку та на умовах, визначених статутом конкретного закладу, а також нормами законодавства.

У кошторис (фінансовий план) закладу вищої освіти включають витрати на розвиток матеріально-технічної та лабораторної бази, на забезпечення закладу ліцензованими програмними продуктами.

Власні надходження закладів вищої освіти, отримані у вигляді плати за надання освітніх послуг, благодійні внески та гранти зараховуються на спеціальні реєстраційні рахунки, відкриті в ДКСУ, або на поточні та/або депозитні рахунки установ державних банків. Такі доходи та відсотки від розміщення коштів закладу на депозитних рахунках установ державних банків включаються до кошторису (фінансового плану) закладу та можуть бути використані ним на придбання майна, ремонт приміщень, поліпшення навчально-лабораторного, матеріально-технічного та навчально-методичного забезпечення освітнього процесу, капітальне будівництво та інші потреби у межах статутної діяльності закладу освіти.

При розробці інформаційно-облікової системи закладів вищої освіти державної форми власності важлива роль відводиться формуванню доходів та витрат, які класифікуються у розрізі обмінних та необмінних операцій, фондів бюджету (загальний та спеціальний), бюджетних програм, видів діяльності.

Класифікацію доходів у розрізі обмінних та необмінних операцій відображено на малюнку 3.



Малюнок 3. Класифікація доходів за обмінними та необмінними операціями в обліку закладу вищої освіти державної форми власності

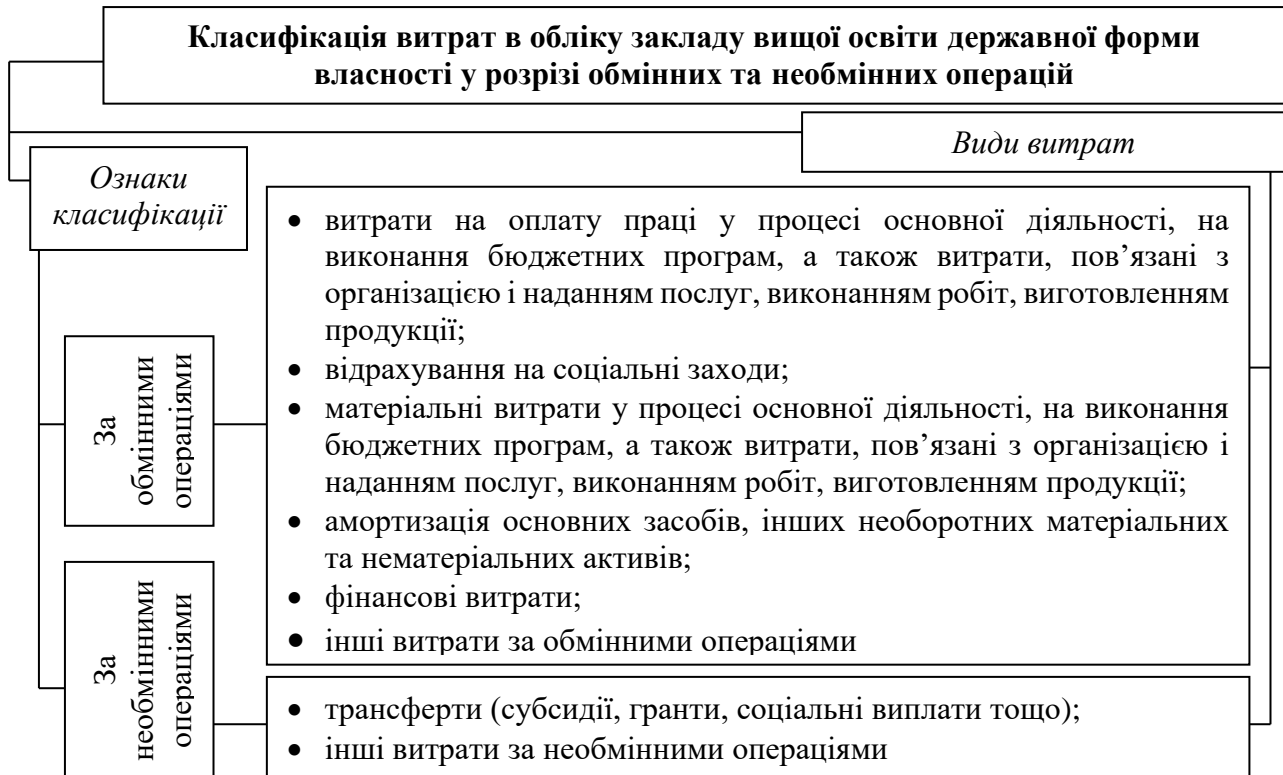
Джерело: узагальнено автором на підставі [20]

Сукупний дохід закладу освіти державної форми власності формують бюджетні асигнування та позабюджетні кошти, а також надходження як оплата за навчання, підвищення кваліфікації, кошти за надання додаткових освітніх послуг. Значну частку у надходженнях спеціального фонду формують надходження від плати за послуги, що надаються закладом згідно із законодавством (надходження від додаткової (господарської) діяльності, плата за оренду майна).

Вагомою складовою видатків у закладах вищої освіти є видатки на оплату праці та нарахування на заробітну плату, товари та послуги, соціальне забезпечення. У розпорядчому документі про облікову політику закладу важливе

значення відводиться формуванню переліку й складу змінних та постійних загальновиробничих витрат, визначенню бази їх розподілу.

Класифікацію витрат закладу вищої освіти державної форми власності у розрізі обмінних та необмінних операцій відображено на малюнку 4.



Малюнок 4. Класифікація витрат за обмінними та необмінними операціями в обліку закладу вищої освіти державної форми власності

Джерело: узагальнено автором на підставі [21]

Система внутрішнього контролю визначає набір внутрішніх правил та процедур контролю, запроваджених керівництвом для дотримання чинного законодавства, забезпечення стабільного функціонування закладу, збереження і раціонального використання активів, недопущення помилок та фальсифікацій, забезпечення правильності й повноти ведення обліку та формування звітності. З метою раціональної організації бухгалтерського й статистичного обліку та внутрішнього контролю у закладах розробляють графік документообігу.

Адміністрацією закладів освіти забезпечується: виконання працівниками вимог нормативно-законодавчих документів, внутрішніх правил та інструкцій, які регулюють діяльність закладів вищої освіти; контроль за надходженням та

використанням коштів загального та спеціального фондів, надійність системи обліку та інформації, яка необхідна для успішного управління фінансово-господарською діяльністю закладу; недопущення псування та нецільового використання майна, крадіжок, фактів знищення інформації в комп'ютерних базах даних, а також в облікових реєстрах та реєстрах; перевірка використання робочого часу, дотримання правил у формуванні навчального навантаження, забезпечення відповідності діяльності закладу ліцензійним умовам.

Як зазначено у Методичних рекомендаціях № 995, «внутрішнім контролем охоплюються питання планування діяльності установи, управління бюджетними коштами, ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової і бюджетної звітності, забезпечення захисту активів від втрат, цільового і ефективного використання бюджетних коштів та інші питання, що не обмежуються лише фінансовими аспектами діяльності установи» [18].

Здійснюючи внутрішній контроль, доцільно враховувати основні орієнтири діяльності закладу вищої освіти (малюнок 5).



Малюнок 5. Основні орієнтири діяльності закладу вищої освіти

Джерело: розробка автора

При організації системи внутрішнього контролю у закладі вищої освіти керівник такого закладу повинен чітко розуміти: специфіку діяльності закладу, його організаційно-управлінську структуру; особливості функціонування кожної з підсистем (при цьому забезпечується системний підхід в управлінні, а також повнота, правильність та своєчасність прийняття рішень); форми і методи

контролю (це сприятиме правильній організації контролю та його цілеспрямованому здійсненню). З урахуванням цього визначаються завдання, які необхідно вирішити у процесі організації системи внутрішнього контролю у закладі вищої освіти (малюнок 6).

Основні завдання організації системи внутрішнього контролю у закладах вищої освіти	
	Перевірка дотримання положень законодавства у сфері вищої освіти, документації стосовно акредитації та ліцензування освітньої діяльності
	Перевірка стану матеріально-технічної бази закладу та її використання, ведення обліку, правильності складання кошторисів, формування звітності
	Контроль наявності та якості навчально-методичного та наукового забезпечення, контроль за виконанням навчальних планів та програм, індивідуальних планів та програм
	Перевірка стану викладання навчальних дисциплін, запровадження інноваційних технологій навчання, запровадження нетрадиційних форм та методів навчання, контроль якості знань та вмінь здобувачів освіти
	Перевірка стану виховної роботи та реалізації особистісно-орієнтованого підходу

Малюнок 6. Основні завдання, які необхідно вирішити у процесі розробки системи внутрішнього контролю закладу вищої освіти

Джерело: розробка автора

Узагальнену структуру внутрішнього контролю в закладі вищої освіти державної форми власності формують такі компоненти:

- внутрішнє середовище (при його дослідженні доцільно систематизувати повноваження суб'єктів внутрішнього контролю, обґрунтувати формування організаційних і функціональних засад, які визначають внутрішнє середовище, розробити чіткі внутрішні регламенти та внести зміни до діючих регламентів);

- формулювання цілей (на цьому етапі слід виокремити операційні та стратегічні цілі. Так, операційні цілі визначаються періодично, є реалістичними, конкретизованими, вимірюваними, а стратегічні цілі встановлюються закладом на перспективу);

- ідентифікація зовнішніх (законодавчих) та внутрішніх (кадрових, програмно-технічних, фінансово-господарських) ризиків, їх оцінка з урахуванням ймовірності виникнення та впливу на спроможність суб'єктів внутрішнього контролю досягати цілі, управління ризиками з урахуванням їх розподілу між суб'єктами контролю;

- заходи контролю та моніторингу, інформаційно-комунікаційний обмін з урахуванням результатів зовнішнього контролю, внутрішніх перевірок, оцінки ризиків, результатів моніторингу.

У закладах вищої освіти об'єктами внутрішнього контролю виступають адміністративно-управлінські процеси, фінансово-господарські та інші процеси, що здійснюються у межах встановлених повноважень та відповідальності. При цьому функціонування системи внутрішнього контролю ґрунтується на важливих принципах, таких як: законність, об'єктивність, відповідальність та розподіл повноважень, методологічна єдність, відкритість.

Складовими компонентами системи внутрішнього контролю закладу вищої освіти державної форми власності є: середовище контролю; система бухгалтерського обліку та звітності; процедури перевірки.

Зокрема, середовище контролю формують фактори такого середовища (організаційна структура закладу освіти, розподіл обов'язків, види й методи управлінського контролю), а також специфічні заходи контролю (забезпечення відповідності між внутрішніми регламентами й вимогами чинного законодавства, дотримання ліцензійних умов, належний контроль доступу до зміни комп'ютерних програм, оновлення баз даних, до інформаційних джерел, оцінка відповідності науково-педагогічного персоналу особливостям діяльності закладу та його структурних підрозділів).

Ефективне функціонування системи бухгалтерського обліку та звітності передбачає розробку робочого плану рахунків бухгалтерського обліку, формування й дотримання графіку документообігу, затвердження облікової політики та контроль за відповідністю її положень єдиним підходам до формування облікової політики закладами та установами, які входять до сфери

управління МОН, ведення обліку й складання звітності з урахуванням вимог законодавства.

Процедурами перевірки є процедури контролю за наявністю документів стосовно здійснення освітньої діяльності, контролю збереження активів, повноти й правильності формуванні кошторису, відображення даних в обліку та звітності. При цьому здійснюється періодичне порівняння фактично наявних активів з записами в облікових реєстрах, арифметична перевірка сумарних значень, оцінка порівнянності даних, відображених в обліку та формах звітності, проводиться аналіз джерел фінансування та потреби в коштах.

Внутрішній контроль у закладі вищої освіти забезпечується поєднанням сукупності функцій:

- управлінської (через вплив структури й функцій апарату управління на реалізацію мети та завдань фінансово-господарської діяльності закладу освіти);
- педагогічно-виховної (шляхом забезпечення цілісності процесу навчання та виховання здобувачів вищої освіти);
- діагностичної (через вивчення впливу стану навчально-виховного процесу на результати фінансово-господарської діяльності закладу);
- стимулюючої (шляхом розробки механізмів заохочення здобувачів для покращення результатів навчання, розвитку особистості);
- інформаційної (через формування масиву інформації про діяльність закладу освіти та якість навчально-виховного процесу).

Заклади вищої освіти здійснюють освітню, методичну, наукову, виробничо-комерційну, фінансово-господарську діяльність з урахуванням норм Конституції, Указів Президента, Бюджетного та Податкового, Господарського, Цивільного кодексів України, Кодексу законів про працю в Україні, законодавства у сфері освіти, інших нормативно-правових актів.

Контроль за дотриманням статуту та за фінансово-господарською діяльністю закладу вищої освіти здійснюють засновник (засновники), або уповноважений ним (ними) орган. Керівник (ректор, директор) повинен бути добре інформованим про всі сфери фінансово-господарської діяльності закладу,

постійно підтримувати зворотній зв'язок з головним бухгалтером та фінансово-економічною службою, приймати участь у розробці кошторису, аналізі формування доходів та витрат. Значну увагу під час здійснення внутрішнього контролю слід звертати на дотримання освітніх стандартів та внутрішніх регламентів, виконання навчальних планів та програм, якісний склад науково-педагогічного персоналу, а також рівень знань, умінь та навичок здобувачів освіти, дотримання вимог техніки безпеки й санітарно-гігієнічних норм.

У процесі здійснення контролю за діяльністю закладів вищої освіти слід враховувати, що при провадженні освітньої діяльності такими закладами в обов'язковому порядку повинні дотримуватися ліцензійні умови та стандарти вищої освіти. Зокрема, ліцензійними умовами провадження освітньої діяльності встановлено вичерпний перелік обов'язкових для виконання закладом вимог та документів, які додаються до заяви про отримання ліцензії.

Ліцензійні умови провадження освітньої діяльності визначають: кадрові освітньо-кваліфікаційні вимоги до працівників; технологічні вимоги до наявної матеріально-технічної бази, дані щодо її ідентифікації; вимоги, передбачені Законом України № 222-VIII «Про ліцензування видів господарської діяльності» від 02.03.2015 р. (редакція від 05.01.2022 р.) [11].

Перелік галузей знань та спеціальностей, розроблений на основі Міжнародної стандартної класифікації освіти та затверджений КМУ за поданням центрального органу виконавчої влади в сфері освіти та науки, формується для впорядкування освітніх програм з диференціацією вимог до них, для планування підготовки фахівців, забезпечення порівнянності документів про вищу освіту.

Кожний заклад вищої освіти здійснює самостійну розробку освітніх програм та їх затвердження з урахуванням встановлених законодавством й стандартами вищої освіти, а також (за наявності) професійними стандартами вимог до відповідних рівнів вищої освіти.

Необхідно перевіряти освітні програми на вміст таких складників: перелік освітніх компонентів та їх логічна послідовність; вимоги щодо рівня освіти здобувачів, які можуть розпочати навчання за визначеною програмою; кількість

необхідних для виконання програми кредитів ЄКТС; очікувані результати навчання за програмою (здобуті компетентності).

Слід враховувати, що заклад вищої освіти має право самостійно запроваджувати спеціалізації, формувати освітні програми за галузями знань чи групами спеціальностей на початковому рівні (короткому циклі) вищої освіти, формувати міждисциплінарні освітньо-наукові програми на другому (магістерському) рівні вищої освіти, якщо це не суперечить стандартам вищої освіти.

Стандарти вищої освіти є сукупністю спільних вимог до освітніх програм у межах конкретного рівня вищої освіти та спеціальності. Вони розробляються у відповідності з Національною рамкою кваліфікацій та використовуються при визначенні й оцінюванні якості вищої освіти, а також результатів освітньої діяльності.

У процесі контролю слід враховувати, що стандартом вищої освіти визначаються наступні вимоги до освітньої програми: необхідний для здобуття конкретного ступеня вищої освіти обсяг кредитів ЄКТС; вимоги до рівня освіти й результатів навчання осіб, які можуть навчатися за даною програмою; перелік набору обов'язкових компетентностей випускника; нормативна складова підготовки та форми атестації здобувачів вищої освіти; вимоги щодо формування освітніх програм підготовки за однією чи кількома галузями знань або групою спеціальностей (в стандартах для молодшого бакалавра), міждисциплінарних освітньо-наукових програм (в стандартах для магістра й доктора філософії), а також вимоги професійних стандартів.

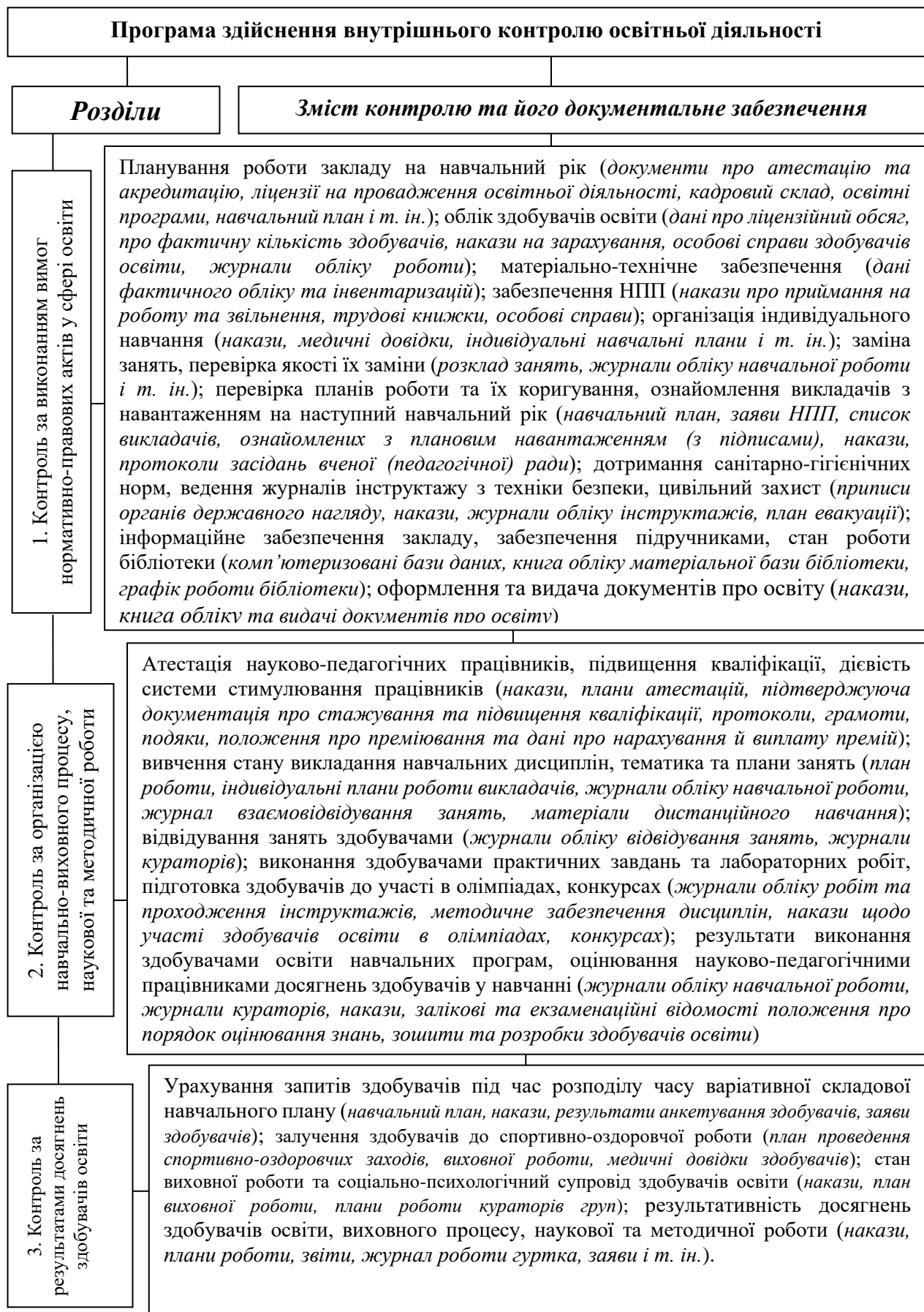
При здійсненні контролю за розробкою навчальних планів слід враховувати, що їх складання заклад вищої освіти здійснює на підставі освітніх програм. У навчальному плані визначається перелік та обсяг освітніх компонентів у кредитах ЄКТС, форми організації освітнього процесу, графік навчального процесу, види й обсяги навчальних занять, форми контролю (поточного та підсумкового). На його основі розробляються та затверджуються індивідуальні навчальні плани для кожного здобувача на навчальний рік, які

формуються з урахуванням особистого вибору ним дисциплін у встановленому законодавством обсязі.

Важливе значення має надаватися контролю системи внутрішнього забезпечення якості (оцінці якості освітньої діяльності та якості вищої освіти). При цьому передбачається здійснення наступних заходів та процедур: формування загальних принципів і процедур щодо забезпечення якості освіти; моніторинг освітніх програм та їх періодичний перегляд; здійснення щорічного оцінювання здобувачів, науково-педагогічних та педагогічних працівників закладу з оприлюдненням результатів оцінювання на веб-сайті або в інший спосіб; забезпечення можливостей щодо підвищення кваліфікації персоналу, дотримання академічної доброчесності працівниками та здобувачами; забезпечення достатності ресурсів для організації освітнього процесу у розрізі освітніх програм, інформаційних систем управління освітнім процесом, публічності інформації щодо освітніх програм, ступенів освіти, кваліфікацій.

Програма здійснення внутрішнього контролю освітньої діяльності у закладах вищої освіти має розроблятися у відповідності з вимогами, встановленими Листом МОН України від 07.08.2013 р. № 1/9-533 [22].

Така програма розробляється на кожен навчальний рік з помісячною розбивкою. Нею визначається зміст контролю, форма узагальнення та оприлюднення результатів, орієнтовні терміни проведення заходів контролю. Розділи програми здійснення внутрішнього контролю освітньої діяльності відображено на малюнку 7.



Малюнок 7. Програма здійснення внутрішнього контролю освітньої діяльності закладу вищої освіти

Джерело: узагальнено автором на підставі [22]

Ефективність здійснення навчально-виховного процесу значною мірою визначається якістю вмінь та знань здобувачів освіти. У зв'язку з цим необхідним є періодичне проведення перевірок рівня знань здобувачів освіти.

У закладах освіти застосовують наступні види контролю знань, умінь та навичок здобувачів освіти:

- поточний контроль (здійснення опитувань, перевірка виконання здобувачами контрольних робіт і т. ін.);
- тематичний контроль (тематичне опитування здобувачів, тестування);
- проміжний контроль (передбачає проведення семестрових та річних підсумкових заліків, атестацій, виконання здобувачами індивідуальних завдань);
- вихідний контроль (передбачає проведення державної кваліфікаційної атестації, що включає кваліфікаційний екзамен або захист кваліфікаційної роботи).

Форми та періодичність проведення контролю зазначають у навчальному плані, робочих програмах дисциплін, силабусах.

Слід зазначити, що ефективність контролю за виконанням навчально-виховної та науково-методичної роботи буде високою лише у випадку, коли такий контроль здійснюється системно, у відповідності із розробленим планом.

У відповідності з Законом України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII (зі змінами та доповненнями), фінансування освіти може здійснюватися за рахунок коштів державного бюджету, місцевих бюджетів, а також за рахунок інших джерел, які не заборонені чинним законодавством. Тобто, джерелами фінансування можуть бути: бюджетні кошти; надходження, отримані як плата за надання освітніх та інших послуг (відповідно до укладених договорів); гранти вітчизняних та міжнародних організацій; доходи від реалізації продукції навчально-виробничих майстерень чи господарств, а також від надання в оренду будівель, споруд, обладнання; добровільні внески юридичних та фізичних осіб (у вигляді коштів, матеріальних цінностей, нематеріальних активів); надходження, отримані в оплату за НДР, а також за інші роботи, які виконані на замовлення юридичних або фізичних осіб; дивіденди від цінних паперів,

відсотки від депозитів та розміщення коштів спецфонду на поточних банківських рахунках; інші джерела, які не заборонені чинним законодавством.

Важливими об'єктами контролю у закладах вищої освіти є процес фінансування підготовки бакалаврів та магістрів, соціальний захист педагогічних працівників та здобувачів освіти. Фінансування таких виплат здійснюється за рахунок коштів бюджету на нормативній основі, у межах обсягів державного (регіонального) замовлення. В залежності від форми власності закладу, своєчасність здійснення виплат педагогічним працівникам, а також надання пільг забезпечує держава або засновники.

Заклади освіти можуть використовувати на передбачену установчими документами діяльність додаткові джерела фінансування - кошти, отримані за підготовку здобувачів понад державне замовлення, надання додаткових послуг, перелік яких визначається Кабінетом Міністрів України.

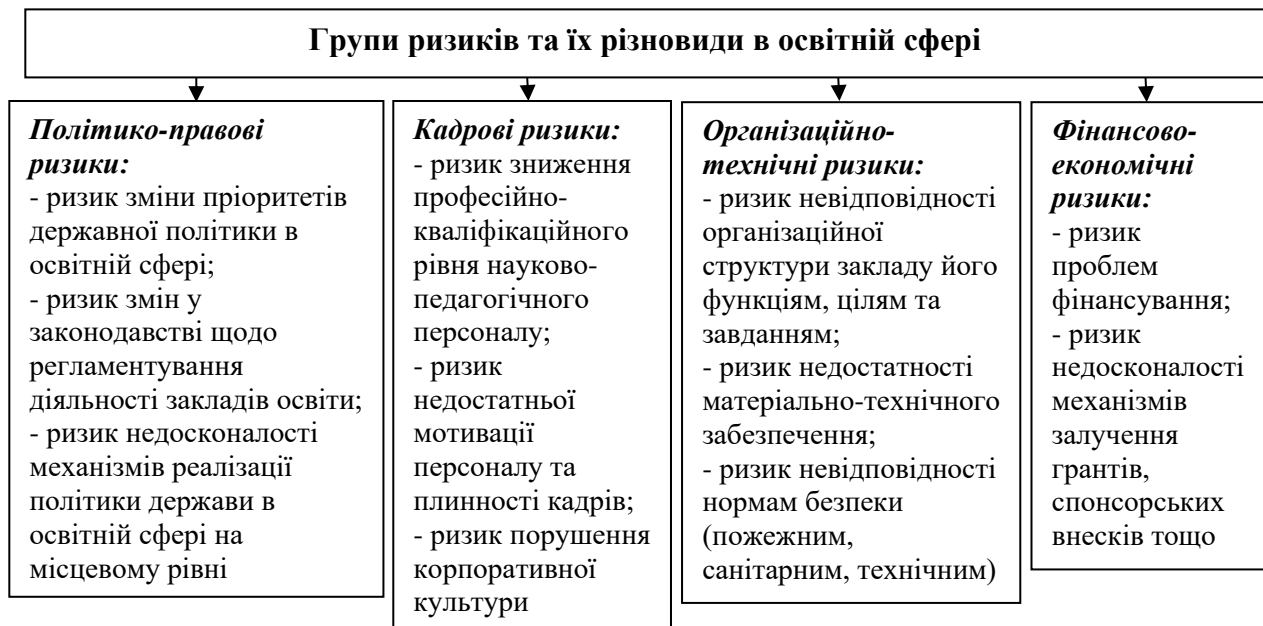
Вище розглянуті аспекти діяльності, а також особливості функціонування закладів вищої освіти державної форми власності повинні максимально враховуватися при здійсненні внутрішнього контролю й формуванні системи його інформаційно-облікового забезпечення.

Система інформаційно-облікового забезпечення внутрішнього контролю у закладах вищої освіти спрямовується на вирішення конкретних управлінських завдань, а її дієвість передбачає реалізацію таких етапів:

- формулювання управлінських завдань та варіантів їх вирішення;
- систематизація інформації, попередньо перевіреної на предмет повноти та достовірності;
- узгодження варіантів рішень з урахуванням норм облікової політики, практики ведення обліку, підходів в оподаткуванні.

В сучасних умовах актуальною є проблема посилення впливу ризиків на діяльність закладів вищої освіти, що потребує розробки комплексної системи їх оцінки та класифікації, удосконалення практичних аспектів управління ризиками. У процесі фінансово-господарської діяльності заклади вищої освіти стикаються з різноманітними ризиками політико-правового, кадрового,

організаційно-технічного, фінансово-економічного характеру. Основні групи ризиків та їх різновиди в освітній сфері згруповані на малюнку 8.



Малюнок 8. Основні групи ризиків та їх різновиди в освітній сфері

Джерело: узагальнено автором на підставі [23]

Ризики різняться за місцем та часом їхнього виникнення, сукупністю факторів впливу на їх рівень, способом аналізу, методами опису. Поряд із загальними існують специфічні види ризиків, пов'язані з особливостями діяльності конкретного закладу вищої освіти та специфікою управління, з інформованістю про стан зовнішнього середовища тощо.

Зокрема, політико-правові ризики пов'язані зі змінами в політичній сфері, а також нормативно-правовому полі, зумовлюють зміну пріоритетів на загальнодержавному та територіальному рівнях.

Політичні ризики зумовлюються геополітичною та внутрішньою ситуацією в країні, яка здійснює значний вплив на діяльність закладів вищої освіти, в зв'язку чим відбувається нарощування, зокрема, фінансового ризику. Військові дії, які нині відбуваються в Україні, негативно позначаються не лише на морально-фізичному стані населення, а й на функціонуванні економіки, діяльності навчальних закладів у різних регіонах.

Правові ризики пов'язані зі зміною положень нормативно-правових актів, або недостатньою компетентністю осіб, які їх трактують. Нормативно-правове поле діяльності закладів вищої освіти, у тому числі й державних, формують Закони України, Укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів України, листи та офіційні пояснення МОН України, інші концептуальні документи в сфері освіти. Неправильне трактування нормативно-правових актів, а інколи й внесені зміни в нормативно-правове поле, спричинюють виникнення збитків, адже сталі правові норми є основою моделювання системи менеджменту, формування організаційно-інформаційних та функціональних структур.

Часті зміни державної політики істотно змінюють систему вищої освіти, призводять до тимчасового зменшення ефекту у зв'язку з зростанням витрат на перехід та адаптацію. Тому такі зміни мають бути максимально виваженими, чітко прорахованими та поетапними.

При дослідженні ризику впливу змін законодавства на регламентування діяльності закладів вищої освіти слід враховувати організаційно-правовий статус таких закладів, здійснювати пошук шляхів удосконалення структури управління та внутрішніх документів, формувати оптимальну модель взаємодії кадрової, фінансової, матеріально-технічної, інформаційної складових для створення раціональної системи управління персоналом.

Кадрові ризики пов'язані з неповним використанням потенційних можливостей науково-педагогічного персоналу для досягнення закладом вищої освіти поставлених цілей та завдань, нераціональним підбором та розстановкою кадрів, відсутністю належних стимулів для їх навчання та розвитку, неналежними умовами праці, неурегульованістю взаємовідносин у колективі та наявністю невирішених трудових суперечок. Такі ризики можуть призвести до втрати співробітників, зниження їх віддачі внаслідок недостатньої вмотивованості. Мінімізація кадрових ризиків, раціональна організація управління персоналом надає закладу безперечні конкурентні переваги на ринку

освітніх послуг, а злагоджена команда кваліфікованих однодумців дає можливість реалізувати надскладні завдання.

Переважає більшість кадрових ризиків пов'язана з порушенням корпоративних правил, зловживаннями та помилками. Тому необхідно розробити сукупність заходів щодо сприяння підвищенню рівня професійно-педагогічних компетентностей науково-педагогічного персоналу, розвитку професійних якостей викладачів, їх прагнення до самовдосконалення.

Кількісний та якісний рух персоналу може відбуватися внаслідок незадоволеності керівництва роботою конкретного працівника, або ж незадоволення науково-педагогічних працівників роботою у конкретному закладі освіти. Рух персоналу може бути пов'язаний з його переміщенням в самому навчальному закладі, або між закладами освіти. У процесі аналізу оцінюють відповідність тенденції зміни якісного складу науково-педагогічних працівників стратегічним цілям розвитку закладу.

Ризик недостатньої мотивації персоналу виникає, коли не приділяється належна увага створенню в колективі сприятливого психологічного клімату, забезпеченню спрацьованості, сумісності, добрих міжособистісних відносин. Робочі відносини в колективі повинні засновуватися на взаємній повазі, відкритості, сприяти розкриттю кращих якостей та здібностей кожного викладача.

Активно мотивує науково-педагогічний персонал вдячність керівництва за досягнуті результати, визнання здобутків викладача, оцінка його трудового внеску. За відсутності належної мотивації здійснюється деформація психологічної структури викладача, знижується його самооцінка та науково-педагогічна активність, звільняються професійні кадри.

Заклади вищої освіти повинні розвиватися з урахуванням новітніх тенденцій в галузі науки та техніки. Це дозволить зміцнювати позиції на ринку освітніх послуг, оперативно реагувати на вплив зовнішніх чинників, стабільно розвиватися. Порушення правил експлуатації технічних систем та об'єктів спричинює технічні ризики: ймовірність втрат через низькі технологічні

можливості навчального закладу, негативні результати виконання науково-дослідних робіт, недосягнення необхідних технічних параметрів у процесі конструкторсько-технологічних розробок, збої в роботі обладнання та устаткування тощо. Уникнення таких ризиків, їх вчасна ідентифікація та урахування можливих наслідків має регулюватися на внутрішньому рівні.

Важливим є урахування ризику невідповідності організаційної структури базовим цілям та завданням закладу вищої освіти, неурегульованості взаємовідносин між структурними підрозділами та працівниками.

Недостатнє або неякісне забезпечення освітнього процесу загалом, науково-педагогічного персоналу та адміністрації закладу автоматизованими системами управління, комп'ютерною та мультимедійною технікою, іншими технічними засобами, прикладним програмним забезпеченням спричинює виникнення матеріально-технічних ризиків.

Ризик невідповідності нормам безпеки життєдіяльності (санітарним, пожежним, технічним тощо) спричинює проблеми для життя та здоров'я учасників освітнього процесу та потребує негайного вирішення з метою запобігання прояву негативних явищ.

Фінансово-економічним ризикам притаманна альтернативність, суперечливість та невизначеність. Прийняття рішень в умовах невизначеності дає можливість впроваджувати перспективні види діяльності, формувати бюджет та фінансовий план, здійснювати розподіл коштів між структурними підрозділами з урахуванням впливу останніх на життєдіяльність закладу шляхом переборювання консервативності підходів при зіткненні різних оцінок та ризикованих дій.

Для всіх без виключення закладів освіти проблема формування, розподілу та ефективного використання коштів особливо актуальна. Тому важливою є розробка та впровадження дієвої системи контролю за доходами та видатками, пошук шляхів компенсування недостатнього бюджетного фінансування за рахунок впровадження механізмів залучення коштів партнерів.

Ризик недосконалості механізмів залучення коштів пов'язаний з неналежним рівнем здійснення фандрейзингової діяльності. Фандрейзинг у закладах вищої освіти може здійснюватися шляхом виконання договірних робіт, надання платних послуг (проведення курсів підвищення кваліфікації, тренінгів тощо), отримання спонсорських коштів, фінансової підтримки у вигляді грантів, участі в цільових програмах тощо.

При загальній оцінці ризиків діяльності у закладах вищої освіти державної форми власності доцільно застосовувати нормативи, визначені наказом МОН України від 24.03.2017 р. № 462 [24] (табл. 3).

Таблиця 3

Загальна оцінка ризиків діяльності закладу вищої освіти державної форми власності (відповідно до наказу МОН № 462)

Показник	Джерело інформації	Ступінь та критерії ризику	Бал
1. Бюджетні асигнування (призначення)	Форми бюджетної звітності №№: 2д, 4-1д, 4-2д, 4-3д.1, 4-4д. <i>Показник визначається сумарно за 2 роки</i>	Високий (більше 50 млн. грн.)	5
		Середній (1 - 50 млн. грн.)	2
		Низький (до 1 млн. грн.)	0,5
2. Бюджетні асигнування по видатках на «Дослідження і розробки, окремі заходи по реалізації державних (регіональних) програм»	Форми бюджетної звітності №№: 2, 4-1д, 4-2д, 4-3д.1, 4-4д. <i>Показник визначається сумарно за 2 роки</i>	Високий (більше 5 млн. грн.)	5
		Середній (1 - 5 млн. грн.)	2
		Низький (до 1 млн. грн.)	0,5
3. Бюджетні асигнування по видатках на «Предмети, матеріали, обладнання та інвентар; оплату послуг (крім комунальних); видатки та заходи спеціального призначення»	Форми бюджетної звітності №№: 2, 4-1д, 4-2д, 4-3д.1, 4-4д. <i>Показник визначається сумарно за 2 роки</i>	Високий (більше 5 млн. грн.)	5
		Середній (1 - 5 млн. грн.)	2
		Низький (до 1 млн. грн.)	0,5
4. Бюджетні асигнування на «Капітальні видатки»	Форми бюджетної звітності №№: 2, 4-1д, 4-2д, 4-3д.1, 4-4д. <i>Показник визначається сумарно за 2 роки</i>	Високий (більше 10 млн. грн.)	5
		Середній (1 - 10 млн. грн.)	2
		Низький (до 1 млн. грн.)	0,5
5. Державні закупівлі за переговорною процедурою (окрім комунальних послуг)	Звіти про результати проведення закупівлі. <i>Показник визначається сумарно за 2 роки</i>	Високий (більше 3 млн. грн.)	5
		Середній (500 тис. - 3 млн. грн.)	2
		Низький (до 500 тис. грн.)	0,5
6. Державні закупівлі у суб'єктів підприємництва – фізичних осіб	Звіти про результати проведення закупівлі. <i>Показник визначається сумарно за 2 роки</i>	Високий (більше 3 млн. грн.)	5
		Середній (500 тис. - 3 млн. грн.)	2
		Низький (до 500 тис. грн.)	0,5

Продовження таблиці 3

7. Первісна вартість основних засобів	Форма № 1-дс «Баланс». Показник визначається на кінець останнього звітного періоду	Високий (більше 10 млн. грн.)	5
		Середній (1 - 10 млн. грн.)	2
		Низький (до 1 млн. грн.)	0,5
8. Зменшення вартості нефінансових активів	Форма № 1-дс «Баланс». Показник визначається сумарно за 2 роки як різниця вартості нефінансових активів на кінець та початок звітного періоду	Високий (більше 1 млн. грн.)	5
		Середній (100 тис. - 1 млн. грн.)	2
		Низький (до 100 тис. грн.)	0,5
9. Поточні зобов'язання	Форма № 1-дс «Баланс». Показник визначається на кінець останнього звітного періоду	Високий (більше 1 млн. грн.)	5
		Середній (100 тис. - 1 млн. грн.)	2
		Низький (до 100 тис. грн.)	0,5
10. Дебіторська заборгованість	Форма № 1-дс «Баланс». Показник визначається на кінець останнього звітного періоду	Високий (більше 1 млн. грн.)	5
		Середній (100 тис. - 1 млн. грн.)	2
		Низький (до 100 тис. грн.)	0,5
11. Власні надходження (надходження коштів, отриманих як плата за послуги, а також за іншими джерелами власних надходжень)	Форми бюджетної звітності №№: 2д, 4-1д, 4-2д, 4-3д.1, 4-4д. Показник визначається сумарно за 2 роки	Високий (більше 10 млн. грн.)	5
		Середній (1 - 10 млн. грн.)	2
		Низький (до 1 млн. грн.)	0,5
12. Інформація правоохоронних органів стосовно суми можливої матеріальної шкоди та / або взаємовідносин з господарюючими суб'єктами з ознаками фіктивності	Інформація від правоохоронних органів	Високий (більше 200 тис. грн.)	5
		Середній (50 - 200 тис. грн.)	2
		Низький (до 50 тис. грн.)	0,5
13. Обґрунтована інформація з інших зовнішніх джерел щодо суми ймовірної матеріальної шкоди з підтверджуючими документами	ЗМІ, інтернет, скарги і т.ін.	Високий (більше 200 тис. грн.)	5
		Середній (50 - 200 тис. грн.)	2
		Низький (до 50 тис. грн.)	0,5
14. Інформація від структурних підрозділів МОН щодо суми ймовірної матеріальної шкоди	Інформація від структурних підрозділів МОН	Високий (більше 200 тис. грн.)	5
		Середній (50 - 200 тис. грн.)	2
		Низький (до 50 тис. грн.)	0,5

Джерело: узагальнено автором на підставі [24]

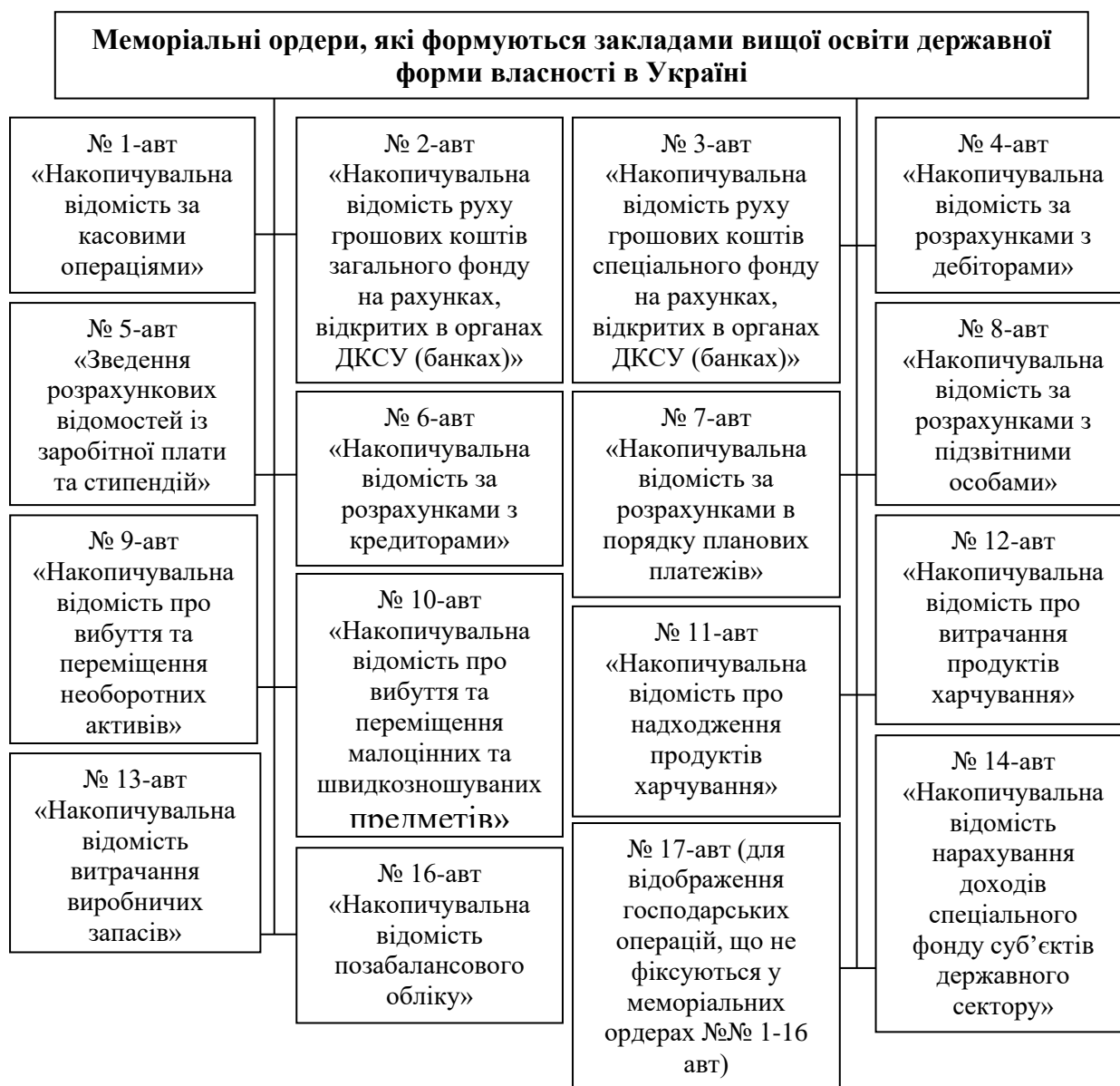
При здійсненні внутрішнього та зовнішнього контролю слід акцентувати особливу увагу на тих індикаторах, за якими ступінь ризику є високим та середнім. Зокрема, важливим об'єктом контролю є бюджетні асигнування, обсяги яких заклади вищої освіти відображають у формах бюджетної звітності.

Ведення обліку й складання фінансової та бюджетної звітності в державних закладах вищої освіти здійснюється відповідно до НП(С)БОДС, інших нормативно-правових актів щодо ведення обліку. З 01.01.2021 р., у відповідності до Наказу МОН України від 17.02.2021 р. № 210, державні заклади вищої освіти внесли зміни в облікову політику для приведення облікової політики до єдиних підходів, розроблених для навчальних закладів, що належать до сфери управління МОН.

Облікова політика закладу вищої освіти державної форми власності погоджується суб'єктом державного сектору вищого рівня, який затверджує кошторис. При веденні обліку застосовують типові бухгалтерські проведення відповідно до затвердженої наказом МФУ № 1219 від 29.12.2015 р. (редакція від 27.07.2021 р.) «Типової кореспонденції субрахунків бухгалтерського обліку для відображення операцій з активами, капіталом та зобов'язаннями розпорядниками бюджетних коштів та державними цільовими фондами».

У більшості закладів вищої освіти державної форми власності облік ведуть за спрощеним варіантом меморіально-ордерної форми - «Журнал-Головна». Накопичувальними щомісячними відомостями при цьому слугують меморіальні ордери, які формуються у відповідності до Наказу МФУ «Про затвердження типових форм меморіальних ордерів, інших облікових реєстрів суб'єктів державного сектору та порядку їх складання» від 08.09.2017 р. № 755 (редакція від 16.03.2021 р.) (малюнок 9).

Меморіальні ордери реєструються в книзі «Журнал-Головна», що відкривається на кожен рік. Наприкінці кожного місяця перевіряють правильність відображення записів за субрахунками, визначають сумарні обороти, кінцеві залишки. Також перевіряють повноту та достовірність інформації, яка перенесена з первинних документів у меморіальні ордери, реєстри аналітичного обліку, відображена в оборотних відомостях, які складені у розрізі аналітичних рахунків на основі реєстрів аналітичного обліку (карток, книг). Підсумки оборотної відомості звіряються з оборотами та залишками синтетичних рахунків, які відображені у книзі «Журнал-Головна».



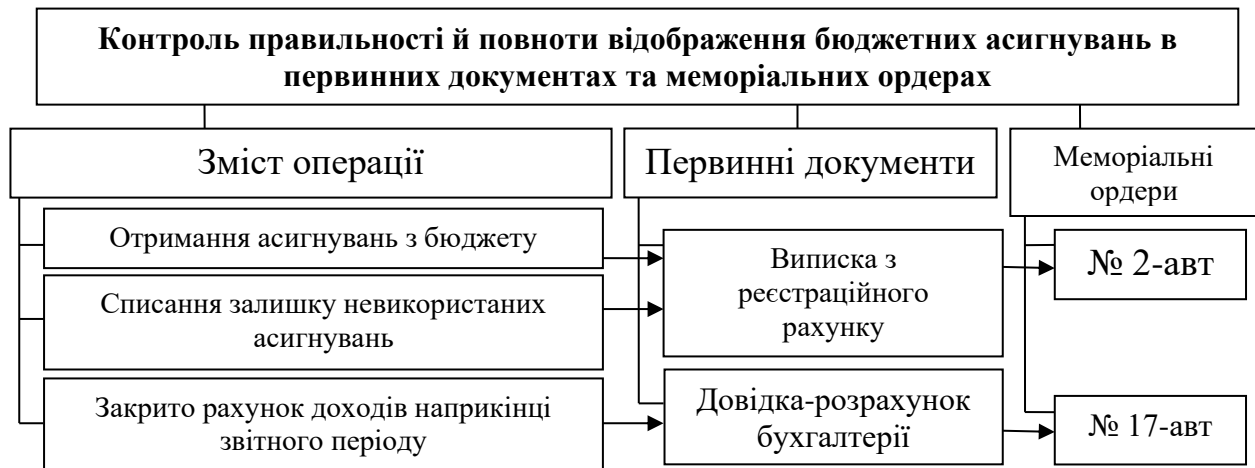
Малюнок 9. Меморіальні ордери, які формуються закладами вищої освіти державної форми власності

Джерело: узагальнено автором на підставі [25]

Важливим об'єктом контролю є обсяги публічних закупівель, інформація про які відображається в електронній системі закупівель України ProZorro, а також у Звітах про результати закупівель. З метою недопущення порушень законодавства, за допомогою програмного забезпечення ризик-системою визначаються індикатори ризику у відповідності з методикою, визначення автоматичних індикаторів ризиків, затвердженою наказом МФУ від 28.10.2020 р. № 647. Зовнішній контроль обсягів публічних закупівель здійснюють

Антимонопольний комітет України, Державна казначейська служба України, Державна аудиторська служба України, Національна поліція України, Рахункова Палата України.

Контроль обсягу бюджетних асигнувань передбачає звірку сум за відповідними первинними документами та меморіальними ордерами (малюнок 10):



Малюнок 10. Контроль правильності й повноти відображення бюджетних асигнувань в первинних документах та меморіальних ордерах

Джерело: розробка автора

У обсязі бюджетних асигнувань досить вагомими є частки асигнувань на оплату праці з нарахуваннями та стипендіальні виплати, і тому керівництво закладу значну увагу повинне приділяти здійсненню контролю за станом розрахунків за такими виплатами.

Виплати працівникам формують наступні складові: поточні та інші виплати, виплати при звільненні. Поточні виплати працівникам формуються із заробітної плати та виплат за невідпрацьований час, премій та інших заохочувальних виплат. При веденні обліку таких виплат заклади вищої освіти державної форми власності керуються Національним положенням (стандартом) бухгалтерського обліку в державному секторі 132 «Виплати працівникам», затвердженим наказом МФУ від 29.12.2011 р. № 1798 (у редакції від

01.01.2015 р.), нормами КЗпП та інших законодавчих актів України, а також внутрішніми регламентами.

У процесі контролю за станом розрахунків з оплати праці вивчається інформація рахунку 65 «Розрахунки з оплати праці». За субрахунком 6511 зазначеного рахунку відображаються розрахунки із заробітної плати, на субрахунку 6512 - з виплати стипендій.

Заробітну плату працівникам виплачують двічі на місяць (за умовами трудового договору), виходячи з місячного окладу працівника й кількості відпрацьованих днів у місяці. Контроль таких виплат передбачає здійснення звірки сум за взаємопов'язаними первинними документами та меморіальними ордерами. Так, при нарахуванні заробітної плати працівнику звіряють інформацію, відображену в бухгалтерській довідці-розрахунку, розрахунково-платіжній відомості працівника (ф. № П-6) та в меморіальному ордері № 5-авт. Суми утриманих та перерахованих до бюджету сум податку на доходи фізичних осіб (за ставкою 18 %), єдиного соціального внеску (базова ставка - 22 %, для працівників-інвалідів - 8,41 %), військового збору (1,5 %) звіряють за розрахунково-платіжними відомостями працівників (ф. № П-6), виписками з реєстраційного рахунку, меморіальними ордерами №№ 2-авт, 5-авт. Інформація про утримані податки і збори відображається на субрахунку 6311, про розрахунки із загальнообов'язкового державного соціального страхування – на субрахунку 6313. Перераховану заробітну плату на картковий рахунок працівника звіряють з виписками з реєстраційного рахунку та меморіальними ордерами №№ 2-авт, 5-авт.

При здійсненні внутрішнього контролю доцільно приділяти увагу технічному стану й руху основних засобів. В закладах вищої освіти державної форми власності визнання основних засобів, їх оцінка та переоцінка, нарахування амортизації здійснюються у відповідності до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку в державному секторі 121 «Основні засоби», затвердженого наказом МФУ від 12.10.2010 р. № 1202 (редакція від 01.01.2021 р.).

До складу основних засобів закладу освіти відносять необоротні активи, термін експлуатації яких перевищує рік. В обліку застосовується вартісний критерій основних засобів, визначений ПКУ (без урахування ПДВ): з 01.01 2021 р. необоротні активи, термін експлуатації яких більше року та вартість менше 20 тис. грн. за одиницю (без ПДВ) визнаються малоцінними необоротними матеріальними активами. Зміни в обліку за основними засобами та малоцінними необоротними матеріальними активами, зарахованими на баланс закладу до 01.01.2021 р., не проводяться (відповідно до Наказу МОН України від 17.02.2021 р. № 210).

При визнанні активами об'єктів основних засобів, а також нематеріальних активів, застосовують Типові строки експлуатації цих активів, встановлені Наказом МОН України № 11 від 23.01.2015 р. За об'єктами основних засобів і нематеріальних активів, за якими не встановлено типових строків використання, здійснюється поліпшення або зменшення корисності, строки експлуатації встановлюються чи переглядаються відповідальною комісією закладу освіти. Обґрунтування відповідного рішення підтверджується розпорядчим документом про облікову політику за погодженням з МОН.

При відображенні інформації про основні засоби в обліку та їх списанні керуються Наказом МФУ від 13.09.2016 р. № 818 «Про затвердження типових форм з обліку та списання основних засобів суб'єктами державного сектору та порядку їх складання». Нарахування амортизації здійснюється раз на рік перед формуванням річної фінансової звітності, а переоцінюються основні засоби та нематеріальні активи за рішенням керівника закладу вищої освіти за наявності відповідних підстав (якщо відхилення між залишковою та справедливою вартістю об'єкта перевищує поріг суттєвості; за наявності акту оцінки майна, звіту про оцінку майна; якщо кошторисом затвержені асигнування для здійснення заходів з переоцінки й встановлення справедливої вартості об'єктів).

Інформацію про основні засоби відображають на рахунку 10 (за субрахунками). Для забезпечення контролю та впорядкування інформації на основі первинних документів формують зведені облікові документи, здійснюють

звірку сум за відповідними первинними документами та меморіальними ордерами. Так, при отриманні коштів на придбання техніки та асигнувань на оплату транспортних послуг звіряють виписки з реєстраційного рахунку, меморіальні ордери №№ 2-авт та 3-авт, при отриманні технічних засобів від постачальника - дані акту приймання-передачі з даними, відображеними в меморіальному ордері № 6-авт, при відображенні витрат на транспортування техніки - дані товарно-транспортних накладних та меморіального ордеру № 6-авт, при перерахуванні оплати постачальнику за техніку та транспортні послуги - дані виписки з реєстраційного рахунку та меморіальних ордерів №№ 2-авт, 3-авт, 6-авт, при вилученні з доходу звітного періоду асигнувань в сумі поточних витрат, включених до первісної вартості об'єкта основних засобів, - дані бухгалтерської довідки та меморіальних ордерів №№ 14-авт, 17-авт, при оприбуткованні техніки та введенні її в експлуатацію - дані акту введення основних засобів в експлуатацію та меморіального ордеру № 17-авт, при збільшенні вартості внесеного капіталу на вартість введеної в експлуатацію техніки - дані бухгалтерської довідки та меморіального ордеру № 17-авт.

При здійсненні контролю правильності й повноти здійснення записів стосовно матеріальних цінностей, звіряють реєстри аналітичного та синтетичного обліку, складені за субрахунками рахунку 15. Сума транспортно-заготівельних витрат узагальнюється на окремому аналітичному субрахунку та розподіляється пропорційно сумі запасів, що вибули за звітний місяць. Щомісячно розраховується середньозважена собівартість запасів, за ідентифікованою собівартістю відповідної одиниці запасів відображаються централізовані закупівлі. Для оформлення господарських операцій із запасами використовують форми первинних документів, які містять обов'язкові реквізити, встановлені Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» № 996-XIV від 16.07.1999 р. (редакція від 01.07.2021 р.).

При обліку доходів за бюджетними асигнуваннями застосовують однойменний рахунок 70. На рахунку 71 узагальнюють інформацію про доходи від реалізації послуг, на рахунку 80 - про витрати на виконання бюджетних

програм, на рахунку 81 - про витрати, пов'язані з наданням послуг, на рахунку 84 - про інші витрати за обмінними операціями, на рахунку 85 - витрати за необмінними операціями.

Важливе значення надається перевірці повноти та правильності відображення в обліку й звітності інформації щодо надходження та використання коштів, отриманих як плата за послуги. Попередньо перевіряють відповідність перехідних залишків коштів, отриманих як плата за послуги, на початок та кінець кожного наступного звітного періоду.

Контроль за відображенням доходу від реалізації освітніх послуг передбачає здійснення звірки сум за відповідними первинними документами та меморіальними ордерами: при нарахуванні оплати за надання освітніх послуг звіряють договори, акти наданих послуг з меморіальним ордером № 17-авт, при надходженні оплати за надання освітніх послуг - виписки з реєстраційного рахунку з меморіальним ордером № 3-авт, при закритті рахунку доходів наприкінці звітного періоду - довідку-розрахунок бухгалтерії з меморіальним ордером № 17-авт.

При здійсненні контролю порівнюється інформація за субрахунками бухгалтерського обліку про видатки у розрізі обмінних та необмінних операцій за програмами та кодами бюджетної класифікації за формою № 2-д. Як правило, значну частку витрат за обмінними операціями формують витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи, матеріальні витрати, витрати дослідження та розробки. У витратах за необмінними операціями вагомою є частка витрат на соціальне забезпечення (стипендії, інші виплати).

У процесі здійснення контролю витрат закладу вищої освіти на виконання бюджетних програм звіряють суми за такими первинними документами і меморіальними ордерами: при нарахуванні заробітної плати працівникам та єдиного соціального внеску - дані розрахунково-платіжної відомості працівника (ф. № П-6) та меморіального ордеру № 5-авт, при списанні використаних МШП та продуктів харчування - актів списання (ф. № 3-2) та меморіальних ордерів №№ 10-авт, 12-авт, 17-авт, при нарахуванні плати за електроенергію - акту про

використану електроенергію та меморіальних ордерів №№ 6-авт; 17-авт, при нарахуванні амортизації на основні засоби - розрахунку амортизації основних засобів та меморіального ордеру № 17-авт, при закритті рахунків витрат наприкінці звітнього періоду - бухгалтерської довідки та меморіального ордеру № 17-авт.

З використанням даних книги «Журнал-Головна» та з урахуванням показників, відображених в оборотних відомостях у розрізі аналітичних рахунків, складається звітність.

Формування бюджетної звітності заклади вищої освіти державної форми власності здійснюють з урахуванням норм «Порядку складання бюджетної звітності розпорядниками та одержувачами бюджетних коштів, звітності фондами загальнообов'язкового державного соціального і пенсійного страхування», затвердженого наказом МФУ від 24.01.2012 р. № 44 (у редакції наказу МФУ від 07.02.2017 р. № 44, редакція від 28.12.2021 р.). Форми бюджетної звітності оприлюднюються на офіційному сайті закладу.

У процесі перевірки повноти та правильності складання фінансової звітності закладами вищої освіти державної форми власності враховують, що такі заклади формують річну фінансову звітність з урахуванням норм Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку в державному секторі 101 «Подання фінансової звітності», затвердженого наказом МФУ від 28.12.2009 р. № 1541 (у редакції наказу МФУ від 24.12.2010 р. № 1629) за такими формами: форма № 1-дс «Баланс», форма № 2-дс «Звіт про фінансові результати», форма № 3-дс «Звіт про рух грошових коштів», форма № 4-дс «Звіт про власний капітал». Форму № 5-дс заклади державної форми власності складають з урахуванням норм наказу МФУ «Про затвердження типової форми № 5-дс «Примітки до річної фінансової звітності» від 29.11.2017 р. № 977 (у редакції наказу МФУ від 27.11.2018 р. № 940 зі змінами від 14.12.2018 р.).

Фінансовий результат за звітний період відображається у формах №№ 1-дс, 2-дс, а в процесі контролю здійснюється звірка відповідності його відображення в обліку та формах фінансової звітності (табл. 4).

Таблиця 4

Звірка відповідності відображення фінансового результату на рахунку 55 «Фінансовий результат» та в формах фінансової звітності №№1-дс, 2-дс

Показник	Форми фінансової звітності	Звірка за формами фінансової звітності	За даними обліку
Фінансовий результат	Форма №1-дс, код 1420, графи 3 і 4	Форма №1-дс, код 1195 - код 1595, графи 3 і 4	Інформація рахунку 55
Профіцит / дефіцит за звітний період	Форма №2-дс, код 2390, графа 3	Форма №2-дс, код 2600 - код 2780	

Джерело: розробка автора

Контроль за повнотою та правильністю формування інформації про доходи та витрати закладу для її відображення у формі № 2-дс фінансової звітності здійснюють на основі порівняння показників, відображених в обліку та узагальнених у формах бюджетної звітності.

Важливе значення в закладах вищої освіти надається перевірці повноти та правильності відображення в обліку та формах статистичної звітності інформації про контингент здобувачів, а також про підсумки роботи, здійснюється перевірка інформації, відображеної у базі електронного документообігу та в системі ЄДЕБО. З використанням системи ЄДЕБО здійснюють формування замовлень на виготовлення документів про освіту, а також контроль за рухом бланків документів про освіту.

Таким чином, дієвість системи внутрішнього контролю у закладах вищої освіти державної форми власності забезпечується злагодженою роботою відповідальних осіб у процесі управління такими закладами та їх структурними підрозділами, ведення обліку, здійснення контролю за виконанням кошторису та складанням форм звітності. Свідченням якісної обліково-економічної та організаційної роботи слугує відсутність помилок та розбіжностей між взаємопов'язаними показниками, відображеними в обліку та формах звітності.

Проблема раціонального використання бюджетних коштів актуалізує проведення комплексного аналізу фінансово-господарської діяльності закладів вищої освіти державної форми власності. Саме комплексний аналіз дасть

можливість отримати повну й достовірну інформацію про загальний економічний стан закладу, про невикористані резерви для подальшого ефективного розвитку. Поглиблене дослідження результатів діяльності закладу надасть інформацію, необхідну для прийняття виважених та економічно обґрунтованих управлінських рішень.

Упорядкуванню та систематизації підходів при проведенні аналізу фінансово-господарської діяльності закладів вищої освіти сприятиме раціональна організація аналізу, яка поєднує наступні етапи:

1. Вибір об'єктів аналізу та найбільш оптимальної організаційної форми його проведення з урахуванням наявної структури управління та ресурсних обмежень закладу;

2. Розробка інформаційно-облікового та методичного забезпечення аналізу з урахуванням його цілей та завдань, а також підходів до обробки даних, розподілу обов'язків між структурними підрозділами закладу освіти та окремими виконавцями аналітичних робіт;

3. Безпосереднє проведення аналізу, узагальнення й оформлення його результатів з урахуванням потреб системи управління закладом.

У процесі проведення аналізу фінансово-господарської діяльності закладу освіти важливе значення має інформаційне забезпечення. При цьому інформація може бути планово-нормативною, обліковою, звітною, позаобліковою, надходити з внутрішніх та зовнішніх джерел.

Планово-нормативну інформацію формують фінансові плани, нормативно-кошторисна документація, плани-графіки виконання певних видів робіт, індивідуальні плани роботи викладачів тощо. Заклад вищої освіти не може ефективно функціонувати без забезпечення якісного планування, знання управлінським персоналом та обліково-економічним підрозділом нормативно-правових документів.

При проведенні оперативного аналізу (для оцінки роботи структурних підрозділів або окремих працівників) використовують облікову інформацію, без

якої досить складно виявити недоліки у роботі, оперативно нейтралізувати їх та розробити рекомендації, спрямовані на покращення діяльності закладу.

До складу звітної інформації входить сукупність форм бюджетної, фінансової, податкової, статистичної звітності. Саме звітна інформація, яка дає можливість порівнювати показники за відповідні часові періоди, використовується при проведенні поточного аналізу фінансово-господарської діяльності закладу вищої освіти.

Доповнити й поглибити результати аналізу можна з використанням позаоблікової інформації. Зокрема, до внутрішньої інформації позаоблікового характеру належать накази, розпорядження керівника, матеріали перевірок, результати нарад, звіти керівників закладу, структурних підрозділів та працівників. Зовнішня інформація позаоблікового характеру включає матеріали галузевих видань, конференцій тощо.

Перед проведенням аналізу як інформація, так і джерела її надходження мають бути перевірені за формою та змістом. Для оцінки фінансового стану закладу вищої освіти у якості інформаційно-облікового забезпечення слугує його фінансова звітність, кошториси, а також звіти про їх виконання за ряд звітних періодів.

При проведенні аналізу фінансової звітності порівнюють затверджені кошторисом та фактичні доходи та витрати закладу, визначають набір загальних та специфічних економічних показників для здійснення оцінки фінансово-господарської діяльності закладу, його фінансового стану, порівнюють фактично досягнуті економічні показники у динаміці та з встановленими нормативними значеннями. Під час проведення аналізу в закладах вищої освіти державної форми власності необхідно враховувати, зокрема, єдині методичні підходи стосовно проведення аналізу фінансово-господарської діяльності суб'єктами державного сектору. При цьому, як правило, застосовувати наступні групи економічних показників:

- оцінки результативності та обсягів діяльності (фактичні видатки загального фонду на одиницю бази, співвідношення фактичних і планових надходжень, доходів та видатків);

- аналізу обсягів дебіторської та кредиторської заборгованості (співвідношення дебіторської заборгованості до суми доходів, кредиторської заборгованості - до суми видатків, дебіторської та кредиторської заборгованості, простроченої заборгованості до загальної суми заборгованості, суми бюджетного фінансування до середнього обсягу дебіторської заборгованості);

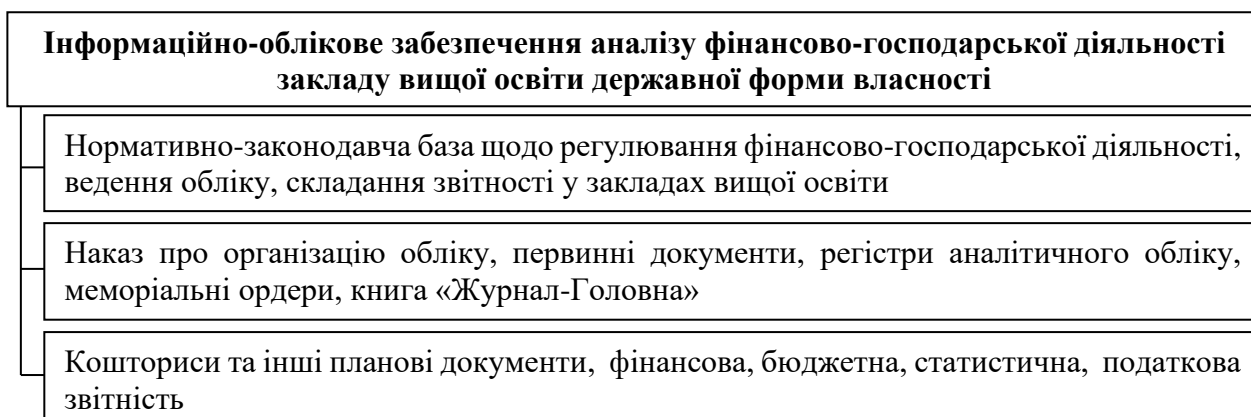
- аналізу персоналу, основних засобів, джерел формування запасів (рівень забезпеченості науково-педагогічними працівниками, співвідношення різних категорій персоналу, обсяг наданих послуг у розрахунку на одного працівника, частка запасів в обсязі нефінансових активів, коефіцієнти зносу й придатності основних засобів, фондодіддача (співвідношення кількості здобувачів освіти та основних засобів), фондомісткість, фондоозброєність праці);

- оцінки ліквідності (платоспроможності) та фінансової стійкості (зміна валюти балансу, коефіцієнти автономії, покриття, абсолютної ліквідності, маневреності власного оборотного капіталу, залежності закладу від довготермінових зобов'язань).

З метою надання обґрунтованості аналітичним висновкам аналітик повинен досконало знати нормативно-законодавчу базу з питань регулювання фінансово-господарської діяльності закладів вищої освіти, розуміти особливості ведення обліку та складання звітності в закладах освіти.

Економіст, головний бухгалтер та керівник закладу розробляють кошторис на поточний рік, де відображають надходження та видатки як сумарно, так і у розрізі загального й спеціального фондів. Розроблені кошториси погоджуються з вищим органом. Одночасно з кошторисом на затвердження головному розпоряднику коштів заклад освіти подає плани асигнувань по загальному та спеціальному фондах, а також план використання бюджетних коштів (у т. ч. у помісячному розрізі), штатний розпис.

Важливим джерелом інформації для проведення аналізу слугують норми чинного законодавства, дані обліку, показники, узагальнені у кошторисах та інших планових документах, формах звітності (малюнок 11).



Малюнок 11. Інформаційно-облікове забезпечення аналізу фінансово-господарської діяльності закладів вищої освіти державної форми власності

Джерело: розробка автора

Належне ведення первинного, аналітичного та синтетичного обліку, раціонально організована система внутрішнього контролю забезпечують повноту та правильність відображення інформації в картках аналітичного обліку, меморіальних ордерах та її узагальнення у книзі «Журнал-Головна».

При проведенні оперативного аналізу фінансово-господарської діяльності закладу вищої освіти широко застосовується облікова інформація. Зокрема, при проведенні оперативного аналізу руху коштів загального і спеціального фондів застосовують меморіальні ордери за формами №№ 2-авт та 3-авт, у процесі оперативного аналізу розрахунків з дебіторами та кредиторами - відповідно, меморіальні ордери за формами №№ 4-авт та 6-авт, розрахунків з підзвітними особами - № 8-авт, розрахунків із заробітної плати та стипендій - № 5-авт. При проведенні оперативного аналізу необоротних активів застосовують меморіальний ордер за формою № 9-авт, малоцінних та швидкозношуваних предметів - № 10-авт, надходження та витрачання продуктів харчування - меморіальні ордери №№ 11-авт та 12-авт, витрачання виробничих запасів - № 13-авт.

Результати оперативного аналізу дають змогу вчасно виявляти недоліки, виправляти їх. Водночас, найбільш повну інформацію про фінансово-господарську діяльність закладу вищої освіти державної форми власності можна отримати з форм фінансової, бюджетної, податкової, статистичної звітності.

У процесі аналізу фінансово-господарської діяльності повинна у повній мірі враховуватися специфіка закладів вищої освіти державної форми власності, тому необхідно враховувати структуру обсягів фінансування, особливості формування бюджетних програм, інформацію про науково-педагогічний персонал, його склад та структуру, рівень кваліфікації, про контингент здобувачів, успішність їх навчання, відповідність матеріально-технічної бази умовам здійснення освітнього процесу. Зважаючи на відсутність окремої методики, яка б давала можливість всебічно провести такий аналіз, аналітик має проявляти творчий підхід, враховувати особливості роботи конкретного закладу, використовувати власні напрацювання з метою всебічного та якісного проведення аналітичних досліджень.

Слід враховувати, що у закладах вищої освіти державної форми власності аналіз фінансово-господарської діяльності зводиться, перш за все, до контролю за використанням бюджетних коштів, дотриманням освітніх стандартів, норм бюджетного законодавства, облікової політики та національних положень бухгалтерського обліку в державному секторі економіки. На відміну від комерційних суб'єктів господарювання, основною метою діяльності закладів вищої освіти державної форми власності не є отримання прибутку, а тому важливими напрямками аналізу діяльності таких суб'єктів слід вважати оцінку соціальної ефективності, використання персоналу, матеріально-технічних ресурсів, бюджетних коштів.

Отже, система інформаційно-облікового забезпечення внутрішнього контролю та аналізу фінансово-господарської діяльності закладів вищої освіти державної форми власності являє собою чітко сформовану ієрархічну підпорядкованість первинних документів, меморіальних ордерів, форм бюджетної, фінансової, податкової та статистичної звітності, складання яких

здійснюється з дотриманням норм чинного законодавства, положень облікової політики, з урахуванням особливостей діяльності конкретного закладу, специфіки ведення обліку та формування звітності, яка забезпечує ефективний інформаційний обмін належний управлінський контроль та прийняття обґрунтованих рішень.

1.3 Роль екологічного обліку у сталому розвитку підприємства

Вступ. Модель сталого розвитку підприємства передбачає прийняття належних своєчасних управлінських рішень, спрямованих на вирішення комплексних завдань та досягнення оптимальних результатів одночасно у виробничій, економічній, екологічній та соціальній сферах. Спрямування до сталого розвитку є пріоритетним завданням як світової спільноти в цілому, так і суспільства кожної країни та окремої господарської одиниці зокрема. Резолюцією Генеральної Асамблеї Організації Об'єднаних Націй [26] були окреслені глобальні цілі сталого розвитку на період до 2030 року, згодом досягнення зазначених цілей було визнано й напрямом розвитку для України [27]. Для вирішення завдань сталого розвитку вкрай важливими є збереження та відновлення ресурсного потенціалу, раціональні моделі споживання та виробництва, екологічна безпека та стале управління природними ресурсами. Отже, природоохоронна діяльність та управління природними ресурсами мають стати невід'ємною частиною еколого-економічного розвитку окремого підприємства, адже надмірне забруднення навколишнього середовища та негативні екологічні наслідки впливають не лише на життєдіяльність людини, а й на економічні та соціальні показники як окремих галузей, так і загальні макроекономічні показники країни в цілому.

З метою відображення вартості наявних природних активів, екологічних витрат та зобов'язань, понесених суб'єктом господарювання, визначення їх впливу на фінансовий стан та рівень одержаного прибутку, на підприємствах доцільно запроваджувати екологічний облік, як складову обліково-економічного інформаційного простору. Питання, пов'язані із впровадженням екологічного обліку на підприємствах, активно обговорюються у науковому колі. Разом з тим, теоретико-методологічні аспекти та організаційні засади ведення екологічного обліку не лише не втрачають своєї актуальності, а потребують додаткових досліджень у площині сталого розвитку підприємства, а саме - з огляду

запровадження раціональних моделей використання, збереження та відновлення природних ресурсів, їх впливу на економічні та соціальні показники.

Виклад основного матеріалу. За останні декілька років екологічна ситуація в Україні перейшла до найактуальніших загроз, поєднавшись з війною та економічними проблемами. Значна розораність території (у деяких областях понад 80 % території), недостатні показники лісистості, погіршення водного балансу ґрунтів, надмірне забруднення повітря, деградація земель та проблемні аспекти утилізації відходів виробництва спонукали до перегляду концепції діяльності бізнесу, запровадження природоохоронних заходів, залучення іноземних партнерів до дій в контексті охорони довкілля, переформатування стилю життя тощо.

За даними Державної служби статистики України у 2019 році сума екологічних податків, сплачених підприємствами, організаціями, установами сягнула 6,1 млрд. грн., витрати на охорону навколишнього природного середовища у цінах споживачів становили 79,1 млрд. грн. При цьому національні витрати на охорону навколишнього природного середовища в економіці сягнули 97,1 млрд. грн. [28].

У 2021 році платниками - суб'єктами природних монополій та платниками рентної плати за користування надрами до Зведеного бюджету України було сплачено 5,4 млрд. грн., що на 0,7 млрд. грн. більше, ніж у 2016 році. З них 2,07 млрд. грн. або 38% від усіх екоподатків припадає на екологічний податок за викиди в атмосферне повітря, 1,1 млрд. грн. (20,8 %) - це надходження за розміщення відходів (рис. 1).

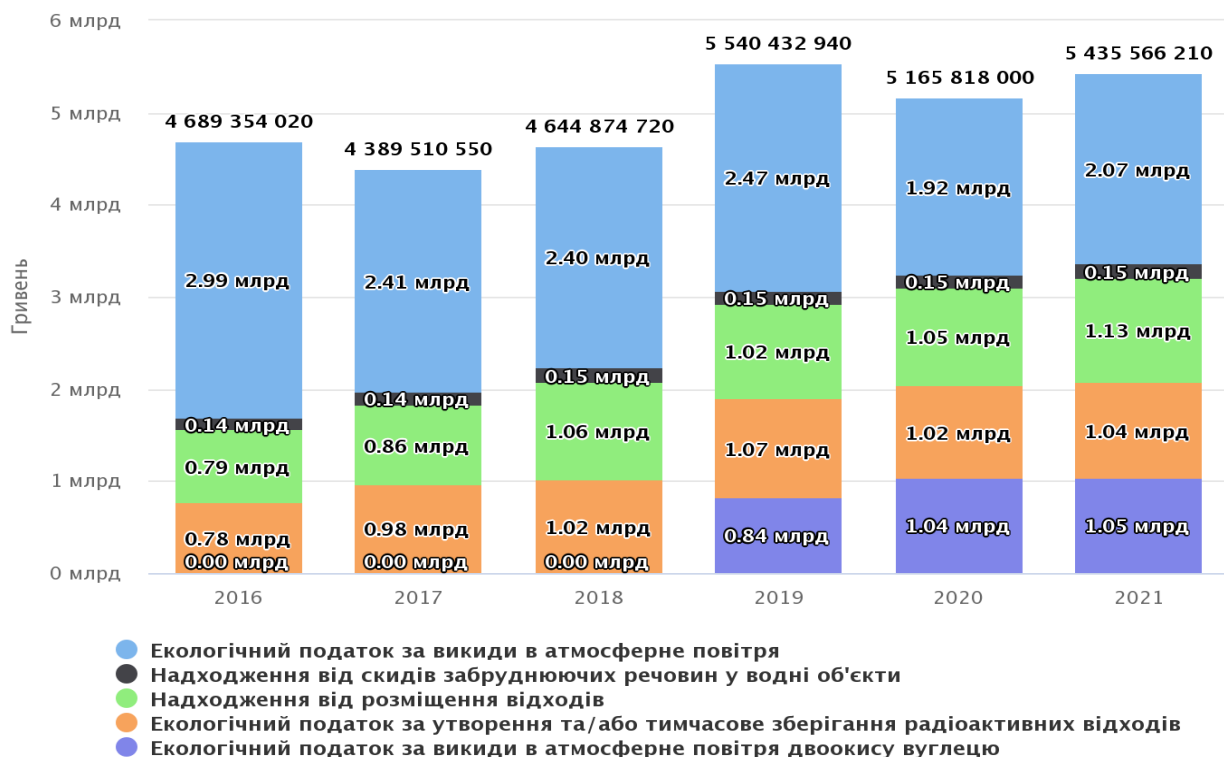


Рис. 1. Надходження до Зведеного бюджету України від сплати екоподатків у 2016-2021 рр.

Джерело: [29].

Обсяги капітальних інвестицій та поточних витрат на охорону навколишнього природного середовища в Україні за 2015-2020 роки зросли на 66,1 % у частині поточних витрат та на 72,5 % у частині капітальних інвестицій (табл. 1).

Таблиця 1.

Витрати на охорону навколишнього природного середовища за видами природоохоронних заходів у 2015-2020 рр., тис.грн.

Роки	Усього	У тому числі на:				
		охорону атмосферного повітря і проблеми зміни клімату	очищення зворотних вод	поводження з відходами	захист і реабілітацію ґрунту, підземних поверхневих вод	інші заходи
1	2	3	4	5	6	7
Поточні витрати на охорону навколишнього природного середовища						
2015	16915535,2	1519827,8	6644284,7	6801931,2	1152701,9	796789,6
2016	19098224,8	1760613,4	7800088,3	6719577,7	1197194,3	1620751,1
2017	20466423,3	2104274,3	8065252,4	7508213,7	983781,8	1804901,1
2018	24317991,0	2897672,0	9623474,4	8830203,5	1288375,0	1678266,1
2019	27480190,3	2963889,1	10872744,2	10227144,3	1583926,5	1832486,2

Продовж. табл. 1.

1	2	3	4	5	6	7
2020	28092551,9	2375792,8	10746809,8	11197148,1	1577030,8	2195770,4
2020 у % до 2015	166,1	156,3	161,7	164,6	136,8	275,6
Капітальні інвестиції на охорону навколишнього природного середовища						
2015	7675597,0	1422946,6	848881,2	737498,9	388259,2	4278011,1
2016	13390477,3	2502805,8	1160029,1	2208676,6	419988,9	7098976,9
2017	11025535,2	2608027,4	1276530,2	2470969,5	1284502,0	3385506,1
2018	10074279,3	3505920,6	1692640,7	1182045,8	1444291,6	2249380,6
2019	16255671,8	4276767,6	1753869,1	5754260,9	1721924,9	2748849,3
2020	13239649,8	5595319,4	1578201,4	2899793,4	2554224,5	612111,1
2020 у % до 2015	172,5	393,2	185,9	393,2	657,9	14,3

Джерело: складено за [28].

Проте в динаміці за 2019-2020 рр. загальні обсяги витрат на охорону навколишнього природного середовища були скорочені на 2403,7 млн. грн. Такі зміни відбулись за рахунок зменшення обсягів капітальних вкладів на 3016 млн. грн. та нарощування поточних витрат на 612,4 млн. грн.

Найбільшою статтею витрат у 2019 році були затрати, пов'язані із поводженням відходів - 15981,4 млн. грн. або 36,5% від усіх витрат (рис. 2).

Витрати на природоохоронні заходи у 2019 році, млн.грн.

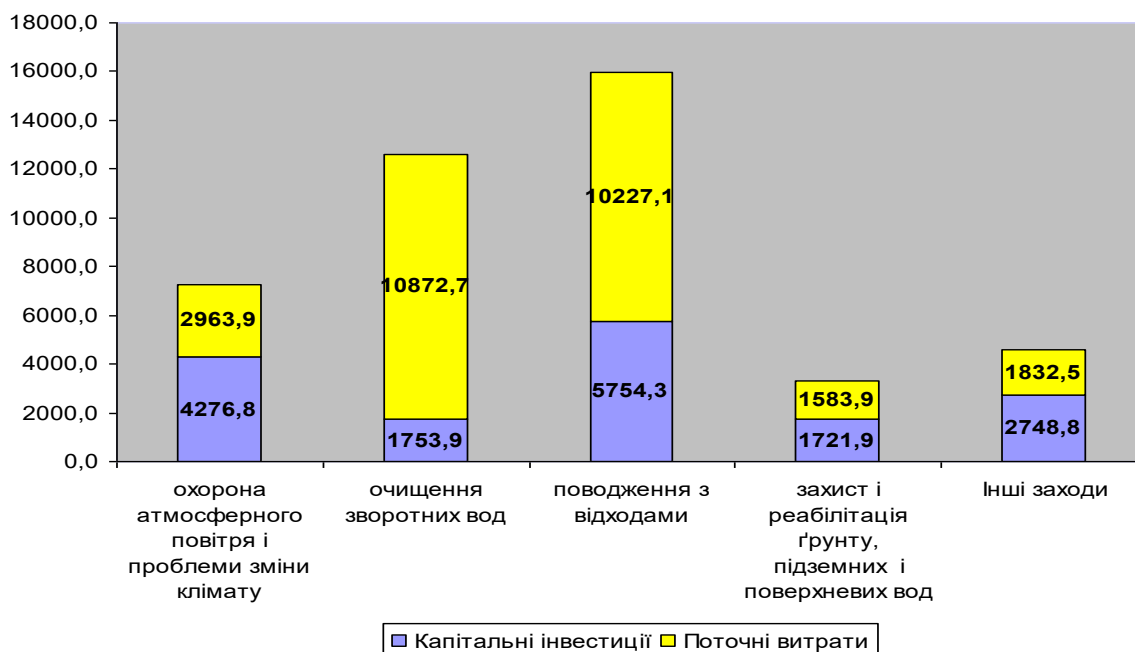


Рис. 2. Обсяги витрат на охорону навколишнього природного середовища за видами природоохоронних заходів в Україні у 2019 році

Джерело: розраховано за [28].

У 2020 році ця стаття затрат була представлена витратами у сумі 14096,9 млн. грн. (34,1 % від усіх природоохоронних витрат) (рис. 3). Друга за розміром стаття витрат пов'язана із очищенням зворотних вод, її питома вага у 2019 році становила – 28,9 %, у 2020 році – 29,8 % (рис. 2; рис. 3).

Витрати на природоохоронні заходи у 2020 році, млн.грн

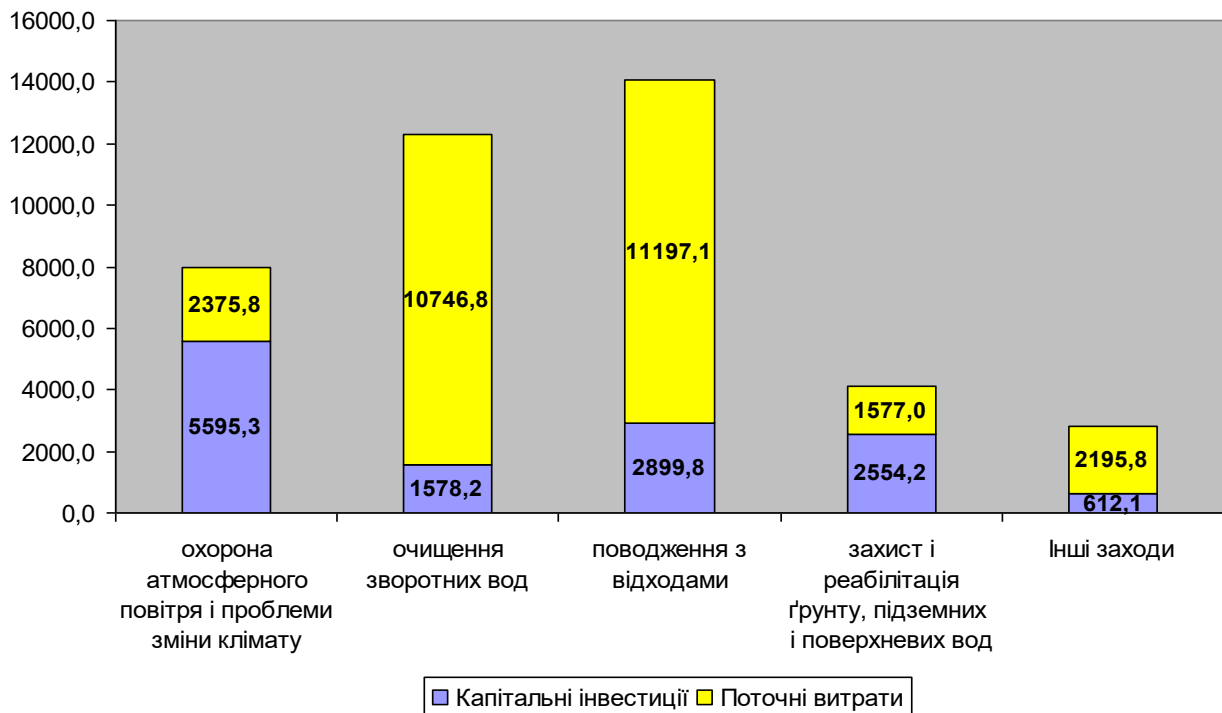


Рис. 3. Обсяги витрат на охорону навколишнього природного середовища за видами природоохоронних заходів в Україні у 2020 році

Джерело: розраховано за [28].

За даними Моніторингового звіту національних індикаторів Цілей сталого розвитку 2021 [28] в державі спостерігається поступове скорочення обсягів скидів забруднених стічних вод у водні об'єкти (рис. 4).

За 2015-2020 роки їх кількість зменшилась на 356,7 млн. куб. м. або на 40,8 %.

Обсяги скидів забруднених (забруднених без очистки та недостатньо очищених) стічних вод у водні об'єкти

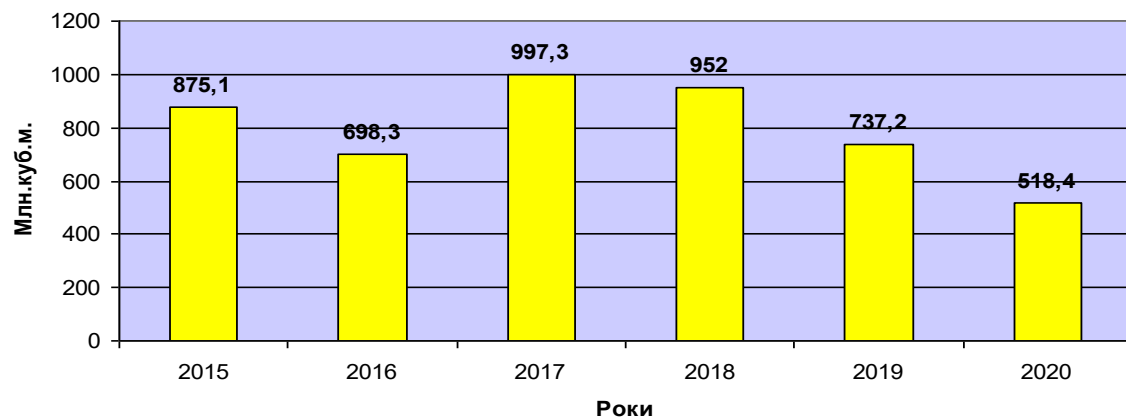


Рис. 4. Обсяги скидів забруднених стічних вод у водні об'єкти в Україні у 2015-2020 рр.

Джерело: розраховано за [28].

Позитивним наслідком від нарощування капіталовкладень в охорону атмосферного повітря (у 3,9 рази) стало зменшення обсягів викидів в атмосферу забруднюючих речовин на 21,7 % у порівнянні з 2015 роком (рис. 5).

Обсяг викидів у атмосферне повітря забруднюючих речовин стаціонарними джерелами викидів, % до рівня 2015 року

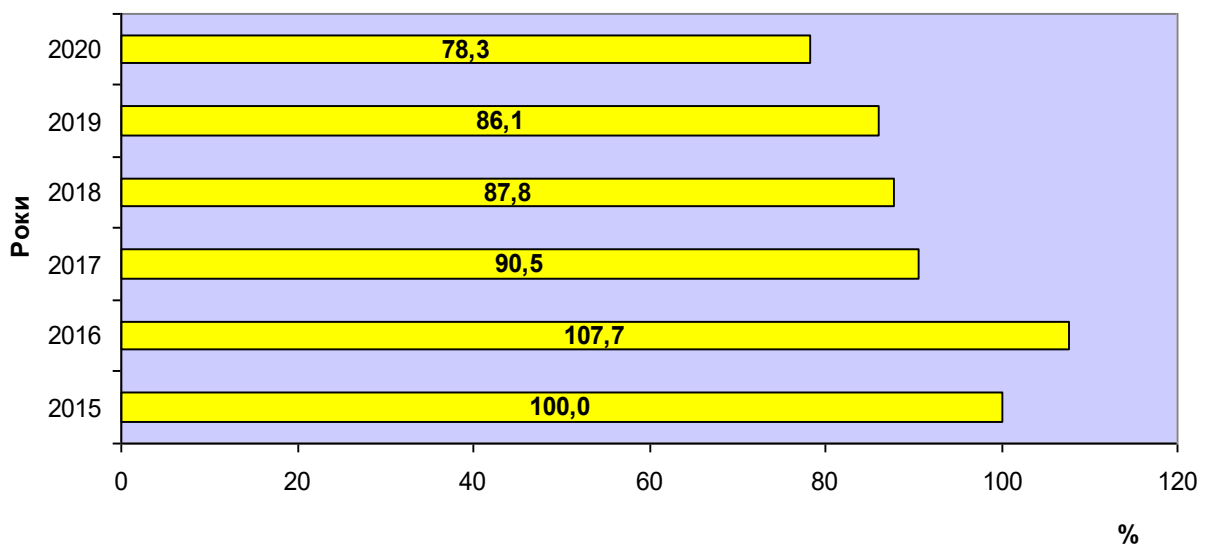


Рис. 5. Обсяги викидів у атмосферне повітря забруднюючих речовин стаціонарними джерелами викидів, % в Україні у 2015-2020 рр.

Джерело: розраховано за [28].

Поступово виробники нарощують площі угідь, зайнятих під органічним виробництвом (рис. 6). За досліджуваний період їх кількість зросла на 51,45 тис. га або 12,5 %.



Рис. 6. Динаміка площ земель під органічним виробництвом в Україні за 2015-2020 рр.

Джерело: розраховано за [28].

Незважаючи на доступність до наукових розробок та відкритих статистичних даних щодо динаміки міжнародних та національних індикаторів Цілей сталого розвитку, в глобальному масштабі відсутня єдина стратегія змін методів господарювання відповідно до окреслених еколого-економічних орієнтирів. Адже перехід до сталого розвитку пов'язаний із комплексом взаємопідпорядкованих політичних, еколого-економічних та соціальних факторів, що обмежуються регіональними природними особливостями, галузевими чинниками та можливостями окремої господарської одиниці.

Перед товаровиробниками та споживачами різних галузей постають гострі та вкрай актуальні питання зміни пріоритетів на користь збільшення екологічних витрат, пов'язаних із природоохоронною діяльністю, запровадженням раціональних моделей використання наявних природних ресурсів, які обов'язково повинні бути зафіксовані та узагальнені в інформаційно-обліковому просторі з метою подальшого розрахунку економічного ефекту від їх впровадження та виявлення позитивних та негативних наслідків. Отже,

екологічний облік повинен розглядатись як базовий елемент інформаційної системи управління сталим розвитком будь-якого підприємства.

На сьогоднішній день еколого орієнтований облік не регламентований національними стандартами. Відсутній понятійний апарат та теоретико-методичне обґрунтування, тож досить проблемними залишаються питання практичного впровадження екологічного обліку на підприємствах, зокрема, у площині переходу до сталого розвитку.

Дослідники розглядають поняття «екологічного обліку» з різних позицій, надаючи йому несхожих, а іноді принципово протилежних значень.

М.С. Скрипник, дослідивши літературні джерела та існуючі практики, виділяє кілька підходів до визначення екологічного обліку: як обліку екологічних аспектів діяльності підприємства (компонент системи управління навколишнім середовищем підприємства); як частину системи екологічного менеджменту; як інформаційну основу для проведення екологічного аудиту, страхування, оцінки інвестиційних проектів. При цьому бухгалтерський екологічний облік науковець визначає як «інтегровану систему збору та ідентифікації, реєстрації та узагальнення даних екологічного характеру з метою визначення екологічної ефективності і спроможності діяльності господарюючого суб'єкта, а також надання цих даних користувачам для обґрунтування і прийняття рішень» [30, С. 242].

І.В. Замулою бухгалтерський облік екологічної діяльності представлено як складову системи бухгалтерського обліку суб'єкта господарювання, тобто систему виявлення, вимірювання, реєстрації, накопичення, узагальнення, зберігання та передачі інформації користувачам про вплив діяльності суб'єкта господарювання на навколишнє природне середовище [31, С. 87]. У дисертаційному дослідженні авторкою розроблено науковий підхід, який визнає бухгалтерський облік «системою, що забезпечує формування та оприлюднення інформації про екологічну діяльність суб'єкта господарювання (тобто систему господарювання, що базується на концепції стійкого розвитку економіки і не порушує гармонійного функціонування існуючої екосистеми) з метою

підвищення рівня регулювання антропогенного впливу на навколишнє природне середовище» [32, С. 32].

В.С. Лень та О.М. Колівешко, аналізуючи різні визначення екологічного обліку, об'єднують їх у дві групи: за ознакою загального підходу до визначення (як категорії наук про екологію) та ознакою спеціального визначення поняття, що характеризує діяльність підприємства, пов'язану з природокористуванням. При цьому власне трактування «екологічного обліку» науковці представляють як еколого-економічну категорію, що являє собою процес розпізнавання, оцінювання і передачі екологічної інформації, та дає можливість користувачам такої інформації компетентно приймати рішення і формувати судження [33, с. 228]. Для господарюючих суб'єктів дефініцію «екологічного обліку» науковці замінюють поняттям «бухгалтерський облік екологічної діяльності», яке розглядають як підсистему бухгалтерського обліку, що формує та передає користувачам інформацію про господарські операції, пов'язані з використанням природного середовища та впливом господарської діяльності на його стан [33, с. 227].

Заслужують на увагу і дослідження О. Сокола, який екологічний облік розглядає як складову системи обліку сталого розвитку, що відповідає за акумулювання та передачу екологічноприналежної інформації зовнішнім і внутрішнім користувачам для прийняття рішень щодо управління та поліпшення сталого розвитку підприємства, при цьому, на думку автора, ця процедура дозволяє ідентифікувати екологічні витрати та зобов'язання протягом нормального циклу виробництва для прийняття рішень, що призведуть до зменшення негативного впливу на навколишнє середовище, отримуючи при цьому позитивний економічний ефект [34, С. 39].

В.Р. Голик, зробивши огляд дефініцій екологічного обліку, пропонує трактувати екологічний облік як систематизацію фінансової та нефінансової інформації з метою оптимізації екологічної та економічної діяльності компанії та забезпечення стійкості бізнесу [35, с. 221].

Дослідивши різні публікації науковців за кілька десятків років, зазначимо, що підходи до визначення «екологічного обліку» дістали динамічного розвитку від бухгалтерського обліку, як елемента інформаційного забезпечення діяльності підприємства, пов'язаного із «процедурою збору, розпізнавання, оцінювання і передачі екологічної інформації для прийняття управлінських рішень», до «інструмента реалізації концепції сталого розвитку» (рис. 7).

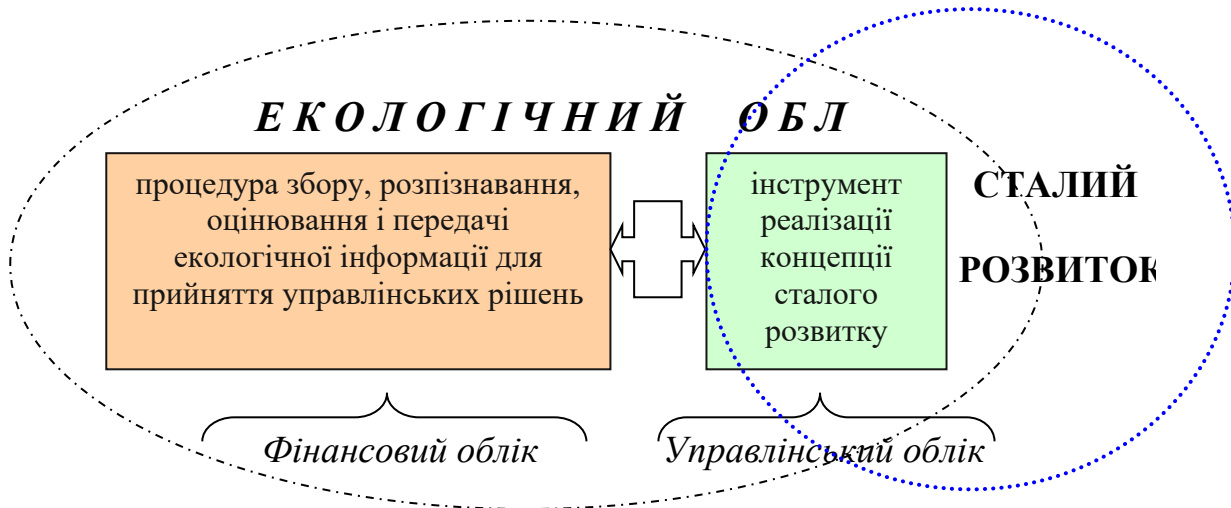


Рис. 7. Зміна концептуального підходу до поняття «екологічний облік»

Джерело: узагальнено автором.

На наш погляд, такі зміни спричинені, по-перше, діджиталізацією та науково-технічним прогресом в інформаційній та обліково-аналітичній сферах, можливістю обробляти та аналізувати визначені масиви інформації в базах даних, зокрема тих, що пов'язані із екологічною діяльністю підприємства.

По-друге, світова глобалізація проблем екологічного характеру, їх вплив на економічну та соціальну складову діяльності підприємства, популяризація світових стандартів спонукають до переосмислення сутності екологічного обліку та переходу від витратно-доходної концепції до комплексної концепції сталого розвитку, яка поєднує економіко-екологічну модель розвитку із соціальною складовою.

Різноманітність підходів до сутності екологічного обліку призводить до певних розбіжностей у визначенні об'єктів такого обліку (табл. 2).

Таблиця 2.

Основні об'єкти обліку екологічної діяльності, що розглядаються науковцями

№ з/п	Автор	Об'єкти обліку екологічної діяльності*													
		Екологічні активи*	Необоротні активи	Права оренди природних ресурсів (нематеріальні)	Природно-ресурсний потенціал	Генетично модифіковані організми	Відходи виробництва	Джерела фінансування екологічної діяльності	Екологічні витратив	Пасиви*	Екологічні зобов'язання	Екологічні доходи	Фінансові результати або екологічні ефекти	Екологічні господарські операції	Інші об'єкти, пов'язані з навколишнім середовищем
1	Замула І.В. [32, с.7]	+	+		+	+	+		+		+	+	+		
2	Сторожук Т.М., Дружинська Н.С. [36, с.187]	+	+		+	+	+		+	+	+	+	+		
3	Лепетан І.М. [37, с. 32]	+		+	+				+	+	+		+	+	
4	Штик Ю.В., Щуренко М.В., Панасенко А.О. [38, с.236]	+	+	+			+	+	+			+			
5	Ганусич В.О., Шеверя Я.В. [39, с. 46]	+							+		+	+			+
6	Гриценко О.І. [40, с. 681]								+			+	+		

*Перераховані елементи не об'єднано до відповідних груп активів та пасивів у зв'язку з їх відокремленим розглядом науковцями у своїх дослідженнях.

Джерело: узагальнено автором.

І.В. Замула [32, с. 7], Т.М. Сторожук та Н.С. Дружинська [36, с. 6] в системі об'єктів бухгалтерського обліку, пов'язаних із екологічною діяльністю суб'єктів господарювання, розглядають: екологічні активи (природно-ресурсний потенціал, генетично модифіковані організми, відходи виробництва, необоротні активи природоохоронного призначення), екологічні зобов'язання, екологічні доходи, екологічні витрати, фінансові результати від екологічної діяльності тощо.

І.М. Лепетан [37, с. 32] серед об'єктів бухгалтерського обліку екологічної діяльності окрім екологічних витрат, зобов'язань, екологічних активів та

природних ресурсів виділяє екологічні ефекти (доходи, збитки), екологічні господарські операції та права оренди природних ресурсів. Науковцем до основних об'єктів обліку екологічної діяльності віднесені активи, пасиви та результати діяльності підприємства.

Штик Ю.В., Щуренко М.В. та Панасенко А.О. [38, с.236] до зазначених об'єктів обліку додають оборотні активи (відходи, запаси, які використовуються в процесі експлуатації основних засобів екологічного призначення) та джерела фінансування екологічної діяльності (власні і позикові), а серед екологічних витрат виділяють поточні, капітальні та фінансові витрати.

Ми погоджуємось із поглядами науковців та вважаємо, що найсуттєвішими об'єктами екологічного обліку є безпосередньо природні ресурси, що знаходяться у користуванні підприємства, необоротні природоохоронні засоби та інші матеріальні й нематеріальні екологічні активи; поточні витрати та витрати, пов'язані із капітальними вкладеннями у ці об'єкти, екологічні зобов'язання, доходи та еколого-соціальний ефект від здійснення природоохоронної діяльності підприємства (рис. 8).

Різноманітність об'єктів екологічного обліку потребує розробки спеціалізованого нормативного та організаційно-методичного забезпечення на державному рівні. На жаль, у сьогоденних реаліях багато питань у цьому напрямку залишаються відкритими.

Серед базових питань, що вимагають додаткового розгляду та закріплення у нормативно-правовому забезпеченні є:

– додаткова регламентація у національних положеннях (стандартах) бухгалтерського обліку інформації про екологічні об'єкти обліку із врахуванням міжнародних стандартів та світових концепцій сталого розвитку;

– виокремлення положень у методичних розробках щодо формування облікової політики підприємства у частині ведення екологічного обліку за його об'єктами;

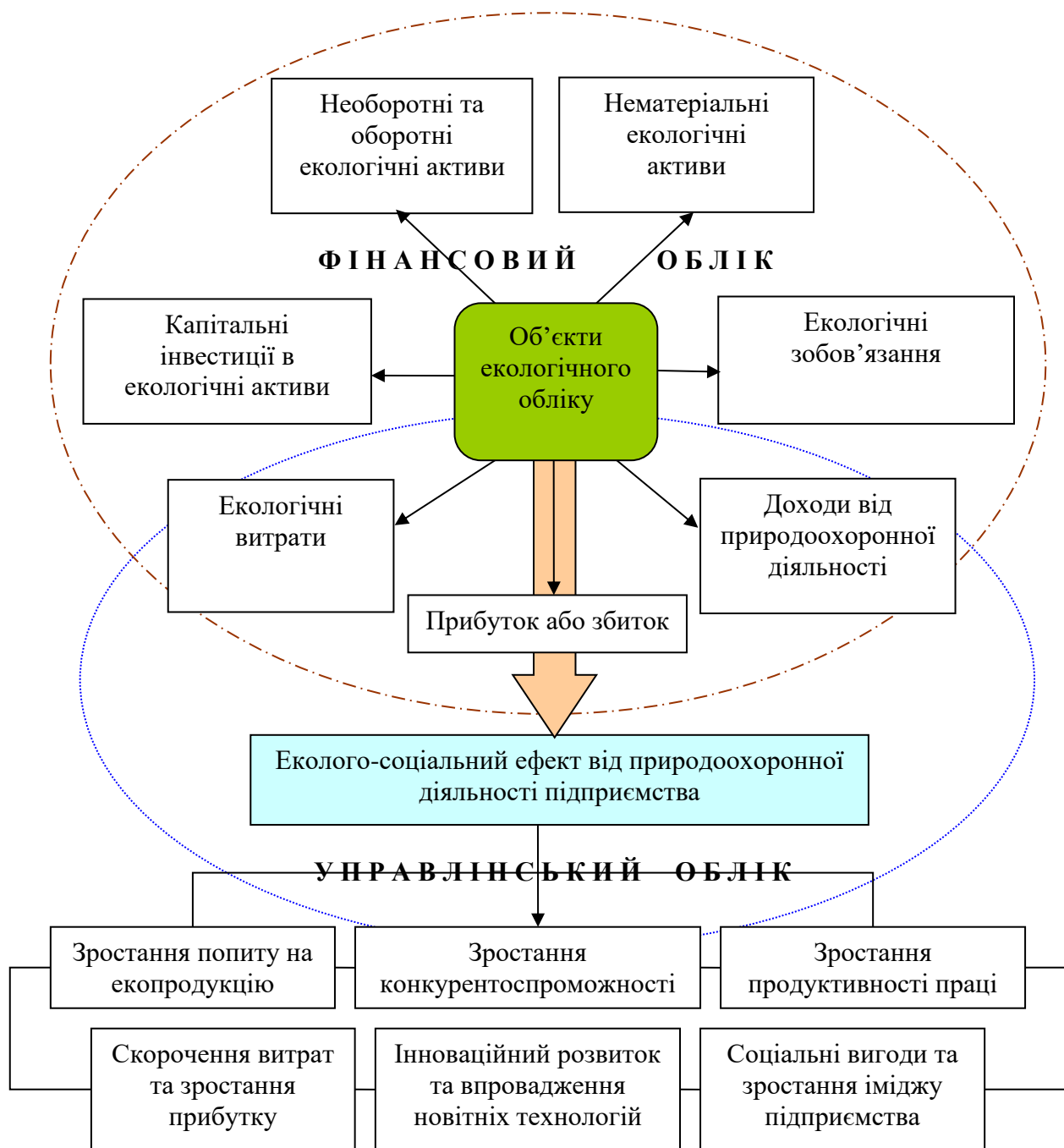


Рис. 7. Основні об'єкти екологічного обліку

Джерело: узагальнено за [41, с. 153; 42, с. 125].

– розробка рекомендованої системи синтетичних рахунків та реєстрів бухгалтерського обліку, що сприятимуть послідовному накопиченню бухгалтерської інформації щодо раціонального використання ресурсного потенціалу та природоохоронної діяльності підприємства;

– запровадження додаткових реквізитів у вже розроблених первинних документах з метою їх одночасної уніфікації та розширення інформативності для

потреб управління, зокрема, з метою оцінювання впливу на довкілля за допомогою натуральних показників та виконання контрольних-аналітичних функцій на первинних етапах обробки інформації;

– окреслення орієнтирів для формування нефінансової частини звіту про управління з метою забезпечення зацікавлених сторін у всебічній, прозорій, об'єктивній інформації щодо визнання стану та перспектив досягнення еколого-економічних цілей сталого розвитку підприємства тощо.

Прогалини у законодавстві спонукають дослідників до пошуку вирішення вищезазначених проблем. Найчастіше науковці пропонують удосконалити діючі національні положення (стандарти), деталізуючи та диференціюючи аспекти екологічної діяльності підприємства, включаючи природоохоронні заходи та раціональне використання природних ресурсів. Наприклад, НП(С)БО 11 «Зобов'язання», НП(С)БО 15 «Дохід» та НП(С)БО 16 «Витрати» фахівці радять доповнити відповідно окремими абзацами про екологічні зобов'язання, доходи та витрати [43, 44, 45]

Для ідентифікації та відображення в бухгалтерському обліку природного ресурсу або будь-якого іншого об'єкта екологічного обліку необхідно провести його оцінку. Для розрахунку економічної оцінки природного ресурсу використовують три підходи: рентний, результативний та витратний. На практиці, вартість природних ресурсів за економічною теорією та вартість, що відображається в національній системі бухгалтерського обліку, не завжди ідентичні, оскільки оцінка природних ресурсів при обчисленнях суттєво коригується ринковими цінами, тож залежить не лише від якісних характеристик, а й від політико-економічної ситуації в країні. Якщо ж ми говоримо про нормативну грошову оцінку, то її методика не завжди враховує показники родючості ґрунту, вологості, логістичний аспект у частині реалізації одержаної продукції. Отже, ми можемо говорити про певну необ'єктивність такої оцінки, неможливість її гнучкого реагування на раціональне природокористування. Дороговартісність проведення експертної оцінки не дозволяє підприємствам часто звертатись до відповідних служб, а коригування

визначеної раніше оцінки на індекс інфляції у деяких випадках може давати значну похибку у співвідношенні до дійсної вартості екологічного активу.

С.М. Остапчук та Н.Г. Царук зазначають, що грошова оцінка водних, земельних та біологічних активів є недостатньою для прийняття ефективних управлінських рішень щодо їх раціонального використання на рівні підприємства, галузі, країни, глобальної економіки [46, с. 40], тому звертають увагу на важливість натуральних та якісних показників використання ресурсів та необхідність їх розкриття у нефінансовій частині звітності.

Відсутність затвердженого методологічного інструментарію ведення екологічного обліку повинно компенсуватись підприємством самостійно, в першу чергу, за допомогою закріплення основних положень щодо організації та ведення зазначеного обліку в обліковій політиці. Наказ про облікову політику в такому випадку перетворюється на внутрішній нормативний документ з методології, організації та методики ведення екологічного обліку, що здатний задовольнити власні потреби та запити зовнішніх користувачів у формуванні необхідної інформації.

До основних положень, що впливають на організацію екологічного обліку на підприємстві, можна віднести: форму організації та ведення обліку, програмне забезпечення, перелік відповідальних осіб за здійснення обліку та формування звітності, робочий план рахунків, процедуру документообігу та зберігання документів, періодичність та порядок проведення інвентаризації об'єктів екологічного обліку, особливості ведення зазначеного обліку у філіях, його взаємоузгодженість із фінансовим та податковим обліком тощо.

Розглянемо можливі елементи облікової політики у розрізі окремих об'єктів екологічного обліку:

➤ *Необоротні матеріальні екологічні активи.* Визначається метод та послідовність оцінки необоротного активу екологічного обліку (метод оцінки земельних ресурсів, довгострокових біологічних активів, основних засобів природоохоронного призначення, у тому числі очисних споруд, уловлювачів, фільтрів, інших пристроїв, спрямованих на збереження екологічних систем),

склад комісії для визначення справедливої вартості ресурсу / об'єкта, ліквідаційної вартості, строку корисного використання (експлуатації). Здійснюється визнання методів нарахування амортизації основних засобів за групою засобів чи окремим об'єктом, процедура проведення переоцінки необоротних активів, критерій суттєвості відхилення залишкової вартості від справедливої для цілей проведення переоцінки, періодичність зарахування сум дооцінки екологічних активів тощо.

➤ *Необоротні нематеріальні екологічні активи.* Визначаються строки корисного використання (експлуатації) нематеріальних екологічних активів, ліквідаційна вартість та методи нарахування амортизації прав користування природними ресурсами або майном природоохоронного призначення, процедура переоцінки нематеріальних активів в бухгалтерському обліку, критерій суттєвості відхилення залишкової вартості від справедливої для цілей проведення переоцінки нематеріальних активів, методика визначення сум втрат від зменшення корисності екологічних нематеріальних активів, періодичність зарахування сум дооцінки до складу нерозподіленого прибутку.

➤ *Капітальні екологічні витрати матеріального і нематеріального характеру.* Фіксується перелік та склад статей витрат за напрямом діяльності та характером капіталовкладень, зокрема, на виготовлення, створення, утримання, дослідження та розробку засобів природоохоронного призначення, удосконалення технології чи організації виробництва та покращення якості продукції (техобслуговування, поточний ремонт, капітальний ремонт, модернізація), на створення / виготовлення нематеріального активу, вирощування і розведення довгострокових біологічних активів, порядок їх капіталізації, виокремлення тих статей витрат, що не капіталізуються (наприклад, фінансові витрати на будівництво, виготовлення, виробництво необоротних кваліфікаційних активів). Закріплюється порядок списання витрат, пов'язаних з поліпшенням природних ресурсів, капітальним ремонтом або модернізацією основних засобів природоохоронного призначення (розробка Положення про поточні ремонти та капітальні поліпшення).

➤ *Оборотні екологічні активи.* Встановлюється одиниця обліку поточних біологічних активів, відходів виробництва та інших запасів, їх види, склад, структура, оцінка (у тому числі поточних біологічних активів, органічної або екологічно забрудненої продукції при її первісному визнанні, оцінка відходів, що підлягають / не підлягають переробці, є шкідливими / нешкідливими для довкілля), склад комісії для визначення справедливої вартості різних видів екологічних активів та органічної продукції, порядок обліку транспортно-заготівельних витрат для запасів, методи оцінки оборотних екологічних активів при вибутті.

➤ *Екологічні зобов'язання.* Розкривається класифікація за видами зобов'язань, пов'язаних із природоохоронною діяльністю, (за користування природними ресурсами, за недотримання норм екологічного законодавства, зокрема, зобов'язання зі сплати штрафів та пені за несвоєчасні розрахунки за екологічними податками та платежами, розрахунки з екологічного страхування, зобов'язання з оплати праці персоналу, що займається природоохоронною діяльністю, органічним виробництвом, добровільні виплати з боку підприємства щодо усунення негативного впливу на навколишнє природне середовище, ін.), способом погашення, часом виникнення, термінами та можливістю погашення, описуються методи оцінки зобов'язань в операціях пов'язаних сторін.

➤ *Екологічні витрати.* Виділяється перелік і склад екологічних витрат, що формують собівартість виготовленої продукції. Наприклад, вартість матеріалів, палива, енергії, спожитих під час ековиробництва; витрати на оплату праці працівників та соціальні внески; витрати на утримання та експлуатацію необоротних активів природоохоронного призначення, включаючи амортизацію та ремонтні роботи; екологічні податки та рентні платежі, інші витрати з усунення негативних наслідків, пов'язаних із забрудненням навколишнього середовища; витрати некапітального характеру, спрямовані на покращення якості продукції та раціональне природокористування; витрати на експертизу, екологічну сертифікацію та аудит. Витрати на самостійне зберігання, переробку, утилізацію або захоронення екологічно небезпечних відходів або сплату послуг

стороннім організаціям, якщо вони виконують цю роботу. Зазначається перелік екологічних витрат загальновиробничого призначення (експлуатаційні та цехові витрати, витрати на охорону праці працівників, зайнятих екологічним виробництвом). Встановлюється база розподілу загальновиробничих екологічних витрат на кожний об'єкт та показників нормальної потужності роботи підприємства, процедури визначення понаднормових витрат.

Виокремлюються із зазначеного переліку витрати, що не належать до операційних: управлінські витрати, пов'язані з природоохоронною та організаційною діяльністю; фінансові витрати з кредитування заходів на відновлення природних ресурсів та розвиток екологобезпечних технологій; витрати на дослідження та розробки, науково-дослідні роботи, спрямовані на досягнення цілей сталого розвитку підприємства.

➤ *Доходи від природоохоронної діяльності.* Наводиться класифікація доходів підприємства від продажу та реалізації екопродукції, від надання послуг з природоохоронної діяльності, доходів від збереження і відтворення навколишнього природного середовища, екологобезпечних технологій, що досягаються за рахунок економії природних ресурсів, матеріалів, пільгового кредитування, податкового стимулювання, грошових надходжень у вигляді трансфертів з бюджетів тощо. Закріплення процедури визначення екологічних доходів та розробка внутрішньої документації для проведення зазначених розрахунків.

➤ *Прибуток або збиток.* Здійснюється розробка управлінської звітності з метою формування фінансових результатів від природоохоронної діяльності та раціонального природокористування, проведення розрахунку економічного та еколого-соціального ефекту; встановлюється процедура використання нерозподіленого прибутку, у тому числі закріплюються норми відрахувань до резервного капіталу з метою здійснення інвестицій до сфери екозбереження та досягнення цілей сталого розвитку.

До наказу про облікову політику доцільно розробити додатки, що розкриватимуть особливості методики ведення екологічного обліку на

підприємстві, зокрема - робочий план рахунків бухгалтерського обліку у частині вище зазначених об'єктів; розроблені / удосконалені форми первинних документів та реєстрів обліку (якщо типові форми не спроможні надати необхідну інформацію); внутрішня управлінська та нефінансова звітність; порядок проведення інвентаризації об'єктів екологічного обліку; графік документообігу та порядок здійснення контролю за господарськими операціями природоохоронного значення.

Важливе значення для групування, зведення та зберігання даних за економічно однорідними об'єктами екологічного обліку мають бухгалтерські рахунки. Належним чином розроблений робочий план рахунків є запорукою ефективної організації екологічного обліку. При складанні плану рахунків фахівці спираються, насамперед, на досвід, знання та власні професійні судження щодо ведення обліку у сфері сталого розвитку.

І.В. Замула у дисертаційному дослідженні обґрунтувала послідовність накопичення інформації за аналітичними розрізами окремих об'єктів екологічного обліку в межах діючого плану рахунків. Зокрема, для обліку природно-ресурсного потенціалу та необоротних активів природоохоронного призначення авторка пропонує використовувати аналітичні рахунки до синтетичних рахунків: 10 «Основні засоби», 11 «Інші необоротні матеріальні активи», 12 «Нематеріальні активи», 01 «Орендовані необоротні активи», 13 «Знос (амортизація) необоротних активів» (для активів природоохоронного призначення); для генетично-модифікованих організмів – рахунки 20 «Виробничі запаси», 21 «Поточні біологічні активи», 23 «Виробництво», 26 «Готова продукція», 27 «Продукція сільськогосподарського виробництва»; відходи виробництва (в залежності від токсичності, нормування та можливостей щодо їх подальшої переробки) – накопичувати на субрахунках 206 «Матеріали, передані в переробку» та 209 «Інші матеріали»; екологічні зобов'язання – обліковувати на рахунках 63 «Розрахунки з постачальниками та підрядниками»; 64 «Розрахунки за податками і платежами»; 68 «Розрахунки за іншими операціями». Для обліку витрат дослідниця виділяє ряд аналітичних рахунків,

класифікуючи їх за видами діяльності (операційні, інвестиційні, фінансові) та за характером впливу на природне середовище (експлуатаційні, природоохоронні), та обліковує їх на рахунках 15 «Капітальні інвестиції», 23 «Виробництво», 91 «Загальновиробничі витрати», 92 «Адміністративні витрати», 93 «Витрати на збут», 94 «Інші витрати операційної діяльності», 95 «Фінансові витрати». Екологічні доходи науковець радить виокремлювати в сумі виручки від реалізації екологічно чистої продукції та безвідходного виробництва в межах аналітичних рахунків, відкритих до синтетичного 70 «Доходи від реалізації»; для надходжень у вигляді економічного стимулювання – використовувати окремий аналітичний рахунок до синтетичного 719 «Інші доходи від операційної діяльності»; для визначення впливу екологічної діяльності на фінансовий стан підприємства – застосовувати рахунок 44 «Нерозподілені прибутки (непокриті збитки)» [32, с. 12-14].

У науковій літературі зустрічається велика кількість синтетичних та аналітичних рахунків для обліку об'єктів екологічного обліку, що обґрунтовано відмінними підходами дослідників до змістовного навантаження накопиченої інформації та дещо різним баченням її кінцевого застосування.

Так, О. І. Малишкін [47] виділяє наступні аналітичні рахунки: 103.1 «Споруди природоохоронної діяльності», 152.1 «Придбання (виготовлення) споруд природоохоронної діяльності»; на рахунку 20 - «Запаси природоохоронної діяльності»; на рахунку 23 - «Витрати природоохоронної діяльності». Л. В. Гнилицька [48], Т. М. Сторожук, Н. С. Дружинська [36] пропонують для відображення екологічних витрат субрахунки 913 та 237; а також субрахунки 1010 «Основні засоби природоохоронного призначення», 128 «Нематеріальні активи природоохоронного призначення», 129 «Генетично модифіковані організми», 2010 «Відходи виробництва», 7120 «Екологічні доходи», 794 «Фінансовий результат екологічної діяльності».

О. Є. Шмигель [49, с.119] рекомендує відкривати наступні рахунки (за класами): 1 клас - основні засоби природоохоронного призначення; знос основних засобів природоохоронного призначення; придбання основних засобів

природоохоронного призначення; 2 клас - природні ресурси (сировина); 4 клас - фінансування природоохоронних заходів; резервний капітал на здійснення інвестицій у сферу охорони довкілля; 5 клас - довгострокові екологічні зобов'язання; 6 клас - екологічні збори і платежі; розрахунки з екологічного страхування; оплата праці персоналу, зайнятого у сфері охорони довкілля; розрахунки з соціального страхування співробітників, зайнятих у сфері охорони довкілля; 7 клас - дохід від реалізації природоохоронних засобів; дохід від надання екологічних послуг. У 8-му класі рахунків науковець виділяє окремий рахунок «Природоохоронна діяльність» у розрізі субрахунків (матеріальні витрати; витрати на оплату праці співробітників, зайнятих у сфері охорони довкілля; витрати на соціальне страхування співробітників, зайнятих у сфері охорони довкілля; амортизація основних засобів природоохоронного призначення; екологічні збори і платежі; інші витрати екологічного характеру).

В. А. Дерій [43], О. І. Коблянська [50] та М. І. Совик [45] для обліку витрат, пов'язаних із екологічною діяльністю підприємства, рекомендують виділити окремий рахунок 86 «Екологічні витрати», аналітичні рахунки до якого підприємство формуватиме залежно від виду та напрямку його діяльності.

П. О. Куцик і О. А. Полянська [42, с. 126] радять застосовувати для обліку фінансових витрат, пов'язаних з обслуговуванням одержаних кредитів для здійснення екологічної діяльності, аналітичні рахунки 9511 «Відсотки за кредит на охорону атмосферного повітря», 9512 «Відсотки за кредит на запобігання змінам клімату», 9521 «Інші фінансові витрати на охорону на охорону навколишнього середовища», а для екологічних витрат, пов'язаних з дослідженням, - рахунки 9411 «Витрати на дослідження і розробки екологобезпечних технологій» і 9412 «Витрати на проведення науково-дослідних робіт в галузі охорони атмосферного повітря». Для відображення фінансування екологічної діяльності науковці вводять рахунки 4881 «Цільове фінансування екологічної діяльності», 4882 «Цільове фінансування операцій з атмосферним повітрям» та ін.

Найбільшу питому вагу в обліковому інформаційному просторі щодо еколого-раціональної діяльності підприємства займають операції витратного характеру. Саме тому їх класифікація та особливості накопичення на рахунках бухгалтерського обліку є приводом для активних наукових дискусій. Виділення екологічних витрат серед усіх інших є досить проблематичним, оскільки відсутні нормативні вимоги та методичні рекомендації щодо їх виокремлення. До того ж відсутня й пряма мотивація для обліку таких витрат: держава на сьогоднішній день не має резервів для реалізації програми по відшкодуванню витрат підприємствам України, пов'язаних із екологічною спрямованістю їх діяльності.

Разом із тим, побудова екологічної моделі обліку викликає природне бажання суб'єкта господарювання проаналізувати обсяг понесених природоохоронних та організаційних витрат, що спонукає управлінський персонал до розробки додаткової класифікації витрат та її введення у робочий план рахунків. Зазначені трансформації можуть бути реалізовані як через виокремлення окремих аналітичних рахунків екологічного спрямування серед витрат звичайної діяльності підприємства, через застосування транзитного додаткового рахунку 86 «Екологічні витрати» у складі рахунків 8 класу «Витрати за елементами», так і через додаткове введення до системи рахунків синтетичного рахунку, наприклад, «Екологічні витрати за видами діяльності (узагальнюючий)», на якому могли б накопичуватись витрати відповідно до вимог управління за звітними періодами.

Вважаємо, що для узагальнення екологічних витрат не доцільно усю інформацію зберігати на одному синтетичному рахунку, достатньо буде створити окремі аналітичні розрізи у вже відкритих рахунках, наприклад: капітальні екологічні витрати матеріального характеру (витрати на забезпечення природними ресурсами; на поліпшення природних ресурсів; на поліпшення якості продукції; витрати з попередження забруднення природних ресурсів; на усунення наслідків забруднення; витрати на переробку, зберігання, утилізацію відходів, ін.); капітальні екологічні витрати нематеріального характеру (за видами); поточні екологічні витрати (на поліпшення природних ресурсів та

забезпечення поточних біологічних активів; на поліпшення якості продукції; з попередження забруднення природних ресурсів; на усунення наслідків забруднення; витрати на переробку, зберігання, утилізацію відходів); організаційно-управлінські екологічні витрати (за видами), фінансові екологічні витрати (за видами), інші екологічні витрати (за видами) тощо. Економічні елементи витрат за визначеними аналітичними рахунками можуть мати загальноприйнятій вигляд (матеріальні витрати, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизація, інші витрати тощо).

Таке розмежування витрат відповідатиме ідентифікації основних об'єктів екологічного обліку, а саме: капітальних витрат у необоротні матеріальні і нематеріальні екологічні активи; поточних витрат, що включаються у вартість органічної продукції (оборотних екологічних активів); а також інших витрат, що безпосередньо впливають на фінансовий результат від екологічної діяльності (витрат, що не включаються у собівартість продукції; витрат, які не є операційними екологічними витратами). Адже екологічні витрати створюють не лише можливості для реалізації концепції сталого розвитку підприємства, водночас вони мають суттєвий вплив на собівартість кінцевого екологічного продукту та загальну суму витрат неопераційного характеру і, як результат, на суму прибутку від його реалізації.

На наш погляд, запровадження будь-якої із вище перерахованих систем рахунків або розробка підприємством власної аналітики матиме позитивний ефект з огляду на спрощення процедури ідентифікації того чи іншого об'єкта екологічного обліку та одержану можливість накопичення й обробки інформації. Діджиталізація облікових процесів значно спрощує використання аналітичних рахунків та розширює їх функціональне призначення. За умов правильного налаштування облікового комп'ютерного забезпечення (або за наявності спеціальної програми), можна без жодних зусиль проаналізувати та вибудувати логіко-математичну модель реального стану та можливих змін у природоохоронних засобах і використовуваних ресурсах, джерелах їх утворення, доходах, витратах, фінансових результатах від екологічно спрямованої

діяльності підприємства. Отже, додаткова аналітика допоможе виконувати контрольні-аналітичні та прогностичні функції в процесі управління сталим розвитком підприємства.

На основі проведених у 2001 році досліджень Developing Value, до яких увійшли 240 прикладів з більш, ніж 60 країн світу з аналізом «бізнес-кейсів» щодо стійкості в нових ринкових умовах, було визначено, що екологічна спрямованість безпосередньо впливає на доходи та економію витрат від поліпшення екологічного процесу, на зростання репутації, а також на покращення доступу до ринку через органічні продукти (табл. 3).

Таблиця 3.

Матриця бізнес-кейсів

Бізнес-фактори	Екологічна спрямованість як фактор стійкого розвитку	
	Поліпшення екологічного процесу	Екологічні продукти та послуги
Зростання доходів та доступ до ринку	Переконливі докази бізнес-кейсів	Окремі докази бізнес-кейсів
Скорочення витрат та продуктивність	Переконливі докази бізнес-кейсів	Немає доказів бізнес-кейсів
Доступ до капіталу	Окремі докази бізнес-кейсів	Окремі докази бізнес-кейсів
Управління ризиками та можливість функціонування	Окремі докази бізнес-кейсів	Окремі докази бізнес-кейсів
Людський капітал	Відсутні докази бізнес-кейсів	Відсутні докази бізнес-кейсів
Вартість торгівельної марки та репутація	Переконливі докази бізнес-кейсів	Відсутні докази бізнес-кейсів

Джерело: складено за [51, с. 31].

Якщо 20 років назад переорієнтування бізнесу на сталий розвиток лише започатковувалось, і в окремих випадках не було достатньої кількості доказів щодо позитивного впливу на ті чи інші бізнес-фактори, то вже сьогодні – це не лише стала практика, а основний тренд розвитку міжнародного підприємництва, у тому числі - вітчизняної національної економіки. Отже, інформаційне забезпечення управлінських рішень на окремому підприємстві повинно проводитись із дотриманням політики гарантування еколого-соціальної та економічної безпеки його діяльності.

Для того, щоб облікова інформація про проведені заходи екологічного спрямування була зрозумілою вітчизняним та зарубіжним користувачам звітності, вона повинна відповідати стандартним показникам якості інформації, визначених міжнародними стандартами, та одночасно враховувати специфічні особливості проведених господарських операцій щодо забезпечення сталого розвитку підприємства. Безумовно, основним джерелом такої інформації є звітність підприємств.

Інформація про результати екологічної діяльності суб'єкта господарювання розкривається у різних видах звітності: статистичній, податковій, фінансовій та нефінансовій (звітності зі сталого розвитку) (рис. 8).

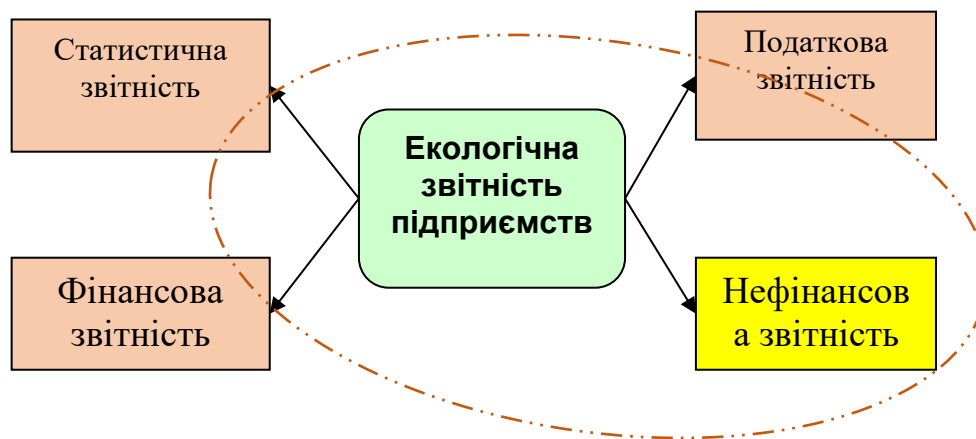


Рис. 8. Звітність, що розкриває інформацію про об'єкти екологічного обліку

Джерело: узагальнено автором.

Статистичні дані, що характеризують діяльність суб'єкта господарювання, спрямовану на запобігання, скорочення чи ліквідацію наслідків забруднення навколишнього природного середовища, надають відомості про кількість викидів забруднюючих речовин в атмосферне повітря стаціонарними джерелами, обсяги утворених відходів та дії підприємства щодо них, відображаються у наступних формах річної статистичної звітності: ф. № 2-ТП (повітря) «Звіт про викиди забруднюючих речовин і парникових газів в атмосферне повітря від стаціонарних джерел викидів» (річна); ф. № 1-екологічні витрати «Витрати на охорону навколишнього природного середовища та екологічні платежі» (річна); ф. № 1 - відходи «Звіт про утворення та поводження

з відходами» (річна). Зазначені форми містять показники як у натуральних вимірниках (ф. №2 – тп та ф. №1 відходи), так й у грошових (ф. №1 - екологічні витрати). Підгрунтям для їх складання є дані первинної облікової документації (накладні, товарно-транспортні накладні, акти приймання, ордери, ф. № 1-ВТ «Облік відходів та пакувальних матеріалів і тари», відомості), паспорти відходів, нормативно-технічна та технологічна документації; відомості з реєстрів бухгалтерського обліку, сформовані за національними та міжнародними стандартами бухгалтерського обліку.

Податкова звітність, що характеризує процес природокористування та вплив господарської діяльності на навколишнє природне середовище розкривається у деклараціях з екологічного податку, рентної плати та податку на землю.

Податкова декларація екологічного податку та додатки до неї містять інформацію про суму податкових зобов'язань суб'єктів господарювання у зв'язку зі здійсненням викидів в атмосферне повітря, скидів у водні об'єкти, розміщенням відходів, у тому числі внаслідок утворення радіоактивних відходів. Кожен тип додатка забезпечує обчислення податкового зобов'язання за окремим видом об'єкта оподаткування.

Декларація з рентної плати охоплює питання виникнення податкових зобов'язань за користування надрами, лісовими ресурсами та за спеціальне водокористування. Земельні ресурси не входять до цієї декларації, а розглядаються відокремлено. В залежності від того, чи є користувач земельних ресурсів суб'єктом оподаткування єдиним податком, він формує: 1) Податкову декларацію з плати за землю (земельний податок та/або орендна плата за земельні ділянки державної або комунальної власності) – у разі невикористання таких земельних ділянок у господарській діяльності платником єдиного податку третьої групи, передачі їх в оренду (та/або нерухомого майна, що розташоване на таких ділянках) або у разі перебування суб'єкта господарювання на загальній системі оподаткування; 2) Податкову декларацію платника єдиного податку четвертої групи – для однойменних платників єдиного податку. Зазначимо, що

платниками єдиного податку четвертої групи можуть бути виключно сільськогосподарські товаровиробники, а об'єктом оподаткування є площа сільськогосподарських угідь, що перебуває у їх власності або користуванні. Таким чином, у податковому законодавстві процес користування земельним ресурсним потенціалом не розглядається як складова екоподатків, він є або майновим податком, або виступає альтернативою податків з одержаного прибутку / доходу.

Відмітимо, що у 2021 році серед надходжень платежів до бюджету рентна плата та плата за використання інших природних ресурсів склала 80,7 млрд грн, або 6,2% [52, с. 19]. У структурі доходів місцевих бюджетів єдиний податок з фізичних осіб (за усіма групами платників) становив 6,0% (34,8 млрд грн); орендна плата з юридичних осіб – 3,3% (18,9 млрд грн); земельний податок з юридичних осіб – 2,0% (11,8 млрд грн) [52, с. 23]. Тому вважаємо, що безумовно важливим аспектом для розробки та подальшого аналізу ефективності запровадження концепції сталого розвитку підприємства є врахування податкових наслідків за забруднення навколишнього природного середовища та податкових зобов'язань у зв'язку з володінням / користуванням природних ресурсів.

Фінансова звітність підприємств є основним джерелом інформації для зовнішніх та внутрішніх користувачів, що розкриває дані про наявні господарські засоби та джерела їх утворення на певну дату, результати фінансово-господарської діяльності, рух коштів та зміни у власному капіталі. Проте, як зазначають науковці, суттєвим недоліком існуючих форм фінансової звітності є відсутність окремих розділів або статей щодо екологічних показників діяльності підприємства [53, с. 14].

Інформація про природні ресурси, що перебувають у власності або користуванні підприємства, нематеріальні екологічні активи, наявні необоротні природоохоронні засоби та інші оборотні матеріальні екологічні активи, а також понесені суми поточних та капітальних витрат природоохоронного призначення відображаються у складі необоротних та оборотних активів ф. №1 Баланс та

ф. №5 Примітки до річної фінансової звітності. Відповідно екологічні, податкові зобов'язання та зобов'язання за розрахунками з оренди накопичуються у складі пасивів Балансу підприємства. Доходи та витрати від здійснення природоохоронної діяльності підприємства відображаються у ф. №2 Звіту про фінансові результати разом з іншими фінансовими результатами підприємства за видами діяльності.

Отже, фінансова звітність не може надати обґрунтованої інформації про наявні активи, пасиви, рух грошових коштів, явища та процеси в екологічній сфері та охарактеризувати зміни, що відбуваються у природоохоронній діяльності суб'єкта господарювання. Саме тому вагома роль у формуванні належної інформаційної бази про сталий розвиток підприємства відведена нефінансовій звітності, а саме звіту про управління.

Нефінансова інформація спрямована на розкриття соціально-екологічних аспектів діяльності підприємства у сукупності з фінансовою інформацією про економічні результати. При складанні звіту з управління підприємства здебільшого спираються на національні та міжнародні (європейські) стандарти, наприклад, Глобальні ініціативи зі звітності (GRI Standards), положення Глобального договору ООН (UN Global Compact), стандарти бухгалтерського обліку сталого розвитку (SASB Standards), Міжнародну концепцію інтегрованої звітності (International Integrated Reporting Framework). Складання нефінансової частини звіту про управління в Європі офіційно регламентоване Директивою 2014/95/ЄС, в Україні - Наказом Міністерства фінансів України «Про затвердження Методичних рекомендацій зі складання звіту про управління» № 982 від 07.12.2018 р.

Уніфікована форма звіту про управління для розкриття нефінансових показників поки що не розроблена, проте зазначеною Директивою 2014/95/ЄС рекомендовано розкривати опис бізнес-моделі, здійснювати опис політики управління підприємства на принципах обачності для інвесторів (дью-ділідженс) щодо питань впливу на екологію та навколишнє середовище, здоров'я, безпеку, зайнятість та соціальний захист працівників підприємства, визначати результати

такої політики та ризику, пов'язані з визначеними питаннями. Методичними рекомендаціями зі складання звіту про управління №982 від 07.12.2018 р. за напрямом «Екологічні аспекти» запропоновано формувати інформацію про вплив діяльності підприємства на навколишнє середовище та проведені заходи з охорони довкілля. При цьому основними показниками, що характеризують екологічну діяльність суб'єкта господарювання, є: раціональне використання води; викиди парникових газів; споживання енергії; управління відходами тощо.

У міжнародній практиці екологічна інформація, що відображається у звітності GRI (The Global Reporting Initiative), досить часто представлена показниками прямої дії (загальними та питомими величинами), які дають змогу оцінити та порівняти еколого-економічні процеси, що відбуваються на підприємстві. При цьому дані, накопичені у звітності GRI, інтегровані до принципів Глобального договору ООН (табл. 4).

Таблиця 4

Інтеграція звітності GRI з принципами Глобального договору ООН

№ з/п	Екологічні елементи GRI G3	Принципи Глобального договору		
		Принцип 7: Превентивний підхід до вирішення екологічних проблем	Принцип 8: Підвищення відповідальності за стан навколишнього середовища	Принцип 9: Розвиток та поширення екологічно безпечних технологій
1	EN 1 - Використані матеріали з розбиттям за масою чи обсягом			
2	EN 2 - Відсоток використаних матеріалів, що є переробленими відходами			
3	EN 3 - Пряме використання енергії із вказанням первинних джерел EN 4 - Непряме використання енергії із вказанням первинних джерел			
4	EN 5 - Енергія, зекономлена в результаті дій зі зниження енергоспоживання і підвищення енергоефективності			
5	EN 6 - Ініціативи для забезпечення енергоефективних продуктів та послуг, вироблених із відновлювальних джерел енергії, а також зменшення потреб в енергії як результат цих ініціатив впродовж звітного періоду EN 7 - Ініціативи для зменшення непрямого використання енергії та досягнуте зменшення			

Продовження таблиці 4

6	EN 8 - Водозабір із розбиттям за джерелами EN 9 - Джерела води, на які значно впливає водозабір організації			
7	EN 10 - Частка і загальний обсяг води, яка багаторазово і повторно використовується			
8	EN 11 - Місцезнаходження і розмір земельних ділянок власних, орендованих, в розпорядженні чи прилеглих до, захищених чи ділянок із високою природничою цінністю, які знаходяться поза межами захищеної території EN 12 - Опис істотних впливів діяльності, продуктів та послуг щодо біорізноманіття на захищених територіях і територіях із високою природничою цінністю поза межами захищеної території EN 13 - Захищені або відновлені місця проживання			
9	EN 14 - Стратегії, поточні дії та майбутні плани управління впливами на біорізноманіття EN 15 - Кількість видів, занесених в Червону Книгу і національний список збереження видів, місця проживання яких перебувають на територіях, що є під впливом діяльності організації (з розбиттям за ризиком вимирання) EN 16 - Загальні прямі і непрямі викиди парникових газів із вказанням маси EN 17 - Інші значні непрямі викиди парникових газів із вказанням маси			
10	EN 18 - Ініціативи для зменшення викидів парникових газів та досягнуте зменшення			
11	EN 19 - Викиди озоноруйнівних речовин із вказанням маси EN 20 - Викиди в атмосферу NO _x , SO _x та інших значних забруднюючих речовин із вказанням типу і маси EN 21 - Загальний обсяг викидів із вказанням якості стічних вод і об'єкта, який їх приймає EN 22 - Загальний обсяг відходів (з розбиттям за типом і способом утилізації) EN 23 - Загальна кількість та обсяг значних розливів EN 24 - Маса перевезених, імпортованих, експортованих чи перероблених відходів, які згідно з додатками I, II, III, VIII Базельської конвенції вважаються небезпечними, а також відсоток відходів, перевезених із одної країни в іншу			
12	EN 25 - Назва, розмір, статус захисту та цінність біорізноманіття водних об'єктів і пов'язаних з ними місць проживання			
13	EN 26 - Ініціативи зменшення впливу продуктів та послуг на навколишнє середовище, а також ступінь зменшення впливу			
14	EN 27 - Відсоток проданих товарів та їх пакувальних матеріалів, які повертаються для переробки виробнику (з розбиттям за категоріями)			
15	EN 28 - Грошова вартість великих штрафів та загальна кількість негрошових санкцій за недотримання екологічних законів і нормативних актів EN 29 - Істотні впливи на навколишнє середовище перевезення продуктів та інших благ і матеріалів, що використовуються у діяльності організації, а також перевезення робочої сили			
16	EN 30 - Загальні витрати та інвестиції на охорону навколишнього середовища (з розбиттям за типом)			

Джерело: складено за [54, с. 51-63].

Як бачимо, переважна більшість показників звітності GRI сформована за первинними даними бухгалтерського обліку та відображається у натуральних

показниках. Частину зазначених показників підприємство формує у статистичній та податковій звітності. Це ще раз підкреслює, що звітність GRI не є частиною фінансової звітності, а являє собою супроводжувальну звітність із додатковими еколого-економічними показниками.

Отже, економічні показники у природоохоронній діяльності здебільшого носять опосередкований характер, тому вважаємо за потрібне побудувати адаптивну обліково-аналітичну модель екологічного обліку, яка б з однієї сторони була інваріантною по відношенню до показників сталого розвитку, а з іншого – задовольняла б потреби користувачів в обліковій (фінансовій та управлінській) інформації про екологічну діяльність підприємства.

Для практичної реалізації обліково-економічної моделі екологічного обліку пропонуємо розроблені форми управлінського обліку - аналітичного бухгалтерського балансу (табл. 5) та звіту про фінансові результати (табл. 6), до яких вводяться аналітичні субрахункові форми за об'єктами.

Таблиця 5.

Запропонована форма аналітичного балансу за об'єктами екологічного обліку

Актив	Початок періоду			Кінець періоду		
	Всього, грн	Екологіч на складова	Відсоток / кількість (обсяг)***	Всього, грн	Екологіч на складова	Відсоток / кількість (обсяг)***
1. Необоротні активи						
Основні засоби*, у т.ч.:						
Земельні ділянки						
Капітальні витрати на поліпшення земель Споруди і т.д.(за видами)						
Природні ресурси (за видами)						
Нематеріальні активи*, у т.ч.:						
Права користування ресурсами (за видами)						
Права користування майном і т.д.						
Незавершені капітальні інвестиції, у т.ч в:						
Основні засоби, у т.ч.:						
за джерелами фінансування						
Нематеріальні активи						
за джерелами фінансування						
Довгострокові біологічні активи						
за джерелами фінансування						

Довгострокові біологічні активи**						
<i>Рослинництва</i>						
<i>Тваринництва (за видами) і т.д</i>						
2. Оборотні активи						
Виробничі запаси, у т.ч.:						
<i>Матеріали</i>						
<i>Відходи виробництва (за видами)</i>						
Поточні біологічні активи, у т.ч.:						
<i>Рослинництва</i>						
<i>Тваринництва (за видами)</i>						
Основне виробництво, в т.ч.:						
<i>За видами виробництва</i>						
Готова продукція, у т.ч.:						
<i>За видами продукції</i>						
Дебіторська заборгованість, у т.ч.:						
<i>за видами заборгованості</i>						
Інші активи екологічного призначення (які не увійшли у попередні розділи)						
Разом						
Пасив	Початок періоду			Кінець періоду		
	Всього, грн	Екологіч на складова	Відсоток / кількість (обсяг)	Всього, грн	Екологіч на складова	Відсоток / кількість (обсяг)
1. Власний капітал						
Зареєстрований капітал, у т.ч.:						
<i>Активи у забезпеченні</i>						
Резервний капітал, у т.ч.:						
<i>Екологічного спрямування (за видами)</i>						
Нерозподілений прибуток (збиток), у т.ч.:						
<i>Від екологічної діяльності (за видами)</i>						
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення, у т.ч.:						
<i>Від екологічної діяльності (за видами)</i>						
<i>Кредити банків</i>						
<i>Цільове фінансування (за джерелами)</i>						
3. Поточні зобов'язання, у т.ч.:						
Кредити банків						
Поточна заборгованість, у т.ч.:						
<i>за товари, роботи, послуги</i>						
<i>розрахунками з бюджетом</i>						
<i>розрахунками з оплати праці</i>						
<i>розрахунками зі страхування і т.д.</i>						
Інші пасиви екологічного призначення (які не увійшли у попередні розділи)						
Разом						

* У розрізах: первісна вартість; залишкова; сума зносу (окрім земельних ресурсів).

** У розрізах: справедлива (залишкова) вартість, первісна вартість, сума зносу.

*** Застосування кількості та обсягу є можливим для обліку однотипних матеріальних активів (наприклад, відходів, продукції, т.д.)

Джерело: розробка автора.

Таблиця 6.

Запропонована форма аналітичного звіту про фінансові результати
підприємства (екологічний аспект)

Доходи	Початок періоду			Кінець періоду		
	Всього, грн	Екологіч на складова	Відсоток	Всього, грн	Екологіч на складова	Відсоток
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг, у т.ч. <i>Екологічного спрямування (за видами)</i>						
Інші операційні доходи, у т.ч.: <i>Екологічного спрямування (за видами)</i>						
Інші фінансові доходи, у т.ч.: <i>Екологічного спрямування (за видами)</i>						
Інші доходи екологічного спрямування						
Разом доходи						
Витрати	Початок періоду			Кінець періоду		
	Всього, грн	Екологіч на складова	Відсоток	Всього, грн	Екологіч на складова	Відсоток
Собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг) у т.ч.: <i>Екологічного спрямування, з них:</i>						
<i>матеріальні витрати</i>						
<i>витрати на оплату праці</i>						
<i>відрахування на соціальне страхування</i>						
<i>амортизація</i>						
<i>інші витрати</i>						
Адміністративні витрати, у т.ч.: <i>Екологічного спрямування (за видами)</i>						
Витрати на збут, у т.ч.: <i>Екологічного спрямування (за видами)</i>						
Фінансові витрати, у т.ч.: <i>Екологічного спрямування (за видами)</i>						
Інші екологічні витрати						
Разом витрати						
Фінансовий результат до оподаткування						
Податок на прибуток						
Прибуток (збиток), у т.ч.:						
<i>Від екологічної діяльності</i>						

Джерело: розробка автора.

Представлений підхід не порушуватиме цілісність формування інформаційного потоку звітних даних та забезпечить єдність оцінки та співставність екологічних активів, капіталу, зобов'язань, доходів, витрат у загальному контексті господарської діяльності та концепції сталого розвитку підприємства, зокрема, у частині екологічної безпеки та сталого управління природними ресурсами.

Зазначену практику можна застосувати й до інших форм фінансової звітності. Наприклад, виділяючи у формі аналітичного звіту про рух грошових коштів надходження та витрати, пов'язані із операційною, інвестиційною та фінансовою діяльністю у еколого-соціальний розвиток підприємства.

Поєднання у запропонованих аналітичних формах вартісних вимірників із загальними та питомими величинами, створить нові можливості для поєднання різних видів екологічної звітності, у тому числі із показниками звітності GRI, що дозволить об'єктивно оцінити питання відповідальності та сталості бізнесу.

Сьогодні Фонд Міжнародних стандартів фінансової звітності активно працює над розробкою єдиних міжнародних стандартів розкриття ESG-інформації, для чого сформована Рада з міжнародних стандартів звітності у галузі сталого розвитку (International Sustainability Standards Board, ISSB). Саме тому в подальшому варто буде звернути увагу на адаптацію даних нефінансових стандартизованих звітів до аналітичної управлінської звітності з метою синхронізації та уніфікації інформаційних потоків. В результаті стане можливим проведення аналізу динамічних та структурних змін серед об'єктів екологічного обліку за окремі періоди, а також визначення економічного ефекту від впровадження еколого орієнтованої діяльності, її впливу на загальний фінансовий стан підприємства та подальші стратегічні рішення щодо реалізації концепції сталого розвитку.

Висновки. Отже, становлення ідей та принципів сталого розвитку у концептуальних засадах ведення бізнесу вимагає відповідних змін в інституті бухгалтерського обліку. Проте на сьогодні в Україні ще досі не затверджені теоретико-методологічні засади ведення екологічного обліку, їх розробка залишається пріоритетом самих суб'єктів господарювання. Запропоновані у дослідженні підходи до формування інформаційних потоків дозволять поглибити управлінські аспекти екологічного обліку як інструмента реалізації концепції сталого розвитку, що сприятимуть аналізу результатів еколого орієнтованої діяльності, оцінці доцільності інвестицій та інновацій у цю сферу та визначенню подальших перспектив стійкого розвитку підприємства.

SECTION 2. ECONOMY AND MANAGEMENT OF STATE GRATITUDE

10.46299/ISG.2022.MONO.ECON.3.2.1

2.1 Conceptual principles of strategic ensuring of food security in the system of implementation of the sustainable development goals of Ukraine until 2030

The food problem has become global since the last decades of the twentieth century, against the background of deepening inequality in food production and consumption in the world. Most often, food problems concern countries with underdeveloped agricultural production and countries that do not have a clear and sound strategy to ensure food security. The food problem is global because its solution requires not only the efforts of individual countries, but interstate cooperation, as it is organically linked to other global problems - demographic, environmental, energy. Therefore, Ukraine as a country with great agricultural potential plays an important role in ensuring food security in the world.

National food security in modern conditions should be based on the principles of globalization and European integration, taking into account the experience of other countries in solving the food problem. According to the OECD-FAO Agricultural Outlook 2019-2028, population growth will slow down and per capita consumption will stabilize [55]. At the same time, yields and gross harvests of agricultural crops will increase. All this will lead to lower real prices for most agricultural products in the next decade. However, this trend does not guarantee the stabilization of food prices for consumers, especially in the face of rising inflation. In Ukraine, the growth of prices for agricultural products amounted to 12.7% in January 2022 to January 2021. In May 2022, the consumer price index for food amounted to 123.6% compared to May 2021, and 337.6% compared to December 2010. This means that the population is forced to spend much more on food [56].

Ukraine is one of the world's largest producers of wheat. According to the forecast of the FAO and the OECD, in international markets, wheat prices in 2018 will fall from \$ 240 to \$ 193 per ton in 2028 (nominal price is expected at \$ 237 per ton). Corn and other cereals (except wheat) as well as butter and cheese will become cheaper

by 0.3-0.4% annually, oil (except soy) by a quarter of a percent and sugar by 0.63%. In particular, corn will rise in price to \$ 186 per ton, which in 2018 prices will mean a reduction from \$ 160 to \$ 150 per ton in 10 years. And nominal prices for ready-to-eat sugar are expected at \$ 438 per ton [55].

The increase in food prices for the population is due to such reasons as: growing global demand as a result of rising living standards, rising prices for energy, material and technical resources for agricultural and food production. Among these reasons, the most important for Ukraine is the growth of energy prices, as the energy intensity of the national economy is one of the highest in the world. This factor leads to higher food prices as costs for fertilizers, transportation and storage of agricultural products increase.

The Global Food Strategy aims not only to address hunger and malnutrition, access to and supply of food, but also the interrelated issues of rising energy costs, increasing crop yields, climate change, lack of investment, and economic growth. Food policy must be based on the achievement of the Sustainable Development Goals at the global level to address current challenges and threats to food security.

The National Report “Sustainable Development Goals: Ukraine”, adopted on 15.09.2017 by the Government of Ukraine contains developed strategic objectives for food security of Ukraine, indicators that measure the implementation of objectives, and their target values (table 1) [57].

Table 1

Strategic objectives, indicators and their targets in accordance with the National Report “Sustainable Development Goals: Ukraine”

Sustainable Development objectives	Indicators	Targets			
		2015	2020	2025	2030
Target 2.1. Ensure accessibility to balanced nutrition to the level of scientifically based standards for all population groups	Indicator 2.1.1. Consumption of meat per capita, kg/year	51	61	71	80
	Indicator 2.1.2. Consumption of milk per capita, kg/year	210	270	320	380
	Indicator 2.1.3. Consumption of fruit per capita, kg/year	51	65	78	90

Continuation of table 1

Target 2.2. Double agricultural productivity, primarily through innovative technologies	Indicator 2.2.1. Labour productivity in agriculture, USD1,000s per employee	8.7	10.0	12.5	15.0
	Indicator 2.2.2. The index of agricultural production, %	95.2	102.0	102.0	102.0
Target 2.3. Ensure the development of sustainable food production systems that help maintain ecosystems and gradually improve the quality of land and soil, primarily through innovative technologies	Indicator 2.3.1. The index of food production, %	87.2	103.0	103.0	103.0
	Indicator 2.3.2. Share of food industry and agricultural raw materials processing production in exports of Ukrainian Classifier of Goods for Foreign Economic Activity groups 1–24, %	38.3	51.0	57.0	65.0
	Indicator 2.3.3. Share of agricultural land under organic production in the total area of agricultural land, %	1.0	1.1	1.3	1.7
Target 2.4. Reduce the volatility of food prices	Indicator 2.4.1. The consumer price index for food (annual average), %	144.4	105.0	105.0	105.0

Source: compiled by author according to the data [57].

The agriculture is a strategic sector of the national economy, the main driver of socio-economic development. The share of agriculture in the structure of Ukraine's GDP is more than 10%, exports – 41 % in 2021. Almost 90% of the population's food needs are met by domestic products.

Agricultural products are exported to more than 200 countries. Ukraine is an important player in the international grain market, one of the guarantors of food security in the world. It has the potential to increase grain production and exports. According to the results of the 2019/2020 marketing year, Ukraine ranked 2nd overall in terms of exports of all cereals, ahead of only the United States. According to the US Department of Agriculture in the 2019/2020 marketing year in the ranking of the largest exporters of grain, Ukraine took 2nd place in export of barley, 4 – corn, 5 – wheat [56].

Further integration into the world economy, strengthening the processes of globalization and trade liberalization requires improving the principles of strategic food security in the system of implementation of the Sustainable Development Goals of Ukraine in the development of the agricultural sector and agricultural policy.

Since the beginning of the war, the food security of Ukraine and the world has been under threat. The Cabinet of Ministers of Ukraine approved a plan of measures to ensure food security during the war. The most important directions of food security are monitoring the trends of food security and agricultural infrastructure, providing state support to national food producers, providing targeted food assistance to socially vulnerable groups. Monitoring and appropriate regulation of food prices will be under state control. Ministries, the State Statistics Service, and regional military administrations will regularly monitor statistics on the balance of basic foodstuffs and monitor the level of trade surcharges. Volumes of domestic agricultural products for export will continue to be regulated by the state for the period of martial law. The enterprises that need financing for the expansion, rehabilitation and construction of production facilities will be studied. In addition, the needs of domestic enterprises of the agro-industrial complex in critical import goods will be constantly met. Local programs for self-sufficiency of territorial communities with food will be implemented [58].

Currently, the biggest problem for farmers is the impossibility of exporting grain. As the grain is not shipped, there is no sales, so farmers are in a situation of insufficient funding.

The main tasks of agricultural science in wartime are to create conditions to ensure a primarily stable and high level of food production in Ukraine.

Despite military actions and threats in our country, the spring sowing campaign in Ukraine was successful. According to the latest data, the sowing of spring crops is carried out by 23 regions of Ukraine, except for Luhansk, where military operations take place almost on the entire territory [59].

These measures will help meet the food needs of Ukrainians and fully provide food businesses with agricultural products for production. This will guarantee Ukraine and its citizens sustainable food security in this dangerous time of war.

According to the FAO report "Assessing Investment Needs in Ukraine's Agricultural Reconstruction and Recovery", the losses of Ukrainian agriculture have an unprecedented scale, both in the national dimension and for global food

security [60]. According to estimates by the FAO, only as a result of hostilities and Russian aggression in March 2022, the direct potential damage to the country's agricultural sector was already \$ 6.4 billion.

At the same time, according to the FAO, the total value of fixed capital in Ukraine's agriculture is estimated at \$ 29 billion, and additional economic losses to the agricultural sector due to the war in 2022 will amount to about \$ 22 billion [60].

But more impressive is the indirect damage that can be and will be incurred due to losses in the infrastructure. The FAO estimates the total damage to infrastructure, which was caused by the Ukrainian government - \$ 681 billion [60].

As agriculture in Ukraine provides 20-22% of GDP and about 40% of export revenue, the share of infrastructure involved in its maintenance is excessive – from roads of local importance and farm elevators to sea trade ports. The loss of infrastructure serving the agricultural sector can be estimated at \$ 68-199 billion. The large discrepancy in estimates is due to both the complexity of the assessment itself and the high intensity of hostilities [60].

As the FAO concludes, there has been no comparable precedent since World War II for a warring country whose agricultural sector would be so important to the world. This suggests that once the hostilities are over, efforts and investment in restoring the country's agriculture will also be unprecedented [59].

The European Union will suspend all import duties on Ukrainian goods for a year. These include all industrial tariffs, agricultural duties and quotas, the system of entry prices, anti-dumping duties and protective duties [61].

Given that the EU is currently the main trade route for all Ukrainian exports, such a decision will allow the development of logistics to third countries. This is an important support for the entire Ukrainian economy.

Most duties and quotas apply to agricultural products, so the EU's decision is also to help Ukraine and the world maintain food security.

Only the normalization of agricultural exports from Ukraine can reduce food inflation in the world and save millions of people from starvation. This decision already encourages Ukrainian business to integrate into the EU internal market, without

waiting for political decisions on EU membership.

The EU's share in Ukraine's pre-war trade was 39.5%. In 2021, Ukraine exported goods to the EU worth 26.7 billion US dollars [61].

For Ukrainian business, the abolition of customs duties opens up additional opportunities, and products become more competitive in the European market.

In addition, the EU is currently working to facilitate the ground transportation of goods to help export Ukrainian products. In particular, the liberalization of conditions for Ukrainian truck drivers transporting goods between Ukraine and the EU, the facilitation of transit and the use of EU infrastructure to direct Ukrainian exports to third countries have begun [62].

Assessment of the level of food security in Ukraine is carried out according to the Methodology for determining the main indicators of food security "Some issues of food security" [65]. Table 2 presents data on the daily energy value of the diet and the structure of nutrition.

Table 2

Daily energy value of the diet and its structure in Ukraine

Indicators	Years								
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Caloric content of the average daily diet of the population, kcal	2954	2969	2939	2799	2742	2707	2706	2691	2674
Including products of animal origin	844	868	849	791	790	781	787	800	802
products of plant origin	2110	2101	2090	2008	1952	1926	1919	1891	1872
The share of products of animal origin in the diet (regulatory value – 55 %),%	28.6	29.2	28.9	28.3	28.8	28.9	29.1	30	30

Source: compiled by author according to the data [56].

Although the caloric content of the average daily diet exceeds the recommended value of 2500 kcal, the excess is insignificant. There is a low level of consumption of products of animal origin in the diet: the share of products of animal origin is only 30% at a preferable rate of 55%. The main part of calories Ukrainians consume with products of plant origin.

One of the most acute food security problems is low food quality. Deterioration

of the ecological situation simultaneously with the decline in technological characteristics and nutritional value has led to a deterioration in the quality and safety of agricultural products and food products, their non-compliance with established standards [63]. The intensification of agricultural production and a fairly loyal state control system has led to the excessive use of agrochemicals in the cultivation of crops and storage of products, and hence to the deterioration of food quality.

The caloric content of the diet in Ukraine is 22.6% lower than in the EU, where it averages 3456 kcal per day in 2020. However, the share of animal products in the diet of the EU population is at the same level as in Ukraine, i.e. 29.3% (1012 kcal) [64]. Table 3 shows the average volume of food consumption.

Table 3

Level of food consumption in households of Ukraine on average per year per person,
kg per year

Foods	Years								
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Meat and meat products	54.4	56.1	54.1	50.9	51.4	51.7	52.8	53.6	53.8
Milk and milk products	214.9	220.9	222.8	209.9	209.5	200.0	197.7	200.5	201.9
Eggs, pcs	307.0	309.0	310.0	280.0	267.0	273.0	275.0	282.0	278.0
Fish and fish products	13.6	14.6	11.1	8.6	9.6	10.8	11.8	12.5	12.4
Sugar	37.6	37.1	36.3	35.7	33.3	30.4	29.8	28.8	27.8
Oil	13.0	13.3	13.1	12.3	11.7	11.7	11.9	12.0	12.3
Potatoes	140.2	135.4	141.0	137.5	139.8	143.4	139.4	135.7	134.0
Vegetables, water-melons, melons and gourds	163.4	163.3	163.2	160.8	163.7	159.7	163.9	164.7	164.0
Fruits, berries and grapes	53.3	56.3	52.3	50.9	49.7	52.8	57.8	58.7	56.5
Bread products	109.4	108.4	108.5	103.2	101.0	100.8	99.5	97.6	96.6

Source: compiled by author according to the data [56].

Analysis of the dynamics of food consumption showed a significant deterioration in food security of the population for almost all types of food. In 2020, compared to 2012, the most significant was the decrease in the consumption volume of bread (by -11.7%), sugar (by -26.1%), eggs (by -9.4%), fish and fish products (by -8,8%). Less sharp was the decrease in consumption of milk and dairy products (by -6.0%), meat and meat products (by -1.1%), potatoes (by -4.4%), oils and other

vegetable fats (-5.4%) [56].

Food supply of the population has significantly deteriorated in recent years. The dynamics of consumption allows us to conclude that the reduction in food consumption at a faster pace after 2014, due to the economic situation in the country, the decline in the purchasing power of the population due to the deterioration of food security.

Analysis of food consumption on average per year per capita in comparison with the rational consumption norms approved by the Ministry of Health of Ukraine “Approximate set of basic food raw materials and food products per capita in Ukraine for 2005-2015” shows non-compliance with the approved norms and significant malnutrition (Table 4).

Table 4

Comparison of fact volumes and rational norms of consumption in Ukraine per capita per year, kg

Foods	Rational norm of consumption	The difference between fact and rational consumption, kg								
		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Meat and meat products	80	-25.6	-23.9	-25.9	-29.1	-28.6	-28.3	-27.2	-26.4	-26.2
Milk and milk products	380	-165.1	-159.1	-157.2	-170.1	-170.5	-180.0	-182.3	-179.5	-178.1
Eggs, pcs	290	17.0	19.0	20.0	-10.0	-23.0	-17.0	-15.0	-8.0	-12.0
Fish and fish products	20	-6.4	-5.4	-8.9	-11.4	-10.4	-9.2	-8.2	-7.5	-7.6
Sugar	38	-0.4	-0.9	-1.7	-2.3	-4.7	-7.6	-8.2	-9.2	-10.2
Oil	13	0.0	0.3	0.1	-0.7	-1.3	-1.3	-1.1	-1.0	-0.7
Potatoes	124	16.2	11.4	17.0	13.5	15.8	19.4	15.4	11.7	10.0
Vegetables, water-melons, melons and gourds	161	2.4	2.3	2.2	-0.2	2.7	-1.3	2.9	3.7	3.0
Fruits, berries and grapes	90	-36.7	-33.7	-37.7	-39.1	-40.3	-37.2	-32.2	-31.3	-33.5
Bread products	101	8.4	7.4	7.5	2.2	0.0	-0.2	-1.5	-3.4	-4.4

Source: compiled by author according to the data [56].

Analysis of consumption of basic food products per capita per year shows that the agri-food market of Ukraine operates in conditions of low demand of the majority of the population for almost all food products.

Ukrainians do not have the possibility of sufficient nutrition in accordance with the

needs of the body for almost all types of food. This indicates negative trends and the critical level of food security on this indicator. The low level of food consumption is a consequence not so much of insufficient volumes of agricultural production, but of low purchasing power of the population.

The level of consumption of most products became lower than the recommended norms. The revealed facts testify to the imbalance of food rations of the Ukrainian people, which tries to provide its own energy needs at the expense of cheap (economically affordable) food.

People do not consume the main nutrients contained in animal products, fruits, and are forced to form their diet at the expense of fats and carbohydrates. This has a negative effect on health and ability to work.

The significant decline in food consumption indicates a deep economic crisis in the country, when due to a significant increase in food prices, people began to limit themselves in their consumption. People increasingly began to consume cheap bakery products, potatoes. Ukrainians' energy needs are met by cheap (more affordable) products, which indicates an imbalance in nutrition. Consumption of such important products as meat, milk, fish, fruits and berries has decreased significantly.

Let's analyze labor productivity in agricultural enterprises as a target indicator of "Sustainable Development Goals: Ukraine".

Table 5

Labor productivity in agricultural enterprises

Years	Per 1 employed in agricultural production, at constant prices in 2016; thousand US dollars			In % to the previous year		
	agricultural production	crop production	animal production	agricultural production	crop production	animal production
2012	15.66	16.80	12.36	97.0	92.4	116.5
2013	19.94	21.76	14.52	127.3	129.5	117.5
2014	21.73	23.54	16.16	109.0	108.2	111.2
2015	21.33	22.56	17.22	98.2	95.8	106.6
2016	26.15	27.48	21.01	122.6	121.8	122.0
2017	25.82	26.57	22.72	98.7	96.7	108.2
2018	29.66	30.77	24.97	114.9	115.8	109.9
2019	31.74	32.62	27.87	107.0	106.0	111.6

Source: compiled by author according to the data [56].

Indices of agricultural production of enterprises as one of target indicators are shown in Table 6.

Table 6

Indices of agricultural production (in 2016 prices; in % to the previous year)

Years	All agricultural holdings		
	agricultural production	of which	
		crop production	animal production
2012	96.1	93.3	104.9
2013	113.6	117.1	103.9
2014	102.2	103.1	99.5
2015	95.2	94.8	96.4
2016	106.3	109.1	97.3
2017	97.8	97.1	100.2
2018	108.2	110.2	101.2
2019	101.4	101.8	100.2
2020	89.9	87.9	97.5
2021	116.4	122.6	95.4

Source: compiled by author according to the data [56].

According to the monitoring data in 2020, the total area of agricultural land with organic status amounted to 462 thousand hectares (1.1% of the total area of agricultural land in Ukraine - Indicator 2.3.3 of SDGs). There were 549 operators of the organic market, 419 of which are agricultural producers [66].

In recent years, the domestic consumer market of organic products has expanded through major supermarket chains. The main types of consumed organic products were milk and dairy products, cereals and grains, flour, seeds, vegetables and fruits, eggs, juices, beverages, pasta, meat products, spices and condiments, sugar, oil, ice cream and other products (including bakery and pasta products, oil, honey, chocolate, tea and coffee).

Exports of organic products are focused mainly on European countries, whose market in 2020 was directed to 73% of Ukrainian organic exports [66].

According to a report by the European Commission in 2020, Ukraine ranked 4th out of 124 countries in terms of imports of organic products to the EU. During 2020, 2.79 million tons of organic agri-food products were imported into the EU, 7.8% of which were Ukrainian (217.2 thousand tons worth 116.7 million US dollars) [67]. In total, by the end of 2020, Ukraine exported 332 thousand tons of organic products worth \$ 204 million USD to about 40 countries. The largest consumers of Ukrainian organic products were the

Netherlands, the United States, Germany, Lithuania, Austria, Great Britain, Poland, Canada, Italy, and Switzerland. Ukrainian producers have also exported organic products to Australia and some Asian countries, including China, Vietnam, India, Japan, the Republic of Korea, and Myanmar.

The main export products supplied to international markets were cereals, oilseeds, honey, eggs, vegetables and fruits. Sunflower meal, flour, sunflower oil, sunflower meal, apple concentrate and birch sap were also exported. In total, about 80 items of organic goods were exported from Ukraine in 2020 [66].

Ensuring national food security is impossible without the state guaranteeing food independence and food self-sufficiency. At the same time, among the existing methodological approaches to assessing the state of food security, the definition of the maximum value of food imports is used. The criterion of food self-sufficiency and food independence in world practice (according to the FAO methodology) is the level of satisfaction of food needs by domestic production not less than 70% and not more than 30% due to imports [68].

Food independence for certain types of food is equal to the ratio of imports and the domestic food market capacity and has a maximum threshold of 30% (Table 7).

Table 7

Food independence by main foods in Ukraine, %

Foods	Years								
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Meat and meat products	17.1%	13.0%	8.6%	7.3%	8.3%	10.6%	12.7%	11.6%	10.2%
Milk and milk products	4.2%	5.5%	3.7%	0.9%	1.2%	1.6%	2.2%	4.0%	8.2%
Eggs	0.5%	0.6%	0.9%	1.6%	0.8%	1.0%	0.6%	0.7%	0.6%
Sugar	0.6%	0.7%	0.4%	0.3%	0.4%	0.5%	0.2%	0.3%	0.3%
Oil	39.1%	49.1%	39.7%	30.5%	44.0%	48.1%	51.7%	49.6%	47.8%
Potatoes	0.4%	0.4%	0.7%	0.3%	0.5%	0.4%	0.5%	4.9%	5.8%
Vegetables, water-melons, melons and gourds	2.9%	3.2%	3.2%	1.4%	1.9%	1.9%	2.7%	4.5%	4.3%
Fruits, berries and grapes	48.3%	45.9%	38.1%	27.0%	34.5%	36.5%	35.9%	42.6%	48.8%
Bread products	4.6%	4.9%	5.6%	4.3%	5.6%	6.0%	6.7%	5.3%	8.7%
Food independence by all foods	7.3%	7.7%	6.2%	4.6%	5.8%	6.6%	7.6%	9.4%	11.5%

Source: compiled by author according to the data [56].

Food independence exceeds 30% for foods such as oil and other vegetable fats and fruits, berries and grapes. In general, food independence in Ukraine is ensured for almost all types of food at a high level in recent years. Satisfaction of the needs of the population in vital foodstuffs is carried out at the expense of domestic production. Analysis of food independence is a key task in Ukraine's foreign trade. Legal restrictions on food exports and imports or other restrictions on food security without violating the international legal obligations of the state, in particular WTO rules, are introduced based on the results of food independence calculations [69, p. 34].

Table 8 shows indicators of self-sufficiency in the main foods, which is calculated as the ratio of production to domestic use in Ukraine.

Table 8

The level of food self-sufficiency in Ukraine

Foods	Years								
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2017	2018
Meat and meat products	88.9	93.4	101.2	106.2	105.4	105.1	105.1	110.2	110.1
Milk and milk products	104.6	101.6	103.6	105.0	103.6	107.7	107.5	103.1	99.1
Eggs	108.3	109.7	116.5	113.9	114.0	119.8	123.9	125.2	125.0
Sugar	125.1	74.9	131.7	95.5	142.3	158.4	139.2	122.9	84.6
Oil	688.2	614.6	878.1	872.6	1088.3	1265.5	1246.1	1366.8	1473.3
Potatoes	98.4	97.2	105.5	96.3	101.6	101.7	101.5	100.0	100.1
Vegetables, water-melons, melons and gourds	105.8	101.2	103.4	100.3	101.6	102.9	103.4	104.0	104.6
Fruits, berries and grapes	71.8	81.0	82.0	92.3	84.9	82.9	91.3	78.1	75.9
Bread products	161.0	221.0	230.9	238.9	290.5	292.2	319.2	341.3	123.3

Source: compiled by author according to the data [56].

In Ukraine, the consumption of meat and meat products, milk and dairy products, bread and bakery products, eggs, vegetables and melons, potatoes, oil, sugar is fully ensured through the domestic production. The oilseeds and grain crops industries cover the domestic consumption in several times, and form a strong base of Ukrainian agricultural exports [69, p. 32].

The need to ensure food security requires the maintenance of food self-sufficiency. The effective state support for domestic agricultural producers and import control to protect the domestic market from competition is very important.

However, food security is often threatened by the risks of reduced imports, and the lack of effective mechanisms for control of quality and food safety. With a low level of self-sufficiency, food security is reduced. Food imports increase the country's dependence on it [70]. Avoiding these threats requires a developed and highly efficient agricultural sector and food security strategy. In addition, even with almost absolute self-sufficiency in food, restrictions on imports and exports to international markets, the country may not be able to ensure national food security due to low food consumption. Conversely, the stability of the national economy, strong export opportunities can guarantee the population an adequate level of food consumption and self-sufficient in basic foods.

Ensuring the food security is inextricably linked with food independence (self-sufficiency), and the full satisfaction of the population's food needs through sufficient volumes of local agricultural production. The national food security is based on the principles of self-sufficiency, independence, accessibility, quality. These principles should form the basis of a food security strategy. The main strategic areas of food security should be: effective development of the agricultural sector, effective foreign economic activity in the agriculture, the formation of effective demand from income, ensuring balanced and quality consumption.

Ensuring food security depends on the potential of the agricultural sector and production of basic foods in the country.

Table 9

Dynamics of production of main foods in Ukraine

Foods	Production volume, thousand tons								
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Meat and meat products	2210	2389	2360	2323	2324	2318	2355	2492	2478
Milk and milk products	11378	11488	11133	10615	10382	10281	10064	9663	9264
Eggs	1104	1133	1131	969	872	896	932	963	934
Sugar	2143	1263	2053	1459	2021	2043	1754	1490	982
Oil	4067	3712	4926	4581	5409	6277	6243	6894	7549
Potatoes	23250	22259	23693	20839	21751	22208	22504	20269	20838

Continuation of table 9

Vegetables, water-melons, melons and gourds	10815	10668	10323	9792	9998	9721	9940	10244	10148
Fruits, berries and grapes	2465	2871	2435	2539	2385	2458	3039	2485	2305
Bread products	46216	63051	63859	60126	66088	61917	70057	75143	64933

Source: compiled by author according to the data [56].

During the period, the production of certain food products increased, in particular, meat and meat products – by 12.1%, oils and other vegetable fats – by 86.5%, bread and bread products – by 40.5% in 2020 compared to 2012.

At the same time, the production of potatoes decreased by 10.4%, vegetables and melons – by 6.2%, fruits, berries and grapes – by 6.5%, milk and dairy products – by 18.6%, eggs – by 15.4%, sugar – by 54.2%.

Analyzing the growth rate of foods production each year compared to the previous year, it is seen that the dynamics of production of meat and meat products, milk and dairy products, as well as vegetables and melons were relatively stable. However, there were sharp fluctuations in the production of eggs, sugar, oil and other vegetable fats, potatoes, fruits, berries and grapes and bread and bread products, in particular in 2014-2015.

The growth of food production indicates the adequacy of food security and is a factor in ensuring food security in Ukraine. Threats to food security are the instability of production volumes, when there is a need to compensate for the shortage of food through imports. Having a strong and highly efficient agricultural sector of the economy is a strategic aspect of food security.

The internal market capacity indicator is an important indicator for compiling supply and demand balances and determining food independence for a particular product. Table 10 shows the capacity of the domestic food market.

Table 10

Actual consumption funds (food market capacity) of the main foods by the population of Ukraine, thousand tons

Foods	Years								
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Meat and meat products	2473	2545	2325	2179	2195	2195	2232	2252	2244
Milk and milk products	9768	10023	9581	8995	8942	8496	8355	8428	8430
Eggs, pcs	810	813	771	694	659	670	671	683	667
Fish and fish products	618	662	479	367	410	460	497	524	517
Sugar	1709	1683	1559	1528	1420	1290	1260	1212	1161
Oil	591	603	561	525	497	497	501	504	512
Potatoes	6373	6143	6061	5892	5966	6091	5893	5705	5593
Vegetables, water-melons, melons and gourds	7427	7409	7019	6890	6984	6783	6927	6924	6846
Fruits, berries and grapes	2423	2554	2249	2179	2119	2242	2445	2469	2357
Bread products	4973	4918	4668	4423	4309	4285	4207	5470	4034

Source: compiled by author according to the data [56].

The analysis of the food market capacity showed that during the reviewed period the consumption of all types of food decreased. The most significant was the reduction in the capacity of the food market of sugar (-16.3%), oil and other vegetable fats (-32%), potatoes (-13.3%), vegetables (-12.2%), milk and dairy products (-13.7%), eggs (-17.6%) in 2020 compared to 2012. Less sharp, but still significant was the reduction in food consumption of meat and meat products (-9.2%), fruits, berries (-7.8%).

If we analyze the dynamics of the food market capacity, we consider the annual decline in consumption of milk and dairy products, oils and other vegetable fats, potatoes, the chain growth rates of consumption of which were negative from year to year. The consequences of the identified trends are significant threats to the food security of Ukraine. We present in table 11 the food market capacity under the condition of food consumption at the level of the recommended norms approved by the Ministry of Health of Ukraine.

Table 11

Food market capacity under the condition of food consumption at the level of the recommended norms, thousand tons

Foods	Years								
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Meat and meat products	3636	3630	3620	3421	3407	3391	3372	3352	3327
Milk and milk products	17272	17242	17193	16249	16182	16107	16018	15923	15804
Eggs, pcs	909	907	905	855	852	848	843	702	697
Fish and fish products	909	907	905	855	852	848	843	838	832
Sugar	1727	1724	1719	1625	1618	1611	1602	1592	1580
Oil	591	590	588	556	554	551	548	545	541
Potatoes	5636	5626	5610	5302	5280	5256	5227	5196	5157
Vegetables, water-melons, melons and gourds	7318	7305	7285	6884	6856	6824	6787	6746	6696
Fruits, berries and grapes	4091	4084	4072	3848	3833	3815	3794	3771	3743
Bread products	4591	4583	4570	4319	4301	4281	4257	4232	4200

Source: compiled by author according to the data [56].

The capacity of the food market with rational consumption is much higher than with the actual. The market capacity of meat and meat products exceeds the actual value by 1083 thousand tons, milk and dairy products – by 7373.3 thousand tons, fruit – by 1386.1 thousand tons, etc. [56]

In Ukraine, food consumption does not depend on the volume of agricultural production. Therefore, it is necessary to study the factors related to the purchasing power of the population. Since the food market capacity depends not only on the volume of consumption, but also on the population, it should be more objective to estimate the average food consumption volume per person [71].

The food consumption of Ukrainians is lower compared to the developed countries and rational norms. International Statistics (FAO) uses two quantitative threshold criteria that determine the minimum level of food security. First, the energy value of the daily diet is not less than 2500 kcal. Second, food expenditures should not exceed 60% of the household (family) budget. According to international norms, the goal of food security for poor countries is to ensure a minimum ration for survival, as the population of such countries spends most of their income on food. Economically developed countries form food security strategies based on meeting a variety of food

consumer preferences at relatively low cost compared to income.

One of the most significant threats to food security is the deepening economic crisis in Ukraine, which leads to a decrease in the purchasing power of the population. As a result, food prices are rising and food security is deteriorating.

The cost of food products in Ukraine grew at a slower pace than the growth rate of real wages (Table 12). Consumer price indices were higher than food price indices. The exception is the period of 2014-2015, when the growth rate of food prices significantly exceeded the growth rate of real wages.

The growth of the value of different types of food products was at different rates. Prices for eggs, bread and bread products grew faster than real wages. At the same time, the growth rate of prices for other foodstuffs was moderate relative to real wages. However, the situation in previous years (especially 2014-2015) was worse. Thus, prices for bread, meat, and vegetables increased, while real wages decreased by 6.5 and 20.2%, respectively, in 2014-2015, respectively. Prices for the most nutritious products (meat, poultry, fish, fruit) increased especially, which led to a significant reduction in the consumption of these foods by the population.

Table 12

Dynamics of food price indices and people's income growth rates

Foods	Years								
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Meat and meat products	111.6	95.4	122.9	138.6	100.4	140.1	104.4	97.8	99.1
Milk and milk products	86.7	125.0	106.5	120.8	126.1	131	104.6	107.5	107.9
Eggs	117.4	104.8	118.6	167.5	83.5	104.3	127.0	76.7	102.7
Sugar	82.4	92.1	122.1	160.5	105.9	98.1	89.5	101.5	114.8
Oil	107.5	90.8	124.9	182.8	114.2	104.2	102.9	88.8	126.6
Potatoes	47.6	146.4	112.3	79.9	104.9	127.1	108.7	144.9	94.6
Vegetables, water-melons, melons and gourds	74.1	92.8	137.6	142.7	108.4	112.4	104.3	117	82.1
Fruits, berries and grapes	92.9	96.0	116.6	163.7	99.1	134.4	72.5	100.4	127.5
Bread products	109.1	90.8	132.8	156.6	119	109.2	116.2	91.4	121.1
The growth rate of real wages	114.4	108.2	93.5	79.8	109.0	119.1	112.5	109.8	107.4

Source: compiled by author according to the data [56].

A significant increase in basic food prices leads to higher household

expenditures, reduced affordability and disruption of the balanced structure of food and its deterioration. The fastest growth was in the prices of livestock products (meat and meat products, milk and dairy products) and fruit.

According to the Economic Discussion Club monitoring, consumer prices in Ukraine (in euro equivalent) for most basic foods remain lower than in the EU. More than a third of the food in the winter of 2021/2022 could be bought abroad cheaper than in Ukraine, for example:

- in Poland – 8 items (wheat bread, rice, milk, butter, pork, poultry, sunflower oil, sugar);
- in Hungary – 6 items (wheat flour, milk, poultry, sunflower oil, sugar, salt);
- in Spain – 7 items (wheat bread, wheat flour, milk, butter, sunflower oil, sugar) [64].

The total cost of a set of 18 socially sensitive foods in Ukraine was:

- lower than in Hungary by 17.5% (in the autumn of 2021 this figure was 11%), Spain – by 16.4% (+ 19%);
- higher than in Poland by 7.8% (by 11.1% in autumn 2021).

The average Hungarian can buy more than 33 food sets for the average monthly salary, a Pole – 46, a Spaniard – almost 55, while a Ukrainian can afford to buy only 15 [64]. The cost of the minimum food set in Ukraine and EU countries, calculated according to the monitoring of the Economic Discussion Club, is shown in Table 13 [64].

Table 13

Economic affordability of food in Ukraine and some EU countries in 2021

Indicators	Ukraine	Poland	Hungary	Spain
The cost of a set of 18 food products, EUR	30.68	28.28	36.04	35.72
Average monthly salary, euros	464	1300	1201	1952
The number of food sets that can be purchased with a salary	15.1	46	33.3	54.6
Ratio between salaries in other countries and in Ukraine, times	-	2.8	2.6	4.2

Source: compiled by author according to the data [56].

In 2020, the average monthly total consumer expenditure of one Ukrainian

household was UAH 8,694 per month. Of this amount, the household spent an average of UAH 4,907 on food per month. The share of food expenditures in total consumer expenditures was 56.4% with a 60 percent threshold criterion for this indicator. Compared to 2019, this figure increased by 1.9 percentage points.

The share of food purchase costs in Ukraine is 4.3 times higher than in the EU-27, where it averages 13.0% [64]. The excess of the share of expenditures on the purchase of food products by the 50% limit indicates a low standard of living and is one of the indicators of poverty.

According to the analysis, mainly cheap potatoes and bakery products met the food needs of the Ukrainian population 5 years ago. However, in the last 5 years, even this opportunity has been lost. The most significant problem of food security is the low purchasing power of the population. Ukrainians spend most of their income on food compared to residents of economically developed countries. Despite the full satisfaction of food needs by the domestic production and the absence of food shortages, in Ukraine the consumption of basic foods is below the rational norms. In addition, the reason for insufficient consumption of high-quality food products is a decrease in livestock production, the increase in production costs which leads to higher prices for people. Food independence and self-sufficiency do not guarantee food security due to low effective demand of consumers, which is the main condition for sufficient food consumption. The problem of food security is exacerbated by rising food prices at a higher rate than rising incomes.

Therefore, the strategic direction of ensuring food security of Ukraine should be to achieve the level of food consumption at the level of economically developed countries in terms of economic affordability, quantity and quality of food.

Among the main problems of the development of the agricultural sector in the context of increasing threats to food security are:

- reduction of rural population and workers employed in agricultural production (the share of the rural population of Ukraine decreased from 32.36% in 2000 to 30.7% in 2021, the number of rural population during this period decreased by 19.9% (3,2 million people), and the number of people employed in the agricultural sector – by

32.7% (1.43 million people) [56];

- a low level of labor productivity due to a high level of wear and tear of production assets, the use of outdated technologies, poorly developed infrastructure of rural areas (in 2020, labor productivity in agricultural enterprises was 31.74 thousand USD per employee, while in Poland this indicator is about 50 thousand USD; the level of depreciation of fixed assets in agriculture in 2020 was about 40%);

- the inconsistency of Ukrainian agricultural products on international markets due to the incompleteness of adaptation processes to European requirements regarding the quality and safety of food products. As a result, the share of export of food products is smaller than the share of export of agricultural raw materials;

- the imperfection of the legislation regarding compliance by agricultural commodity producers with agro-ecological requirements;

- lack of awareness of the majority of agricultural producers about market conditions and business conditions in the industry;

- incomplete land reform.

A number of significant threats to food security are the lack of balance in the diet of Ukrainians, a high share of food costs in family budgets. According to the “Sustainable Development Goals: Ukraine”, ensuring the availability of balanced nutrition for the population, primarily for the poorest people, should become a priority of the state agrarian policy for the coming years [57].

By 2030, the consumption of the main foods (meat, milk, fruit), which is insufficient, should be increased to a scientifically justified level due to the improvement of the efficiency of the agricultural sector and the rational use of natural resource potential. It is planned to increase labor productivity in the agrarian sector, increase in the production of agricultural products, which should increase by more than a third by 2030. Growth in agricultural production is expected due to compliance with environmental norms and international food quality standards. According to the SDGs, an increase of almost 300,000 hectares of agricultural land for the production of organic products is expected. Increasing the volume of agricultural production will allow to increase the export of Ukrainian agricultural products on world markets, and stimulate

the development of the domestic food industry (to ensure an increase of at least 3% every year). Due to this, optimization of the structure of domestic agricultural exports is expected. By 2030, it is planned to reduce the export of agricultural raw materials and replace it with the export of agricultural raw materials and food processing products by almost 20 percentage points [72]. Guaranteeing food security depends on the level of economic development and the level of population income due to the implementation of macroeconomic measures.

The national report provides the following recommendations for increasing the food security:

- increasing the level of investment attractiveness of the agricultural sector, especially due to the completion of creating a civilized agricultural land market;
- support of small farms (area up to 50 ha), in particular family farms, by improving the legal framework and ensuring favorable socio-economic and organizational conditions for their activity;
- technical modernization of agricultural production and food industry, increasing their energy efficiency and realization of energy saving potential;
- promoting the growth of food exports with a high added value, in particular by completing the adaptation of Ukrainian legislation to EU requirements in the agricultural sector, stimulating the implementation of permanent procedures based on the principles of the HACCP system at the facilities of the food and processing industries;
- creation of a clear mechanism for regulating the market of organic products and raw materials, an appropriate system of its certification;
- creation of a stable, transparent and predictable system of state support for the agricultural sector by implementing medium-term budget planning and allocating at least one percent of the gross agricultural output to support agricultural production. Funds should be spent primarily on priority financing of innovation and investment projects and stimulation of small business development;
- development and implementation of a system of targeted food aid to the most vulnerable categories of the population;

- implementation of food programs for children “school milk”, “vegetable mix”, “school lunch”, which will allow children to have daily access to a minimum set of food products and provide a third of their daily caloric intake;
- informing the population about maintaining a healthy diet, primarily in preschool and school educational institutions;
- restraining the volatility of food prices and regulating the functioning of food markets, in particular by: reducing market risks for agricultural producers using market instruments (guarantee funds, derivatives trading, insurance, forward trading, electronic trading, etc.) [72].

Considering the above, fig. 1 presents the system of strategic goals for ensuring the state food security in the context of SDG No. 2 of the National Report “Sustainable Development Goals: Ukraine” [57]. In accordance with it, the basis of national food security should include mechanisms for the development of farms. Family farms more fully realize the potential of the agricultural sector compared to other agricultural enterprises, providing not only the production of agricultural products, but also public welfare: the preservation of ecosystems, the use of natural resource potential. Family farms stimulate the development of rural areas, infrastructure, and the economy of the region, thereby ensuring food security and independence through food self-sufficiency.

State support for family farms is an effective tool for stimulating the development of rural areas in Ukraine. A number of legal acts have been adopted to support the activities of farms. The Cabinet of Ministers of Ukraine by its Resolution “On Approval of the Procedure for Granting Additional Financial Support to Family Farms through the Subsidy Payment Mechanism of the Unified Contribution to Mandatory State Social Insurance in favor of Insured Persons – Members / Heads of the Family Farm” of 22.05.2019 No. 565 approved the Procedure for Granting family farms with additional financial support through the mechanism of additional payment of the Unified Social Contribution (hereinafter – USC) in favor of insured persons – members / heads of family farms [76].

Financial support mechanism provided by the Law of Ukraine of 24.06.2004 No. 1877-IV “On State Support of Agriculture in Ukraine”. The resolution entered into

force on January 1, 2020.

Members or the head of a family farm have the right to receive additional financial support if the farm:

- created in accordance with the Law of Ukraine of 19.06.2003 No. 973-IV “On Farming”;
- registered as a single tax payer of the 4th group in accordance with Tax Code of Ukraine;
- special conditions.

Therefore, the recipients of financial support can be members of not just any family farm, but only one that meets the criteria for registration as a single tax payer, including the area of agricultural land.

Financial support is not provided to members (head) of a family farm who are subject to insurance on other grounds, or who are exempt from paying USC in accordance with the Law of Ukraine of 08.07.2010 No. 2464-VI “Collection and Registration of Unified Contribution for Compulsory State Social Insurance” and do not voluntarily participate in the system of mandatory state social insurance. In 2018, 203.3 million UAH of budget funds were allocated to support farms.

In the conditions of Ukraine’s integration into the European economy, it is especially important to create a system of using the potential of personal peasant farms and the further development of family farms. For this we need:

- to apply the preferential system of social insurance for members of family farms, for which a legal basis has been created today;
- to group commodity producers (including individual peasant farms) into “small”, “medium” and “large” according to the European criterion of standard output;
- use mechanisms of state support for family farms and personal peasant farms.

Ensuring national food security in the context of Sustainable Development Goal No. 2 requires a system of organizational and financial support measures for the development of family farms.

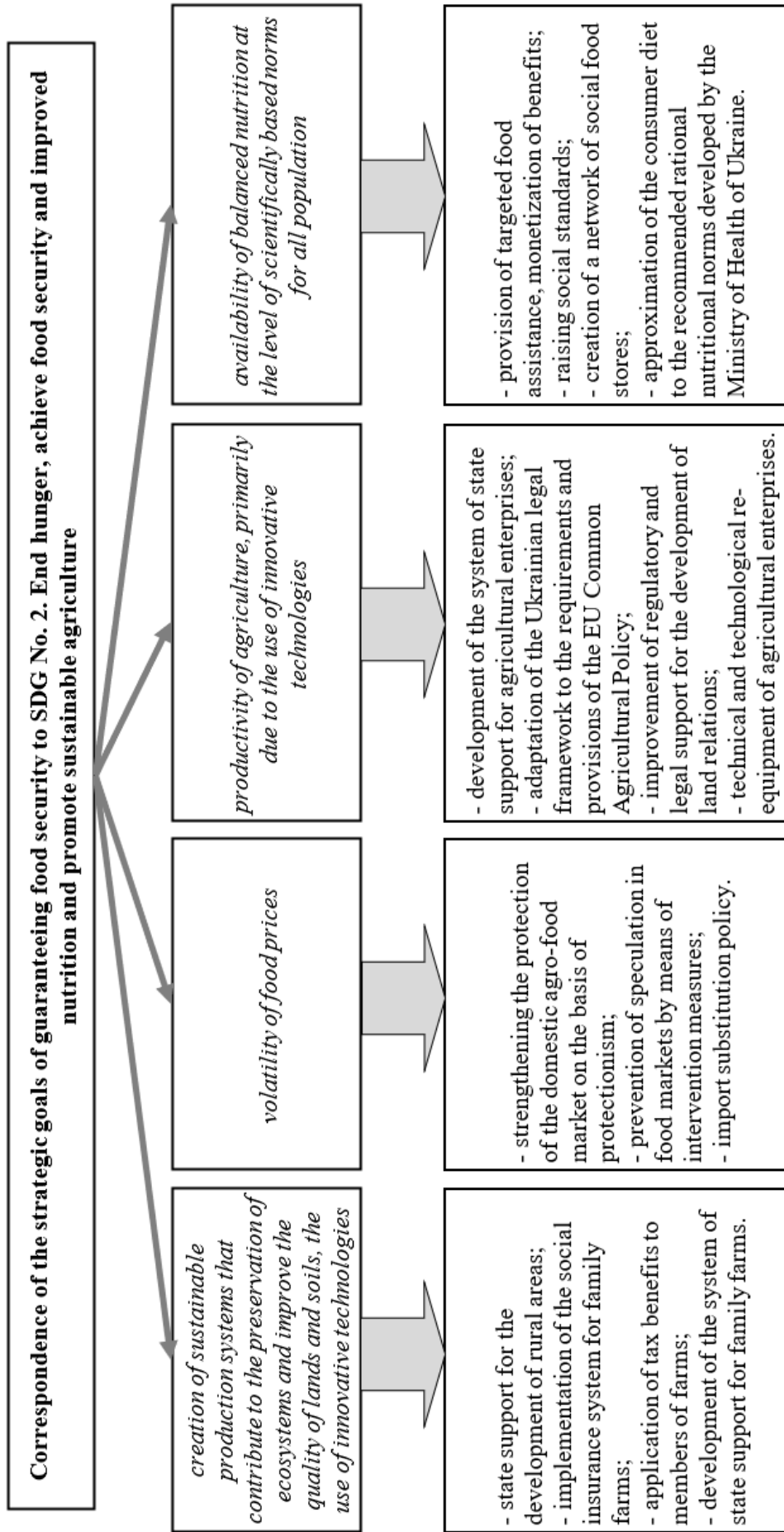


Fig. 1. The system of strategic goals for guaranteeing food security in accordance with “ Goal No. 2. End hunger, achieve food security and improved nutrition and promote sustainable agriculture” of the National Report “ Sustainable Development Goals: Ukraine”

Source: developed by author according to the data [57].

In the world, the leading role in agricultural production belongs to family farms. According to the FAO, family farms account for 88% of the world's agricultural enterprises, which provide jobs for about 40% of the population (from 2% in Western Europe to almost 80% in West Africa), and are leading suppliers of food on world agricultural markets [68].

In Ukraine, the number of economic entities in the agricultural sector is dominated by households, most of which are personal peasant farms. At the beginning of 2021, there were 36,277 agricultural enterprises, including 26,691 farms (83.8%). According to indicators of the economic activity of households (family farms) lose to agricultural enterprises due to lower possibilities of using scale effects. The share of households in the production of gross agricultural products in 2020 was 37.2% [56].

Agrarian policy in many countries of the world, in particular the Common Agricultural Policy of the EU, is aimed at supporting the activities of small (family) farms. In Ukraine, state support for family farms has not acquired a priority status. Even under the conditions of land use expansion, the population, unlike agricultural enterprises, did not receive financial and organizational support. According to statistical data, the share of gross output of households during 2000-2020 decreased (in 2020 – 36.6%, in 2010 – 50.0%, in 2000 – 61.8%) [56]. It indicates a decline and decrease in their internal development potential. There is a slowdown in the process of commercialization of households that could be transformed into farms. In spite of granting family farms the legal status of personal peasant farms in 2003, in the agricultural economy of Ukraine, these economic entities remained on the sidelines of the state system of support for agrarians. The labor status of members of personal peasant households (self-employed without registration) and social insurance (voluntary with a monthly payment of social insurance in the amount of 22% of the minimum wage) are imperfect. State subsidy measures are practically not available to private peasant farms [74].

The lack of strategic measures to support family farms will lead to a decrease in development of agricultural sector, an increase in disparities in the sectoral and commodity structure, and the destruction of important link of agricultural production, which allows maintaining a sufficient level of food self-sufficiency of the state even in

crisis conditions. This threat to food security must be taken into account when justifying the creation of conditions for the development of small (family) farms. The strategic areas of support for the development of small farms are defined by:

- Strategy of development for the agrarian sector of economy for the period till 2020 (order of the Cabinet of Ministers of Ukraine of 17.10.2013 No. 806-r);
- Single and Comprehensive Strategy and Action Plan for Agriculture and Rural Development in Ukraine for 2015-2020 (supported by the National Council of Reforms on November 9, 2015) [77];
- recommendations of the Committee of the Verkhovna Rada of Ukraine on agrarian policy and land relations “Transformation of the agro-industrial complex of Ukraine. Stimulating the development of family farms and their taxation” (October 12, 2016).

The main implemented measures include the creation of a separate section “Features of support for small agricultural producers” of the Law of Ukraine “On State Support of the Agriculture of Ukraine”; amendments to the Tax Code of Ukraine and some legislative acts of Ukraine regarding the stimulation of the creation and operation of family farms. The government approved the Concept of the development of farms and agricultural cooperation for 2018-2020. The Law of Ukraine of 23.11.2018 “On the State Budget of Ukraine for 2019” provided for 800,000 UAH of state support for use in 2019 under the “Financial Support for the Development of Farming” program. However, in 2021 the amount of funds was 175 million UAH. Financial support is provided to recipients in separate areas (Table 14).

Table 14

Directions of state support of farms in Ukraine in 2021

Areas of support	Volumes of support
partial reimbursement of costs related to the provided agricultural advisory services	in the amount of 90 % of the cost, but not more than 10,000 UAH
financial support for newly established farms to obtain agricultural advisory services	provided once in an amount not exceeding 36,000 UAH
budget subsidy per unit of cultivated land (1 hectare) – for newly established farms	in the amount of 5,000 UAH per hectare, but no more than 100,000 UAH per farm
a special budget subsidy for keeping cows of all types of productivity	in the amount of 5,000 UAH per head, but no more than 250,000 UAH per farm

Source: compiled by author according to the data [79, c. 19]

Today, it is premature to assess the effectiveness of the indicated areas of support. However, it is assumed that due to the measures of the Concept of Farming Development and Agricultural Cooperation for 2018-2020, the level of energy equipment of farmers will increase, and the volume of production of organic and livestock products will increase. However, strategic measures are not enough to solve the problems related to the development of family farms in Ukraine. These measures aimed at supporting farms, but do not motivate peasant farms to obtain enterprise status.

In Ukraine, a small number of farms are registered compared to the number of rural households. Many of them can be classified as farms according to global criteria of production volume and land area. These business entities are in the informal sector of the economy and are outside of the stimulating measures of agrarian policy. In addition, the criteria for small producers of agricultural products for receiving state funding are not clearly defined, which makes it possible to manipulate it during the distribution of support funds. Finally, the support is provided for clearly limited purposes of stimulating the production of certain products or compensating certain costs, which does not allow it to be used for the innovative development of small farms.

In Ukraine, family farms in the agricultural sector are mainly represented by personal peasant farms. The main strategic direction of supporting their development should be to stimulate these farms to leave the informal sector of the economy and obtain the legal status of taxpayers, which will give them the right to participate in state support projects for small producers of agricultural products. This involves the registration of peasant farms as recipients of budget funds, their submission of reports, payment of taxes, etc. The procedure for formalizing the activities of personal peasant farms in particular, their acquisition of the status of family farms and the conditions for obtaining state support, should be simplified. Today, excessive regulation of the specified procedures does not allow to attract peasant farms to participate in state support projects.

According to the section “State support of producers of certain types of

agricultural products” of the Law of Ukraine “On State Support of Agriculture”, since December 2016, budget subsidies have been provided to commodity producers in areas of activity typical for small (family) farms. This includes, in particular, the cultivation of vegetable and melon crops, potatoes, grapes, grain and stone fruits, berries and nuts; breeding of cattle, sheep, pigs, poultry, etc. First, family farms are not provided with priority access to the mentioned subsidy. The implementation of the specified support mechanism is carried out by submission of subsidy recipients to the controlling body at the place of registration as a value added tax payer using the prescribed form and monthly submission of an appendix to the tax declaration. This does not help individual peasant farms to acquire the status of a family farm, but it stimulates the production of the above-mentioned types of agricultural products by large agricultural enterprises.

The Association of Farmers and Private Landowners of Ukraine proposed to create at least 250,000 family farms by 2021. The advantages of stimulating the growth of the number of farms are that they have higher growth rates of production volumes and are able to stabilize its industry and commodity structure. Legalizing the employment of peasants will increase the attractiveness of rural areas for attracting labor resources, and strengthen the economic base for the development of rural communities. The use of state support for personal peasant farms consists in the implementation of support projects aimed at the participation of commodity-oriented personal peasant farms. At the same time, it is worth using the experience of EU member states.

In EU countries, projects to support small (family) farms are implemented within the priorities of the Common Agricultural Policy: increasing the competitiveness and viability of all types of farming and promoting social integration, reducing poverty and economic development in rural regions [74]. In Poland, for example, these are the following projects: “Prize for young farmers”, “Prize for starting non-agricultural activities”, “Restructuring of small farms”, “Modernization of agricultural farms”, “Processing and marketing of agricultural products”. These projects aimed at supporting not the production of individual types of products, but the effective

operation of family farms as a whole, their modernization, development, and the creation of conditions for increasing incomes. Each project determines the type of support (award, joint funding, etc.); determination of the recipient of support; expenses that can be compensated by support; conditions for providing support; criteria for selecting recipients; quotas and support rates.

Similar measures to support family farms can be applied in Ukraine, in particular, assistance for the modernization of small farms; awards to young farmers; development of market infrastructure for small farms. State support measures for family farming will be more effective if they are implemented simultaneously with other economic, social and institutional measures, in particular, ensuring access to land resources, simplifying taxation, implementing a preferential system of social insurance for members of family farms. It is advisable to apply a preferential approach to the insurance of owners and members of family farms. Separate proposals are set out in the Law of Ukraine of 10.07.2018 No. 2497-VIII “On Amendments to the Tax Code of Ukraine and some legislative acts of Ukraine regarding the creation and operation of family farms”. It would be expedient to specify them taking into account the size (economic size) of farms and the validity period of benefits. For small farms, they should exceed a ten-year term or even be permanent. In conditions where the Pension Fund of Ukraine will remain subsidized for some time, the introduction of a preferential system of social insurance for members of family farms will not require additional budget expenditures. The funds needed for this can be transferred to the Pension Fund within the total amount to cover its deficit directly or indirectly as one of the forms of support for the agricultural sector.

The next strategic direction of guaranteeing food security in the context of SDG No. 2 is the development of state support for agricultural enterprises.

In the conditions of increased globalization and significant natural resource potential of Ukraine, the strategic priority of ensuring food security should be the state agrarian policy focused on interaction with the EU in the field of implementation of interstate standards. It is necessary to modernize and reform the management of the

agricultural sector in Ukraine on the basis of successful European experience and interstate coordination within the framework of European standards. European integration in the agricultural sphere is also a necessary condition for the acquisition of full membership of Ukraine in the EU.

The leading positions of the European agricultural sector are determined by the Common Agricultural Policy, which is based on a system of subsidies to farmers of the EU countries, pan-European programs for regulating the development of agricultural industries, guaranteeing the production of a sufficient amount of food and ensuring a high standard of living of the population employed in agriculture.

In order to guarantee food independence in the conditions of the development of foreign trade and the weakening of trade barriers in the food sector, the harmonious development of branches of the agricultural sector is necessary. The stimulation of innovations in agricultural production and the efficiency of agricultural land use are important strategic objectives. The gradual decrease of foreign food products in the domestic market will allow the domestic agricultural sector to move to an intensive type of development and a new technological level. Therefore, the food security strategy should include measures and mechanisms for the development of backward branches of agriculture and increasing their competitiveness on the Ukrainian and world markets.

The main problems for the growth of food independence of Ukraine, which must be included in the food security strategy, should be considered:

- lack of comprehensive targeted state support for commodity producers, therefore the production of individual food products within the country is not effective;
- insufficient awareness of producers about state support measures, as well as the complexity of the mechanisms of obtaining them;
- problems in crediting commodity producers and high risks of agricultural production;
- low level of state price regulation of the agricultural market.

The food security strategy should provide for a set of measures to stimulate the

development of a number of sectors of agriculture and food industry to ensure their competitiveness. State financial support is necessary for regulating the development of agricultural sector and overcoming price and structural disparities, as well as strengthening the integration of Ukrainian agriculture into the international market.

The system of state financing to ensure food independence before the Ukraine's entry into the WTO provided for the compensation of interest rate payments on loans to agricultural producers, as well as direct support for the production of milk and dairy products. The elimination of customs protection and support for some types of agricultural products after the accession to the WTO led to the crisis, for example, in animal husbandry [69, p. 32].

Solving existing problems requires the targeted use of loans not for the production of certain types of food, but for the support of commodity producers. It is appropriate to direct credit funds to finance the development of the infrastructure of the agro-food market, environmental measures, and scientific research, which will increase the efficiency and quality of agricultural production.

In order to support the agricultural sector, it is necessary to introduce a mechanism for subsidizing the purchase of agricultural machinery in accordance with WTO requirements and providing subsidies to machinery manufacturers within the country.

For the strategic development of rural areas, it is necessary to take into account the specificities of the regions and develop regional food security programs. Social support of the population of the regions, legal protection of farmers are important.

Ensuring food security requires indirect instruments and mechanisms of financial support of the agricultural sector, in particular, state regulation of pricing by establishing minimum guaranteed prices at the level of the lower limit of fluctuations in average market prices, state commodity interventions in the food market. This mechanism will increase the protection of commodity producers from monopolists, as well as from weakly forecasted fluctuations in agro-food markets.

Effective foreign economic regulation in the agricultural sector will improve the

pricing mechanism, protect domestic producers from unfair and excessive competition from foreign suppliers, support exporters and protect consumers from low-quality products. Price formation based on market mechanisms and mechanisms of state management should contribute to the rational distribution of resources between agricultural industries. Consumer prices for agricultural and food products should be socially oriented.

Therefore, guaranteeing the Ukraine's food security in conditions of increased imports requires the following measures. Ensuring Ukraine's national interests on the international agricultural market and food independence requires creating an optimal structure of export-import operations. It is necessary to continuously monitor the dynamics and structure of imports; monitor and analyze strategically important export-oriented goods and establish indicative indicators of limiting their import; develop a national strategy for food independence as a component of the state food security strategy.

The process of Ukraine's integration into the European economic system requires the support of the agricultural sector and the development of strategic directions of state policy aimed at reducing risks, neutralizing threats to food security, and taking advantage of the liberalization of trade regimes:

- improvement of legislation in the field of regulation of the agrarian sector, tax, customs, financial and credit policy;
- export support for the purpose of expanding foreign sales markets for Ukrainian exporters;
- stimulation of domestic demand for food;
- increasing the competitiveness of agricultural producers on domestic and foreign markets due to the improvement of product safety and quality due to the implementation of international standards;
- support and development of the agricultural sector by restructuring unprofitable enterprises, state regulation of agro-food markets, use of state support mechanisms;

- increasing the competitiveness of agricultural producers on domestic and foreign markets by restructuring unprofitable enterprises, state regulation of agro-food markets, using effective mechanisms of state support;
- state stimulation of the development of service and sales cooperation of small producers, formation and development of market infrastructure;
- promoting the development of rural regions.

Successful integration of Ukrainian agricultural sector should be based on the implementation of European standards of quality and safety of agricultural products and food, implementation of measures to support producers. Rationally implement transparent production control mechanisms, which is important from the point of view of the European consumer, since the EU is a potential market for agri-food products. Guaranteeing food security in the conditions of food independence and self-sufficiency requires the saturation of the Ukrainian market with high-quality products at optimal prices and development of export of surplus products. For this, a strategy and tactics of food security should be developed on the basis of effective state management.

The implementation of the Sustainable Development Goals of Ukraine for the period till 2030, requires the implementation of a system of financial, organizational and infrastructural measures in guaranteeing food security.

Financial measures include development of a number of targeted state financial programs aimed at stimulating the production of high-quality products and supporting small and medium-sized businesses. Financial measures include:

- provision of subsidies and compensations at the expense of the state budget to agricultural enterprises; compensatory payments to producers of certain types of products to create market and industry balance;
- taxation of the final cost of products, and not at the current technological stages of its production; taxation of certain types of products in order to create target funds to support producers;
- a unified system of financial support for enterprises participating in targeted programs for the development of agriculture. The priority of target programs should be

based on the greening of production and the application of quality control and food safety systems.

Organizational measures should ensure the economic availability of food and guarantee its quality and safety in accordance with EU standards:

- a balanced system of quotas and tariffs for the import of products, taking into account the volume of production in the country;
- implementation of the system of controlling the quality of foods in domestic and foreign trade;
- optimization of market infrastructure, price regulation to protect small and medium-sized producers, anti-dumping control and trade quotas.

Infrastructural measures consist in improving the process of interaction between state authorities and commodity producers regarding the improvement of product quality and the development of rural areas. It is necessary to establish directions for the development of agricultural production and comprehensive development of rural areas of Ukraine, improvement of their infrastructure in the conditions of European integration, improvement of the socio-demographic situation in rural areas in the context of improving the quality of human capital, investment climate of rural areas. In addition, the development of rural areas is one of the goals of the Common Agricultural Policy, which solve the strategic tasks of financing agricultural enterprises, ecology, infrastructure, cooperation development, and supporting the population's income. It is necessary to combine administrative and financial resources with the organizational functions of enterprises and to form a multi-level structure of the Ukrainian agricultural sector by:

- establishing a strategic priority for the development of rural areas in the context of raising the level and quality of life and guaranteeing employment;
- ensuring environmental safety of production and food, land protection, modernization of production infrastructure;
- supporting small businesses in rural areas, stimulating regional food independence.

In order to implement the identified strategic measures, it is necessary to: improve the regulatory framework in the regulation of the agro-food market; determine in legislative acts the directions of market regulation that ensure the quality of domestic products, food safety and environmental protection; determine the mechanisms of subsidizing food manufacturers on the basis of internal competition to stimulate their introduction of technological innovations, improvement of product quality. These measures must be implemented through the formation of a unified food security strategy and a set of state target programs based on EU experience and domestic agro-ecological development conditions.

The priority strategic objective of Ukrainian agrarian policy should be to increase food independence. Agrarian economy should be oriented towards food self-sufficiency. Therefore, it is worth shifting the emphasis from the policy of liberalization of foreign food trade to the policy of agrarian protectionism based on a well-founded strategic mechanism of foreign trade protection and state support of the domestic agro-food market.

2.2 Complex approach to the formation of a regional logistics infrastructure for industrial waste management in Ukraine in the context of a circular economy

In modern conditions, the established regional industrial waste management systems in Ukraine are not effective enough. This is due, first of all, to the imperfection of the institutional support for the implementation of the waste management mechanism (processes of collection, transportation, storage, processing, disposal, removal, disposal and burial), which leads to an increase in the volume of their accumulation; lack of means of waste management; low level of implementation of low-waste technologies and creation of logistics infrastructure and corresponding cluster structures for waste management; insufficient volume of investments in industrial waste recycling.

At the same time, it should be noted that there is a lack of theoretical and methodological foundations for the formation of regional waste management systems in Ukraine in the conditions of European integration and decentralization of power, methods of analysis of the process of generation and utilization of industrial waste in regional ecosystems, methodical approaches to determining the factors influencing the functioning of the logistics infrastructure of waste recycling and criteria for its improvement creates problems in the formation of scientifically based development of regional industrial waste management plans. All this has a negative impact on the current state of the natural environment and leads to an increase in environmental load, possible environmental risks, and thereby reduces the level of environmental safety in the regions of Ukraine.

Therefore, it is expedient to change the modern paradigm of environmental thinking and environmental policy, search for innovative tools, “green” and logistical solutions, substantiate the theoretical and methodological foundations and develop scientific and applied proposals, as well as introduce fundamentally new organizational, economic and management approaches and “green” technologies to improve the functioning of the regional industrial waste management system in the

context of the concepts of circular economy and balanced sustainable development. Let's consider it on the example of Kyiv region (Ukraine).

At present, the implementation of an ecologically balanced system of nature management and preservation of natural ecosystems, the development of a regional Concept and Strategy for the management of industrial waste, the introduction of innovative waste recycling technologies, the use of public-private partnership as an effective mechanism for the functioning of logistics infrastructure are recognized as priority tasks for the effective implementation of environmental policy in the Kyiv region. levelling of environmental risks from the negative impact of logistics activities on the environment, etc. This corresponds to the main provisions of the National Waste Management Strategy in Ukraine until 2030, the State Regional Development Strategy for 2021-2027, the National Waste Management Plan until 2030 within the framework of the implementation of the Framework Directive 2008/98/EC “On Waste”, Directive 1999/31 /EC “On waste disposal”, 2000/53/EC (End-of-life vehicles, ELV) Recycling, 2006/21/EC “On waste management of mining enterprises”, 2012/19/EC “On electrical and electronic equipment waste (WEEE)” and the Association Agreement between Ukraine and the European Union.

The author's scientific developments (personally and in co-authorship) on environmental problems of regional industrial waste management using logistic approaches in the conditions of a green and circular economy are carried out within the framework of research works of the Institute of Industrial Economics of the National Academy of Sciences of Ukraine: “Circular smart-specialization of old industrial mining regions of Ukraine” [80-83]; “Justification of circular economy elements in metallurgical production” [84]; “Strategic directions of smart specialization of industrial regions of Ukraine” [85-99].

The issues of modernization of the industrial waste management system and the corresponding logistics infrastructure are regulated by a number of legislative and regulatory acts (with amendments), among them: the Law of Ukraine “On Environmental Protection”; Law of Ukraine “On Radioactive Waste Management”; Law of Ukraine “On Waste”; The Law of Ukraine “On the Nationwide Targeted

Environmental Program for the Management of Radioactive Waste”; Law of Ukraine “On Public-Private Partnership”; Law of Ukraine “On Environmental Impact Assessment”; Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine “On the approval of the National Waste Management Strategy in Ukraine until 2030”; Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine “On approval of the National Waste Management Plan until 2030”; Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine “On Approval of the State Strategy for Regional Development for 2021-2027”; Order of the Ministry of Environmental Protection and Natural Resources of Ukraine “On Approval of Methodological Recommendations for the Development of Regional Waste Management Plans”; Regional development strategies for the period until 2027, etc.

Problems of transformation of regional industrial waste management systems using the principles of green and circular economy are of constant interest to scientists and practitioners. As the analysis of literary sources shows, a significant number of scientific works of foreign and Ukrainian scientists are devoted to the justification of scientific and methodological approaches to waste recycling and the improvement of regulatory, legal, institutional, organizational, economic, financial and information support for industrial waste management; conceptual provisions for the development of reverse logistics in the circular economy system, the formation and functioning of the logistics infrastructure in the context of ensuring the sustainable development of the regional economy of Ukraine.

However, despite the wide range of scientific developments on the chosen topic, further research on the formation of the logistics infrastructure of industrial waste management, taking into account the regional characteristics of the Kyiv region, is timely and relevant. For quality monitoring of the environment, finding ways to solve the problem of increasing the level of environmental safety, it is advisable to perform an analytical assessment of the current state of development of the industrial waste management system in the Kyiv region. And this problem acquires special importance in the modern conditions of the transformation of the regional logistics system and the creation of appropriate infrastructure (for example, cluster formations) in the context of the European Green Course.

In view of this, the *purpose of this study* is to justify the feasibility of applying a comprehensive approach to the formation of the regional logistics infrastructure of industrial waste management in Ukraine on the basis of the green and circular economy.

The methodological basis of the research is the provisions of the theories of sustainable and regional development. The study of modern processes of formation of waste management systems is based on the use of methods: economic-statistical analysis, balance, modelling, analogies and synthesis, system approach, comparisons and observations, classification, structural-logical generalization, etc. The basis of the study was the achievements of modern economic science, scientific works of leading domestic and foreign scientists and practitioners in the field of waste recycling, nature management, problems of ensuring sustainable development of territories and finding new ways to achieve it, in particular, through waste management.

The information base of the study was: legislative and regulatory acts of Ukraine, Development Strategy of the Kyiv Region for 2021-2027, Regional Waste Management Plan of the Kyiv Region until 2030, official materials of the State Statistics Service of Ukraine and the Main Department of Statistics in the Kyiv Region, Ministry of Environmental Protection and natural resources of Ukraine, the Ministry of Development of Communities and Territories of Ukraine, publications of foreign and domestic scientists.

Statistical analysis shows that the total volume of emissions of pollutants and greenhouse gases into the atmospheric air in the Kyiv region increased by 33.3% (from 167.5 to 223.3 thousand tons) during 2000-2020 due to an increase in emissions by mobile sources by 80.9% (from 86.7 to 156.8 thousand tons). However, the volume of emissions of pollutants and greenhouse gases into the atmosphere by stationary sources decreased by 17.7% (from 80.8 to 66.5 thousand tons).

Investigating the development of the regional industrial waste recycling system, it was established that the amount of generated waste decreased in 2020 compared to 2010 by 26.6% (from 2932.2 to 2153.6 thousand tons), and that disposed of by 98.6% (from 1296.9 up to 18.2 thousand tons). It is worth noting that in the Kyiv region there

is a trend of significant growth in the ratio between the volumes of generated and disposed waste. Thus, the value of this indicator increased in the region for 2010-2020 from 2.3 to 118.3 times. The volumes of removed industrial waste to specially designated places or objects decreased by 2.2% or from 1715.6 to 1677.7 thousand tons. The volumes of waste accumulated during operation in specially designated places or objects in the region increased by 2.6 times or from 37042 to 95588.2 thousand tons.

According to the analysis of information and analytical materials, the amount of waste generated from the economic activity of enterprises in the Kyiv region increased by 3.4 times in 2017-2020 (from 593.1 to 1990.1 thousand tons), and their specific weight in the total amount of generated of waste – by 45.5 percentage points or from 46.9 to 92.4%.

It should be noted that the situation with investing in the development of the waste management system in the Kyiv region is significantly deteriorating. This is evidenced by the low share of capital investments for waste management in the entire region. This was especially observed in 2011, 2012, 2014, 2015. Only in 2019 did the situation improve somewhat – the value of this indicator was 65.7%, which is 49.8 percentage points higher compared to 2010. The share of capital investments for waste management decreased by 11.3% in 2010-2020 or from 15.9 to 4.7% of the total amount of capital investments for environmental protection for all types of environmental protection activities. However, during this period, the specific weight of capital investments for atmospheric air protection and climate change problems increased by 5 percentage points.

Statistical analysis shows that the share of current costs for waste management in 2020 was 35.8% of current costs for environmental protection for all types of environmental protection measures, or 10.6 percentage points more compared to 2010. The specific weight of current costs for protection atmospheric air and the problem of climate change decreased during this period by 2.7 percentage points.

Based on the analysis of the approved Development Strategy of the Kyiv region for 2021-2027, it was established that the program document does not pay enough

attention to the formation of the regional logistics infrastructure of industrial waste management, which would meet the modern requirements of management. At the same time, the main weaknesses of the Kyiv region include: 1) technologically and morally outdated industrial waste management system, insufficient level of their disposal; 2) low indicators of the use of industrial waste as secondary raw materials in the context of the circular economy; 3) insufficiently effective implementation of measures aimed at preventing the formation, utilization, disposal and removal of waste; 4) lack of a comprehensive approach to the management of industrial production waste recycling through the creation of an appropriate logistics infrastructure based on the principles of the green economy.

However, as a result of the research, strengths were also revealed. So, currently active work is being done in the Kyiv region to increase the level of environmental safety. For this purpose, the Regional Waste Management Plan until 2030 is being developed, which provides for the implementation of the waste management system on an innovative basis. The main activities for the creation of waste management infrastructure include: development of project documentation for the construction and reconstruction of waste management facilities (funding amount: 55 million UAH); construction of regional waste management facilities (1050 million UAH); reclamation of landfills and landfills (funding volumes will be determined in two years after their inventory).

So, as the comparative analysis of strategic documents showed, environmental safety and protection of the natural environment are among the priority directions. At the same time, it should be emphasized that only in the Regional Development Strategy until 2027 are defined tasks for waste management, among which are: support for innovative developments and the introduction of the latest technologies in the field of waste processing and the return of resource-valuable materials to economic circulation; environmental monitoring and informing the population about the state of the environment; creation and development of eco-networks.

For the effective functioning of the logistics infrastructure of industrial waste management in the Kyiv region in the context of the paradigms of “green” growth,

circular economy and sustainable development, it is advisable to apply a complex approach, the essence of which is the integration and implementation of:

- principles of transformation of the industrial waste management system (compliance with the principles of a closed cycle economy; implementation of the waste management hierarchy (waste prevention → preparation for reuse → recycling → other recovery operations → disposal); implementation of an integrated information system for waste management; systematic approach and planning; application of extended producer responsibility, integration into the EU waste market and implementation of the European industrial waste management system);

- algorithm of reverse logistics (determination of the potential volume and characteristics of return flows; grouping of return flows of waste by characteristics; calculation of costs for returning products; selection of a return mechanism (according to the highest level of profitability, lowest costs, outsourcing); operational stage of return; design of a system for managing the return flow of waste; information provision; monitoring and control over the implementation of the system of management of the reverse flow of production waste);

- organizational and economic mechanism (functions, methods, management tools, information systems, digital, “green” and innovative technologies);

- financial instruments of green investment for the implementation of the regional industrial waste management strategy (green loans, green bonds, crowdfunding, crowdsourcing, grants from European and international financial organizations, technical assistance from international financial organizations, resources of “green” investment funds).

The implementation of the proposed integrated approach will contribute to the adoption of justified innovative decisions on the greening of logistics activities and environmental management; timely solution of problems of management of return flows of production waste using the principles of reverse logistics; minimization of the negative impact on the environment by increasing the amount of processing and reuse of industrial waste; effective implementation of circular economy models, transition to

expanding producer responsibility; increasing the level of environmental security of the region; achieving the goals of sustainable development.

In modern conditions, waste should be considered as an economic category, which should be based on the fact that waste is an economic object, the management of which depends on regional development. Therefore, at present, the regional and local authorities of the Kyiv region need to pay attention to the development of the Comprehensive Waste Management Program and the finalization of the Regional Industrial Waste Management Plan until 2030 with the involvement of various categories of stakeholders.

However, it should be noted that the concepts of “industrial waste” and “production waste” are not clearly defined by the current legislation of Ukraine. In this regard, it would be appropriate to introduce these concepts into national legal documents. This, in turn, would make it easier to distinguish them from other types of waste and would ensure more effective implementation of legislation in the field of industrial waste management, including as a recycling of secondary resources. In addition, the terms “waste management”, “waste management hierarchy”, “waste recycling”, “green investments”, “mechanism of “green” financing” should be included in the current legal acts that regulate the issue of waste management. For this purpose, it is expedient to introduce amendments and additions to the Laws of Ukraine “On Waste”, “On Environmental Protection”, “On Environmental Impact Assessment”, National Waste Management Strategy in Ukraine until 2030, National Waste Management Plan until 2030, Strategy development of the Kyiv region for 2021-2027, Regional waste management plan in the Kyiv region until 2030. It is also necessary to finalize and adopt the draft law “On waste management”, which will define the classification of waste depending on the types of economic activity, the principles and the mechanism for implementing the five-level hierarchy of waste management.

In order to improve the industrial waste management system in the Kyiv region, it is expedient to: 1) implementation of the latest technologies and equipment for collection, sorting, transportation, processing and disposal of waste taking into account

advanced European practices; 2) promoting the use of waste recycling as secondary raw materials on the basis of “green” investment; 3) development of a financial mechanism for the application of public-private partnership based on attracting private investments and other off-budget sources of financing in the field of industrial waste management; 4) creation of an appropriate cluster structure as an organizational form of partnership in the field of industrial waste management; 5) development and implementation of tools for economic stimulation of industrial waste utilization; 6) implementation of the concept of reverse logistics in the context of the green and circular economy.

Prospects for further research in this area are based on the justification and development of conceptual provisions for the formation of regional industrial waste management cluster structures in the economic regions of Ukraine, taking into account the specifics of their functioning.

**SECTION 3. ENTERPRISE ECONOMICS AND PRODUCTION
MANAGEMENT**

10.46299/ISG.2022.MONO.ECON.3.3.1

3.1 Методичні підходи до оцінювання виробничого потенціалу бізнес-структури

Сьогодні особливої актуальності набувають питання оптимізації виробничих бізнес-структур, ефективність їх функціонування та підтримка конкурентної позиції на ринку. У зв'язку зі стрімким розвитком технологічного процесу та поширенням інноваційної діяльності у світі і Україні зокрема, можна спостерігати, як акцент уваги перейшов зі сфери нарощування виробництва до маркетингово-аналітичної діяльності та розвитку інформаційних технологій. Однак, слід зазначити, що роль виробничої сторони не слід знецінювати, адже бізнес структура має змогу покращити стан внутрішнього середовища та сприяти розвитку економіки в країні.

Дану проблематику у своїх працях досліджували такі вітчизняні вчені: Андрійчук В. Г., Гаєвська Л. М., Горяча О. Л., Донець Ю. Ю., Должанський І. З., Жук Є. О., Кравець Т. В., Ліганенко І. В., Мацко Н. Г., Петрович Й. М., Федонін О. С. [100-110] та ін. Проте, у сучасних умовах питання оцінювання виробничого потенціалу бізнес-структури набуває все більшого значення, оскільки на сьогодні відсутній єдиний інтегральний критерій, який би дозволяв дати комплексну системну оцінку потенціалу бізнес-структури, що зумовило актуальність та своєчасність дослідження.

Поняття «виробничого потенціалу виробництва» безпосередньо є ключовим для дослідження. Місце виробничого потенціалу в загальній структурі потенціалу промислової бізнес-структури представлено на рис. 1.

Таким чином, виробничий потенціал є не лише показником, який показує схильність бізнес-структури до отримання максимально можливого результату у виробництві, але й являє собою сукупністю ресурсів, які взаємодіють з внутрішнім і зовнішнім середовищем бізнес-структури.

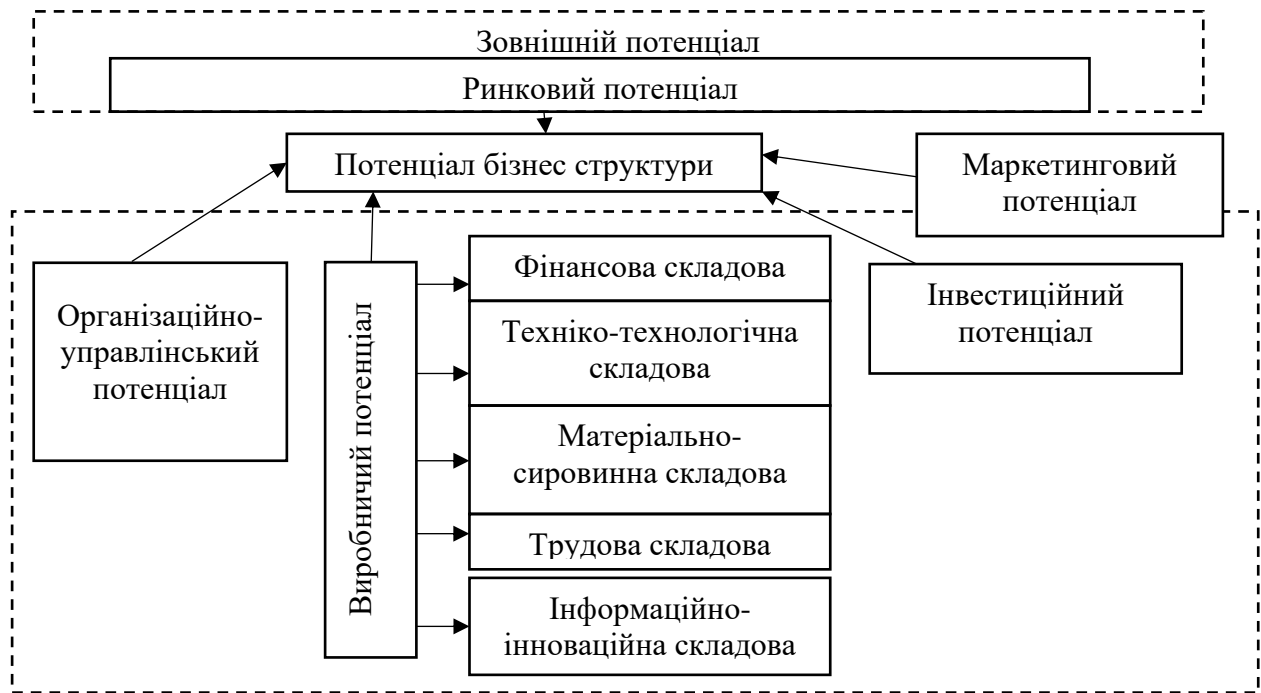


Рисунок 1.1 – Місце виробничого потенціалу в загальній структурі потенціалу промислової бізнес структури

Джерело: [100, с. 52-68]

Виробничий потенціал бізнес-структури має інтегрований характер і включає наступні складові: фінансову, техніко-технологічну, матеріально-сировинну, трудову та інформаційну. Від його якості і рівня забезпеченості ним бізнес-структур, залежать масштаби та результативність діяльності суб'єктів господарювання. Питання оцінювання рівня виробничого потенціалу бізнес-структури і формування стратегії управління наявним потенціалом, є однією з найбільш актуальних і значущих проблем, як з науково-дослідних позицій, так і з точки зору практичної значущості для діяльності бізнес-структури.

Різноманіття сучасних методичних підходів до оцінювання виробничого потенціалу бізнес-структури, їх переваги та недоліки представлені у табл.1.

Проведений аналіз показав, що існує безліч різноманітних методичних підходів до оцінювання виробничого потенціалу бізнес-структури. Кожен з них набув широкого використання, однак слід спершу визначитися з метою та особливостями об'єктів для аналізу. Використання перерахованих підходів можливе лише з урахуванням певних обмежень та допусків.

Таблиця 1.

Методичні підходи до оцінювання виробничого потенціалу бізнес-структури

Назва методу	Зміст методу	Переваги	Недоліки
Витратний метод	Встановлюється на рівні суми витрат на активну частину основних засобів, технологічний персонал частину оборотних активів, технологію та інформацію	Точне врахування кількості витрат на певний вид ресурсу	При розрахунку не задіяні усі види ресурсів, ігнорування перспектив розвитку бізнес-структури
Результативний метод	Базується на визначенні виробничого потенціалу відповідно до суми очікуваних доходів, що їх здатне отримати бізнес структура від виробничої діяльності	Допомагає прорахувати можливі результати діяльності та здійснити прогноз, урахування перспектив діяльності	Не враховує вагові коефіцієнти ресурсів, неможливість досягнення абсолютно точних результатів через тривалість періоду оцінки
Порівняльний метод	Оцінка будується на співставленні показників бізнес-структури з аналогічними показниками конкурентів	Дає змогу врахувати не тільки внутрішні особливості об'єкта, а й ринкову ситуацію у цілому	Важко встановити лідера галузі, адже документація не всіх бізнес структур є відкритою
Експертний метод	Графоаналітична методика, що ґрунтується на врахуванні спектра показників із різних сфер діяльності та організаційної структури за допомогою рейтингу бізнес структур	Дозволяє оцінити потенціал із врахуванням думки експертів, що безпосередньо працюють на бізнес структурі	Думка експертів може бути суб'єктивною і не завжди вірною
Метод кореляційно-регресійний	Метод із застосуванням кореляційно-регресійних моделей оцінювання виробничого потенціалу	Дає змогу оцінити міру впливу на загальну величину результативного показника кожного із введених факторів	Складність у побудові моделі
Метод функцій	Величина виробничого потенціалу дорівнює обсягу випуску продукції, а величина його елементів – це частка від загального обсягу	Усі ресурси можуть використовуватися у загальноприйнятих одиницях виміру без переведення у порівняльний вигляд	Може бути не завжди вірним
Метод лінійної оптимізації	Сутність методу полягає у побудові оптимізаційного процесу за максимізації цільової функції	Дозволяє визначити максимально можливий рівень виробництва продукції при використанні наявних ресурсів	Складність розрахунку, відсутність нормативів витрачання ресурсів на виробництво продукції

Продовження таблиці 1

Назва методу	Зміст методу	Переваги	Недоліки
Метод еквівалента	Один з елементів виробничого потенціалу приймається за основу, а згодом за рахунок відповідних показників здійснюється перехід інших елементів потенціалу до такої величини	Враховує усі необхідні різновиди ресурсів	Існує ймовірність некоректного обрання елемента, що береться за основу
Метод грошової оцінки елементів виробничого потенціалу	Будується оцінка за допомогою сумування ресурсів у грошовому вимірі та дає змогу оцінити обсяги ресурсів	Простота використання дає змогу оцінити структуру виробничого потенціалу і визначити вплив на кінцевий результат	Можливості бізнес-структури залишаються за межами дослідження
Індексний метод	Розраховується за допомогою встановлення індексів ваги кожного з різновидів ресурсів	Найчастіше зіставляються показники звітного до базисного періоду	Не враховується пропорційність співвідношення окремих ресурсів
Індикативний метод	Розраховуються відхилення фактичних економічних параметрів виробництва від нормативних	Нормативи дають змогу виявити резерви підвищення ефективності використання виробничого потенціалу	Нормативам, що враховуються при розрахунку притаманна суб'єктивність
Метод комбінацій	Методи оцінювання виробничого потенціалу комбінуються між собою	Є можливість скомбінувати найбільш доречні методи для окремо взятого бізнес-структури	Можлива складність в обрахунках

Джерело: систематизовано та узагальнено автором за [111-113]

Відповідно до аналізу літературних джерел, можемо зазначити, що незважаючи на різноманітність підходів, жоден з них не опрацьовано в окремій галузі, а особливо, на рівні конкретної бізнес-структури. Дані підходи не містять в собі клієнтоорієнтованість, не враховують галузеві особливості та є не достатньо практичними у роботі з конкретною бізнес-структурою.

Основні проблеми, які виникають при оцінюванні виробничого потенціалу

промислових бізнес-структур:

- по-перше, постає проблема у виборі найбільш значущих показників, за якими у подальшому буде проводитися оцінювання за відібраними складовими;
- по-друге, слід обрати або розробити підхід, який би охоплював усі показники, та відповідав їх комплексній оцінці.

На практиці для оцінки виробничого потенціалу застосовується традиційний підхід. Він представляє собою послідовну систему, яка зображена на рис. 2. Проте він не враховує галузевих особливостей бізнес-структур.

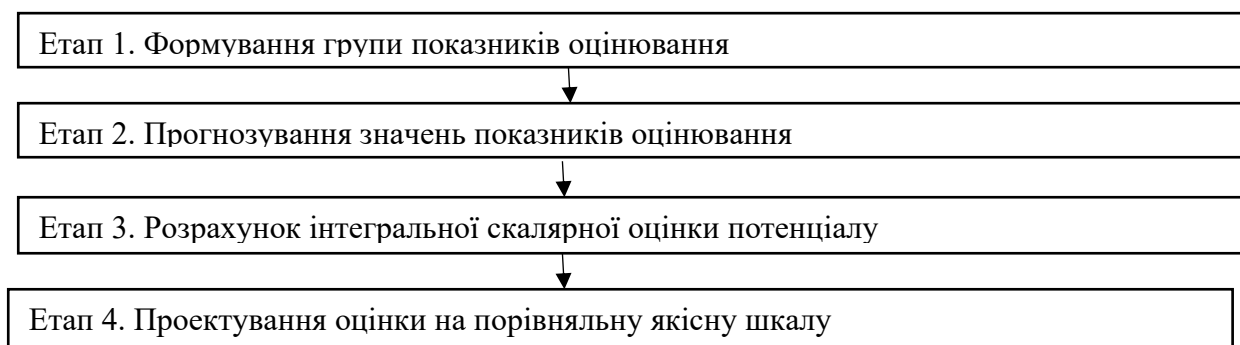


Рисунок 2. Послідовність оцінювання виробничого потенціалу бізнес-структури

Джерело: [102, 107, 110, 115]

Не слід забувати, що показники оцінки виробничого потенціалу можуть бути представлені у кількісному та якісному вимірюванні, що ускладнює їх одночасне застосування. Усі недоліки вирішуються методом експертних оцінок, що базується на аналізі фахівців та їх оцінці якісним показником.

Для оцінювання виробничого потенціалу промислових бізнес-структур ми пропонуємо методичний підхід, який буде складатися з декількох етапів: виявлення та визначенні складових виробничого потенціалу бізнес-структури, визначенні їх рівнів та безпосередньо оцінка з подальшими рекомендаціями.

Перший етап буде полягати в пошуку інформації, її обробці та визначенні виробничого потенціалу конкретної бізнес-структури.

На другому етапі проводиться оцінювання виробничого потенціалу, що

базується на розрахунку його кількісних та якісних показників. На наступних етапах відбувається розробка та обґрунтування оцінки ефективності виробничого потенціалу.

Таким чином, запропонований підхід можна розділити на чотири етапи, рис. 3.

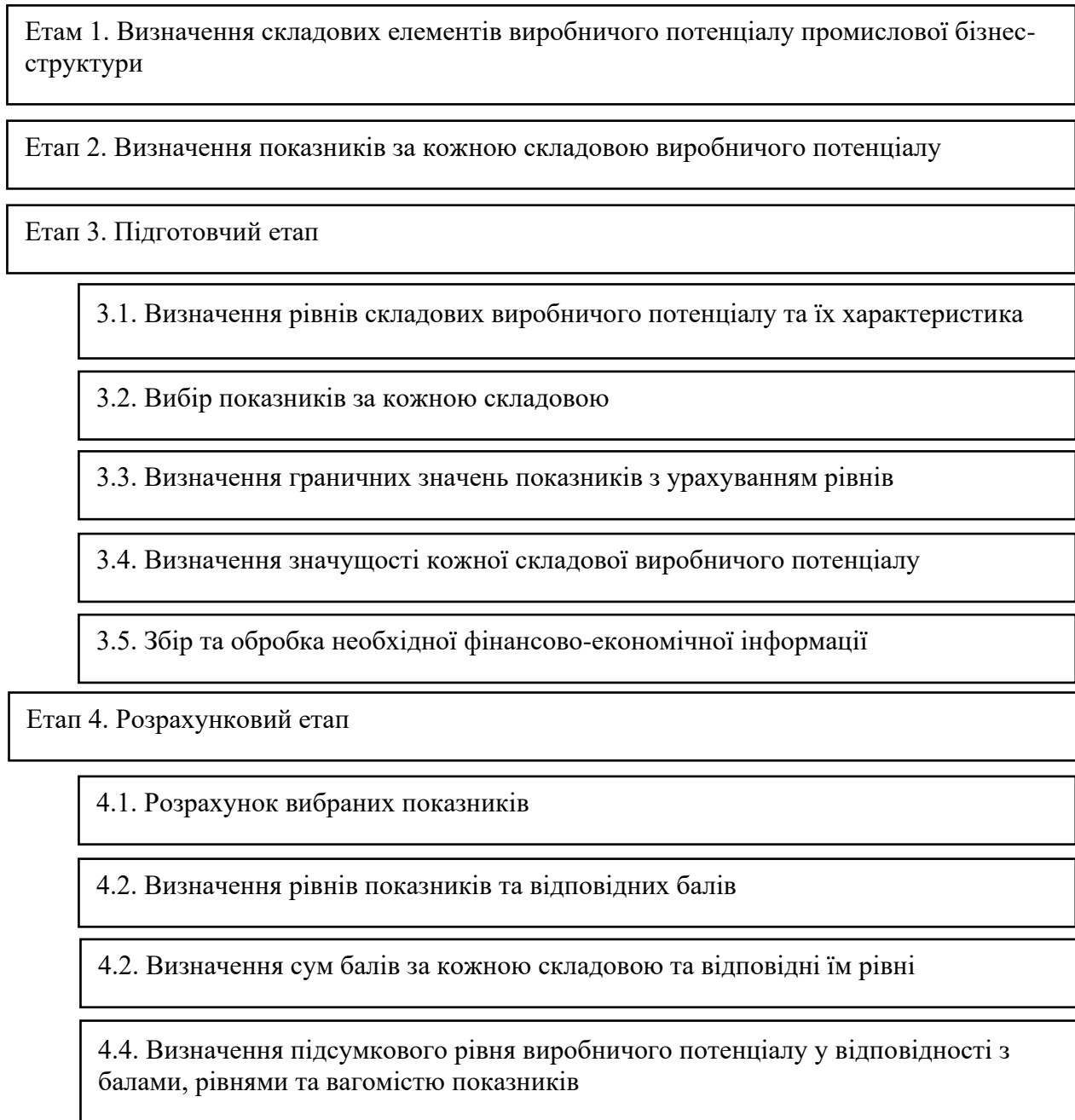


Рисунок 3. Алгоритм оцінювання виробничого потенціалу промислового

Джерело: узагальнено автором за [103]

Етап 1. Визначаємо складові виробничого потенціалу бізнес-структури, за

якими будемо проводити аналіз: техніко-технологічна, фінансова, трудова, інформаційна, сировинна.

Етап 2. На цьому етапі ми будемо визначати показники по кожній складовій виробничого потенціалу. Доцільним буде використання показників, що характеризуються кінцевими результатами діяльності бізнес-структури.

Набір основних показників для оцінювання рівня ефективності використання виробничого потенціалу, представлені у табл. 2.

Таблиця 2.

Основні показники для оцінювання рівня ефективності використання виробничого потенціалу бізнес-структури

Назва складової		Показники, що характеризують
Фінансова складова	Показники ліквідності	коефіцієнт швидкої ліквідності; коефіцієнт абсолютної ліквідності; коефіцієнт покриття; чистий оборотний капітал
	Показники платоспроможності (фінансової стійкості)	коефіцієнт автономії; коефіцієнт фінансування; коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами; коефіцієнт маневреності власного капіталу та інші
	Показники ділової активності	коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості; коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості; коефіцієнт оборотності оборотних активів; коефіцієнт оборотності виробничих запасів; коефіцієнт оборотності власного капіталу
	Показники рентабельності	рентабельність діяльності; рентабельність активів; рентабельність власного капіталу; рентабельність продукції; рентабельність продажу
Техніко-технологічна складова		коефіцієнт зносу; фондоозброєність; показник фондівіддачі; фондомісткість; коефіцієнт придатності; коефіцієнт оновлення; коефіцієнт вибуття; фондорентабельність
Матеріально-сировинна складова		питома вага матеріальних затрат у собівартості продукції; частка матеріальних затрат до сукупних витрат; матеріаловіддача; матеріаломісткість; коефіцієнт оборотності матеріальних запасів; питома вага витрат на оплату праці у сукупних витратах; коефіцієнт співвідношення нематеріальних активів і чистого доходу від реалізації
Трудова складова		продуктивність праці; зарплатомісткість; частка оплати праці у собівартості продукції; зарплатовіддача; коефіцієнт обороту по прийому; коефіцієнт обороту по вибуттю; коефіцієнт плинності кадрів; коефіцієнт загального обороту; стабільність кадрів; показник трудомісткості праці; частка прибутку на одного працюючого; рівень дисципліни
Інформаційно-інноваційна складова		коефіцієнт оновлення продукції; коефіцієнт оновлення інформації; показник винахідницької (раціоналізаторської) активності; коефіцієнт повноти інформації; коефіцієнт інформаційної ємності; коефіцієнт використання засобів механізації управлінської праці та інші.

Джерело: узагальнено автором за [105, 115]

Етап 3. Підготовчий: збір інформації щодо самих показників, а саме визначення їх граничних рівнів, аналізувати вплив змін кожного показника на діяльність бізнес-структури; збір необхідної фінансової інформації.

Етап 4. Розрахунковий: аналіз зібраної інформації шляхом розрахунку усіх необхідних показників; визначення балів по результатам кожного з них та визначення підсумкової оцінки.

Отже, визначення ефективності виробничого потенціалу має проблеми як теоретичного характеру, так і практичного. Їх вирішення повинно базуватися на оцінці усіх економічних ресурсів: трудових, фінансових, інформаційних. Необхідно визначити здатність до їх перерозподілу, вплив на внутрішню та зовнішню діяльності бізнес-структури, що безпосередньо впливають на відповідну ефективність.

Застосування запропонованого підходу на практиці дозволить дослідити тенденції ефективності використання визначених елементів виробничого потенціалу та дасть змогу виокремити пріоритетні напрямки розвитку на майбутнє і поліпшити здійснення управління виробничим потенціалом бізнес-структури на основі оцінювання ефективності шляхом розробки та впровадження рекомендацій з удосконалення управління.

SECTION 4. FINANCE, BANKING, INSURANCE

10.46299/ISG.2022.MONO.ECON.3.4.1

4.1 Дослідження ефективності управління оборотними активами компанії на основі оцінки стратегії, що застосовується

Збалансоване управління формуванням ресурсів підприємства та джерелами їх фінансування є основою для фінансового сталого розвитку підприємства.

Для ефективного розвитку виробництва, отримання максимального прибутку і підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно вдосконалювати перш за все систему фінансового планування та управління його активами та джерелами їх фінансування.

В нормативній та науковій публікації існують різні визначення поняття активи. Але більшість дослідників характеризують активи як ресурси або як майно (майнові цінності) підприємства (таблиця 1).

Отже, наведені в таблиці 1 визначення дають можливість виділити два ключові підходи до трактування поняття «активи підприємства»:

- 1) активів підприємства – це ресурси;
- 2) активи – це майно підприємства (майнові цінності підприємства).

Відповідно до міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ), актив – це ресурс, контрольований суб'єктом господарювання в результаті минулих подій, від якого очікують надходження майбутніх економічних вигід для суб'єкта господарювання [125].

Згідно з американським стандартом бухгалтерського обліку (SFAC 6), активи – це ймовірні майбутні економічні вигоди, отримані або контролюються окремою компанією в результаті угоди або минулих подій [126].

Підходи до визначення поняття «активи» в нормативній та науковій літературі

Джерело/автор	Характеристика визначення
Відповідно до Національного Положення бухгалтерського обліку [119]	активами є ресурси, що контролюються підприємством в результаті минулих подій, використання яких, як очікується, приведе до надходження економічних вигод у майбутньому
Сердюков К. Г [120, с. 10]	активів підприємства – це ресурси, що були сформовані під час створення суб'єкта господарювання й надходять на підприємство за результатами господарської діяльності, перебувають у розпорядженні підприємства та збільшують економічні вигоди у майбутньому
Болгар Т.М., Кальченко А.О. [121, с. 766]	активи підприємства, які є економічними ресурсами підприємства у формі сукупних майнових цінностей, що використовуються в господарській діяльності з метою одержання прибутку
Нагорний Є. О. [122, с. 225]	активи підприємства, існуючі в матеріальній, нематеріальній та фінансових формах, є економічними ресурсами підприємства, ефективність управління якими є основою внутрішньогосподарського механізму одержання прибутку підприємством.
Репіна І. М [123, с. 71]	активи є майновими цінностями підприємства, які формуються за рахунок інвестованого в них капіталу і мають вартість
Кондратюк С.Я. [124]	активи – це майно підприємства в його матеріальній і нематеріальній формах, придбане за рахунок власних або залучених ресурсів, що перебувають у розпорядженні підприємства та призначені для використання у фінансово-господарській діяльності з метою отримання прибутку

Узагальнено автором на основі [119-124].

Автор погоджується з думкою дослідника Скоробогатової В. [127, с. 338], що визначення активів у МСФЗ та GAAP US за сутністю є ідентичними та визначають дві основні характеристики активу – контрольовані суб'єктом господарювання ресурси та передбачають отримання в майбутньому економічних вигід.

А також поділяє думку вище зазначеного дослідника, що в обліковому аспекті активи є ресурсами підприємства у вигляді конкретних елементів господарського обороту, головним критерієм є відображення їх в активі балансу, а Національні стандарти бухгалтерського обліку акцентують увагу на наявності двох основних умов: суб'єкти господарювання повинні мати право власності на

активи та можливість отримання економічних вигід від їх використання в майбутньому [119, с. 9, с. 338].

Відповідно до МСФЗ [125] передбачено, що право власності не є істотним при визначенні активу в балансі, оскільки основним є контроль вигід від використання.

У теорії класифікації активів за формами функціонування переважна більшість дослідників поділяє активи на три види: матеріальні, нематеріальні та фінансові, а інші науковці – тільки на матеріальні та фінансові.

Згідно з П(С)БО розрізняють такі види активів:

– матеріальні активи – це засоби підприємства, які мають матеріально-речову форму, наприклад, будинки, споруди, машини, сировина, матеріали, готова продукція тощо (П(С)БО 2) [128];

– нематеріальні активи – це немонетарні активи, які не мають матеріальної форми, можуть бути ідентифіковані (відокремлені від підприємства) та утримуються підприємством з метою використання протягом більше одного року (або одного операційного циклу, якщо він перевищує рік) для виробництва, торгівлі, в адміністративних цілях чи надання в оренду іншим особам (П(С)БО 8) [129];

– фінансові активи – це група господарських засобів (активів) підприємства у формі грошових коштів та інших фінансових інструментів, які належать підприємству (П(С)БО 4). До цієї групи належать грошові кошти в національній та іноземній валютах, довгострокові та поточні фінансові інвестиції підприємства (П(С)БО 12), дебіторська заборгованість (П(С)БО 10) [130, 131, 132].

За характером участі в господарському процесі переважна більшість вчених поділяють активи на два види: оборотні та необоротні. Необоротні активи до цього часу в міжнародній практиці обліку та у МСФЗ називаються «fixed assets» – фіксовані активи [133]. В наукових публікаціях необоротні активи називають також не обіговими або довгостроковими, а оборотні – обіговими або поточними. Необоротні (не обігові) активи підприємства – це сукупність його

майнових цінностей, які багаторазово беруть участь у процесі його господарської діяльності. У практиці бухгалтерського обліку до них належать господарські засоби з тривалістю використання понад рік.

Український науковець В. І. Куцик [134] називає необоротні активи основними активами, до складу яких відносить основні фонди та нематеріальні активи, а оборотні називають обіговими, показуючи у їх складі матеріальні обігові засоби, витрати обігу та витрати майбутніх періодів. Як вважає дослідник Н. В. Петруня [135, с. 237], такий погляд не відображає діючих нормативних засад бухгалтерського обліку в Україні та вимогам діючих П(С)БО і МСФЗ.

Оборотні (обігові) активи – це сукупність майнових цінностей підприємства, які обслуговують поточну господарську діяльність підприємства і які повністю споживаються протягом одного операційного (виробничо-комерційного) циклу. У практиці бухгалтерського обліку до оборотних активів належать майнові цінності всіх видів із терміном використання до року. Основними елементами оборотних активів є запаси (П(С)БО 9) [136], поточна дебіторська заборгованість (П(С)БО 10) [132], грошові кошти на рахунках у банках і в касі.

В наукових публікаціях зустрічається поділ активів за характером участі в різних видах діяльності на операційні та інвестиційні. Це пов'язано з тим, що згідно з МСБО 7 «Звіт про рух грошових коштів», діяльність підприємства має три форми: операційна, інвестиційна діяльність (придбання та реалізація тих необоротних активів, а також тих фінансових інвестицій, які не є складовою частиною еквівалентів грошових коштів) та фінансова діяльність [137].

Але такий поділ, а також поділ активів на активи на власні, орендовані та безоплатно отримані, класифікація активів за урахування фактору інфляції (на активи за номінальною та реальною вартістю) викликає серед дослідників чимало дискусій.

Щодо формування активів, то величина активів підприємства залежить від обсягу фінансових ресурсів, якими воно володіє. Структура покриття активів джерелами формування безпосередньо впливає на фінансовий стан

підприємства. Оптимально сформовані активи, за рахунок певної структури фінансових ресурсів, дозволяють підприємству безперервно здійснювати свою діяльність, підтримувати на достатньому рівні свою платоспроможність, а також мати певний резерв коштів для швидкого реагування у непередбачуваних ситуаціях, коли раптово настане необхідність сплачувати свої борги.

Джерелами формування активів підприємства виступають фінансові ресурси, які можна визначити, як сукупність грошових коштів, яку змогло зосередити у своєму розпорядженні підприємство на певний момент для здійснення своєї статутної діяльності шляхом вкладення цих коштів у активи підприємства для забезпечення розширеного відтворення та виконання фінансових зобов'язань.

Активи підприємства, які використовуються в господарській діяльності, знаходяться в процесі постійного обороту який підпорядковано господарському, операційному і інвестиційному циклам [123, с. 72].

Використання активів в господарській діяльності підприємства тісно пов'язане з фактором часу, що потребує постійного фінансового планування та управління ними у сфері конкретного їх використання.

Отже, як було зазначено вище, за характером участі у господарському процесі активи поділяються на оборотні (господарські засоби, що обслуговують основну діяльність підприємства з терміном використання до одного року) та необоротні (господарські засоби, що обслуговують основну діяльність підприємства з терміном використання більше одного року) і відповідно, підходи до управління тими та іншими будуть дещо різнитися.

В таблиці 2 представлені підходи до визначення сутності «управління оборотними активами» та «управління необоротними активами».

На основі дослідження підходів до визначення сутності поняття «управління оборотними активами підприємства» та «управління необоротними активами підприємства» автором на рисунку 1 запропоновано узагальнення методичних підходів до визначення сутності поняття «управління оборотними активами підприємства» з відповідним групуванням за авторами.

Таблиця 2.

Підходи до визначення сутності поняття «управління оборотними активами підприємства» та «управління необоротними активами підприємства»

Автор	Характеристика
1	2
<i>Управління оборотними активами:</i>	
А.М. Поддєрьогін [138]	Комплекс заходів, які спрямовані на забезпечення умов оптимізації й безперервного процесу їхнього обсягу, формування достатнього їхнього обсягу, раціональної структури й ефективної організації їх використання
І.А. Бланк [139]	Формування необхідного обсягу й складу оборотних активів, раціоналізації й оптимізації структури джерел їхнього фінансування
Н.О. Власова [140]	Складова фінансового й операційного менеджменту, що являє собою цілеспрямовану діяльність пов'язану із визначенням величини оборотних активів, контролем над їх формуванням і використанням і створенням відповідних організаційних передумов
О. С. Бондаренко [141]	Обґрунтування відповідних управлінських рішень щодо трьох основних напрямів: 1) управління дебіторською заборгованістю; 2) управління грошовими коштами і поточними фінансовими інвестиціями; 3) управління запасами
З.В. Філатова, А.Г. Ротанова [142]	Система цілеспрямованої взаємодії між об'єктом (елементами оборотних активів і джерелами їх фінансування та економічними відносинами в процесі їх формування та використання) та суб'єктом управління (органами управління підприємства) шляхом реалізації функцій управління із застосуванням комплексу методів, засобів й інструментів дослідження і трансформації взаємопов'язаних процесів формування та використання оборотних активів і джерел їх фінансування за обсягом, складом, структурою з урахуванням дії на них факторів внутрішнього і зовнішнього середовища
Ю.О. Швець, А.В. Скворцова [143]	Система цілеспрямованих та узгоджених взаємозв'язків між суб'єктом та об'єктом управління шляхом реалізації функцій управління із використання сформованих методів, засобів, механізмів і фінансово-економічних інструментів аналізу, дослідження, перетворення пов'язаних між собою процесів розподілу, формування, використання, контролю оборотних активів і джерел їх фінансування за обсягом, структурою та складом за умови врахування внутрішніх та зовнішніх загроз та з метою підвищення рівня фінансової стійкості
В.Г. Баранова [144]	Сукупність відокремлених, але пов'язаних між собою елементів, що забезпечують цілеспрямований вплив на об'єкт управління, шляхом реалізації функцій управління через використання комплексу методів управління з метою забезпечення належного рівня фінансової стійкості, платоспроможності та ліквідності підприємства
Т. В Момот [145]	Управління оборотними активами – це складова цілісної системи управління підприємством, пов'язаного з прийняттям рішень стосовно грошових потоків у короткостроковому періоді

1	2
<i>Управління необоротними активами</i>	
Ю. Р. Байрам, Т. Ю. Мельник [146]	управління необоротними активами являє собою систему принципів і методів розробки й реалізації управлінських рішень, пов'язаних з формуванням активів, їх ефективним використанням в різних видах діяльності підприємства і організацією їх обороту
С.О. Каціман, О.І. Шаманська [147, с. 359]; О. Бурка, Н. Константюк [148, с. 32]	управління необоротними активами є визначення форм і методів фінансового управління ними в процесі здійснення різних фінансових операцій та збереження оптимального їх розміру
Г.І. Башнянин, О.І. Завійська, О.І. Дунас, Т.О. Коропецька, Г.Є. Шпаргало [149, с. 166]	управління необоротними активами являє собою систему принципів, форм і методів визначення можливих напрямів оновлення основних виробничих засобів, потреби в необоротних активах для збільшення обсягів виробництва, забезпечення ефективного використання раніше сформованих та нововведених основних засобів та нематеріальних активів, формування необхідних фінансових ресурсів для відтворення необоротних активів та оптимізація їх структури
Л. В. Юрчишена, І. М. Ковальчук [150]	управління необоротними активами це вивчення взаємодії підприємства з внутрішнім середовищем, системний підхід до розгляду структури елементів системи, наявність інформаційної бази щодо стану і структури необоротних активів, ідентифікація методів контролю системи, виявлення проблем формування необоротних активів на кожному з етапів, прийняття альтернативних економічно обґрунтованих рішень як в поточному, так і плановому періоді
Коваленко М.В. [151, с. 85]	управління необоротними активами являє собою систему принципів і методів розробки й реалізації управлінських рішень, пов'язаних з формуванням активів, їх ефективним використанням в різних видах діяльності підприємства і організацією їх обороту

Систематизовано автором на основі [138-151; 152, с. 573; 153, с. 28].

Що стосується підходів до визначення сутності поняття «управління необоротними активами підприємства», то переважна більшість авторів розглядають це поняття з позиції системи принципів, методів та форм розробки й реалізації управлінських рішень, пов'язаних з формуванням та використанням необоротних активів.

Далі розглянемо сутність та види стратегій, що застосовуються в управлінні оборотними активами компаній.

Поняття «стратегія» - військового походження, воно відображає сукупність пов'язаних між собою дій для успішного проведення операцій [154, с. 21; 155].

Термін «стратегія» походить від грецького *strategos*, тобто «мистецтво генерала» [156, с. 73; 157, с. 178]. За своєю суттю, смислове навантаження даного терміну радикально не змінилося, якщо врахувати, що в сфері економіки роль воєначальників у боротьбі за розмір прибутку стали виконувати менеджери вищої ланки та фінансові директори підприємств. У сучасному розумінні стратегія є набір важливих правил для прийняття рішень, якими підприємство керується у своїй діяльності.

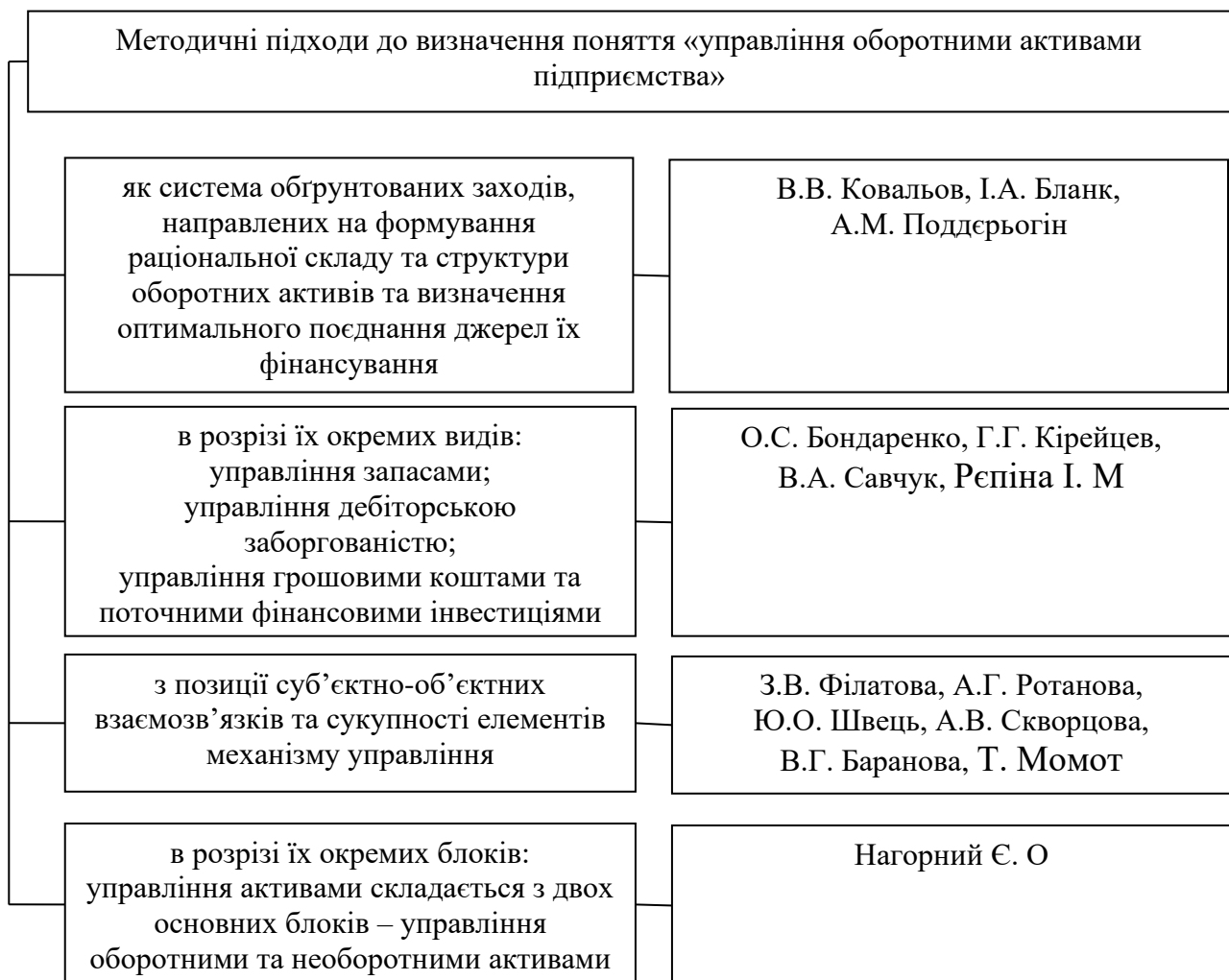


Рисунок 1. Узагальнення методичних підходів до визначення сутності поняття «управління оборотними активами підприємства» з відповідним групуванням за авторами

Розроблено автором.

При цьому якісна сторона обраної стратегії є орієнтиром, а кількісна складова являє собою конкретні завдання, розміщені на тимчасовій осі.

Стратегія – це модель поведінки, спрямованої на досягнення поставлених цілей, набір правил для пошуку і використання можливостей [158, с. 4].

Стратегія управління — реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий підхід до діяльності підприємства, що дозволяє встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх із наявними можливостями підприємства та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій [155, с. 41, с. 27].

Більшість сучасних науковців [160, с. 43, с. 44] під управлінням активами розуміє діяльність підприємства, спрямовану на досягнення поставлених цілей шляхом раціонального використання наявних ресурсів із використанням принципів і методів економічного механізму управління. Так, І.О. Бланк зазначає: «Управління активами підприємства являє собою систему принципів і методів розроблення та реалізації управлінських рішень, пов'язаних з їх формуванням, ефективним використанням у різних видах діяльності підприємства й організацією їх обороту» [160, с. 269]. Головна мета управління активами нерозривно пов'язана з головною ціллю фінансового управління у цілому, яку сучасна економічна теорія визначає як забезпечення максимізації добробуту власників підприємства, що отримує конкретне вираження у максимізації ринкової вартості підприємства [161, с. 98]. Така ціль дає змогу враховувати чинники часу, доходності і ризику, інтереси власників підприємства.

Отже, забезпечення максимізації добробуту власників у поточному та перспективному періодах застосовано як головну мету й до управління активами, яке на сучасному етапі повинно бути побудоване на принципах стратегічного управління.

У сучасних ринкових реаліях не може бути єдиної чи універсальної стратегії управління активами для всіх господарюючих суб'єктів. Оскільки будь-яке підприємство є унікальним, розроблення та реалізація стратегії теж повинні являти собою відмінний від усіх інших підприємств управлінський процес.

Бізнес-стратегія у цілому та стратегія управління активами зокрема залежать від різноманітних чинників як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, що можуть здійснювати на підприємство конструктивну чи деструктивну дію, тому будь-яка стратегія підприємства залежить від його ринкової позиції, особливостей та етапів розвитку, поведінки конкурентів, типу і стану галузі, сегменту ринку.

Також управління активами неминує диференціюється залежно від системи цілепокладання ресурсного потенціалу підприємства, придатних для менеджменту способів досягнення цілей. А це зумовлює існування багатьох стратегій управління активами підприємства.

Проведена науковцями Пюро Б.І. та Шірінян Л.В. систематизація літературних джерел дала їм змогу визначити стратегію управління активами як сукупність довгострокових цілей та поведінки в управлінському процесі, орієнтованому на підтримку конкурентоспроможного рівня прибутку, достатнього розміру активів та капіталу для ведення фінансово-господарської діяльності суб'єктами господарювання [162, с. 80].

В управлінні активами стратегії найчастіше розрізняють за функціональною ознакою (таблиця 3).

Формування стратегії управління активами на підприємстві може здійснюватися шляхом реалізації таких етапів (рисунок 2).

1. Аналіз фінансової діяльності підприємства – сприяє усвідомленню і виділенню тих проблем, рішення яких призведе до оздоровлення ситуації.

2. Прогнозування фінансово-економічної ситуації на майбутнє – за результатами ідентифікації проблемних зон та наявних можливостей.

3. Розроблення вимог до фінансового оздоровлення, тобто визначення перспективних заходів, оптимальних варіантів поліпшення фінансово-економічної стійкості підприємства, забезпечення його довгострокового стабільного зростання.

4. Формування безпосередньо стратегії, її цілей, які згодом уточнюються у підцілях і завданнях, планах діяльності.

Таблиця 3.

Види стратегій в управлінні активами підприємства

Стратегія	Характеристика
Стратегія реструктуризації активів	передбачає зміни в структурі основного й оборотного капіталу для приведення його у відповідність із вимогами ринку чи розробленою стратегією розвитку підприємства. На практиці ця стратегія реалізується шляхом перебудови, перетворення й удосконалення складу активів та функцій управління ними. У деяких випадках стратегія реструктуризації активів застосовується як захід post-offer-захисту від ворожого поглинання і реалізується у цьому разі шляхом виведення привабливих активів або через придбання активів, які створять антимонопольні проблеми потенційному агресору
Стратегія нарощування вартості активів	реалізується у рамках концепцій вартісного управління та передбачає кількісне збільшення контрольованих активів шляхом органічного росту (через внутрішнє інвестування), а також посередництвом зовнішніх трансакцій, що називаються у міжнародній практиці M&A (Mergers & Acquisitions – злиття і поглинання). Злиття та поглинання – загальна назва угод, які об'єднує передача корпоративного контролю в усіх формах, включаючи купівлю й обмін активами, їх приєднання, поглинання
Стратегія капіталізації активів	реалізується у рамках концепції капіталізації й орієнтується на абсолютне і відносне збільшення у структурі майнового комплексу довгострокового капіталу – активів довгострокового характеру, покритих довгостроковими джерелами фінансування. Довгострокові активи, або необоротні активи, є найпривабливішим забезпеченням у будь-яких фінансових трансакціях та найбільш значимими складником реального майна компанії. За інших рівних умов їх нарощування дає змогу зміцнити фінансову стійкість, підвищити кредитоспроможність та інвестиційну привабливість суб'єкта господарювання
Стратегія консолідації активів	передбачає об'єднання активів вертикально інтегрованої структури, наприклад для виходу на IPO (Initial Public Offering) – первинне розміщення акцій на продаж широкому колу осіб. Мета цієї стратегії та IPO – отримання справедливої ринкової оцінки компанії, залучення додаткових грошових коштів для розвитку бізнесу, можливість отримання дешевших кредитів, відсутність зобов'язань стосовно залучених грошей і можливостей тиску кредиторів на компанію, підвищення іміджу та популярності компанії
Стратегія диверсифікації активів	розширення контролю над різнопрофільними активами для генерування доходів (організаційна диверсифікація) або мінімізації ризиків (інвестиційна диверсифікація). Організаційна диверсифікація може реалізовуватися по всьому ланцюгу створення цінностей – від постачальників сировини і матеріалів до дистрибуції, а також за межами основної компетенції компанії. У зв'язку із цим розрізняють стратегію центрованої диверсифікації активів (розширення активів за збереження основного профілю), стратегію горизонтальної диверсифікації активів (акумуляція активів технологічно не пов'язаних один з одним), стратегію вертикальної диверсифікації активів (об'єднання активів у рамках вертикальної інтеграції або власна структуризація та вкладення в активи філій і дочірніх підприємств). Інвестиційна диверсифікація зазвичай реалізується на фінансовому ринку за допомогою придбання різних типів акцій. За експертними оцінками, істотне зниження ризиків спостерігається під час покупки понад 15 різних типів акцій за умови, що вони мають низьке значення бета-коефіцієнту [163, с. 99]

Складено автором на основі [162].

5. Розроблення напрямів діяльності з управління активами і формулювання ключових положень стратегії, які об'єднуються й

упорядковуюються, співвідносяться із загальною стратегією управління підприємством.

б. Визначення бажаного результату та критеріїв ефективності його досягнення. Критерії задаються у вигляді цільових показників, значення яких постійно контролюється. Тобто якісні цільові показники задаються у самих стратегічних планах, а кількісні – у програмі управління активами підприємства [163, с. 110].

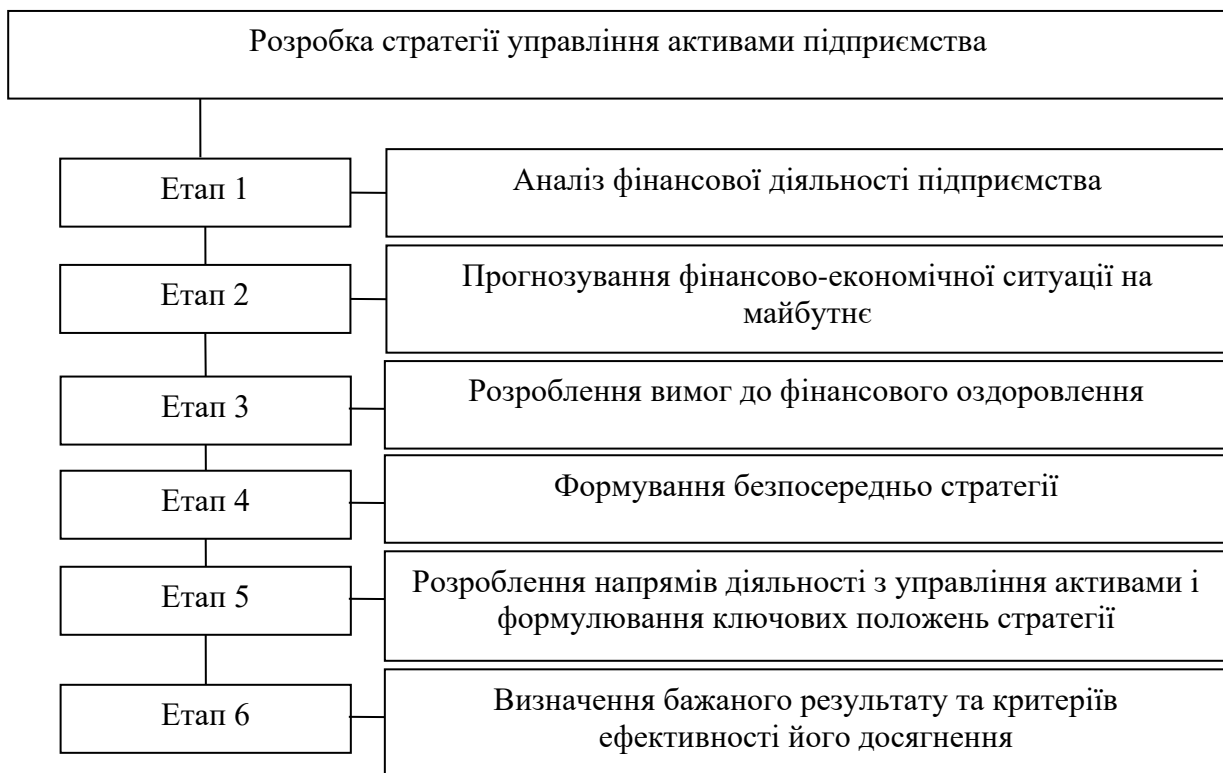


Рисунок 2. Етапи розробки стратегії управління активами підприємства

Складено автором.

Результатом і критеріями реалізації стратегії у сфері управління активами можуть стати такі характеристики, як: своєчасні розрахунки з постачальниками і кредиторами; вчасна сплата податків; поповнення обігових коштів; освоєння випуску нової продукції, що має стійкий та платоспроможний попит на ринку.

Стратегія повинна сприяти підвищенню ефективності управління активами на підприємстві у цілому, що визначається такими аспектами:

1) первинне поліпшення управління активами, яке забезпечить підвищення платоспроможності шляхом можливої реструктуризації заборгованості і мобілізації внутрішніх резервів підприємства;

2) подальше поліпшення управління активами, пов'язане з підвищенням ефективності фінансово-економічної діяльності підприємства через розвиток виробничої бази, технологічного процесу, ринків збуту, залучення додаткового зовнішнього фінансування [162].

Стратегія управління активами підприємства включає в себе дві складові (рисунок 3).

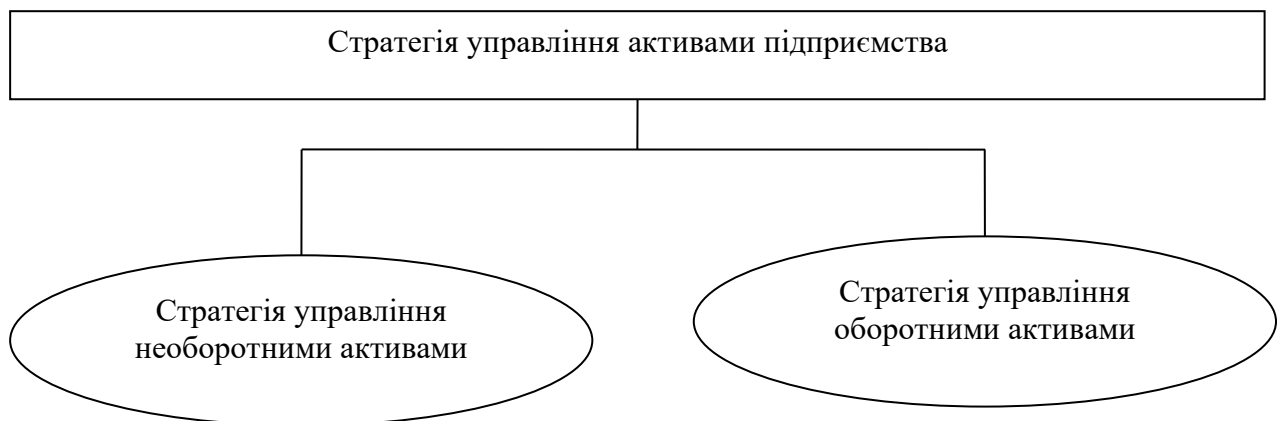


Рисунок 3. Складові стратегії управління активами

Розроблено автором.

Далі будуть розглянуті стратегії управління оборотними активами.

Стратегія підприємства, що стосується управління оборотними активами має ряд характерних рис, відмінних від досить абстрактної загальної стратегії, а саме:

– існує реальна необхідність в стратегії, так як реальний хід розвитку не може (або не завжди може) привести підприємство до досягнення бажаного результату;

– сформульована стратегія повинна бути використана і втілена в реальний господарський процес;

– у ході формулювання стратегії необхідно з достатнім ступенем точності передбачити причинно-наслідкові зв'язки, які характерні для управління конкретним видом оборотних активів;

– успішне використання стратегії неможливе без системи зворотного зв'язку на місцях, яка давала б уявлення про ефективність формування та використання оборотних активів підприємства в цілому і в розрізі окремих їх складових.

Слід зазначити, що на процес розробки стратегії управління оборотними активами вирішальний вплив справляє фінансова політика підприємства. Водночас політика управління оборотними активами має свої характерні особливості та специфіку. У загальному випадку вона являє собою сукупність умов і норм управління оборотними активами, які встановлюються власниками підприємства з метою досягнення оптимального рівня рентабельності при мінімізації ризику. У науковій економічній літературі досить різноманітне бачення основних типів стратегій, що застосовуються в процесі управління оборотними активами [164].

Під стратегією управління оборотним капіталом підприємств розуміють управлінську діяльність, спрямовану на досягнення стратегічної цілі підприємства через процес формування обсягів, структури оборотного капіталу, джерел його фінансування та вартості залучення коштів, ефективне використання.

Стратегія управління оборотним капіталом підпорядкована таким стратегічним цілям підприємства, як:

- максимізація прибутку підприємства;
- забезпечення інвестиційної привабливості підприємства;
- забезпечення фінансової стійкості підприємства, платоспроможності та ліквідності;
- розширення виробництва за рахунок власних джерел формування оборотного капіталу.

Основною метою такого управління в контексті гарантування фінансової стійкості є забезпечення достатньої для нормального функціонування кількості оборотних активів та їх ефективне використання в господарській діяльності.

Для досягнення мети необхідно:

- 1) забезпечити безперервність виробничого процесу;
- 2) прискорити оборотність оборотних активів;
- 3) гарантувати достатній для покриття поточних зобов'язань рівень ліквідності;
- 4) досягти підвищення рентабельності оборотних активів;
- 5) мінімізувати ризики і втрати, пов'язані з формуванням і використанням оборотних активів.

Саме тому організація процесу управління оборотними активами підприємства включає:

- визначення оптимального складу та структури оборотних засобів;
- передбачення потреби підприємства в поточних активах;
- окреслення основних джерел фінансування оборотного капіталу;
- розпорядження та маневрування оборотними активами;
- відповідальність за зберігання та ефективне використання оборотних активів.

Стратегія управління поточними активами на підприємстві реалізується в наступному порядку:

- 1) Аналіз динаміки, складу та структури оборотних активів і джерел їх фінансування у попередніх періодах, розрахунок коефіцієнтів оборотності, ліквідності та рентабельності;
- 2) Вибір основного підходу до формування оборотних активів;
- 3) Оптимізація обсягу оборотних активів (розрахунок оптимального розміру поточних активів та формування їх раціональної структури);
- 4) Оптимізація постійної та змінної частин оборотних активів (побудова графіку середньої сезонної хвилі, розрахунок коефіцієнтів мінімального і максимального рівнів, визначення сума постійної частини оборотних активів);

- 5) Забезпечення необхідної ліквідності оборотних активів: визначення частини оборотних активів у формі коштів, високо- і середньоліквідних активів;
- 6) Забезпечення підвищення рентабельності оборотних активів: забезпечення своєчасного використання тимчасово вільного залишку грошових активів;
- 7) Забезпечення мінімізації непродуктивних втрат оборотних активів;
- 8) Оптимізація структури джерел фінансування оборотних активів [165, с. 129].

Кожен з цих етапів на підприємстві передбачає обґрунтування прийнятих обсягів оборотних активів, кожної їхньої складової та найраціональнішої стратегії їх фінансування. В економічній літературі виділяються три основні підходи до фінансування оборотних активів:

1) Агресивний підхід (за рахунок власного і довгострокового позикового капіталу фінансуються необоротні активи, а за рахунок короткострокового позикового капіталу – переважна частина постійної і вся змінна частина оборотних активів. Застосовуючи цей підхід підприємство здатне здійснювати операційну діяльність з мінімальним обсягом власного капіталу, відповідно рівень рентабельності діяльності буде найбільш високим. Агресивна модель передбачає також тривалий період оборотності поточних активів та великий вміст цих активів у сукупних активах підприємства. При цьому у загальній сумі пасивів переважають короткострокові кредити та підвищується рівень ефекту фінансового важеля. Витрати підприємства на виплату відсотків по кредитах ростуть, що знижує рентабельність і створює ризик втрати ліквідності.

2) Консервативний підхід передбачає, що необоротні активи, постійна частина і близько половини змінної частини оборотних активів фінансуються за рахунок власного капіталу і довгострокових зобов'язань. Друга половина змінної частини оборотних активів повинна фінансуватися за рахунок короткострокового позикового капіталу. Таким чином забезпечується високий рівень фінансової стійкості суб'єкта господарювання (за рахунок мінімального обсягу використання короткострокових позикових коштів), однак зростають

витрати власного капіталу на їх фінансування, що призводить до зниження рівня його рентабельності.

3) Компромісний підхід передбачає, що за рахунок власного і довгострокового позикового капіталу мають фінансуватися необоротні активи, постійна частина оборотних активів, в той час як за рахунок короткострокового позикового капіталу – весь обсяг змінної їх частини. Такий тип політики фінансування поточних активів забезпечує прийнятний рівень фінансової стійкості підприємства і рентабельність використання власного капіталу, наближену до середньоринкової норми прибутку на капітал [166].

4) У своїх працях Л.В. Пельтек виділяє також ідеальну модель фінансування активів.

Характеристику підходів до фінансування оборотних активів запропоновану вченим наведено в таблиці 4.

На думку С.О. Єрмак окрім вищезгаданих, необхідно виділити ще дві політики управління оборотними активами: абсурдну та обмежувальну.

Абсурдна характеризується наступними ознаками: висока частка позикового капіталу; власного капіталу недостатньо для формування необоротних активів, а оборотні формуються виключно за рахунок позик; власний оборотний капітал від'ємний; низька частка оборотних активів, висока їх оборотність, низький рівень рентабельності (можлива збитковість); приводить до кризового фінансового стану, при якому підприємство знаходиться на межі банкрутства.

Обмежувальна модель протилежна до абсурдної, вона передбачає відмову від залучення позикового капіталу та формування оборотних активів виключно за рахунок власного капіталу. З одного боку, це має позитивний ефект, оскільки забезпечує абсолютну фінансову стійкість підприємства, але з іншого створює певні обмеження в розвитку діяльності підприємства, так як відмова від залучення позикового капіталу обмежує можливості нарощення обсягів діяльності і використання ефекту масштабу [168, с. 243-244].

Таблиця 4.

Характеристика підходів до фінансування оборотних активів

Підхід	Сутність	Ступінь ризикованості	Вплив на обсяги оборотних активів	Практичне використання
Ідеальний	1.Довгострокові зобов'язання є джерелами покриття необоротних активів. 2.Оборотні активи дорівнюють поточним зобов'язанням. 3.Чисті оборотні активи дорівнюють нулю	Найбільш ризикована з позиції ліквідності	Характеризується постійними обсягами запасів, грошових коштів та інших видів оборотних активів	На практиці майже не зустрічається
Агресивний	1.Довгострокові зобов'язання є джерелами покриття необоротних активів та постійної частини оборотних активів. 2.Чисті оборотні активи дорівнюють постійній частині оборотних активів.	Досить ризикована з позиції ліквідності та має високий ризик порушення безперервності виробництва	Характеризується створенням лише мінімально необхідних обсягів ОА, проведенням жорсткої кредитної політики, а тому призводить до фінансових витрат через зниження обсягів реалізації	Зустрічається рідко
Консервативний	1.Довгострокові зобов'язання є джерелами покриття необоротних та оборотних активів. 2.Чисті оборотні активи дорівнюють оборотним активам	Відсутній ризик втрати ліквідності та майже не має ризику порушення безперервності виробництва	Характеризується створенням значних резервів запасів, грошових коштів, проведенням ліберальної кредитної політики, а тому знижує ефективність використання оборотних активів	Носить штучний характер
Компромісний	1.Довгострокові зобов'язання є джерелами покриття необоротних активів, постійної частини оборотних активів та приблизно половини змінної частини оборотних активів. 2.Чисті оборотні активи дорівнюють сумі постійної частини оборотних активів та половині змінної частини оборотних активів.	Низький рівень втрати ліквідності та має низький ризик порушення безперервності виробництва	Характеризується тим, що в окремі періоди підприємство може мати надлишкові обсяги запасів, грошових коштів.	Зустрічається часто

Джерело [155, с. 49].

На думку Л.С. Омельченко, яка погоджується з Джеймсом К. Ван Хорном, який говорить, що якщо вважати «консерватизм» запорукою ліквідності, то

консервативною визнається та політика, яка передбачає більший рівень поточних активів, ніж інші [157].

Беручи до уваги, що ліквідність підприємства дорівнює відношенню поточних (оборотних) активів до поточних (короткострокових) зобов'язань, при використанні підприємством консервативної стратегії в управлінні оборотними активами, яка передбачає високий рівень оборотних активів і значні витрати власного капіталу в процесі їх формування, за інших рівних умов маємо:

1) при відстрочці платежу, утворенні кредиторської заборгованості: збільшення чисельника в розрізі статті «запаси» і знаменника «поточні зобов'язання» на приблизно однакову суму приведе до загального збільшення дробу (у разі якщо дріб правильна, тобто сумарний обсяг оборотних активів менше поточних зобов'язань) та зменшення дробу (за умови, якщо сумарний обсяг оборотних активів більше поточних зобов'язань);

2) при готівковому розрахунку зміни відбуваються лише у чисельнику дробу. А саме: збільшення розміру запасів призводить до практично рівнозначного зменшення грошових коштів та їх еквівалентів, що взаємокомпенсує цей вплив [157].

Далі розглянемо ситуацію з рентабельністю підприємств при використанні все тієї ж консервативної стратегії. У даному випадку має місце зниження чистого прибутку на величину витрат на фінансування власних оборотних активів, а також збільшення знаменника на таке ж значення з подальшим зменшенням загального показника рентабельності. Зі сказаного вище можна зробити висновок про те, що вектор ризику діяльності підприємства має однаковий напрямок з вектором зміни рентабельності та протилежний з вектором ліквідності. При цьому одним з найважливіших завдань детермінації типу політики управління поточними активами є дослідження фінансових даних суб'єкта господарювання за допомогою виділення суттєвих показників. Для цієї мети розроблена наступна методологія із використанням коефіцієнту забезпеченості власними оборотними активами та поточної ліквідності (рисунку 4).

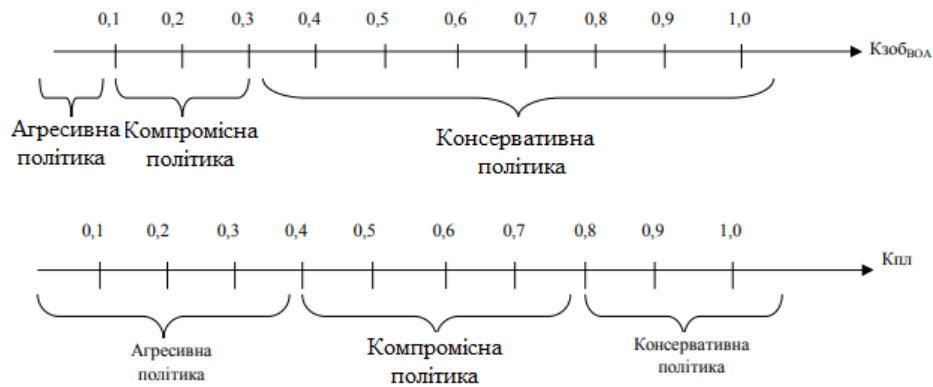


Рисунок 4. Критерії ідентифікації політики управління оборотними активами.
Джерело [157, с. 81].

Тепер розглянемо показники, за якими можна визначити ефективність управління оборотними активами.

Ефективність використання оборотних активів визначається показниками фінансового стану, фінансовими відносинами з іншими юридичними та фізичними суб'єктами діяльності, платоспроможністю і фінансовою стійкістю. Отже, вихідна, що використовується в теорії і практиці, модель оцінки ефективності використання оборотних активів являє собою співвідношення між економічними результатами (дохід, валовий, чистий прибуток) і витратами (ресурсами) [169, с. 256].

Серед наявних способів оцінки ефективності та оптимізації використання ресурсів підприємства найбільш поширеними є фінансовий підхід, який передбачає розрахунки фінансової віддачі і змішаний підхід, що включає також і нефінансовий складник [169, с. 257]. Автором у дослідженні [170] проведений ґрунтовний аналіз показників оцінки ефективності використання оборотних активів підприємства, що досліджують вітчизняні та закордонні науковці. Результати узагальнення найбільш поширених показників наведені в таблиці 5.

Показники ефективності використання ресурсів підприємства у вітчизняних та закордонних публікаціях (переклад авторський)

Показники	Характеристика
Коефіцієнт оборотності активів (Asset turnover (total asset turn over), AT)	Оборот активів (загальний оборот активів) - це співвідношення, яке вимірює, як усі активи, що належать компанії, функціонують для підтримки продажів компанії
Тривалість обороту активів (Turnover in Days, TD)	Показник ділової активності, який вказує на ефективність управління оборотними активами підприємства. Значення коефіцієнта демонструє період, протягом якого оборотні активи здійснюють один повний оборот
Коефіцієнт оборотності оборотних активів (CAT)	Показник ділової активності, який вимірює ефективність використання оборотних активів підприємства (грошових коштів, запасів товарів, виробничих запасів, дебіторської заборгованості). Коефіцієнт демонструє співвідношення виручки і середньої за період суми оборотних активів
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (Accounts Receivable Turnover, ART)	Оборот дебіторської заборгованості - це співвідношення між чистими продажами та дебіторською заборгованістю. Норма обороту дебіторської заборгованості залежить від умов оплати, передбачених компанією
Тривалість обороту дебіторської заборгованості (TDD)	Період погашення дебіторської заборгованості - індикатор ефективності відносин з клієнтами, який показує, як довго останні погашають свої рахунки. Коефіцієнт дає уявлення про платіжну дисципліну покупців
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (Accounts payable ratio, AP)	Коефіцієнт кредиторської заборгованості (AP) являє собою ставку, яку фірми сплачують своїм постачальникам. Організації часто розглядають суму заборгованості перед кредиторами як джерело безкоштовного кредитування
Тривалість обороту кредиторської заборгованості	Показник ділової активності, який вказує на кількість оборотів, які здійснила кредиторська заборгованість протягом року. Порівнюючи оборотність кредиторської та дебіторської заборгованості можна визначити якість політики комерційного (товарного) кредитування в компанії
Коефіцієнт оборотності запасів (Inventory Turnover, IT)	Оборот запасів - товарообіг - це збільшення товарно-матеріальних цінностей, викликане збільшенням активності, або через зміни в політиці запасів
Тривалість обороту запасів	Показник ділової активності, який вказує на ефективність управління запасами компанії. Значення показника вказує на те, скільки днів запаси зберігаються на складі компанії
Коефіцієнт оборотності власного капіталу (Equity Turnover (Capital Turnover), ET)	Оборот капіталу - коефіцієнт активності, що відображає ефективність управління капіталом фірми. Високі значення коефіцієнта обороту капіталу свідчать про ефективне використання власного капіталу
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача) (Fixed asset turnover, FAT)	Оборотність основних засобів вимірює ефективність довгострокових капітальних вкладень. Коефіцієнт відображає рівень продажів, що утворюються за рахунок інвестицій у виробничу потужність
Рентабельність активів (Return On Asset, ROA)	Рентабельність активів (ROA) - це один із коефіцієнтів рентабельності. Вказує на можливості компанії для створення прибутку
Рентабельність власного капіталу (Return On Equity, ROE)	Рентабельність власного капіталу (ROE) - коефіцієнт рентабельності для вимірювання здатності компанії отримувати прибуток на основі капіталу, що належить компанії

Джерело [170, с. 174-175].

В результаті проведеного аналізу дослідники [170] дійшли висновку, що переважна більшість науковців вимірюють ефективність використання ресурсів підприємства на якісному рівні (широта ринків збуту продукції; наявність продукції, що експортується; наявність унікальної продукції, техніко-економічні параметри якої перевищують або відповідають світовим аналогам; репутація підприємства; стійкість зв'язків з клієнтами, партнерами тощо) та кількісному рівні (в динаміки відносних показників ділової активності).

Дослідниками [170] пропонується систематизувати найпоширеніші в наукових дослідженнях показники для оцінки ефективності використання ресурсів підприємства в кількісному виразі в три групи: відносні показники ділової активності (коефіцієнти оборотності), показники ефективності управління ресурсами (тривалість обороту) та показники ефективності використання активів компанії для генерації прибутку (рентабельність) (рисунок 5 [170, с. 176]).

Практичний зміст наведених підходів щодо ідентифікації політики управління оборотними активами на основі показників ефективності їх використання розглянемо на підставі фінансових даних однієї з мереж кінотеатрів в Україні (з об'єктивних причин зазначена мережа не називається).

Для початку проведемо аналіз показників фінансового стану та аналіз динаміки та структури активів компанії.

В таблиці 6 наведено результати розрахунку показників фінансового стану компанії.

З наведених даних таблиці 6 можна зробити такі висновки: спостерігається стала нестача власного обігового капіталу протягом трьох років внаслідок зниження отриманого чистого доходу та отриманих збитків; відсутність власного обігового капіталу, як наслідок, не можливість фінансувати оборотні активи та запаси за рахунок власних коштів визвало негативну тенденцію за такими показниками фінансової стійкості як коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами, маневреність робочого капіталу, маневреність власних обігових коштів, коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами

запасів та коефіцієнта покриття запасів; коефіцієнт фінансової незалежності свідчить про високий рівень фінансових ризиків компанії.

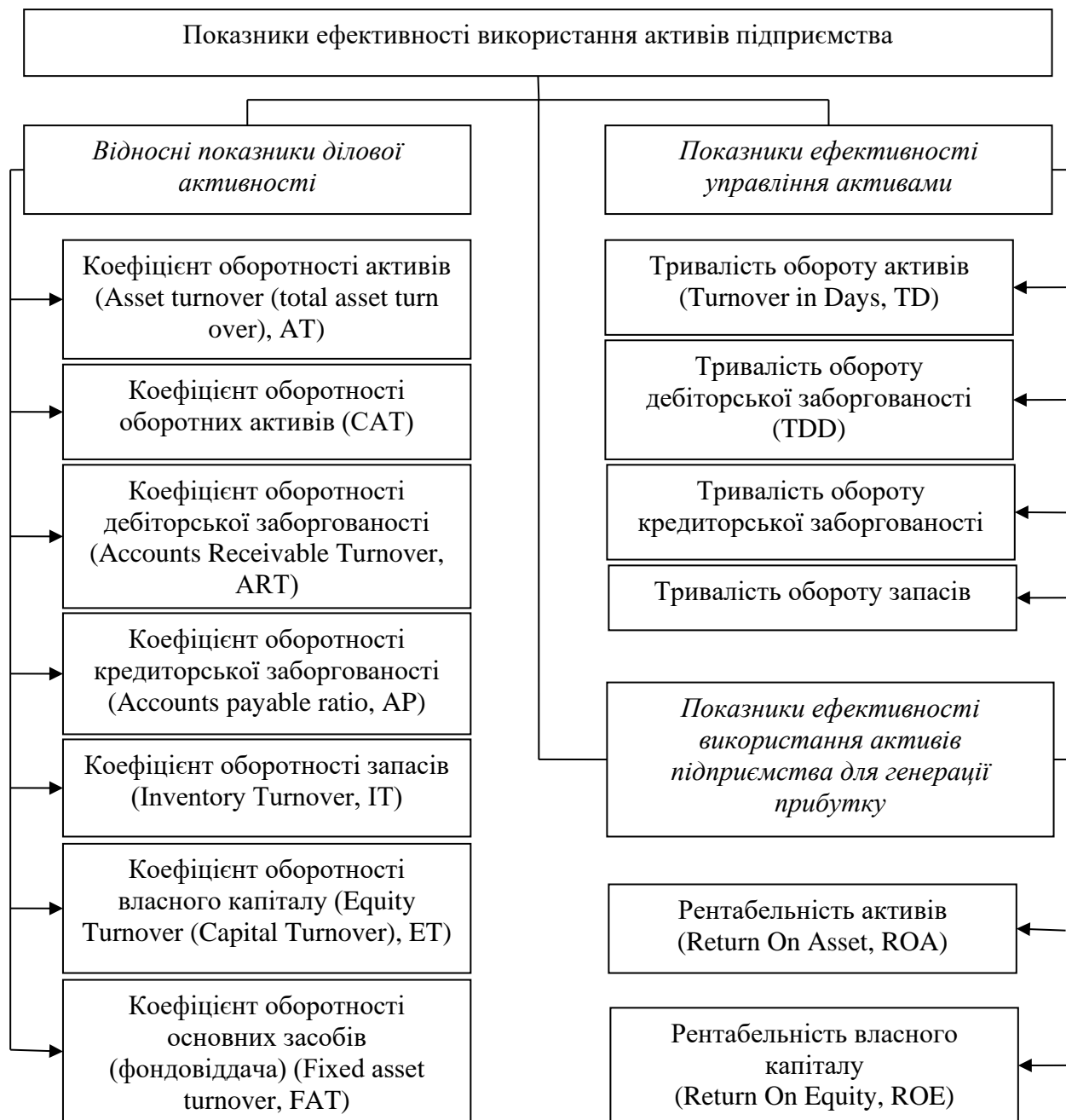


Рисунок 5. Систематизація показників для оцінки ефективності використання активів підприємства

Джерело [170, с. 176].

Коефіцієнт фінансової залежності компанії свідчить про високий рівень її залежності від додаткових фінансових ресурсів; коефіцієнт маневреності власного капіталу свідчить про недостатність власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних активів та частини оборотних; коефіцієнт концентрації позикового капіталу показує, що протягом трьох років частка активів компанії, що фінансується за рахунок позикових ресурсів зростає.

Таблиця 6.

Результати розрахунку показників фінансового стану компанії

Показники	2019	2020	2021	Відхилення	
				2020/ 2019	2021/ 2020
Власний обіговий капітал	-402615	-569549	-702075	-166934	-132526
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	0,230	0,163	-0,135	-0,067	-0,298
Маневреність робочого капіталу	-0,035	-0,048	-0,031	-0,013	0,017
Маневреність власних обігових коштів	-0,016	-0,029	-0,011	-0,013	0,018
Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів	-28,385	-20,771	-32,340	7,614	-11,569
Коефіцієнт покриття запасів	-21,445	-16,129	-26,523	5,317	-10,394
Коефіцієнт фінансової автономії	0,046	0,034	-0,230	-0,013	-0,263
Коефіцієнт фінансової залежності	2,556	2,672	-4,355	8,116	-34,027
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,662	-0,657	-0,989	0,005	-0,332
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,954	0,966	1,230	0,013	0,263
Коефіцієнт фінансової стабільності	-0,694	-0,680	-0,804	0,014	-0,124
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,230	0,163	-0,135	-0,067	-0,298
Оборотність активів	2,718	0,966	0,357	-1,752	-0,609
Фондовіддача	2,028	1,422	0,499	-0,607	-0,922
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	4,664	3,201	1,282	-1,464	-1,919
Період обороту обігових коштів, днів	77,181	112,476	280,852	35,295	168,376
Коефіцієнт оборотності запасів	47,310	26,046	12,645	-21,263	-13,402
Період обороту запасів, днів	7,609	13,821	28,470	6,212	14,649
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	5,277	4,081	1,768	-1,195	-2,313
Тривалість погашення дебіторської заборгованості, днів	68,226	88,210	203,607	19,984	115,397
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	6,796	1,507	0,496	-5,289	-1,012
Тривалість погашення кредиторської заборгованості, днів	52,971	238,841	726,257	185,870	487,416

Розраховано за даними фінансової звітності компанії.

Узагальнюючі проведені розрахунки, можна зазначити, що показники ефективності використання активів компанії знаходяться на рівнях нижчих за нормативний з негативною динамікою зниження ділової активності компанії протягом трьох років. Рентабельність компанії також знижується на кінець 2021 року за рахунок зниження отриманого чистого доходу від реалізації та отримання у 2021 році чистого збитку.

Таким чином, аналіз фінансового стану компанії показав наявність високої частки позикового капіталу, недостатність власного капіталу для формування необоротних активів, формування оборотних активів за рахунок залучених коштів, від'ємний власний оборотний капітал, низький рівень рентабельності.

Тепер проведемо оцінку динаміки, складу та структури активів компанії для виявлення проблемних точок в управлінні активами компанії (таблиця 7).

Аналіз складу та структури активів компанії показує, що найбільшу питому вагу в структурі його активів займають необоротні активи 70,86% у 2019 році, 69,08% у 2020 році, 75,92% у 2021 році. Отже, в компанії спостерігається зростання питомої ваги необоротних активів на кінець 2021 року. Таке зростання викликане зростанням вартості основних засобів компанії на кінець 2021 року. Зростання вартості та питомої ваги основних засобів пояснюється тим, що компанія проводить активну політику щодо відкриття нових кінотеатрів: з 2016 по 2020 рік було відкрито 11 нових кінотеатрів.

Питома вага оборотних активів складає у 2019 році 29,14%, у 2020 році – 30,92%, у 2021 році знижується до 24,08%. Зниження відбулось за рахунок зменшення питомої ваги на кінець 2021 року за такими статтями, як запаси, дебіторська заборгованість, інша поточна дебіторська заборгованість.

Доцільно зауважити, що для забезпечення належної фондівдачі необоротних активів оборотні активи повинні складати не менше 40 % в активах компанії [171].

Як зазначалося вище, результати аналізу фінансових коефіцієнтів свідчать, що в компанії протягом останніх трьох років спостерігається стала нестача

власного обігового капіталу, як наслідок, не можливість фінансувати оборотні активи та запаси за рахунок власних коштів.

Таблиця 7.

Аналіз динаміки, складу та структури оборотних активів

Показники	2019	Структура	2020	Структура	2021	Структура	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
							2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020
<i>Необоротні активи</i>										
Нематеріальні активи	22512	3,70	3817	0,44	2050	0,29	-18695	-1767	16,96	53,71
первісна вартість	27206	4,47	34624	3,99	35292	4,97	7418	668	127,27	101,93
накопичена амортизація	4694	0,77	30807	3,55	33242	4,68	26113	2435	656,31	107,90
Незавершені капітальні інвестиції	0		0	0,00	4599	0,65	0	4599	-	-
Основні засоби	407409	67,01	594864	68,63	532325	74,97	187455	-62539	146,01	89,49
первісна вартість	527981	86,84	942748	108,77	991903	139,70	414767	49155	178,56	105,21
знос	120572	19,83	347884	40,14	459578	64,73	227312	111694	288,53	132,11
Відстрочені податкові активи	900	0,15	80	0,01	80	0,01	-820	0	8,89	100,00
Усього необоротних активів	430821	70,86	598761	69,08	539054	75,92	167940	-59707	138,98	90,03
<i>Оборотні активи</i>										
Запаси	14184	2,33	27420	3,16	21709	3,06	13236	-5711	193,32	79,17
Виробничі запаси	2044	0,34	5917	0,68	6182	0,87	3873	265	289,48	104,48
Товари	12140	2,00	21503	2,48	15527	2,19	9363	-5976	177,13	72,21
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи послуги	55147	9,07	69259	7,99	36457	5,13	14112	-32802	125,59	52,64
Інша поточна дебіторська заборгованість	100624	16,55	123205	14,21	88034	12,40	22581	-35171	122,44	71,45
Гроші та їх еквіваленти	6372	1,05	16248	1,87	7676	1,08	9876	-8572	254,99	47,24
Інші оборотні активи	0	0,00	31818	3,67	15860	2,23	31818	-15958	-	49,85
Усього оборотних активів	177174	29,14	267996	30,92	170965	24,08	90822	-97031	151,26	63,79
Необоротні активи утримувані для продажу	0	0,00	14	0,00	0	0,00	14	-14	-	0,00
Всього активів	607995		866771		710019		258776	-156752	142,56	81,92

Розраховано за даними фінансової звітності компанії.

Про це свідчать значення відповідних коефіцієнтів: коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами, маневреність робочого капіталу, маневреність власних обігових коштів, коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів та коефіцієнта покриття запасів.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу має від'ємне значення, що свідчить про недостатність власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних активів та постійної частки оборотних.

Протягом трьох років частка активів компанії, що фінансується за рахунок позикових ресурсів зростає. Оборотність активів протягом трьох років знижується з 2,718 до 0,357, що свідчить про неефективне використання активів компанії. Також за цей період знижується показник фондівддачі, що свідчить про неефективне використання також і основних засобів компанії. В компанії також знижуються коефіцієнти оборотності та зростає період погашення дебіторської та кредиторської заборгованості. Все вище зазначене приводить до зниження ділової активності компанії.

Проведемо аналіз ефективності управління активами компанії.

Аналіз ефективності управління активами компанії проведемо за методикою представленою у роботі [172].

Для цього розрахуємо інтегральний показник оцінки ефективності управління необоротними активами та інтегральний показник оцінки ефективності оборотними активами (таблиці 8 та 9).

Таблиця 8.

Розрахунок інтегрального показника оцінки ефективності управління необоротними активами компанії

Показник	2019	2020	2021
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,228	0,369	0,463
Фондовіддача	2,028	1,422	0,499
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,772	0,631	0,537
Рентабельність основних виробничих засобів	0,064	0,001	-0,363
$I_{на} = \sqrt[4]{K_s \times \Phi_s \times K_{прод} \times P_{ст}}$	0,39	0,14	-

Розраховано за даними фінансової звітності компанії.

Таблиця 9.

Розрахунок інтегрального показника оцінки ефективності управління оборотними активами компанії

Показник	2019	2020	2021
Рентабельність реалізації	3,153	0,107	-68,758
Середній термін погашення дебіторської заборгованості	68,226	88,210	203,607
Оборотність запасів	47,310	26,046	12,645
Середній термін погашення кредиторської заборгованості	52,971	238,841	726,257
$I_{oa} = \sqrt[4]{P_p \times T_d \times K_{об.з} \times T_{кр}}$	27,100	15,550	-

Розраховано за даними фінансової звітності компанії.

Результати розрахунків інтегральних показників оцінки ефективності управління активами компанії свідчить про зниження ефективності управління як необоротними так і оборотними активами.

Розрахунок інтегрального показника оцінки ефективності управління активами компанії проведено в таблиці 10.

Таблиця 10.

Розрахунок інтегрального показника оцінки ефективності управління активами компанії

Показник	2019	2020	2021
I _{на}	0,39	0,14	-
I _{oa}	27,100	15,550	-
I _{нт}	13,745	7,845	-

Розраховано за даними фінансової звітності компанії.

В таблиці 11 наведена шкала оцінки ефективності управління активами компанії.

Відповідно до критеріїв ідентифікації політики управління оборотними активами (рисунок 4) можна визначитись з підходами щодо фінансування оборотних активів компанії протягом останніх 3 років (таблиця 12).

Дані таблиці 12 свідчать, що протягом останніх трьох періодів підприємство застосовувало з позиції рівня коефіцієнта поточної ліквідності

агресивну стратегію фінансування оборотних активів, що призвело до фінансових витрат через зниження обсягів реалізації.

Таблиця 11.

Шкала оцінки ефективності управління активами компанії

Оцінка ефективності	Значення узагальнюючого показника	Характеристика
Високий	8,0–10,0	Результат діагностики характеризується позитивною динамікою показників за всіма оцінними показниками
Достатній	2,0–7,9	Показники можуть мати тимчасову негативну динаміку
Низький	0–1,9	Характеризується суттєвим зниженням показників за всіма складниками

Таблиця 12.

Стратегія фінансування оборотних активів компанії протягом 2019-2021 років

Показник	2019	2020	2021
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними активами	0,23	0,163	-0,135
Стратегія фінансування	компромісна	компромісна	агресивна
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,379	0,369	0,212
Стратегія фінансування	агресивна	агресивна	агресивна

Застосування такої стратегії викликало дефіцит власних оборотних коштів для забезпечення запасів, недостатності власного капіталу для формування необоротних активів.

Проведений аналіз стратегій фінансування оборотних активів та розрахунок показників ефективності управління активами компанії дозволяють зробити висновок, що компанії необхідно переглянути стратегію управління її активами та розробити заходи, направлені на зростання прибутку, фінансової стійкості підприємства та оптимізацію фінансування його активів.

SECTION 5. MANAGEMENT

10.46299/ISG.2022.MONO.ECON.3.5.1

5.1 Blockchain technology: problems and their solutions

Abstract. Blockchain technologies are radically changing the structure and organization of economic life. We can assess and understand its impact through the analogy between blockchain and the Internet. When the internet first appeared, there were several new players in the market. Their economic models are almost entirely based on the Internet, which makes them pure players. However, we cannot limit the impact of the Internet to the creation of these companies: every business in the traditional economy has been able to use the Internet to create new features (e.g. online ordering) or improve internal processes (e.g. reducing communication costs through video conferencing), so blockchain technology can have the same impact on economic life as the Internet: on the one hand, there will be clean players whose economic models will be completely based on technology; on the other hand, there will be new business processes that can improve internal functions.

Many people initially learned about blockchain technology through the availability of bitcoin, but it is important to be aware of the difference between the two. Blockchain is the technology behind bitcoin technology. Bitcoin is an application that uses blockchain technology. Other applications that use blockchain technology have nothing to do with bitcoin.

Since the invention of containers for transporting raw materials, global trade has become an important part of the economy of most countries. Countries depend on importing foreign products as raw materials for production or finished products for consumption. Similarly, by exporting their own products, they stimulate economic activity, create jobs, and increase tax revenues. Globalization has led to the fact that most of the supply chains are international. According to OECD statistics, the value of imports of goods to OECD countries in 2017 amounted to 9,604,635 million US dollars, in 2018 – 10,526,040 million US dollars. At the same time, the value of exports

in the OECD countries was 9,351,995 million US dollars, in 2018-10,188,980 million US Dollars.

Keywords: blockchain, digital technology, solutions, goverment, economy.

Introduction

A blockchain is a distributed database that stores an ordered chain of records (so-called blocks), which is constantly growing. The data is protected from forgery and distortion. Each block contains a timestamp, the hash of the previous block, and transaction data presented as a hash tree. Such a distributed database is the basis of the Bitcoin cryptocurrency (it was described in 2008 and implemented in 2009), where it serves as an accounting book for all transactions. Such a database is called a blockchain [173, 182, 185].

Considerations about the need to study blockchain are becoming increasingly relevant, as, for example, the COVID-19 pandemic highlights the need for more reliable data and future economic recovery through the introduction of the digital economy and, in particular, digital trade. At the same time, blockchain can cause significant concern for those who are unfamiliar with this digitization tool.

Over the past few years, there has been a lot of discussion about cryptocurrencies in general and blockchain technology in particular. But the absolute majority of experts note that this technology has many advantages over a traditional data storage system, since it can store records of all data or money transactions made between any two parties in a secure, immutable and transparent way. According to world experts, blockchain technology will certainly be implemented in various sectors of the economy, and it is expected that in the future blockchain technology will become revolutionary in traditional business processes around the world.

Therefore, to begin with, we will assume that the blockchain is a digital register in which all transactions between clients using this digital register are stored chronologically and publicly. Blockchain technology is also called distributed ledger technology.

The main and main feature of the blockchain is the use of software calculation algorithms, as well as eliminating outside interference in the work and minimizing the influence of the human factor when making decisions by the system. In this regard, it is important to analyze how this technology is already used by leading companies and developed countries in the world.

The European market is the largest in the world, where the world's largest resources (finance, goods, services) rotate. Therefore, the regulatory environment in Europe is well developed, and new technologies enjoy both strong academic and political support. Based on this, the European Union is constantly interested in new technologies and in blockchain in particular. The EU executive body and the European Commission are actively exploring ways to introduce new technologies. We are seeing constant investment (public and private), which gives Europe a competitive advantage in how the latest technologies are implemented in the European market.

With the most developed regulatory environment, strong academic support, and a long history of supporting technological development, the United States is a fertile ground for new technologies of any kind. The US government is actively preparing to use blockchain technology to modernize military personnel, help law enforcement agencies, approve government contracts, and promote transparency of government grants. As more and more officials finally see blockchain technology in a positive light, we can expect that more pilot projects will be launched in the near future.

According to the World Intellectual Property Organization, China leads the world in blockchain-related patents [180]. For example, JD.com – one of the largest online stores in China-uses blockchain technology to verify its supply chain for customers and business partners who believed that the retailer could sell fake versions of luxury brands. The company recently decided to make its platform publicly available to all users. China's General Customs Administration uses blockchain to control 26 cross-border ports and markets located along China's southwestern border. China is already going to launch its national blockchain platform, which is part of the country's grand strategy to digitalize the global economy. BSN is an open network of blockchain

services that any enterprise and business that owns cloud services and data centers can use to create a public city node and connect to the network for free [181].

Material and methods

The concept of regulation by Advanced Technologies is unrealistic and unattainable in itself. Technology is changing exponentially, and social, economic, and legal systems are changing gradually. From this we can draw a logical conclusion that the current regulation will quickly become obsolete and become more vulnerable and less relevant. On the other hand, the very trend of technology development is crucial to justify changes in legislation and regulations. The goal of regulation should never be to slow down or limit technology, because this inevitably leads to the degradation of future innovations. The focus should be on creating certain global standards, as well as ethical and good governance principles, as they are essentially the tools needed for the growth and development of new technologies.

While some governments are moving towards blockchain adoption, many national and regional regulators are taking a "wait-and-see" approach, preferring to study and understand the implications of blockchain before moving forward with additional legislative and regulatory requirements or recommendations. The lack of regulatory certainty and a well-developed legal and regulatory situation is difficult for market participants, and it is necessary that they constantly evaluate their participation in blockchain networks.

The blockchain has the ability to cross the boundaries of jurisdiction, since blockchain nodes can be located anywhere in the world. This may entail a number of complex jurisdictional issues that require careful consideration of the relevant activities of the platform and its participants, as well as contractual relations between them. To address such issues, a number of legal and regulatory mechanisms are increasingly emerging that have non-territorial effect, for example, the GDPR (regulation within the framework of European Union legislation on the protection of personal data of all persons within the European Union and the European Economic Area [175]).

The question arises, “Can there be a blockchain without cryptocurrencies?” The answer depends on the type of blockchain. You need to distinguish between public and private blockchains. Bitcoin is the first example of a public blockchain [183]. This is a type of distributed ledger technology that is not controlled by a central organization, but relies on a society consisting of miners, chains, and users. A public blockchain cannot exist without crypto assets, since miners must receive rewards and users must trade cryptocurrencies to use the network [176].

Results

A few years ago, cryptocurrencies experienced their peak, their use was widespread in all spheres of life: from business to individual operations of individuals. This type of currency confirmed the assumption that the world can exist on non-cash payment, and electronic money in the future will become a familiar thing. Although this type of currency is currently developing rather slowly, its creation had another positive impact on the world economy – the discovery of blockchain technology.

Blockchain is a distributed database technology based on an ever-growing chain of records. At the beginning of its existence, it was used in cryptocurrencies, namely in bitcoin technology, because it made it possible to conduct chain transactions with a high level of protection against falsification and forgery or theft of data, as well as high speed of processing operations.

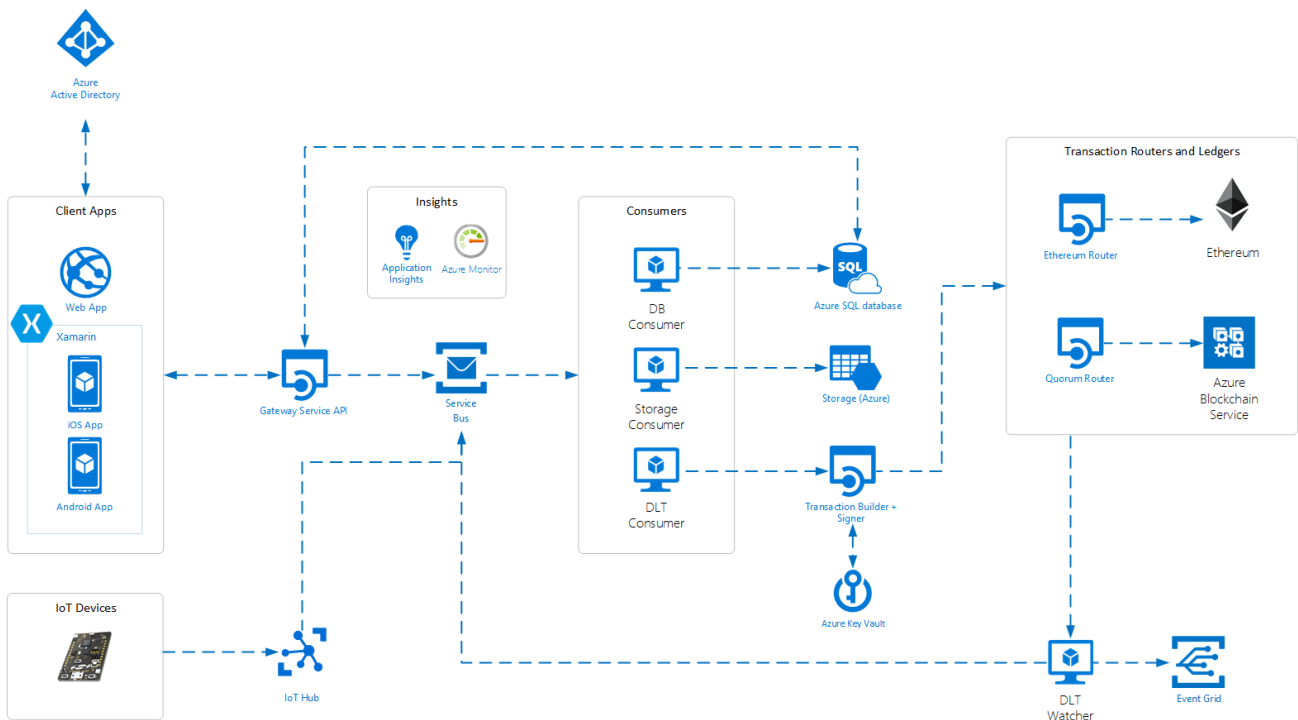


Figure 1. Azure Blockchain Workbench

(<https://docs.microsoft.com/en-us/azure/blockchain/workbench/architecture>)

In general, this technology can be represented as an ever-growing sequence of blocks distributed among participants. A timestamp (hashsum) is added to each block, which is formed in a strictly defined chain. If you try to change such a sequence, the system will reject such a chain, since the sequence will be defined as incorrect. To prevent the correct hash amount from being read, Blockchain technology uses several security tools, among which proof of work and proof of ownership are the most important. This means that transaction participants cannot deceive each other, and the data is transparent, since there is a single database.

Despite the fact that blockchain technologies have a significant potential in solving many financial and economic issues for various sectors of the economy, in practice, certain nuances arise when implementing such technologies. For example, technology requires a unique level of organization – companies need to agree to introduce new resource-intensive technical, functional and legal mechanisms. Despite spending 1.7 billion annually on blockchain, many financial companies were unable to realize the benefits of early investments, and a number of pilot projects were shut down. Technological risks. Effective development and implementation of blockchain-based

solutions requires identifying and solving a list of technological risks and problems. The list includes data privacy and transactions on the blockchain, security risks, limitations related to the performance of the underlying blockchain platform, and issues related to integration with other enterprise systems.

Operational risks. Implementing blockchain-based applications, especially in a consortium of several organizations, is complex and involves addressing a number of issues related to operational risk, such as managing, controlling, auditing blockchain operations, and verifying asset ownership.

Legal and regulatory risks. Blockchain as a technology may not be regulated, but applications built on blockchain technology must comply with relevant regulations, such as the European Union's General Data Protection Regulation (GDPR), which deals with data protection and Privacy. Legal and regulatory risks include uncertainty about inter-jurisdictional regulations, antitrust violations, use of smart contracts, anti-money laundering (money laundering) and customer protection (KYC) and intellectual property protection (IP).

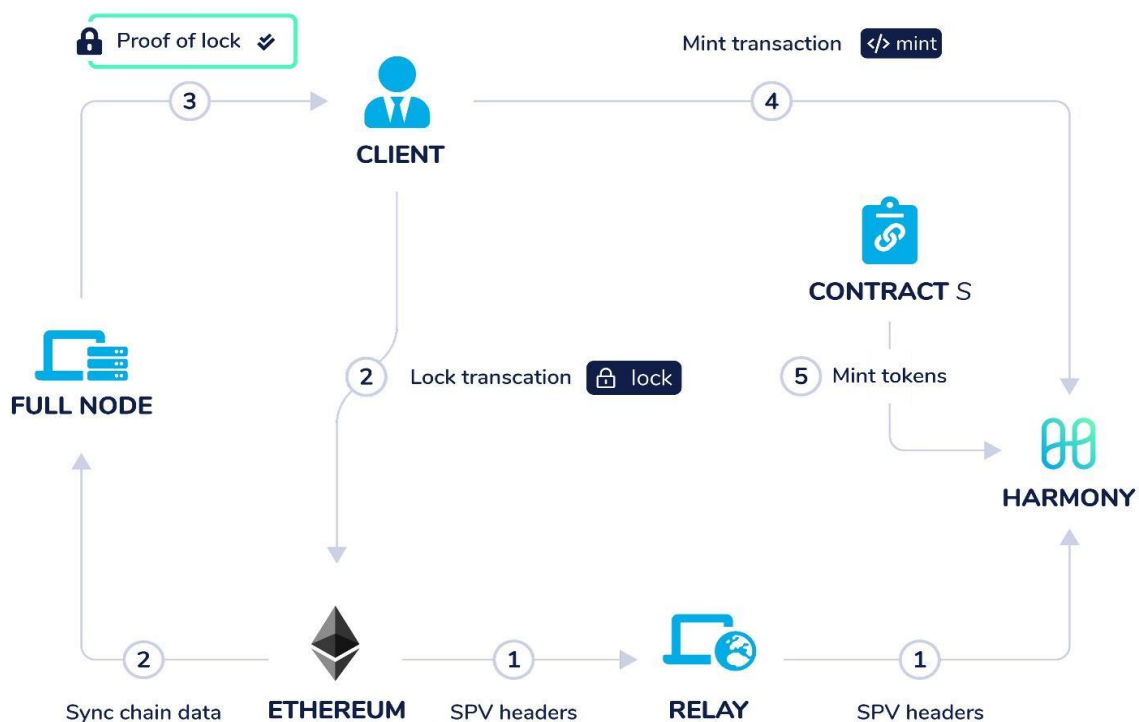


Figure 2. Smart contract in Ethereum blockchain

(<https://blog.harmony.one/priedstavliaiem-horizon-ethereum-harmony-kroschiein-bridzh/>)

Strategic risks. Integrating blockchain technologies and business models is a strategic bet for organizations. Thus, this entails a number of strategic issues, such as determining applicable value propositions, brand and reputation management, and change management.

Financial risks. The overall goal of implementing blockchain is to simplify the transfer of values. When designing such blockchain applications, platforms, and infrastructure, it is necessary to take into account various financial risks, such as the risk of potential financial losses, the finality of transaction settlement, risks associated with consortium financing, and intellectual property protection issues. In addition, there are a number of accounting and reporting issues that need to be considered, depending on the financial transaction application and the information used in the financial statements.

For many years, the lack of end-to-end transparency of supply chains has been a major problem in logistics and customs operations.

Blockchain experts say that distributed ledger technology will make intermediaries, such as banks, insurance companies, auditors, etc., redundant. Since the blockchain is designed to resist modification of stored records, it can be concluded that blockchain protocols have a high level of protection and trust. In other words, you don't need to find intermediaries for blockchain technologies, for example, for the payment, money transfer, audit, etc. industries.

Let's take a closer look at audit activities. Auditors are trusted because they certify that the financial statements are presented fairly or not. Consider how blockchain and other cutting-edge technologies can displace auditors:

- smart contracts built on the blockchain could be used to automate almost all transactions of the company, which, in turn, would be invariably recorded in a distributed ledger. We can see that entire financial departments are being replaced by automation that follows the If / Then (if/then algorithm) protocols;

- consider a distribution company. When a distributor receives electronic-tagged inventory from a manufacturer, smart contracts can automate all accounts payable functions;

- if the effectiveness of the internal control mechanism becomes an integral part of smart contract technology, then traditional riskier manual control would become redundant;
- artificial intelligence systems can be used to continue working where blockchain technology has been disabled (for example, when processing accounting charges and estimates) [183].

The immutability of blockchain and smart contracts with absolute trust can completely save us from audits and auditors in general. But now we are not yet at the stage to fully entrust the work to the program. Auditors will still need to verify that smart contracts have been configured to handle legitimate transactions. If a smart contract is used to pay employees working under a contract based on registered hours, auditors will need to check whether employees are actually paid for performing genuine work, and that fraudulent payments are not made by the smart contract developer. In addition, auditors need to check whether the AI (artificial intelligence) black boxes used for making estimates are functioning properly.

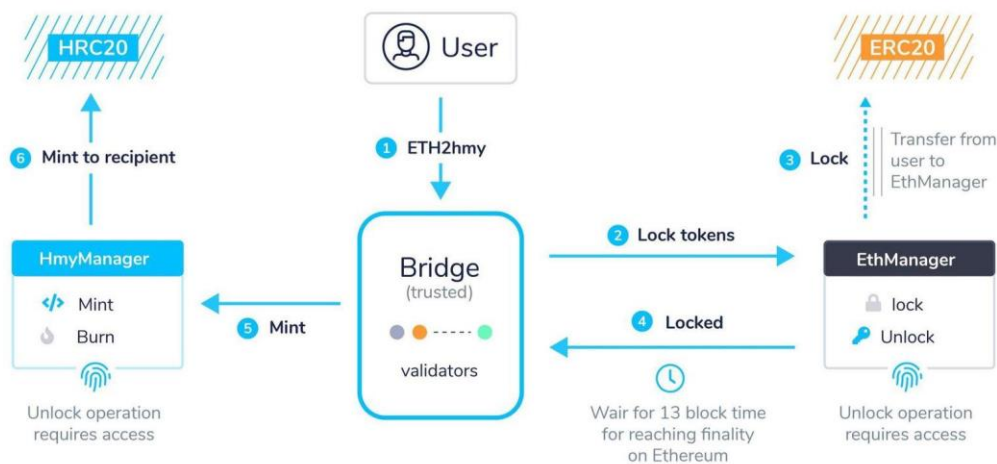


Figure 3. Blockchain cross-chain compatibility

(<https://blog.harmony.one/priedstavliaiem-horizon-ethereum-harmony-kroschiein-bridzh/>)

Blockchain technology can significantly improve the state of the accounting sector through:

1. Increase efficiency. Blockchain-based accounting software is more efficient than traditional accounting systems. Blockchain integration will significantly increase competitiveness in the market, allowing you to quickly and accurately serve your customers.

2. Minimize errors. Blockchain technology automates accounting processes, thus significantly minimizing human errors. It simplifies the data entry process by building an encrypted template of time-tested blocks.

3. Improve security. Once you store your accounting data in a decentralized blockchain network, it becomes difficult to change the data. Even if you try to change the record, you will have to make similar changes to each copy of the distributed ledger at the same time, which is almost impossible.

4. Real-time reporting. Enables accounting teams to work seamlessly with external auditors, providing them with real-time reporting.

5. Accounting model with triple entries. Typically, modern accounting firms follow a double-entry accounting system, where financial transactions are entered in the ledgers twice as a credit and debit. To combat disagreements, the blockchain has introduced triple-entry accounting to strengthen its security features. The triple-entry accounting model follows an additional step to ensure that all financial transactions are cryptographically secured by a third entry [185].

But the audit and accounting industry is struggling to adapt quickly to future changes. RSM, the world's fifth-largest accounting firm covering more than one hundred and twenty countries, recently announced a partnership with Lukka, a cryptocurrency-focused company, to offer a targeted approach to cryptocurrency taxation. [179]

On April 13, 2020, the Association of Chartered Accountants (ACCA) and Tezos of Southeast Asia (TCA) announced that they have signed a memorandum of understanding (Memorandum of understanding) to study Tezos blockchain applications in accounting. TSA is a non-profit organization based in Singapore whose

mission is to help and assist the industry with the adoption of Tezos blockchain in the Asia-Pacific region. Through this partnership, ACCA will share its knowledge of accounting standards, while TSA will provide technical guidance on integrating blockchain technologies to address accounting issues. The two sides will also develop strategies and educational initiatives to encourage integration among each other's networks, as well as form partnership programs to teach participants the basics of blockchain technology [183].

Banking. Bankers have realized that they can also use blockchain. Over the past three years, the technology has contributed to the international transaction system, improving customer authentication and, in particular, to the fight against fraud.

Standard banking services consist of processes such as issuing loans, mortgages, transactions, and payment services. Most of these services are implemented using outdated methods and technologies. For example, between verifying information, evaluating creditworthiness, processing a loan, and distributing funds to individuals, it takes 30-60 days to get a mortgage, and 60-90 days for small and medium-sized enterprises to get a commercial loan. Blockchain can optimize banking and credit services, reducing counterparty risk and reducing settlement time. This allows you to:

- compare customer documentation and data, reducing operational risks and allowing you to check financial documents in real time;
- optimize credit forecasting and credit scoring markets, instantly get information by comparing user activity and data across the entire network;
- automate syndicate formation, underwriting and disbursement of funds, i.e. payment of principal and interest, cost reduction and delays;
- facilitating asset security, as the technology allows real-time asset management, monitoring, and compliance with regulatory controls [184].

A large number of financial institutions around the world have already witnessed the fruits of cooperation with technology firms. For example, five Canadian banks have partnered with SecureKey Technologies Inc., so that consumers can securely verify their identity digitally to access banking services.

Another success story is the payment platform of JPMorgan financial holding, the Interbank Information Initiative, based on the Ethereum blockchain platform. The project was tested in 2017, and currently its network includes more than 340 banks around the world [178].

The World Economic Forum has revealed that more than 40 central banks are considering using blockchain for ten different areas of their possible application. These include central bank-issued digital currencies, decentralized supply, SEPA (single euro payment area) sharing, credit identifiers, and simplified information exchange between public authorities and private organizations.

Payment processing. Innovations in financial technologies are changing the world of money transfers in many ways. But so far, the blockchain is not used in processing any large payments. One explanation for this is the inability of the technology to support multiple transactions simultaneously. By comparison, SWIFT can process up to 24 million transactions every 24 hours, while Visa can process 65,000 transactions per second. The Bitcoin blockchain, on the other hand, can only process about 2,000 payments in ten minutes a day.

Technical experts are fully aware of the limitations of blockchain. Until they can increase the block size to host more transactions, blockchain platforms will not be able to compete with MasterCard, PayPal, and other payment processing giants.

However, what can push blockchain and cryptocurrencies to mass use is Facebook Libra. This controversial project aims to create a decentralized payment network outside of the traditional financial system. Libra's medium of exchange is Stablecoin. The Libra Association, as a body created to manage money, will monitor the Reserve to maintain a stable value of the digital coin. If nearly two and a half billion Facebook users start using Libra to buy things and send money to other people, the Libra payment network will be able to destroy the monetary system and ruin global markets [174]. If Libra proves successful, it will give the social media titan and its investors financial and political influence significant enough to promote their ideas in government.

It is clear that in many countries, regulators are hostile to Facebook's ambitious goal. Given the company's ongoing stories of vulnerabilities to cyberattacks, Mark Zuckerberg and management have done a tremendous job to survive the tough global government scrutiny so that Libra can see the green light.

Insurance. As an industry that is constantly loaded with tons of paperwork, data warehouses, and legacy systems, insurance is the most promising for implementing blockchain. This innovation can also solve one of the fundamental problems in this business: the issue of trust.

Traditionally, policy holders have no choice but to believe and allow their insurers to give them the funds provided for in the contract, provided that the circumstances stipulated in the contract occur. However, insurance companies carefully try to avoid cases in which they will have to pay compensation.

Many insurance firms have already used blockchain smart contracts to promote mutual trust between insurers and policyholders. These coded policies provide absolute liability for both parties [175].

For example, Fizzy, a subsidiary of AXA, is developing a blockchain tool for checking flight delays and processing payments quickly. PolicyPal fully automates the insurance indemnity procedure for delayed accidents by using automatically executed digital contracts. These smart policies, linked to departure and arrival data, perform almost all the complex tasks for customers and insurers.

The Guardtime decentralized platform offers a variety of KSI-based solutions, which in turn help insurance companies better conduct their business and offer a variety of services. From supporting reinsurance standards, insurance policies, subrogation, regulatory compliance, to the connected vehicle and healthcare sectors.

State Farm and the United Services Automobile Association, a group of Fortune 500 financial companies, have teamed up to speed up the process of subrogation of automatic applications using a blockchain solution.

FidentiaX has created a marketplace for tokenized insurance products and a decentralized digital ledger for immutable user policy histories.

What's more, some insurance tech startups are combining P2P networks with blockchain to allow people to create cash pools to jointly insure each other without any authoritarian third party.

Teambrella and Lemonade are high – tech P2P insurance platforms with unique models. The former gives network members the right to approve claims and make compensation decisions through a transparent voting process, while the latter uses smart contracts to verify the legality of the claim and issue payments in record time.

English company Dynamis is a P2P Social Capital insurance startup that uses blockchain to verify a client's employment status using LinkedIn to ensure proper payments.

Cryptocurrency rental startup Beenest has joined forces with WeTrust to create a blockchain-based insurance product for the community of property owners.

In the field of Agriculture, the German company Etherisc has created a decentralized application that allows farmers to document weather-damaged crops and plots of land with fewer problems.

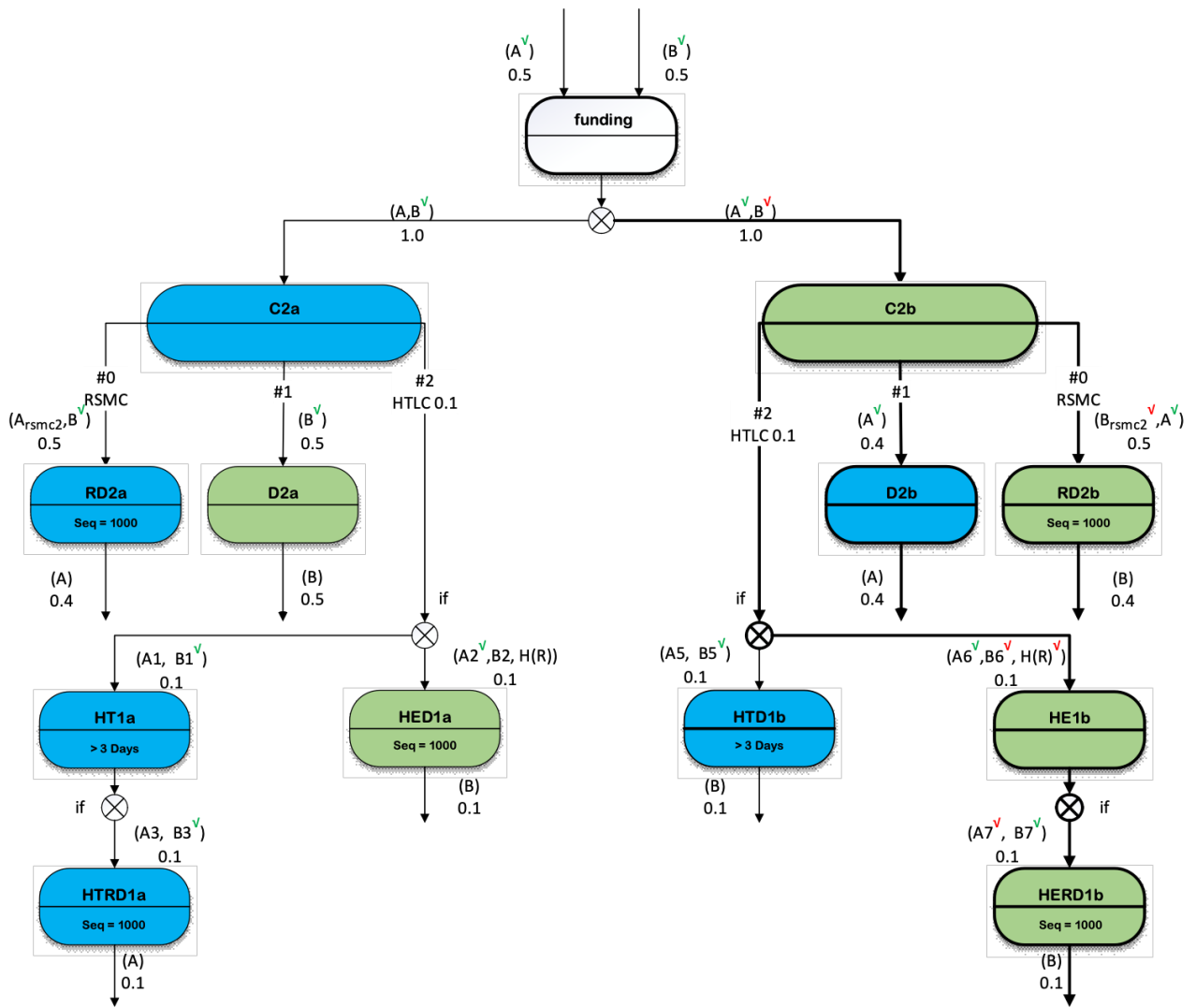


Figure 4. Algorithm of heshing blockchain in code

Real estate. As an insurance business, real estate is synonymous with a huge amount of documentation and uncertainty. The obvious needs of the real estate market are the decentralization of databases and the use of smart contracts. Moody's estimates that you can save up to.1 billion by integrating blockchain into single mortgage applications.

UBITQUNITY is one of the firms that already uses blockchain to solve common real estate problems. The startup provides "recordkeeping-as-a-service" in European countries such as Sweden and the United Kingdom.

The United Arab Emirates, which intends to digitize half of the government's activities as early as 2021, is actively working with the private sector to implement its plans using blockchain [181].

Among the busiest agencies is the Dubai Land Department. In 2019, it partnered with Mashreq Bank to deploy a database of blockchain-driven mortgage transactions and with multinational telecommunications firm Etisalat to improve real estate registration and verification procedures.

Silicon Valley Blockchain Company Propy uses smart contracts based on the Ethereum blockchain to create a single place to sell real estate without third-party involvement. The startup recently helped sell a London estate worth 224 million in bitcoin. Even more impressively, in Russia, Propy promoted the sale of the first real estate that was purchased using Cryptocurrency in history. In the near future, the company plans to allow payment exclusively with digital coins. In Propy, cryptocurrency can be exchanged for P2P by eliminating fraud in transactions and democratizing real estate investments.

Rentberry, a startup operating in the US real estate market, is the most successful ICO in the real estate sector to date, it is rethinking the traditional model of renting housing in major cities around the world. The startup allows potential tenants to enter a tender war for rent, rather than paying on the terms of the landlord.

The idea of implementing blockchain is also very attractive for government agencies that have to administer large amounts of data. Currently, each government agency has its own separate database, so they have to constantly request information about residents from each other. However, the introduction of blockchain technologies for effective data management will improve the functioning of such agencies.

In this section, we go beyond the basics to look at how blockchain technology can transform government processes and experiences. To illustrate, let's look at customs in international logistics, which covers a number of government operations and the commercial world and involves numerous transactions. An important point for many parties involved is the lack of effective traceability, transparency, and predictability of shipments. This lack of information can lead to increased costs and reduced efficiency.

As traditional supply chains become more digitized, the delivery process creates and captures many new data points, offering opportunities to improve the process and

share information. The use of blockchain can have a transformative impact across all supply chains. For customs authorities around the world, this can mean eliminating delays in the final detection of shippers moving through customs and improving compliance with inspection goals through greater data availability.

In a recent technology survey, the World Economic Forum estimated that 10 percent of the world's gross domestic product (GDP) will be stored using blockchain technology by 2027.

In order to understand how blockchain can improve existing mechanisms, let's look at existing government projects that already help save public funds:

Swedish real estate blockchain project-Esplix. The project was created to simplify operations with the purchase/sale of real estate and mortgage transactions. The project consists of two main components: a private blockchain platform and a smart contract that allows you to automatically process transactions. The result of implementation can be a reduction in transaction costs; a significant acceleration of the process; a reduction in the cost of insurance that protects the process of transferring real estate, which now reaches 10% of the purchase value; a reduction in the bureaucracy of the process and fraud.

Stadjerspas is a blockchain project in the Dutch city of Groningen, a fully functioning service that uses the blockchain infrastructure to provide vouchers to low-income citizens. The main value of the system is to increase the efficiency of the distribution of public funds, register their use and prevent their forgery

Register of land ownership rights in Georgia – Exonum. The National Agency for state registration (NAPR) of the Republic of Georgia uses blockchain technology to provide its citizens with a digital certificate of land ownership. Thanks to the introduction of the technology, it was possible to significantly reduce the time for registering and confirming land ownership rights from 13 days to several minutes; increase the transparency and reliability of transactions and reduce operating costs by up to 90% for property registration services.

Estonia has already implemented blockchain technology at the government level. This technology uses advanced encryption technology and includes two-factor

authentication, which allows people to control their own data and be sure of its security [174].

According to Gartner, by 2022, more than a billion people will have some data about them stored on the blockchain, but they may not know about it [178].

Conclusions

There are three types of blockchain technology. The first is a public blockchain. The name speaks for itself. Such a blockchain network is completely open to everyone. No one needs any permission to participate. Any transactional process through such a blockchain is approved for everyone. Everyone has every right to upload the code. Anyone can check their current status, as well as make a decision about adding any blocks to the network. In addition, you can easily join the network without any permissions, and the system or servers do not require any maintenance. The public blockchain system is decentralized. This means that transactions are processed by a large number of special participants in the system – miners. As a rule, they can be anyone who has the appropriate hardware and software.

Functions of miners in blockchain systems:

- saving copies of data that protect the system from data loss and information forgery;
- confirmation of transactions in the system;
- checking operations performed by other miners.

Usually, the motivation of miners to help blockchain systems register and conduct operations, despite the fact that mining equipment is not cheap, is the reward from the system for conducting the transaction, as well as the commissions that transaction participants pay miners for processing the transaction.

The second type is a unified blockchain. It is also called a "consortium blockchain". This is a kind of counterweight to the public blockchain network. This is because people don't get access to the system and any transaction verification process. No one has the right to read this blockchain just like that. A group of leaders manages all processes. With this blockchain network, no one has the right to log in and

participate just like that. Before you can participate in any process on this network, you need to get the appropriate permission. Such blockchains are considered exclusive and are created for the development of private businesses.

The third type is a private blockchain. The difference between a private and a consortium blockchain is that, unlike the latter, a private blockchain is controlled by only one user.

The most popular is the public blockchain, because of the very idea of a system beyond anyone's control. The key area in which blockchain technology is being implemented today is the financial sector, namely payment systems built on the use of cryptocurrencies as a specific payment tool. Cryptocurrency, in turn, is a type of digital currency, the accounting and issuance of which is based on mathematical and cryptographic methods. The total market capitalization of cryptocurrencies in the world as of November 1, 2020 reaches about 5 500 billion, as can be seen on the graph (fig. 1), and the total number of cryptocurrencies is approximately 4 thousand, it is difficult to say the exact figure, because from day-to-day new ones appear or old ones disappear.

The most popular, in turn, are Bitcoin with a market capitalization of 327 billion. Ethereum is worth 554 billion [181].

However, depending on the field, other types of blockchain technologies may also be appropriately used. So a private blockchain allows you to configure various processes in the company, when it is necessary that only a limited number of users have access to certain information or transactions. For example, this may be relevant for medicine: a particular doctor has access to the patient's card and can enter certain information about treatment, diagnosis, medication prescriptions, and do so for the entire duration of treatment. The patient will have access to this private blockchain throughout their life, and the doctor will have access to it for the duration of treatment.

In general, the blockchain will be used in a wide variety of areas, such as: money transfers, micropayments, smart contracts, identification of physical objects and assets, Public Administration, defense and security, international activities, and so on.

So, the blockchain is a distribution system with special encryption, in other words, a complex innovative cryptographic technology that exists in various forms, is

rapidly developing and has many advantages along with well-established economic and legal systems.

The first attempt to solve the problem of payment security on the internet was made in 1981. The main problems were that the user was forced to report too much information about themselves. Besides, there was always a third party. So there was a threat of data leakage and the need to pay a commission. Only in 1993 was the first digital payment system created, which was relatively secure and allowed anonymous payments to be made online – eCash. It was developed by mathematician David Chaum. Later, Microsoft included eCash in its products. However, after 5 years, the company went bankrupt, then users did not care much about the security and privacy of online payments.

5.2 Гендерно-психологические доминанты управленческого общения, конфликтного взаимодействия и профессиональной деформации в сфере менеджмента

Одним из наиболее актуальных вопросов современного менеджмента являются гендерные различия в управленческой деятельности, конфликт-менеджменте и сфере бизнес-консалтинга. Понятие «гендер» (социальный пол, от англ. gender — род) подразумевает, что поведение, личностные, коммуникативные и деловые качества мужчин и женщин детерминированы социально.

Существуют две основные точки зрения по этому вопросу. Одни исследователи полагают, что существует особый, присущий только женщинам стиль мышления, определяющий особенности принятия решений в экономике и политике (Э. Лейбенлюфт, Дж. Роузнер, Г. Келли), другие отрицают такую специфику (С. Эпстайн, С. Таурис).

По мнению исследователя Н.В. Ходыревой, все первые женщины-менеджеры придерживались командного стиля управления, который сегодня приносит успех мужчинам. Сейчас к принятию решений в сфере экономики пришла вторая волна женщин, пользующихся своим уникальным умением общаться и руководящих совершенно не так, как мужчины. Они добиваются успеха не вопреки тому, что некоторые человеческие черты всегда считались «женскими» и не годились для руководителя, а благодаря этому. Различия между мужчинами и женщинами проявились при описании ими своего стиля руководства и методов влияния на подчиненных. Мужчины-менеджеры представляют стиль, который специалисты по управлению называют «деловым». Это означает, что свою работу они видят как серию сделок с подчиненными — с награждением за оказанные услуги или наказанием за некачественную работу. При этом они чаще пользуются властью, которую дает им занимаемая должность [188].

Вашему вниманию предлагается таблица, иллюстрирующая наиболее типичные отличия в стилях «мужского» и «женского» управления (см. табл. 1).

Таблица 1. Гендерные различия в стилях управления

МЕНЕДЖЕРЫ-ЖЕНЩИНЫ	МЕНЕДЖЕРЫ -МУЖЧИНЫ
<ol style="list-style-type: none"> 1. Главная проблема – сохранение рабочего места. 2. Связь власти с личными качествами — обаянием, контактностью, умением общаться с людьми 3. Работа на реализацию профессиональных знаний и умений. 4. Проявление меньшей заинтересованности в лидерстве, независимости и самореализации. 5. Больше доверие решениям, принятым коллегиально. 6. Более слабая мотивация достижения. 7. Оценка достижений с точки зрения человеческих отношений. 8. Работе не отводится главное место в жизни (есть семья, дети, подруги). 9. Предпочтение более короткого рабочего дня высокой оплате труда. 10. Осуществление руководства таким образом, чтобы подчиненные преобразовывали свои интересы с учетом интересов группы (отдела, кафедры), постановка перед собой более широких целей. 11. Административное невмешательство в частную жизнь сотрудников. 12. Низкая частота профессиональных стрессов. 13. Оптимистическое отношение к факторам, ведущим к успеху. 14. Стремление как можно лучше обслужить клиента («Наши клиенты – наш капитал»). 15. Одинаковое отношение к мужчинам и женщинам, выполняющим одинаковую работу. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Главная проблема – продвижение по службе. 2. Связь власти с занимаемой должностью. 3. Работа с целью получения максимальной материальной выгоды. 4. Проявление большей заинтересованности в лидерстве, независимости и самореализации. 5. Больше доверие решениям, принятым единолично. 6. Высокий уровень мотивации достижения. 7. Оценка достижений с точки зрения общественного признания и повышения благосостояния. 8. Большая сосредоточенность на работе («Женат на работе»). 9. Предпочтение более высокой оплаты труда в ущерб свободному времени (ненормированный рабочий день). 10. Осуществление руководства с целью реализации прежде всего индивидуальных карьерных целей, постановка фрагментарных заданий («разделение» труда). 11. Административное вмешательство в частную жизнь сотрудников. 12. Высокая частота профессиональных стрессов. 13. Скептическое отношение (консерватизм) к факторам, ведущим к успеху. 14. Менее тщательное обслуживание клиентов («Главное – получить с клиента чек!»). 15. Различное отношение к мужчинам и женщинам, выполняющим одинаковую работу.

Как подчеркивает в своем исследовании Н.В. Ходырева, основной характеристикой такого стиля является *активное взаимодействие с подчиненными*. Основой руководства через взаимодействие служит *привлечение к деятельности*, что имеет свои позитивные стороны [188]:

1. Благодаря практике *участия* сотрудники более активно поддерживают принятые решения, уменьшается опасность появления неожиданной оппозиции.
2. *Активное привлечение к своей работе подчиненных* позволяет снизить риск, связанный с тем, что конкретным клиентом, проектом или вложением занимается только один человек: если с ним что-то случится, его работой сможет заняться кто-то другой.
3. *Поддержание в сотрудниках уважения к собственной персоне*. Когда руководители подключают сотрудников к процессу принятия решений, возникает побочный положительный эффект — сотрудники осознают свою значимость.
4. Нивелируется поведение, подчеркивающее *субординацию*.
5. Производится *поддержка сотрудников в стрессовых ситуациях*, обусловленных постоянной конкуренцией на рынке и работой с клиентами (внедрение различных программ по поддержанию здоровья, профилактике симптома «выгорания», совместное проведение свободного времени, создание благоприятного климата на работе).
6. Чаще отмечаются *заслуги подчиненных* в письменном виде или устно в присутствии других сотрудников.

Но и у такого демократичного стиля управления есть свои недостатки. Так, Н. В. Ходырева отмечает: «... чтобы получить от кого-то идеи и информацию, требуется время, часто приходится делиться полномочиями, позволять себя критиковать. Если спрашивать у сотрудников их мнение, может сложиться впечатление, что своих идей у менеджера нет.» [188]. Немаловажно также помнить, что в любом коллективе есть конформисты, люди-«винтики», предпочитающие получать распоряжения, а не «участвовать» в принятии решений, и неформальные лидеры, игнорирование мнения которых повышает напряжённость в коллективе.

Все эти разнообразные факторы предполагают необходимость применения различных стилей в зависимости от ситуации. Таким образом, в работе женщин-менеджеров «вынужденно» проявляются характеристики «мужского» и «женского» стилей управления, которые, на первый взгляд, кажутся противоречащими друг другу.

Как абсолютно правильно отмечают российские и западные исследователи, общими методологическим недостатком работ по гендерным различиям является *акцентирование внимания на различиях мужчин и женщин и игнорирование сходства между ними*. Кроме того, результаты многих современных исследований показывают, что женщины и мужчины оценивают свое поведение в соответствии с *социальными стереотипами*, ожидаемыми от каждого пола [188].

Важное значение в изучении гендерных особенностей управления имеет психолого-конфликтологический аспект. Невзирая на приблизительно одинаковую частоту конфликтов в мужских и женских коллективах, они разделяются по причинам и характеру.

Следующим аспектом нашего исследования является попытка охарактеризовать основные причины возникновения конфликтов в мужском и женском коллективах, а также проанализировать возможные сценарии развития конфликтных взаимоотношений. Для сравнительного анализа особенностей конфликтного взаимодействия предлагается сначала проанализировать некоторые общие аспекты административного общения, присущие какой-либо отрасли управленческой деятельности (см. табл 2).

Таблица 2. Аспекты управленческого общения мужчины и женщины

МЕНЕДЖЕРЫ-МУЖЧИНЫ	МЕНЕДЖЕРЫ-ЖЕНЩИНЫ
СТИЛЬ РУКОВОДСТВА	
Демократический, авторитарно-либеральный [187].	Авторитарный, демократический, доброжелательно-деспотичный (автор).
ИЕРАРХИЧЕСКИЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЯ С ПОДЧИНЕННЫМИ	
Иерархия и субординация четко выражены, ненавязчиво подчеркиваются.	Иерархия формально выражена, но в пределах группы заметны неформальные лидеры (по возрасту, опыту, степени коммуникабельности), к мнению которых прислушиваются.

ОСОБЕННОСТИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ	
Больше доверия к решениям, которые принимаются единолично, в том числе и на почве предыдущих обсуждений при наличии убедительных фактов.	Больше доверия к решениям, принимаемым непосредственно в «коллегиальном режиме».
САМОСОЗНАНИЕ	
Идентификация себя с компанией, предприятием, брендом.	Идентификация в первую очередь со своим коллективом, представителем и выразителем которого является руководитель.
ЛИЧНОСТНО-ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	
Склонность к командной игре, но, при этом, легкий переход в другую команду в случае возможности успешного продвижения по карьерной лестнице.	Подчеркнутый индивидуализм («Это поручили именно мне!») при выполнении производственных заданий, склонность к работе в привычном коллективе с сформированной системой деловых и личных взаимоотношений.

После анализа предложенных к рассмотрению категорий, которые могут заинтересовать нас в процессе изучения коллектива, следует обратить внимание на специфические конфликтогены общения и ситуации, провоцирующие обострения отношений между сотрудниками учреждения или организации (см табл. 3).

Таблица 3. Мужчины и женщины: взаимодействие в конфликте

СОТРУДНИКИ-МУЖЧИНЫ	СОТРУДНИКИ-ЖЕНЩИНЫ
ПРИНЯТИЕ И ПРЕЗЕНТАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ	
Принимается в любом оформлении («Кто-то же должен принимать решения!»).	Грубое и категорическое решение бессознательно отклоняется даже при его общеобязательности [187].
ЗАМЕЧАНИЕ И КРИТИКА РУКОВОДСТВА	
Конструктивная критика в любом виде в большинстве случаев воспринимается адекватно, грубые замечания вызывают агрессию, которая сублимируется, активизируя профессиональную деятельность.	Преподнесённое в грубом виде даже целесообразное замечание воспринимается как несправедливое унижение или обида. В таких случаях со стороны коллег характерно проявление соболезнования «пострадавшим от гнева» руководства и несознательное осуждение действий руководителя [187].
КОНКУРЕНЦИЯ	
Настройка на индивидуальный успех, подчеркивание и признание личных достижений, даже по факту командного успеха.	Настройка на командную работу. Выделение кого-то руководством должно быть достаточно четко обоснованным, так как может быть расценено, как поощрение любимцев [187].
НЕПРАВИЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ	
Рекомендуется подчеркивать позитивные достижения молодых сотрудников для повышения их самооценки, мотивирования «старой гвардии» и активизации конкуренции.	Поскольку иерархия построена по семейному принципу (возраст, опыт, семейное положение), с целью избежания обострения отношений молодым и амбициозным сотрудницам следует проявлять формальное уважение к старшим, более опытным коллегам. Администрации также не рекомендуется часто ставить в пример молодых и амбициозных сотрудниц [187].

ВЫПОЛНЕНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ	
Решения об изменениях в организации воспринимаются без особенных катаклизмов в психологическом климате коллектива. Эффект новизны стимулирует конкуренцию и дополнительно мотивирует сотрудников.	Отмечается определенная инертность в исполнении управленческих решений в связи с определенным консерватизмом, непониманием целесообразности происходящих преобразований. Привычка к привычному порядку вещей определяет соблюдение старого рабочего графика, даже при недостаточно комфортных условиях труда [187].
ОЖИДАНИЕ И ОЦЕНКА ДОСТИЖЕНИЙ СОТРУДНИКОВ	
Мужчина склонен легко браться за выполнение сложного задания с надеждой разобраться «по ходу дела», а также охотно прибегает к личной презентации своих достижений перед администрацией и коллегами.	Женщина не скрывает своих сомнений и колебаний перед выполнением сложного дела, что, однако, свидетельствует о высоком уровне ответственности, а не недостаточном профессионализме. Могут уступать в праве презентации совместной работы коллегам-мужчинам, что негативным образом отражается на профессиональном имидже женщины-работника [187].
ИРРАЦИОНАЛЬНЫЕ УСТАНОВКИ РУКОВОДИТЕЛЯ (представление о «мужском» и «женском»)	
Например, на общее представление мужчины-руководителя о женском характере достаточно влияет его жена – женщина, которую он, якобы, достаточно знает и понимает. Такая тенденция неосознанно приводит к субъективизму во время оценки качеств женщин-подчинённых, ошибкам в прогнозировании их поведения [187].	Женщины реже используют как «ориентир» психологические характеристики собственного мужа, они склонны к другой ошибке, приводя в пример собственному мужчине своих (или его, что чаще) коллег противоположного пола по работе. Женщина, которая активно делает карьеру, иногда может руководить жестче, чем мужчина, учитывая в поведении «правила игры», придуманные мужчинами и являющиеся для нее необычными. Она может не почувствовать границы собственного волевого давления и, не желая показаться мужчинам слабой, «перегнуть палку» [187] (в отношении даже к своим коллегам - «Бей своих, чтобы чужие боялись!»).

Исходя из вышеупомянутого, можно сделать такие выводы относительно особенностей развития конфликтных взаимоотношений в мужском и женском коллективах:

1. Причина конфликта в мужском трудовом коллективе – типичное для сильной половины стремление к соперничеству, конкуренции. Вхождение в конфликт для женщины – защитная реакция, вызванная желанием сохранить работу, положение в коллективе, обществе.

2. Мужчины более склонны к конфликтам, которые связаны с выполнением служебных обязанностей. Женщины, как правило, чаще конфликтуют на личной почве.

3. Источники возникновения конфликтов в мужской среде – производственные проблемы, перспективы служебного роста, неожиданное расширение круга профессиональных обязанностей. Осложнение межличностных взаимоотношений в женском коллективе может быть вызвано условиями работы (распределение премий, отпусков, график работы).

4. Конфликты в мужских коллективах происходят открыто: как вызов, протест против лидера, иерархии или нарушения правил игры. В женских организациях протекание конфликта более скрыто, с использованием сплетен, злословия, мелких пакостей за спиной.

5. Фаза разрешения противоречий в мужской организации наступает в момент, когда взаимоотношения антагонистических сторон-участников начинают влиять на результат производственной деятельности. Эскалация конфликта в женском коллективе также значительно ухудшает результаты совместной деятельности, но на это немногие обращают внимание: самое главное – нанести более сокрушительный удар сопернице.

По мнению В. Новочадова, крайней формой «запущенности» мужского коллектива является переход нормальных взаимоотношений соперничества и конкуренции в формы открытого проявления агрессии, провокации и решения конфликтов в жесткой форме, превращение работы в демонстрацию власти, силы и компетентности. Руководителю же женского коллектива не следует утешаться

отсутствием открытых конфликтов, а вместо этого тщательным образом следить за психологической атмосферой в коллективе, предотвращать распространение сплетен и слухов [187].

Следует также отметить, что именно в гомогенном коллективе (только женском или мужском) происходит заострение отрицательных черт, которые традиционно считаются «мужскими» или «женскими». Возникает своеобразный синергетический эффект, снимающий внутренние моральные барьеры [187], что в случаях сохранения социального контроля регулируется определенными нормами поведения и оценочными суждениями «...только не при мужчинах», «...не стоит, здесь женщины».

Завершающим аспектом нашей работы станет попытка анализа причин участвовавшего обращения к психологам-консультантам и психотерапевтам различных практических подходов клиентов, которые на основном месте работы для своих подопечных являются штатными «учителями успеха», наставниками эффективной коммуникации или лидерства – корпоративными бизнес-тренерами и специалистами по мотивации персонала.

В феврале 2022 года в рамках преподавания курса «Психология управления» проводился опрос профессиональной аудитории (студенты 4-го курса дневной и заочной формы обучения), целью которого было выяснить, с какими психологическими проблемами могут сталкиваться современные бизнес-тренеры? Результаты опроса приведены ниже (см. табл 4).

Таблица 4. Результаты опроса профессиональной аудитории

№	Варианты ответа	Количество голосов	Процентное соотношение
1.	эмоционально-психологическое выгорание	13	31,71%
2.	конфликт интроверсии и коммуникативных наработок	8	19,51%
3.	повышенная агрессивность и конфликтность	7	17,07%
4.	нарастание ощущения страха и неуверенности в себе	7	17,07%
5.	трудность поддержания имиджа "успешного" человека	6	14,63%
Всего голосовало:			41

На самом деле, все вышеперечисленные проблемы, сформулированные обратившимися за помощью и предложенные к опросу, являются симптомами некоей формы **профессиональной деформации** данного класса специалистов, которая обусловлена как некоторыми объективными характеристиками личности, так и незнанием некоторых элементарных приёмов и техник эффективной психологической разгрузки, релаксации, а в некоторых случаях – основ психокоррекционного воздействия или психологической помощи.

Поскольку в сфере бизнес-консалтинга заняты представители обоих полов, то основной целью нашего исследования являлось выяснение того, как наблюдают, понимают и формулируют своё состояние внутреннего дискомфорта по каждой из заявленных проблем мужчины и женщины (см. табл 5).

Таблица 5. Профессиональные проблемы специалистов по мотивации персонала.

1. Эмоционально-психологическое выгорание.

Черты расстройства	ТРЕНЕРА-МУЖЧИНЫ	ТРЕНЕРА-ЖЕНЩИНЫ
Поведение	Тягостное ожидание начала группы. Судорожная спешка, подготовка раздаточного или наглядного материала в последнюю минуту. Опоздания тренера или раннее появление («Чем раньше начнём, тем раньше это закончится»). Долгий рассказ о себе, своих титулах и регалиях (вселение в себя уверенности).	
Внутренние переживания	До чего инертная группа. Абсолютно не хотят работать. Им ничего не надо.	Я, наверно, недостаточно убедительно говорю... или выгляжу... Дома мне тоже говорят, что я как-то не так себя веду. Нет сил играть с ребёнком, отказываю в сексе мужу.
Сознание	Устал повторять одни и те же слова. Работаю на автомате. Никакого желания их шевелить...	Я уже и работать не могу нормально, и мать (жена) из меня никудышняя, и дома у меня проблемы. Что мне делать?

2. Конфликт интроверсии и коммуникативных наработок.

Черты расстройств	ТРЕНЕРА-МУЖЧИНЫ	ТРЕНЕРА-ЖЕНЩИНЫ
Поведение	Боязнь аудитории. Невербальные сигналы «закрытости» к общению при попытках контакта. Заикание, холодный пот и болезненная реакция на комментарии и вопросы из аудитории. Негативная субъективная оценка случайных реакций аудитории (сверхценные идеи отношений).	
Внутренние переживания	Ощущаю, что выворачиваюсь перед ними наизнанку, а толку никакого.	Внутри как-то пусто, я боюсь им это показывать – и, похоже, они это чувствуют. Я для них будто пустое место. У меня уже не получается ими управлять.
Сознание	Мне уже нечем дышать среди них. Исчезнуть бы месяца на два куда-нибудь, где вообще людей нет.	Хочется стать очень маленькой, залезть в уголок и плакать... или накрыться с головой одеялом.

3. Повышенная агрессивность и конфликтность – нарастание ощущения страха и неуверенности в себе.

Здесь, по сути, мы имеем дело с двумя сторонами одного и того же процесса, потому что агрессия рассматривалась Зигмундом Фрейдом как перенесение на объект примитивного влечения индивида к смерти (страха, боязни), а значит «лучшая защита – нападение!».

Черты расстройств	ТРЕНЕРА-МУЖЧИНЫ	ТРЕНЕРА-ЖЕНЩИНЫ
Поведение	Ужесточение требований к представителям своего пола по ходу выполнения учебных действий.	Ужесточение требований к представителям противоположного пола по ходу выполнения учебных действий.
Внутренние переживания	«Да... Вам, ребята, ещё несомненно далеко до моего уровня (меня)... Но попробуйте, растите над собой...».	«Я – женщина, и то я это могу (смогла). Как можно быть таким слабаком!».
Сознание	Я не воспринимаю всерьёз их усилия. Саркастично высказываюсь и иронизирую.	Я давлю на них. Иногда унижаю.

4. Необходимость поддержания имиджа «успешного» человека.

Черты расстройств	ТРЕНЕРА-МУЖЧИНЫ	ТРЕНЕРА-ЖЕНЩИНЫ
Поведение	Создание имиджа состоятельного человека. Обязательная атрибутика: автомобиль, хороший костюм. Репутация семьянина.	Создание имиджа бизнес-леди – вездесущей и успешной в деловом, а главное – в личном и семейном плане. Все неудачи делают её только сильнее.
Внутренние переживания	Повышенная тревожность: необходимость отдавать долги, выплачивать кредит; чувство вина за деньги, «оторванные» от семьи и вложенные в свой внешний вид.	Повышенная тревожность: некогда заниматься родными и детьми – чувство вины – любовь подменяется деньгами и подарками – формируется «извращённое» понимание любви у детей.
Сознание	Деньги нужны для машины, костюма. Без всего этого мне не поверят. Деньги не служат мне – я работаю на них. Замкнутый круг какой-то...	Деньги заменили для меня всё ...и меня саму. Даже в отношениях с ребёнком...

Вышеописанные наблюдения, вне всяких сомнений, являются лишь предварительным итогом изучения некоторых аспектов управленческой деятельности, конфликтменеджмента и профессиональной деформации персонала бизнес-структур и сферы управленческого консалтинга.

Однако, полученные данные уже представляют достаточно важный сигнал, говорящий о потенциальной опасности отсутствия психологических знаний о гендерных особенностях коллектива и профессионального сознания сотрудника у недостаточно компетентных руководящих работников и специалистов сферы управленческого консалтинга, реализующих свои функции однобоко, без составляющей личностного роста, конструирования и регуляции психологического климата коллектива с учетом гендерных особенностей – всего спектра инструментария для работы с сотрудником, а как идеал – с личностью и душой человека.

5.3 Взаємозв'язок стратегії підприємства і впливу середовища як початкова передумова стратегічного управління

Як центральний елемент стратегічного управління, на думку більшості дослідників, поняття стратегії й її взаємозв'язок з впливом середовища вимагає детального розгляду, оскільки створює фундамент для дальшого дослідження теоретичних основ проектування системи стратегічного управління. Поняття стратегії походить від грецького *strategia* (1680-90 р.р.), що означає «діяльність генералів», - "generalship". Таким чином, історія виникнення терміну «стратегія» має воєнне коріння і визначає його як «науку планування та спрямування великомасштабних воєнних операцій, маневрування силами для надання їм найбільш вигідних позицій для вступу у сутичку з ворогом» [193, с. 17]. Крім частини воєнної науки, загальневизначення поняття звучить як «план, метод або послідовність маневрів для досягнення конкретної мети або результату» [194, с. 1880]. У науці та практиці управління поняття «стратегія» не існувало аж до другої половини двадцятого століття у зв'язку з відносною стабільністю бізнес-середовища і економічного зростання першої половини двадцятого століття.

Складні хаотичні зміни зовнішнього середовища другої половини двадцятого століття (60-70 р.р.) генерували необхідність гнучкого реагування на дані зміни з боку підприємств для ефективного їх функціонування [195, с. 8-11]. Інструментом, що забезпечував цю реакцію, стала стратегія. Хоча розуміння стратегії, дотичне до управління, необхідно трансформувати, досягнення конкурентної переваги залишається ключовим і незмінним її елементом: стратегія спочатку розглядалася як дія, вчинена стороною у відповідь на реальні чи прогнозовані дії конкурента [196, с. 348]. Дане трактування було повністю перенесене в теорію управління з воєнної науки в 50-і р.р. уперше в американській літературі. Згодом (60-70р.р.) тлумачення поняття розширилося і вже не було консенсусу в його визначенні.

Основоположники стратегічного планування G. Steiner (1979 р.) і I. Ansoff (1965 р.) підміняли чіткі визначення інтуїтивними уявленнями, розглядаючи стратегію, як набір правил для прийняття рішень про діяльність організації.

I. Ansoff вказує, що мета, як вищий рівень прийняття рішення, – це кінцевий бажаний результат, а стратегія – засіб його досягнення [197]. При цьому стратегія — поняття «важковловиме і дещо абстрактне» і що її розробка зазвичай не приносить фірмі ніякої безпосередньої користі. Крім того, вона дорого обходиться як за грошовими витратами, так і за витратами часу керівників. G. Steiner також не переслідує цілі ретельного та чіткого формулювання стратегії [196, з. 348]. Професор управління та автор журналу «The California Management Review» відзначив наступні ранні (1979 р.) визначення стратегії:

1. Діяльність вищої ланки управління компанії, яка забезпечує функціонування організації. Ця ємна концепція, головно притаманна науковому світу, включала цілі, місію, завдання програмні стратегії та і методи реалізації стратегій.

2. Ключові рішення про напрями діяльності: цілі та місія.

3. Відповідь на питання: «Що повинна робити організація?» або «Які наші цілі та як їх досягти?»

Сьогодні існує два основні підходи до визначення поняття стратегії - аспектний і системний. Аспектний однобічно розглядає стратегію як моноаспектне явище та за своєю результативністю, безперечно, поступається системному. Згідно аспектному підходу до визначення поняття стратегії, можна виділити п'ять позицій: план, модель (схема), позиція, перспектива, маневр. Згідно цих точок зору стратегією є

1. План: засоби переходу з поточного стану в бажаний.

2. Модель: схема дій на певний проміжок часу.

3. Позиція, яка відображає рішення запропонувати певні продукти або послуги на певних ринках.

4. Перспектива: мета, напрям, бачення бажаного стану компанії.

5. Маневр: цілеспрямована дія для досягнення конкурентної переваги, яка ґрунтується на секретності та обмані.

Спочатку теоретики західної та вітчизняної шкіл вважали планування центральною частиною стратегії організації. Як план, стратегія визначає спосіб

реалізації цілей компанії. Цього найбільш поширеного сьогодні підходу дотримуються Гордієнко П.Л., Бандурін А.В., Азріліян А.Н., Гольдштейн Г.Я.

Вони розглядають стратегію як загальний комплексний план, який забезпечує здійснення місії та досягнення господарської мети організації [198; 199, с. 9; 200, с. 675; 201, с.13-15].

Як модель дій, стратегія є принципом поведінки або ритмом, що виникає в процесі ухвалення багатьох рішень, які узгоджують реальність з поставленими цілями. План може бути нездійсненим, але модель поведінки повинна бути забезпечена у будь-якому випадку. Наприклад, компанія може дотримуватися стратегії слідування за лідером або регулярного просування дорогого товару. Даного підходу дотримувалися Ф. Котлер, К. Andrews і Градов А.П..

Ф. Котлер дає наступне визначення: «Стратегія – узагальнююча модель дій, необхідних для досягнення поставленої мети шляхом координації та розподілу ресурсів компанії. Тобто стратегія є набором правил для ухвалення рішень, якими організація керується в своїй діяльності. Логіка рішення задачі» [202, з. 78].

К. Andrews представив своє легендарне визначення стратегії в книзі «Концепція корпоративної стратегії». "Корпоративна стратегія – це модель (схема) ухвалення рішень компанії, яка визначає та виявляє її цілі, завдання, виробляє принципову політику і плани досягнення цих цілей, і визначає межу видів діяльності компанії, вигляд організаційної структури компанії поточний і плановий, і природу економічних і неекономічних вкладів, які вона збирається привнести власникам, працівникам, клієнтам і суспільству». Цей автор вперше заклав основи сучасної класифікації стратегій (1980 р.), виділивши в різні категорії корпоративну стратегію, як визначника видів діяльності компанії, і стратегію бізнесу, яка визначає підстави отримання конкурентної переваги для певного виду діяльності.

Градов А.П. трактує поняття як «набір правил і прийомів, за допомогою яких досягаються основоположні цілі розвитку тієї або іншої системи» [203].

Як позиція, стратегія відображає положення організації, тобто її зв'язок зі

своїм оточенням: компанія може дотримуватися стратегії цінової або нецінової конкуренції. М. Porter вважає, що стратегія є створенням – за допомогою різноманітних дій – унікальної та цінної позиції [204]. В кінці 80-хх початку 90-хх він сприяв подальшому формуванню поняття стратегії, як основи конкуренції, розробивши поняття конкурентної стратегії в її сучасному трактуванні. М. Porter [204, 205] вказував, що суть конкурентної стратегії полягає в створенні відмінних рис і в «навмисному виборі відмінного від конкурентів поєднання видів діяльності для створення унікальної цінності». При цьому, стратегія спрямована на створення конкурентної позиції, диференціацію компанії в очах споживачів, створення додаткової цінності поєднанням видів діяльності, відмінних від конкурентів. Він визначає конкурентну стратегію як «комбінацію цілей компанії і шляхів їх досягнення (політик)». Таким чином, автор вкладає в поняття стратегії як позицію, так і план.

Як перспектива – місії і напрями - стратегія є баченням того, що компанія хоче досягти. Даного підходу дотримуються В. Tregoe і J. Zimmerman, а також М. Robert і Виханський О.С.

У 80-і – 90-і рр. концепція G. Steiner одержала своє продовження в працях В. Tregoe і J. Zimmerman, а також М. Robert, котрі висунули схожі тлумачення поняття «стратегії» як «перспективи» за своєю суттю. Стратегія згідно «Стратегії вищого управління» В. Tregoe і J. Zimmerman (1980 р.) - компанія Kerper-Tregoe, Inc. - є «рамками, які скеровують рішення, що визначають сутність і напрямки організації» [206]. Стратегія зводиться до необхідності вибору асортименту продукції та ринків її реалізації – рішення, які ґрунтуються на одній з «рушійних сил» бізнесу. М. Robert має схожий підхід до стратегії в праці «Стратегія ясно і просто», де він аргументує, що існують два основні питання: «стратегічне управління» та «стратегічне мислення», які зводяться до рішень щодо чотирьох факторів: продукти та послуги, сегменти ринку, покупці, географічна територія [207].

Виханський О.С. піддає критиці трактування стратегії, як плану, із-за присутності детермінізму, не відповідного реаліям динамічного зовнішнього

середовища сьогодення, і визначає стратегію як «довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку організації, який стосується галузі, засобів і форми її діяльності, системи взаємовідносин усередині організації, а також позиції організації в навколишньому середовищі, та який приводить організацію до її цілей» [208, с. 88]. Таке трактування терміну визначає спрямування у бік кінцевого бажаного стану, залишаючи свободу вибору поведінки підприємства залежно від зміни навколишнього середовища. У даному визначенні можна охарактеризувати стратегію як вибраний напрям, шлях подальшої поведінки в середовищі, функціонування в рамках якого повинне привести організацію до досягнення поставлених цілей.

Маневр – це прикриття або вправний прийом, тобто дії, націлені на те, щоб перехитрити своїх супротивників [209].

Хоча сучасні визначення стратегії значно відрізняються у різних авторів, існує безліч трактувань її широкого і двозначного поняття та не існує певного, остаточного визначення стратегії. В цьому дослідженні ми дотримуватимемося системного підходу. Такий підхід розглядає стратегію з різних сторін як багатоаспектне, структурне утворення і базується на більш повному, усесторонньому пізнанні та врахуванні її зв'язків, впливів, взаємодій, змін, що дає можливість найбільш точно і повно визначити її сутність.

Фатхутдінов Р.А. об'єднує першу і четверту з розглянутих аспектних позицій і визначає стратегію як програму, план, генеральний курс або напрям суб'єкта управління для досягнення ним стратегічних цілей в будь-якій області діяльності [210, с. 7].

М. Мак-Дональд відзначає, що кожна концепція або техніка забезпечує тільки фрагмент загальної картини і не можна покладатися на яку-небудь з них як на єдиний спосіб визначення стратегії [211].

Формулювання Henry Mintzberg в його праці 1994 р. «Схід і захід стратегічного планування» вказує, що поняття «стратегії» використовується в декількох різних значеннях: план, модель, позиція та перспектива [212].

Заклавши основи системного підходу до визначення поняття на відміну від

розглянутих вище авторів, які дають аспекtnі характеристики «стратегії», Н. Mintzberg стверджує, що стратегія виникає в процесі адаптації намірів і змінної реальності в результаті їх колізії. Перспектива, яка виникла спочатку, зрештою переходить в певну позицію, яку необхідно досягти за допомогою ретельного розробленого плану, з відображенням стратегії в моделі рішень і дій протягом певного часу. Цей шаблон (модель) рішень і дій визначається автором як «реалізована» стратегія.

Узагальнюючи основну частину сучасних тлумачень стратегії, виділимо її центральне ядро: «стратегія – це сукупність способів дії на об'єкт управління, направлена на його модифікацію згідно фіксованих цілей», де присутні два взаємозв'язані елементи: мета і спосіб її досягнення.

Керуючись системним підходом, розглянемо сутність першого з них. Існують два основні способи визначення сутності цілей вищого рівня організації: розгляд цілей організації як відособленої системи (загальносистемні цілі) і як узагальнених цілей учасників, які реалізуються через організацію [213]. При цьому цілі системи в цілому не завжди враховують інтереси учасників, а узагальнені інтереси останніх не завжди відображають інтереси системи в цілому та відповідають критерію досягнення максимальної конкурентної переваги підприємства, яке за сучасним підходам полягає в перевищенні середньогалузевого рівня рентабельності [193, с. 132-133, 214].

Оскільки підприємство є сукупністю індивідів, то можемо перенести властивості системи «індивід» на підприємство. Обидві системи мають структурну схожість: володіють внутрішніми ресурсами, діяльність обох перебуває під впливом сукупності зовнішніх і внутрішніх чинників і здійснюється з урахуванням критерію виживання системи та прагнення до максимальної ефективності її функціонування. Таким чином, цілі індивіда та підприємства матимуть схожу природу.

Розглянемо сутність цілей індивіда. Система цінностей, особисті смаки та світогляд індивіда визначають структуру сукупності його потреб за теорією ієрархії потреб Маслоу, де спочатку задовольняються потреби нижчого рівня з

подальшим виникненням потреб вищих рівнів [215]. У той же час потреби є факторами впливу внутрішнього середовища індивіда і входять до складу мотивів, які за визначенням [216, с. 57-59] є рушійною силою до формування цілей і способів їх досягнення - стратегій, - за розглянутими вище сучасними трактуваннями. Мотиви, які складаються з внутрішніх факторів – потреб і зовнішніх чинників – спонукань, з урахуванням індивідуальних здібностей чи внутрішніх ресурсів та обмежені або підсилені волею суб'єкта, формують цілі й стратегії індивіда. За теорією мотивації дія, викликана чинником (мотивом) здійснює відповідний вплив на фактор, що її спричинив, і, отже, може бути визначена як дія у відповідь або реакція на вихідний вплив (Рис. 1.1).



Рис. 1.1. Формування особистих цілей і стратегій індивіда

Нехай індивід відчуває спрагу – фізіологічну потребу нижчого рівня – яка є мотивом до постановки цілі угамування спраги. Даний мотив (причина) спричиняє дію «угамування спраги» (наслідок), яку можна розбити на декілька піддій і підцілей. У даному прикладі наслідок - угамування спраги – повністю або частково нейтралізує причину – спрагу. Таким чином можемо визначити мету та стратегію індивіда як скоректовану на особистісний чинник реакцію на поточний або прогнозований вплив внутрішніх і зовнішніх факторів індивіда (мотивів).

З доведеного вище, суть цілей і стратегій систем «індивід» і «підприємство» схожі (Рис. 1.2). Проте, при урахування особистісного фактора

– індивідуальних необумовлених уподобань засновників – його вплив на конкурентну перевагу підприємства в процесі формування цілей і стратегій останнього неоднозначний і, отже, сформовані таким чином цілі не можуть однозначно відповідати критерію максимізації конкурентної переваги підприємства. Отже, для побудови системи стратегічного управління, яка б забезпечувала максимальну конкурентну перевагу, необхідно зменшити пріоритет особистісного фактора, а саме, інтереси засновників не повинні бути домінуючими при формуванні цілей і стратегій підприємства.



Рис. 1.2. Формування цілей і стратегій підприємства

Традиційний підхід передбачає наявність невизначеної складової мети, - необумовленого пріоритету суб'єкта, та часто приводить до помилок в формуванні цілей вищого рівня керівництва. В даний час більшість авторів при розгляді сутності цілі підприємства часто визначають її як вираження свободи волі суб'єкта під впливом обмежень зовнішнього і внутрішнього середовища [196; 197; 198; 218, с. 81-86; 212; 217, с. 24-26; 218, с. 72-74; 219, с. 106-110]. Однак для формування цілей за критерієм максимізації узагальненого показника ефективності підприємства і конкурентної переваги, як його фактора, «мета» для підприємства не повинна повністю ґрунтуватися на необумовлених уподобаннях чи свободі волі власників/засновників. Опираючись на даний висновок запропонуємо уточнене визначення стратегії як «випереджувальної дії» на

поточний і прогнозований вплив середовища».

Крім розгляду сутності стратегії, для формування системи стратегічного управління необхідний також аналіз основних типів використовуваних стратегій управління. Список всіх використовуваних стратегій був би великий, таким чином, виникає потреба в класифікації стратегічних альтернатив. Зважаючи на відсутність загальноприйнятої класифікації типів стратегій нижче буде наведено два домінуючі підходи, використовувані американською та вітчизняною школами, і запропонований підхід до визначення типів стратегій при їх розгляді як випереджувальних реакцій.

Американська школа [220] формує стратегію трьох видів: загальну, бізнес і функціональну.

Загальна (корпоративна) стратегія здійснює вибір між ринками, продуктами та послугами, видами діяльності, в яких працюватиме компанія, орієнтуючись на розвиток і координацію цього портфеля бізнесів [221,222, 223]. Вона, як-правило, визначається в контексті місії та цілей компанії, розглядаючи наступні питання:

1. Загальні питання управління, такі як місія, цілі компанії, види діяльності (бізнеси), способи інтеграції та управління бізнесами.
2. Локалізація конкуренції: сфера здобуття конкурентної переваги.
3. Розвиток синергії за допомогою спільного використання ресурсів (включаючи персонал і фінансові ресурси) різними бізнес-одинацями, і використання бізнес-одинаць для виконання інших корпоративних проєктів.
4. Практика управління – рішення щодо управління бізнес-одинацями – централізоване або автономне (децентралізоване).

Конкурентна (ділова або бізнес-) стратегія впливає на конкурентів і конкуренцію, визначає для окремого бізнесу базу, на основі якої він конкуруватиме [224, с. 64-81; 225, с. 51-54]. Найбільш вагомими розробками в даній області належать М. Porter [225], який виділив три конкурентні стратегії: цінове лідерство, диференціація та фокусування, що застосовуються на рівні бізнес-одинаць для створення конкурентної переваги.

Функціональні стратегії – це вибрані для компанії операційні методи та заходи, спрямовані на збільшення цінності товару: ризикові стратегії, технологічні стратегії, маркетингові стратегії і т.д.

У роботах вітчизняних авторів представлена як розглянута вище класифікація зі суттєвими доповненням щодо складу індивідуальних стратегій кожного виду, так і класифікація зі ще одним видом оперативних стратегій [193, с.6-28]. Даний підхід вперше був запропонований Гольдштейном Г.Я. і передбачає формування стратегії на найнижчому рівні управління, що, на думку автора даного дослідження, виходить за рамки стратегічного управління, оскільки є тактичними діями підприємства.

Разом з тим, більшість російських і українських авторів, включаючи Виханського О.С., Бандуріна А.В., Єфремова В.С. дотримуються базової трьохвидової класифікації стратегій. Виханський О.С. розширив і уточнив групу стратегій вищого рівня, які він визначив як «базисні» залежно від стану елементів: продукт, ринок, галузь, положення фірми всередині галузі (кількість видів здійснюваної діяльності), технологія [208, с. 90-102]. Стратегія вищого керівництва включає наступні групи стратегій:

1. Стратегії концентрованого зростання
2. Стратегія інтегрованого зростання
3. Стратегія диверсифікованого зростання
4. Стратегія скорочення

Оскільки індивідуальні зарубіжні та вітчизняні джерела [220] наводять недостатньо деталізовану та повну класифікацію існуючих видів стратегій, для подальшого аналізу потрібне узагальнення на основі як рівня ухвалення рішення про стратегію, так і бази формування стратегії (ринок, товар, вигляд діяльності і т.д.) (Рис. 1.3).

Розглядаючи стратегію як випереджувальну реакцію на вплив середовища, приведемо існуючі корпоративні та бізнес стратегії до елементарних складових, які є факторами конкурентної переваги. М. Porter виділив два фактори конкурентної переваги – лідерство у витратах і диференціація, які змінюють

показник рентабельності як індикатора конкурентної переваги [225]. Однак, при постійних значеннях даних двох факторів, якщо підприємство змінює такі елементи як ринок і вид товару, то це також є чинником конкурентної переваги для підприємства в цілому (Рис. 1.4).

I. Загальна стратегія							
1.1. Стратегія управління масштабом							
1.Сфокусованого зростання 1.1.Проникнення 1.2.Розвиток ринку 1.3.Розвиток товару 1.4.Нарощування	2.Диверсифікація 2.1.Централізована 2.2.Горизонтальна 2.3.Конгломеративна		3.Інтеграція 3.1.Пряма вертикальна 3.2.Зворотна вертикальна 3.3.Горизонтальна		4.Скорочення 4.1.Ліквідація 4.2.Структурне скорочення 4.3.Тимчасове зниження витрат 4.4. Збирання врожаю.		
1.2. Стратегія міжнародного бізнесу							
1. Входу в міжнародний бізнес 1.1. Експорт 1.2. Франчайзинг 1.3. Ліцензування 1.4. Спільне підприємство 1.5. Зарубіжні філіали.				2. Управління конкурентоспроможністю в міжнародному бізнесі 2.1. Транснаціональна 2.2. Глобальна 2.3. Мультинаціональна 2.4. Міжнародна			
II. Бізнес-стратегія							
1. Диференціація		2. Скорочення витрат		3.Фокусування 3.1. Зниження витрат 3.1.Диференціація		4.Змішана	
III. Функціональна стратегія							
1. Маркетингу	2. Інноваційна	3. Фінансова	4. Виробнича	5. Кадрова	6. Екологічна	7. Соціальна	8. Політична
IV. Оперативна стратегія							
1. Функціональні підстратегії				2. Бізнес підстратегії			

Рис. 1.3. Аналіз основних типів використовуваних стратегій

Крім зміни ціни та якості продукту, існують інші способи досягнення конкурентної переваги підприємством: зміна ринку реалізації товару та зміна виду товару, що реалізується.

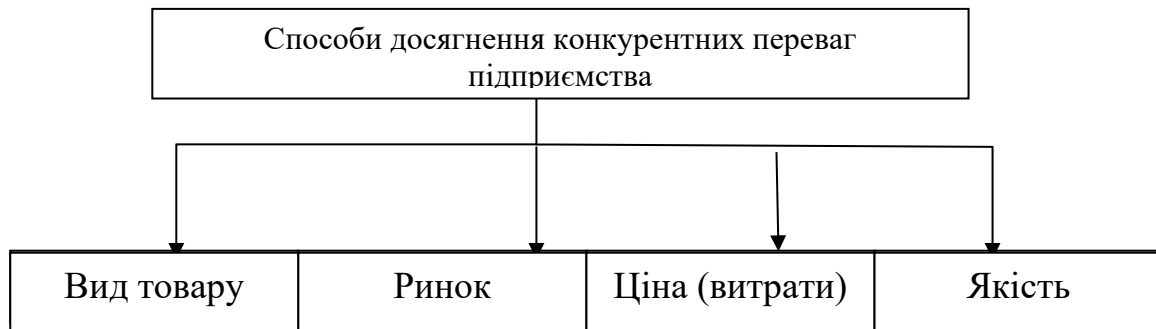


Рис. 1.4. Способи досягнення конкурентної переваги підприємством

Нехай підприємство виробляє товари X і Y . За М. Портером [225] можливі два способи досягнення конкурентної переваги – через стратегію диференціації або лідерства у витратах. Проте, якщо залишити постійними дані величини, то підприємство може отримати конкурентну перевагу шляхом впровадження товару X на новому ринку або почати виробництва сучаснішого товару Z замість або на додаток до існуючого асортименту. При цьому фірма отримає конкурентну перевагу не використовуючи ні стратегію диференціації, ні стратегію лідерства у витратах, що говорить про наявність більшого числа способів її досягнення.

Таким чином розглянемо змінні елементи – ринок, товар, якість, ціна (витрати) – як базу формування корпоративних і бізнес стратегій. Можна виділити п'ять типових стратегій (де кожна відповідає зміні одного з перерахованих елементів):

1. Скорочення витрат (ціни)
2. Перехід на виробництво нового товару (диверсифікація або розвиток товару)
3. Перехід на новий ринок (розвиток ринку, диверсифікація)
4. Припинення виробництва товару або вихід з ринку (структурне скорочення)
5. Диференціація

Ознакою типової стратегії вважатимемо наявність одного з факторів конкурентної переваги.

Різні варіанти поєднань типових стратегій дозволяють одержати як існуючі корпоративні та бізнес стратегії, так і широкий спектр варіантів стратегій поза межами розглянутої вище існуючої класифікації. Стратегії сфокусованого і диверсифікованого зростання формулюються на підставі зміни таких елементів як ринок і товар, стратегія нарощування також змінює один з елементів якості або ціни (витрат). Корпоративні стратегії інтеграції та скорочення служать способом зниження витрат підприємства, тобто способом реалізації конкурентної стратегії скорочення витрат. Типова стратегія переходу на новий ринок передбачає входження підприємства на новий ринок, скорочення витрат передбачає лідерство в ціні. Таким чином, отримуємо новий вид корпоративної стратегії, яка передбачає поєднання двох способів отримання конкурентної переваги: вихід підприємства на новий ринок з одночасним зниженням витрат.

Все вищесказане дозволяє встановити, що поняття стратегії є ключовим в даному дослідженні, утворюючи його основу, і вимагає уточнення свого трактування з урахуванням взаємозв'язку з впливом середовища підприємства. Були розглянуті різні аспектні та системні точки зору на стратегію і запропоновано визначення стратегії як випереджувальної дії на поточний і перспективний вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Також проведений аналіз основних типів використовуваних стратегій підприємства, список яких розширений за рахунок запропонованих типових стратегій. Розглянуті сутність і типи стратегій дають підставу вести науковий пошук в області проектування системи стратегічного управління. Для цього на даному етапі необхідно визначити підхід до стратегічного управління в цілому і здійснити вибір базової моделі системи стратегічного управління.

10.46299/ISG.2022.MONO.ECON.3.5.4

5.4 Стратегія розвитку закладу освіти у менеджменті загальної середньої освіти

У Національній доповіді про стан і перспективи розвитку освіти в Україні, підготовленій Національною академією педагогічних наук України до 30-річчя незалежності України, зазначено, що повна загальна середня освіта (далі – ЗСО) займає особливе місце в національній системі безперервної освіти як за масовістю охоплених учасників освітнього процесу, так і за масштабністю і важливістю завдань, які покликана розв’язувати. За період незалежності України ця освітня ланка зазнала кардинальних трансформацій і змін, утвердившись як демократична за характером і національна за змістом соціальна інституція, що забезпечує реалізацію конституційного права та обов’язку громадян щодо здобуття повної загальної середньої освіти. Істотної трансформації зазнали цільова спрямованість освіти, її зміст, організація освітнього процесу, дидактико-методичне забезпечення, підходи до оцінювання освітніх результатів, зокрема у напрямі посилення особистісної відповідальності і доброчесності. Це законодавчо закріплено Конституцією України, прийнятими законами України «Про освіту» (2017 р.) і «Про повну загальну середню освіту» (2020 р.), іншими нормативно-правовими актами [226].

Нинішня модернізація повної загальної середньої освіти відбувається відповідно до Плану заходів на 2017–2029 рр. із запровадження Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» (далі – Концепція), схваленого урядом України у 2017 р. Метою цієї Концепції є забезпечення проведення докорінної та системної реформи загальної середньої освіти за такими напрямками:

- ухвалення нових державних стандартів загальної середньої освіти, розроблених з урахуванням компетентностей, необхідних для успішної самореалізації особистості;
- запровадження нового принципу педагогіки партнерства, що ґрунтується на співпраці учня, вчителя і батьків;

- підвищення мотивації вчителя шляхом підвищення рівня його оплати праці, надання академічної свободи та стимулювання до професійного зростання;
- запровадження принципу дитиноцентризму (орієнтація на потреби учня);
- удосконалення процесу виховання;
- створення нової структури школи, що дасть змогу засвоїти новий зміст освіти і набути ключових компетентностей, необхідних для успішної самореалізації особистості;
- децентралізація та ефективне управління загальною середньою освітою, що сприятиме реальній автономії школи;
- справедливий розподіл публічних коштів, що сприятиме рівному доступу усіх дітей до якісної освіти;
- створення сучасного освітнього середовища, яке забезпечить необхідні умови, засоби і технології для навчання учнів, вчителів і батьків;
- створення необхідних умов для навчання учнів безпосередньо за місцем їх проживання, зокрема у сільській місцевості, або забезпечення регулярного підвезення до шкіл [227].

Проведення такої докорінної та системної реформи загальної середньої освіти в країні проводиться з 2017 року у 3 етапи (2018–2019 рр., 2019–2022 рр., 2023–2029 рр.) щодо змісту ЗСО, педагогіки загальної середньої освіти, системи управління загальною середньою освітою, структури ЗСО, системи державного фінансування загальної середньої освіти, нормативно-правового забезпечення загальної середньої освіти з урахуванням досвіду провідних країн світу.

Аналітичний звіт Державної служби якості освіти України за результатами проведених інституційних аудитів 2020–2021 років визначив поступовий рух освітньої реформи, запровадження нових підходів у практику роботи керівників і педагогів, негативні та позитивні тенденції якості освітньої діяльності закладів загальної середньої освіти. Експерти інституційних аудитів оцінили наявність стратегії розвитку та системи планування діяльності закладу, моніторинг

виконання поставлених цілей і завдань у школах, що пройшли інституційний аудит, переважно на достатньому рівні – 46 %, а на рівні, що вимагає покращення – 42 %. Аудити показали негативні тенденції щодо реалізації стратегічного управління закладами освіти, що передбачає наявність дієвих стратегій розвитку освіти, постійного здійснення самооцінювання та коригування освітніх процесів. Так експерти зафіксували, що частина стратегій є просто формальними документами, не затвердженими засновниками, з непередуманими та неузгодженими джерелами фінансування, що лише близько половини документів містять компоненти, характерні для стратегічного управління (місія, візія, стратегічні та операційні цілі, джерела фінансування) [228].

Актуальним для вирішення зазначених проблем є визначення завдань в контексті мети Стратегії людського розвитку, затвердженої Указом Президента України у 2021 році, а саме – створення умов для всебічного розвитку людини протягом життя, розширення можливостей реалізації потенціалу і свободи особистості, її громадянської активності заради формування згуртованої спільноти громадян, здатних до активної творчої співучасті у гармонійному, збалансованому та сталому розвитку держави. Таке соціальне замовлення детермінує необхідність формування та вдосконалення професійних компетентностей керівника закладу ЗСО – директора Нової української школи – лідера змін [229].

Отже, визначені Україною завдання щодо децентралізації влади, реформування місцевого самоврядування, адміністративно-територіального устрою та забезпечення проведення докорінної та системної реформи загальної середньої освіти відповідно до законів України («Про освіту», «Про повну загальну середню освіту»), Концепції «Нова українська школа» на період до 2029 року детермінують розроблення та впровадження нових підходів менеджменту щодо стратегічного управління та стратегічного планування на всіх рівнях управління розвитком територій та організацій [230, 231].

У Державній стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року було визначено такі пріоритетні завдання:

- удосконалення системи стратегічного планування регіонального розвитку на загальнодержавному та регіональному рівні;
- посилення міжгалузевої координації в процесі формування та реалізації державної регіональної політики задля підвищення якості державного управління регіональним розвитком.

При цьому зазначалося, що необхідно ґрунтуватися на інтегрованому підході до формування і реалізації державної регіональної політики, який передбачає поєднання таких складових частин: секторальної (галузевої); територіальної (просторової); управлінської. Управлінська складова розглядається як застосування єдиних підходів до формування і реалізації політики регіонального розвитку, створення єдиної системи стратегічного планування та прогнозування розвитку держави і регіонів, оптимізація системи територіальної організації влади [232].

У Державній стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки, затвердженій постановою Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695, також бачимо реалізацію пріоритету розвитку людського капіталу: «Стратегічною метою державної регіональної політики до 2027 року є розвиток та єдність, орієнтовані на людину – гідне життя в згуртованій, децентралізованій, конкурентоспроможній і демократичній Україні, забезпечення ефективного використання внутрішнього потенціалу територій та їх спеціалізації для досягнення сталого розвитку країни, що створює умови для підвищення рівня добробуту та доходів громадян під час досягнення згуртованості в соціальному, гуманітарному, економічному, екологічному та просторовому вимірах». Стратегічним баченням регіонального розвитку та держави в цілому є створення достатніх умов для комфортного проживання, самореалізації та розвитку громадян, підвищення якості їх життя у кожному регіоні. Державна регіональна політика сприяє кожному регіону та територіальній громаді в ефективному використанні їх потенціалу, переваг, ресурсів та можливостей для розвитку та

підвищення якості життя людини та відповідно на користь розвитку всієї України – економічно та екологічно стабільної, політично та соціально згуртованої держави.

У визначеній серед інших цим документом стратегічній цілі «Підвищення рівня конкурентоспроможності регіонів» для реалізації оперативної цілі 1 «Розвиток людського капіталу» системно сформульовано завдання за напрямом «Розвиток загальної середньої освіти» на основі інтегрованого підходу планування розвитку територій (поєднання галузевого та територіального підходу) [233].

Актуальною вимогою цього часу в загальній середній освіті є розроблення та реалізація стратегії розвитку закладу ЗСО, що визначено у нормативно-правових актах у сфері повної загальної середньої освіти, а саме:

1. відповідно до п. 2 ст. 37 Закону України «Про повну загальну середню освіту» засновник закладу ЗСО або уповноважений ним орган (посадова особа) затверджує за поданням закладу ЗСО стратегію розвитку такого закладу; фінансує виконання стратегії розвитку закладу ЗСО (крім приватних та корпоративних закладів загальної середньої освіти), у тому числі здійснення інноваційної діяльності закладом освіти;

2. відповідно до п. 4 ст. 38 Закону України «Про повну загальну середню освіту» керівник закладу ЗСО зобов'язаний забезпечувати розроблення та виконання стратегії розвитку закладу ЗСО; звітувати щороку на загальних зборах (конференції) колективу про свою роботу та виконання стратегії розвитку закладу освіти;

3. відповідно до п. 3 статті 40 Закону України «Про повну загальну середню освіту» педагогічна рада схвалює стратегію розвитку закладу освіти та річний план роботи;

4. відповідно до п. 3 ст. 41 Закону України «Про повну загальну середню освіту» піклувальна рада закладу (закладів) ЗСО аналізує та оцінює діяльність закладу ЗСО і його керівника; розробляє пропозиції до стратегії та перспективного плану розвитку закладу ЗСО та аналізує стан їх виконання;

5. відповідно до наказу МОН України від 09.01.2019 р. № 17 «Про затвердження Порядку проведення інституційного аудиту закладів загальної середньої освіти» наявність стратегії розвитку та системи планування діяльності закладу, моніторинг виконання поставлених цілей і завдань визначені як вимога до організації управлінських процесів закладу ЗСО та внутрішньої системи забезпечення якості освіти [231, 234].

Важливим для нашого дослідження проблеми стратегічного планування розвитку закладів освіти в контексті підвищення рівня управлінської компетентності керівників і педагогічних працівників закладів освіти є аналіз праць зарубіжних (М. Альберт, І. Ансофф, А. Гаст, П. Друкер, Б. Карлоф, К. Макхем, М. Мескон, Б. Мулфорд, К. О'Нілл, М. Ноулз, Т. Пітерс, М. Портер, Ф. Хедоурі та ін.) та вітчизняних науковців (О. Боднар, Л. Даниленко, Г. Дмитренко, Г. Єльнікова, Л. Карамушки, Н. Клокар, В. Кремень, Н. Любченко, В. Маслов, В. Олійник, О. Пастовенський, В. Пікельна, Т. Сорочан, Г. Тимошко Г. Уотермен та ін.).

Також доцільним є врахування результатів досліджень О. Амосова, Є. І. Бородіна, К. Ващенко, Н. Гончарук, О. Ігнатенка, Ю. Ковбасюка, А. Кузнецова, Ю. Мельника, С. Серьогіна, Ю. Сурміна, В. Толуб'яка, А. Ушакової, А. Чемериса, І. Чикаренка, О. Чикаренко, Ю. Шарова щодо стратегічного планування у державному управлінні, системного підходу до стратегічного планування та прогнозування розвитку держави і регіонів.

Для розкриття предмета наукового пошуку з проблеми стратегічного планування в управлінні освітою в умовах світових глобалізаційних процесів та децентралізації влади ураховано наукові доробки щодо кластерного підходу до розвитку територій та організацій сучасних дослідників, зокрема, О. Калашникової, Н. Клокар, Н. Любченко, В. Федорової, І. Чикаренко.

Розроблені М. Бобровським, С. Горбачовим, О. Заплотинською рекомендації щодо побудови та оцінювання внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі ЗСО під час інституційного аудиту його діяльності

висвітлюють питання розроблення стратегії розвитку закладу ЗСО і планування його роботи як складові такої системи [235].

У наукових працях О. Пастовенського, М. Ренькас та опублікованих засобами You Tube-каналу відеолекціях фахівців К Линьова, О. Педько описано погляд щодо актуальних питань планування діяльності закладу загальної середньої, вищої освіти, роботи керівника і у закладу освіти із стратегічного планування висвітлено [236, 237, 238, 239].

Автором також приділено увагу в наукових розвідках щодо стратегічного управління і планування в умовах реформування державного управління та освітньої галузі [240, 241, 242, 243].

Розглянемо сутнісні характеристики стратегічного планування розвитку організації та технологічного аспекту розроблення стратегії розвитку закладу ЗСО в контексті вимог державної політики у сфері освіти.

У первинному смислі слово «стратегія» (грецького походження) означало мистецтво розміщення військ та ведення бою, мистецтво генерала, а пізніше набуло значення вибору певної лінії поведінки в політиці, а також плану дій залежно від поведінки суперників у теорії ігор. У теорії менеджменту сутність стратегії визначається різними авторами як: узагальнена модель дій, спрямованих на досягнення мети шляхом розподілу ресурсів та координації (Б. Карлоф); спосіб поліпшення конкурентоспроможності організації (Г. Уотермен); сукупність правил, необхідних для прийняття рішень та діяльності організації (І. Ансофф); детальний комплексний план реалізації місії (М. Мескон). Ми поділяємо таку думку сучасних дослідників, що «стратегія – це довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку закладу освіти, який інтегрує місію, цілі, норми та дії в єдине ціле, визначає ресурсне забезпечення з урахуванням внутрішніх переваг і недоліків організації, очікуваних змін і пов'язаних із ними дій конкурентів» [244].

Джеррі Джонсон та Кеван Скоулз, автори «Дослідження корпоративної стратегії», вважають, що стратегія визначає напрямок і сферу діяльності організації на довгострокову перспективу, що вона повинна визначати, як

ресурси повинні бути налаштовані для задоволення потреб ринків та зацікавлених сторін. Майкл Портер, експерт із стратегій та професор Гарвардської школи бізнесу, наголошує на необхідності стратегії для визначення та передачі унікальної позиції організації та зазначає, що стратегія повинна визначати, як слід поєднувати організаційні ресурси, навички та компетенції для створення конкурентних переваг [245].

Розроблення стратегії організації є складовою стратегічного менеджменту. Саме тому розглядатимемо питання про стратегію розвитку закладу ЗСО у контексті державного стратегічного управління та стратегічного планування. Актуальними для нашого наукового пошуку є такі підходи дослідників щодо визначення понять «стратегічне управління» і «стратегічне планування»:

– стратегічне управління – особливе, відмінне від поточного, управління організацією на підставі стратегії, яке орієнтує всю діяльність на встановлення постійного зв'язку із зовнішнім оточенням та на внесення своєчасних змін для закріплення здатності організації до ефективного виконання своєї місії та забезпечення довгострокового виживання організації в мінливому середовищі [246, с. 678];

– стратегічне управління передбачає вміння моделювати ситуацію, аналізувати тенденції розвитку, на основі чого розробляти стратегію змін, використовуючи надійні методи, і впроваджувати цю стратегію в життя. Стратегічне бачення дає змогу визначати реальний стан речей, динаміку і перспективи розвитку окремого об'єкта або сукупності явищ, що утворюють систему, а також фактори, що прискорюють або уповільнюють рух до визначеної мети [247, с. 441–443];

– стратегічне планування – адаптивний процес, за допомогою якого здійснюються регулярна розробка та корекція системи досить формалізованих планів, перегляду системи заходів щодо їх виникнення на основі безперервного контролю та оцінки змін, що відбуваються зовні та всередині підприємства [248, с. 677];

– стратегічне планування – це визначення цілей та процедур організації у довгостроковій перспективі, тоді як оперативне планування – це система управління організацією на поточний період часу [247];

– стратегічне планування розвитку територій – процес передбачення майбутнього та його досягнення, який включає розробку, затвердження та реалізацію стратегії та стратегічного плану розвитку території, охоплює систему довго-, середньо- та короткострокових планів, проектів і програм [249].

Так, стратегічному плануванню належить особлива роль особлива роль у функціонуванні системи, і воно передбачає організацію розроблення науково обґрунтованої стратегії розвитку суспільства в цілому і окремих територіальних громад, організацій, забезпечення координації ресурсів і зусиль колективів організацій різних галузей та регіонів. Сьогодні в умовах формування громадянського суспільства радикально підвищуються вимоги щодо результативності управління в умовах політичної конкуренції, що зумовлює необхідність чіткого цілепокладання та розробки програм досягнення цілей, наявності ефективних і водночас «м'яких» технологій планування за участю громадськості, тобто певного розвитку методологій і технологій розробки стратегій. Програма чи план будь-якого ієрархічного рівня мають базуватися на чітко визначеній цілі і прогнозі майбутніх подій, узгоджуватися з усіма зацікавленими системами, підсистемами і передбачати можливість координації під час їх виконання, формуватися з використанням чітких кількісних і якісних показників, що піддаються вимірюванню, передбачати стимулювання виконавців. Розроблення прогнозів і програм соціально-економічного розвитку України здійснюється в центральних органах виконавчої влади, при цьому відбувається тісна кооперація з Кабінетом Міністрів України (КМУ), регіональними органами виконавчої влади (місцевими державними адміністраціями, територіальними представництвами центральних органів виконавчої влади (далі – ЦОВВ) та об'єктами управління (підприємства і організації різних сфер життєдіяльності населення). Формування регіональної програми соціально-економічного розвитку передбачає співпрацю з ЦОВВ,

органами місцевого самоврядування (далі – ОМСВ), об'єктами управління, споживачами послуг, зацікавленими організаціями. Саме в цей період необхідно з'ясувати інтереси і потреби всіх учасників процесу, узгодити їх із загальнодержавними та визначити пріоритети або компроміси. Тобто процес планування доцільно організовувати як зустрічний – проекти програм розробляються одночасно на всіх рівнях (від сільської ради до КМУ), а потім здійснюється їх узгодження та уточнення. Під час формування прогнозів та програм, на думку авторів підручника «Державне управління», послаблюються відносини підпорядкування, активізується творча співпраця фахівців різних установ з виявлення і порівняння значущості проблем, узгодження шляхів їх розв'язання, пошуку ефективних засобів подолання суперечностей. Зв'язки планування вважають переважно горизонтальними і пропонують зобразити їх таким чином (див. рис.) [249].

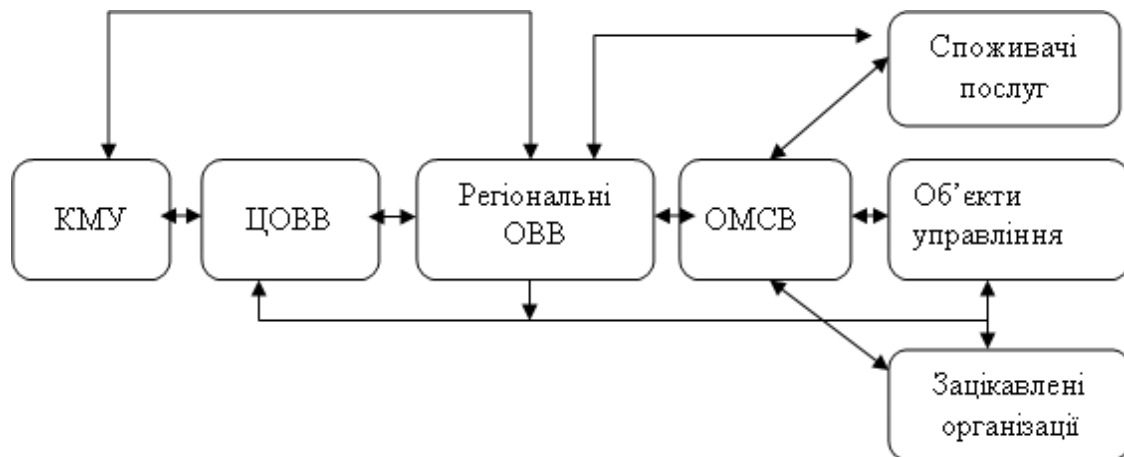


Рис. Схема відносин координації, що існують в процесі формування прогнозів

На думку дослідників, стратегічне планування розвитку територій містить декілька компонентів, змістовне наповнення яких може здійснюватися таким чином: 1) створення робочої групи; 2) оцінка соціально-економічного стану; 3) визначення політики, концепції розвитку; 4) формулювання бачення майбутнього; 5) SWOT-аналіз (сильні, слабкі сторони, можливості, загрози); 6) TOWS-аналіз (матриця стратегічного вибору); 7) формування пріоритетів, цілей; 8) встановлення завдань з кожної цілі; 9) легітимізація стратегічних документів; 10) реалізація, моніторинг та оцінка реалізації заходів стратегічних документів. Також нами було зацентровано увагу на актуальності створення

інтегративної взаємодії суб'єктів планування на основі кластерного підходу, основою якого є об'єднання суб'єктів освітньої, наукової, господарської, комерційної, громадської діяльності (вітчизняних та зарубіжних формальних та неформальних організації різних сфер впливу й рівнів підпорядкування) в єдину організаційну структуру із збереженням статусу юридичних осіб з метою створення конкурентних переваг продукту спільної діяльності [242, с. 25].

Важливе значення при розробці організаційного механізму проходження окремих процесів та функцій управління реалізацією стратегії фахівці надають таким функціям:

- управлінню вартістю, яке набуває особливого значення в умовах дефіциту бюджетних коштів і необхідності багато-джерельного фінансування проектів місцевого розвитку;

- управлінню часом, оскільки горизонти стратегічного планування у багатьох випадках обмежені термінами каденції виборчих органів;

- управлінню змістом та інтеграції результатів, оскільки діяльність органів місцевого самоврядування є багатовекторною, і рівень задоволення споживача-громадянина значною мірою залежить від узгодженості і цілеспрямованості дій у кожній сфері;

- управлінню ризиками, що є дуже важливим в умовах динамічного, мінливого та не завжди передбачуваного зовнішнього середовища. Отже, процеси управління стратегічним розвитком ОТГ, на їхню думку, не закінчуються із затвердженням підсумкового документу стратегії сесією селищної (сільської) ради, а переходять до наступної фази – фази управління реалізацією стратегії [251].

Розглянемо стратегічне управління закладом загальної середньої освіти як відкритою соціально-педагогічною системою, яке передбачає комплекс таких процесів:

- визначення й ранжування довгострокових цілей управлінського і педагогічного процесів, які відповідають закономірностям розвитку освітньої

галузі та інтересам закладу в контексті завдань державної політики у сфері освіти;

- формування стратегії розвитку закладу освіти;
- оцінювання і критичний розгляд можливих шляхів досягнення

визначених цілей з урахуванням внутрішніх і зовнішніх умов функціонування закладу в даний період;

- вибір і поступову реалізацію суб'єктами менеджменту управлінських рішень щодо реалізації визначених соціально-економічних проектів закладу, ефективною адаптації процесів управління, навчання, виховання учнівської молоді, безперервного навчання працівників закладу до змін;

- реалізацію ресурсного підходу (оцінювання потреби в людських, фінансових, матеріально-технічних, інформаційних ресурсах тощо) для започаткування або підтримання процесів;

- зворотний зв'язок закладу освіти із зовнішнім соціальним середовищем і врахування факторів його впливу (соціальних, політичних, економічних, технологічних тощо).

Для нас актуальним є положення дослідників про те, що стратегічний підхід до планування розвитку будь-яких організацій, муніципальних утворень, галузей економіки тощо, передбачає не тільки розробку стратегічних орієнтирів, деталізованих через декомпозицію стратегічних та операційних цілей, а й визначення інструментів управління переходом від поточного стану системи до бажаного майбутнього [251]. Як зазначають науковці, зміст стратегічного управління школою полягає у вивченні теоретико-методичних основ і аспектів формування місії, стратегії організації як динамічної, стохастичної соціально-педагогічної системи. Метою стратегічного управління закладом ЗСО є визначення місії, цілей, бачення (візії), стратегії, розроблення системи планів, проектів і програм розвитку як інструментів стратегічних орієнтирів задля покращення діяльності організації та її окремих складових, а також забезпечення

виконання завдань підвищення рівня конкурентоспроможності закладу освіти, його тривалого функціонування.

Розглянемо сутність цінностей, місії, візії, стратегічних та операційних цілей закладу освіти:

- Цінності закладу, по суті, є фільтром поведінкових моделей усіх учасників освітнього процесу. Вони визначають, що для закладу є важливим, які людські та суспільні цінності. Отже, це керівні принципи, які впливатимуть на дії для виконання місії та бачення організації.

- Місія закладу дає відповідь на запитання, чому заклад існує, яка мета його діяльності та для кого здійснюється освітня діяльність. Вона деталізує статус школи та забезпечує напрям і орієнтири для визначення цілей роботи закладу. Отже, місія є причиною існування організації. Це видимий та відчутний бажаний ефект для споживачів освітніх послуг (стейкхолдерів) та усього світу.

- Візія закладу освіти визначає, куди він рухається, де хоче бути. Формулювання візії дасть змогу відповісти на питання: чого прагне реалізувати у середньостроковій перспективі, яким прагне бути ваш заклад в майбутньому, як виглядає успіх для вашого закладу. Візія – це ідея, логічна конструкція образу бажаного майбутнього, це про те, як буде виглядати світ, коли ви виконаєте свою місію.

- Стратегічні цілі діяльності закладу освіти визначають, якою має бути заклад освіти за кілька років, задають напрями розвитку та фіксують, чого організація прагне досягти. Вони визначають сфери, на яких мають бути сконцентровані зусилля адміністрації та педагогічного колективу закладу. Стратегічні цілі обов'язково мають корелюватися з візією, адже їхнє виконання наближає заклад до її досягнення. Для максимальної ефективності цілі мають бути сформовані на основі SMART-критеріїв та, відповідно, бути конкретними, вимірюваними, досяжними, актуальними та визначеними/обмеженими в часі.

- Операційні цілі визначають, яким чином заклад буде досягати стратегічних цілей та які кроки необхідно для цього зробити. В операційних цілях стратегія закладу переходить від загального до конкретного [252].

Керівники закладів освіти, засновники, керівники органів управління освітою проєктують зміни – управлінських структур, змісту, технологій освітньо-виховного процесу, різні варіанти розвитку закладів освіти. Таке проєктування покладається в основу перетворювальної діяльності, Для здійснення цього проєктування важливим є вміння керівника виокремлювати об'єкти, які підлягають перетворенню. Критерієм оптимального вибору об'єктів, які підлягають змінам, є здатність цієї сукупності після відповідних процедур модернізації забезпечити системний стратегічний розвиток закладу в цілому. Отже, стратегія розвитку охоплює не всі без винятку об'єкти управління, а лише ті, зміна яких є ключовою умовою розвитку закладу освіти. За ознакою кількості та взаємозв'язків об'єктів, які планується задіяти у стратегічних змінах, виокремлюють локальні, модульні та системні стратегії. Також розрізняють такі види стратегій закладу освіти: соціально-педагогічні; особистісно-розвивальні; інноваційні; маркетингові; комунікаційні; кадрові; ресурсні; антикризові та інші [244].

Ураховуючи різні погляди дослідників щодо складових стратегії [236, 237, 238], структура стратегії розвитку закладу освіти може бути такою:

– Вступ (Загальні роздуми про особливості функціонування закладу, досягнення, проблематика в діяльності, перелік нормативно-правової бази тощо).

– Розділ I. Місія, візія, цінності, принципи діяльності розвитку закладу освіти.

– Розділ II. Мета, завдання розвитку закладу освіти.

– Розділ III. Пріоритетні напрями та заходи з розвитку закладу освіти.

– Розділ IV. Очікувані результати розвитку закладу освіти.

Розповсюдженим у практиці щодо структури стратегії розвитку закладу є включення таких компонентів:

– вступна концептуально-ідеологічна складова: цінності, місія, візія, мета (цілі), завдання, принципи діяльності закладу;

- планування основних напрямів діяльності закладу: визначення цілей з кожного напрямку, упровадження нових освітніх технологій, інноваційних підходів, освітніх проєктів тощо, очікувані результати з кожного напрямку; послідовність реалізації стратегії:

- етапи реалізації, періоди, визначені терміни;
- імовірні ризики та способи їх подолання;
- очікувані результати, критерії та механізми їх оцінювання, особливості оцінювання реалізації стратегії.

У Законі України «Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій» подано таке визначення: «технологія – результат науково-технічної діяльності, сукупність систематизованих наукових знань, технічних, організаційних та інших рішень про перелік, строк, порядок та послідовність виконання операцій, процесу виробництва та/або реалізації і зберігання продукції, надання послуг». Технологію (від гр. *techne* – мистецтво, майстерність, уміння та *logos* – слово, навчання, наука) ми розуміємо як: сукупність знань про способи і засоби здійснення відповідних процесів; змістову техніку провадження певної діяльності; сукупність методів та прийомів для досягнення бажаного результату; спосіб перетворення існуючого в необхідне, вхідних елементів (матеріалів, сировини, інформації тощо) на вихідні (продукти, послуги). Механізм реалізації технології забезпечується формами, методами, прийомами та засобами здійснення діяльності та є її динамічною основою. Нам імпонує запропоноване Асоціацією з педагогічних комунікацій і технології США визначення педагогічної технології як комплексного, інтегративного процесу, який охоплює людей, ідеї, засоби і способи організації діяльності для аналізу проблем і планування, забезпечення, оцінювання і керування вирішенням проблем, що стосуються всіх аспектів засвоєння знань. З урахуванням зазначеного розглянемо технологічний аспект розроблення стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти. Вибір технології щодо розроблення стратегії розвитку закладу ЗСО – це завжди вибір стратегії, пріоритетів, системи взаємодії, тактик навчання та стилю роботи керівника

закладу із зацікавленими особами, яких ми визначаємо відповідно до законодавчих положень.

Вважаємо актуальним для розроблення стратегії розвитку закладу ЗСО застосування описаних нами та іншими авторами у наукових працях технологій форсайту, кластерного підходу, управління проектами, «критичних технологій», педагогічного коучингу, реалізацію яких можна здійснити такими методами: стратегічного діагностування, стратегічного і системного аналізу (SWOT, TOWS, PEST (STEP)), ЗВЗ-аналізу освітніх систем, експертного оцінювання, «еталонного аналізу» (бенчмаркінгу (benchmarking)), побудови сценаріїв, контролінгу, експертних панелей, математичного моделювання, позитивної оцінки ситуації, колективної генерації ідей («мозкової атаки»), регресійного аналізу, прогнозу екстраполяції, координації та інтегрування видів діяльності, методом Дельфі тощо [242].

Мета форсайту – визначення можливого майбутнього, створення бажаного образу майбутнього та визначення стратегій його досягнення. Науковці визначають форсайт як спеціальну технологію формування пріоритетів розвитку та мобілізації максимально великої кількості зацікавлених осіб для досягнення якісно нових результатів у розвитку громад [253]. При цьому необхідно зазначити, що форсайт відрізняється від інших інструментів передбачення та прогнозування. Прогнози, як правило, формуються вузьким колом експертів і в більшості випадків асоціюються з передбаченнями малокерованих подій. В основі форсайту – оцінка можливих перспектив інноваційного розвитку, пов'язаних із впровадженням досягнень науки і техніки на відповідній території. При цьому окреслюються можливі технологічні горизонти, які можуть бути досягнуті при вкладенні певних засобів і організації систематичної роботи, а також ймовірні ефекти для розвитку громади. Важливою складовою технології є створення мереж висококваліфікованих і зацікавлених в його реалізації експертів із представників влади, бізнесу, громадських організацій і науковців, які взмозі сформулювати адекватну відповідь на політичні, економічні, соціальні та інші виклики. Окрім експертів, форсайт передбачає участь широкого кола

зацікавлених осіб-представників різних верств суспільства, так званих стейкхолдерів, не тільки у формуванні картини майбутнього, але і їх залучення до активних дій щодо реалізації ними ж передбачуваних змін. Отже, метою застосування технології форсайту є не стільки підготовка аналітичного прогнозу за найбільш проблемними напрямками, детальних сценаріїв або ретельно вивіренних економічних моделей, скільки об'єднання зусиль основних учасників процесу змін, створення для них умови для консолідації та спільних дій на випередження. Тому в кінцевому рахунку, у форсайті важливий не тільки результат, але й процес його отримання. Методологія кожного конкретного форсайту завжди визначається з урахуванням завдань дослідження і певної області його застосування.

Найпоширенішим у форсайті є метод Дельфі, який був системно опрацьований у 1953 році у США спеціалістами корпорації RAND при дослідженні перспектив розвитку військового комплексу. Пізніше він вже був використаний у технологічному прогнозуванні та стратегічному плануванні на державному рівні. Суть методу полягає в тому, щоб за допомогою серії послідовних дій (опитувань, інтерв'ю, мозкових штурмів) домогтися максимального консенсусу при визначенні правильного рішення. Аналіз за допомогою цього методу проводиться в кілька етапів, результати обробляються статистичними методами. Основною відмінністю цього методу від звичайних опитувань експертів є забезпечення зворотного зв'язку з респондентами. Дельфі передбачає не разове опитування, а як мінімум дві (до 8) ітерації опитування однієї й тієї ж групи експертів. Анонімність опитувань дозволяє знизити вплив найбільш активних або авторитетних експертів на індивідуальні оцінки інших.

Метод включає 3 етапи: попередній (підбір групи експертів; чим більша кількість, тим довше процес; рекомендовано до 20 експертів); основний та аналітичний (перевірка узгодженості думок експертів, аналіз отриманих висновків та розробка кінцевих рекомендацій). На основному етапі виокремлюються кілька фаз:

- визначення проблеми – експертам розсилається питання і пропонується його розбити на підпитання. Організаційна група відбирає ті питання, які найбільш часто зустрічаються, та складає загальний опитувальник, який розсилається експертам з питаннями (чи можна додати ще щось; чи достатньо інформації; чи є додаткова інформація з питання?). На основі отриманих після цього 20 варіантів відповідей складається наступний опитувальник.

- опитувальник, підготовлений після першого раунду, розсилається експертам, які додають свій варіант вирішення та розглядають висловлені іншими експертами найбільш крайні точки зору, Експерти повинні оцінити проблему щодо аспектів: ефективність, забезпеченість ресурсами, в якій мірі відповідає початковій постановці завдання. Таким чином виявляються домінуючі судження експертів, зближуються їхні точки зору та відбувається їх ознайомлення з аргументами тих, чийі судження кардинально протилежні. Після цього всі експерти можуть змінювати думку, а процедура повторюється. Ітерації (від лат. *iteratio* – повторювання) повторюються, поки не буде досягнута узгодженість між думками експертами або не буде встановлено відсутність єдиної думки з проблеми. Результатом роботи експертів є остаточна оцінка та практичні рекомендації. Кількість ітерацій – від трьох і більше.

Термін «критичні технології» з'явився у середині ХХ століття. Так називали устаткування та сировину, що не вироблялися у США, але були необхідні для ефективного функціонування збройних сил. Метод пов'язаний з виявленням пріоритетів науково-технічного розвитку на середньострокову перспективу (зазвичай від 3 до 10 років). Найчастіше результатом його використання стають переліки технологій або напрямів досліджень і розробок, які вимагають першочергової уваги. На рівні громади такі «критичні технології» безпосередньо пов'язані з ресурсами та проблемами територій. Цей метод дозволяє чітко визначити ті наукові досягнення, які можуть бути використані у подальшому розвитку громади. При визначенні «критичних технологій» часто застосовується «еталонний аналіз» (*benchmarking*), суть якого у порівнянні з

іншими регіонами. Метод дозволяє не тільки визначити рівень розвитку технології в даному регіоні, але і співвіднести його з рівнем лідерів, виявити ступінь відставання і розробити стратегію з прискорення технологічного розвитку в секторах з високим інноваційним потенціалом [253].

Метод позитивної оцінки ситуації, розроблений у 90-х роках минулого століття, складається з 4-х фаз: 1) дослідження і розуміння (визначення позитивних ключових факторів; поширення позитивних історій; переосмислення ситуації від «багато не вдається» до «багато йде добре»); 2) ідеальне уявлення (визначення бажань для себе і організації; проект того, що може бути; мотивація та натхнення); 3) оформлення (вибір пріоритетів, уточнення бачень, цілей, принципів); 4) реалізацію (розроблення та узгодження заходів; визначення наслідків для учасників; інформування про результати). Такий метод сприяє оволодінню менеджерами інструментарієм стратегічного планування в загальній середній освіті.

При проведенні курсів підвищення кваліфікації керівників управлінь відділів освіти райдержадміністрацій, ОТГ, тренінгів з керівниками опорних шкіл та їх філій, директорами закладів ЗСО нами проводиться їх навчання щодо теоретичних основ та застосування методів та інструментів у форсайті, набір яких численний і різноманітний (метод Дельфі, «критичні технології», розробка сценаріїв, експертні панелі). З розвитком інформаційно-комунікаційних технологій він постійно поповнюється. Прикладом цього є проведення опитувань експертів методом Дельфі з використанням мережі Інтернет. Також використовуються методи математичного моделювання, колективної генерації ідей («мозкової атаки»), регресійного аналізу, прогнозної екстраполяції тощо. Вибір набору методів для проведення форсайту залежить від таких факторів як область застосування, поле та горизонт форсайту. Результатом форсайту є Дорожня карта. Як результат форсайту, «Дорожня карта» являє собою офіційний документ, де відображені можливі шляхи розвитку громади в майбутньому. На її підставі формуються стратегії розвитку та довгострокові пріоритети. Фактично, дорожні карти припускають вже задане майбутнє з детальним описом

основних етапів і практично можливих шляхів його досягнення у цілеспрямованій діяльності стейкхолдерів, які представляють владу, бізнес, громадянське суспільство.

Міністерство освіти і науки України для спільного виконання визначених Законом України «Про співробітництво територіальних громад» повноважень [254], що належать до компетенції органів місцевого самоврядування суб'єктів співробітництва, рекомендувало здійснювати таке співробітництво у формі «реалізації спільних проєктів, що передбачає координацію діяльності суб'єктів співробітництва та акумулювання ними на визначений період ресурсів з метою спільного здійснення відповідних заходів; спільного фінансування (утримання) суб'єктами співробітництва підприємств, установ та організацій комунальної форми власності – інфраструктурних об'єктів». На нашу думку, актуальним є застосування технологій управління проєктами у формуванні нової моделі управління освітою об'єднаної територіальної громади (далі – ОТГ) та закладами ЗСО відповідно до Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року, реалізацію якої мають забезпечити суб'єкти ОТГ. Важливий внесок в цей процес можуть внести громадські ради при виконавчому комітеті об'єднаних територіальних громад, реалізація повноважень якої в управлінні освітою може базуватися на засадах управління проєктним циклом, логіко-структурну матрицю якого запропоновано автором практичного посібника «Розроблення та управління проєктами у публічній сфері: європейський вимір для України» А. Чемерисом [255] (табл. 1). Така матриця може бути використана в управлінні освітою ОТГ та опорним закладом освіти при обговоренні із зацікавленими сторонами проблем, мети, цілей та стратегії їх досягнення, пошуку шляхів їх досягнення, що у кінцевому підсумку сприяє успіху проєкту громади.

Модель логіко-структурної матриці (за А. Чемерисом)

Опис проекту (логіка втручання)	Об'єктивно вимірювані показники досяжності (індикатори)	Джерела перевірки (Як, коли і ким буде здійснюватися збір інформації)	Припущення і ризики
Мета	Показники вимірювання мети	Джерела і методи для перевірки досягнень	
Цілі проекту	Показники вимірювання цілей проекту	Джерела і методи для перевірки досягнень	Припущення щодо впливу на зв'язок між цілями проекту і загальною метою
Результати	Показники вимірювання результатів	Джерела і методи для перевірки досягнень	Припущення щодо впливу на зв'язок між результатами і цілями проекту
Дії (заходи, види робіт)	Необхідні ресурси	Вартість ресурсів	Припущення та ризики, що впливають на зв'язок між діями і результатами

Під час проведення науково-практичних студій, семінарів-практикумів із керівниками та педагогічними працівниками закладів ЗСО з питань стратегічного планування нами активно застосовуються методи SWOT-аналізу та PEST (STEP)-аналізу (таблиці 2, 3).

Матриця SWOT-аналізу

S-strengths Сильні сторони закладу освіти (особливості, які містять основу розвитку):	W-weaknesses Слабкі сторони закладу освіти (особливості, які ускладнюють умови для розвитку):
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Наявність ...</i> ➤ <i>Ресурси:</i> ➤ <i>Наявність сучасних комунікаційних систем і мереж...</i> ➤ <i>Висока якість</i> ➤ <i>Людський потенціал:</i> ➤ <i>Прозорість та відкритість місцевої влади:</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Відсутність досвіду роботи...</i> ➤ <i>Відсутність..... об'єднуючої ідеї для</i> ➤ <i>Обмеженість ресурсів:</i> ➤ <i>Низький рівень</i> ➤ <i>Демографічний стан..... (</i>

Продовження таблиці 2

O-opportunities	T-threats
Можливості зовнішнього середовища (умови, які можуть виникнути, створити в майбутньому сприятливі умови для розвитку закладу освіти):	Загрози зовнішнього середовища (умови, які можуть виникнути та стати в майбутньому несприятливими і навіть небезпечними для розвитку закладу освіти):
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Децентралізація та реформа державного управління, яка виявляється у..... ➤ Державна підтримка щодо ➤ Системні дії влади спрямовані на..... ➤ Надання допомоги бізнесу у.. ➤ Розвиток у місті..... 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Складна політично-економічна ситуація в ➤ Слабкість та нестабільність нормативно-правової бази, а саме..... ➤ Нестача фінансування, а саме ➤ Зростання трудової міграції і втрата трудових ресурсів, а саме..... ➤ Нестабільність.....

SWOT-аналіз є універсальним методом, що використовується у процесі стратегічного планування діяльності будь-якої організації, у тому числі і закладу освіти. З нього може починатися будь-які дії організації, наприклад, такі: дослідження нових ініціатив, нові стратегії розвитку, можливі зміни. Сутність методу полягає у розділенні факторів і явищ, що впливають на функціонування та розвиток організації, на 4 категорії: сильні (S-strengths) та слабкі (W-weaknesses) сторони, можливості (O-opportunities) та загрози (T-threats). Цей аналіз не містить усієї інформації для прийняття раціональних управлінських рішень, але дає змогу оцінити наявну ситуацію. Метою SWOT-аналізу є узагальнення ситуації в закладі та на ринку освітніх послуг, визначення шансів та загроз його існування через виявлення сильних і слабких сторін як закладу, так і конкурентів. Для реалізації аналізу потрібно розв'язати наступні завдання:

- визначити сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища,
- можливості та загрози зовнішнього середовища;
- обґрунтувати отримані чинники;
- визначити рекомендовану стратегію.

Матриця PEST (STEP)-аналізу

Політичні (P - political) аспекти зовнішнього середовища	Економічні (E - economic) аспекти зовнішнього середовища
<p><i>Приклади політичних факторів: Вибори <u>Президента</u>, Вибори <u>Верховної Ради України</u>, Зміна <u>законодавства</u> України, <u>Міжнародні групи</u>, <u>Вступ до СОТ</u>, <u>Державне регулювання в галузі</u> тощо</i></p>	<p><i>Приклади економічних факторів: Динаміка <u>ВВП</u>, <u>Інфляція</u>, Динаміка курсу <u>гривні</u>, <u>Динаміка ставки рефінансування</u> НБУ, Динаміка <u>зайнятості</u>, <u>Платіжоспроможність населення</u>, <u>Ринок і торговельні цикли</u>, <u>Витрати</u> Вашої організації, <u>Витрати на енергетику</u> організації, <u>Витрати на комунікації</u>, <u>Підвищення цін постачальниками</u>, <u>Зниження купівельної спроможності</u> споживачів тощо.</i></p>
Соціальні (S - social) аспекти зовнішнього середовища	Технологічні (T - technological) аспекти зовнішнього середовища
<p><i>Приклади соціальних факторів: Зміни в базових <u>цінностях</u>, Зміни в <u>стилі і рівні життя</u>, <u>Ставлення до праці і відпочинку</u>, <u>Демографічні зміни</u>, <u>Релігійні чинники</u>, <u>Вплив ЗМІ</u></i></p>	<p><i>Приклади технологічних факторів: Тенденції <u>НДДКР</u> (науково-дослідних робіт), <u>Нові патенти</u>, <u>Нові продукти</u>, <u>Розвиток технологій</u> тощо.</i></p>

PEST-аналіз (іноді позначають як STEP) – це маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних (P – political), економічних (E – economic), соціальних (S – social) і технологічних (T – technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на розвиток/ бізнес організації. Політика вивчається, тому що вона регулює владу, яка в свою чергу визначає середовище компанії і отримання ключових ресурсів для її діяльності. Основною причиною вивчення економіки є створення картини розподілу ресурсів на рівні держави, яка є найважливішою умовою діяльності організації. Не менш важливі споживчі переваги визначаються за допомогою соціального компонента PEST-аналізу. Останнім чинником є технологічний компонент. Метою його дослідження прийнято вважати виявлення тенденцій у технологічному розвитку, які часто є причинами змін і втрат ринку, а також появи нових продуктів.

Аналіз виконується за схемою «чинник – організація». Результати аналізу оформляються у вигляді матриці, підметом якої є фактори макросередовища,

присудком – сила їх впливу, що оцінюється в балах, рангах та інших одиницях вимірювання. Результати PEST-аналізу дозволяють оцінити зовнішню економічну ситуацію, що складається у сфері виробництва та комерційної діяльності. У конкретному розумінні за допомогою аналізу макросередовища організація формує свій особливий перелік ключових факторів середовища, встановлює тенденції, на які потрібно звернути увагу при проектуванні стратегії свого розвитку.

Алгоритм розроблення стратегії розвитку організації можна представити низкою послідовних процесів:

- аналіз і оцінювання соціуму (оточення);
- аналіз прогнозів і визначення можливих напрямів розвитку організації з урахуванням зовнішніх умов та внутрішніх можливостей;
- визначення, класифікація завдань організації, які відображають інтереси організації, освітнього ринку і ринку праці;
- аналіз внутрішньої специфіки організації;
- вивчення альтернативних шляхів розвитку організації;
- обґрунтування стратегії;
- визначення дій щодо реалізації стратегії;
- оцінювання розробленої або вибраної стратегії в контексті аналізу соціуму;
- конструювання нової стратегії у разі потреби.

На основі визначених законодавчих вимог можна виокремити такі етапи створення та впровадження стратегії розвитку закладу ЗСО:

- аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників діяльності закладу освіти;
- розроблення стратегії колективом закладу освіти за участю піклувальної ради;
- експертиза стратегії та аналіз її зв'язків з іншими документами з планування роботи закладу;
- схвалення стратегії розвитку закладу педагогічною радою;

- затвердження стратегії засновником закладу; упровадження стратегії в дію наказом директора закладу;
- контроль і коригування стратегії в процесі реалізації;
- звіт директора закладу ЗСО про виконання стратегії розвитку на щорічних загальних зборах (конференції) колективу закладу.

Процедура розроблення та впровадження стратегії розвитку закладу ЗСО має включати такі складові:

- Утворення наказом директора закладу освіти робочих (експертних) груп з розроблення стратегії розвитку закладу освіти.
- Визначення (уточнення/ коригування) місії, візії (бачення), цінностей, принципів діяльності.
- Аналіз сильних і слабких сторін внутрішнього середовища закладу ЗСО (SWOT-аналіз, TOWS-аналіз).
- Аналіз можливостей і загроз зовнішнього середовища закладу освіти (сучасні тенденції, чинники, напрями суспільного розвитку в державі, в освіті, очікування внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів, учасників освітнього процесу) (SWOT-аналіз, STEP (PEST)-аналіз).
- Визначення мети, завдань, основних напрямів стратегії розвитку.
- Розроблення заходів та визначення дедлайнів їх виконання.
- Визначення очікуваних результатів розвитку.
- Експертиза стратегії, аналіз її зв'язків з іншими планами закладу.
- Схвалення стратегії педагогічною радою закладу освіти.
- Затвердження стратегії засновником закладу освіти.
- Упровадження стратегії розвитку в діяльність закладу наказом директора закладу освіти.
- Аналіз виконання та коригування стратегії розвитку закладу освіти.
- Щорічний звіт директора закладу освіти на загальних зборах (конференції) колективу закладу ЗСО.

Відповідно до нормативних вимог щодо стратегії розвитку керівник закладу ЗСО має забезпечити:

- розроблення стратегії розвитку закладу освіти, урахуваючи пропозиції всіх зацікавлених сторін;
- схвалення стратегії на засіданні педагогічної ради;
- затвердження стратегії розвитку закладом засновником закладу; виконання стратегії;
- звітування щороку на загальних зборах (конференції) колективу) про виконання стратегії розвитку.

Важливою частиною роботи директора як менеджера є формування стратегічного бачення розвитку школи. Стратегічне управління – це безперервний процес, обов’язковою частиною якого є розроблення Стратегії розвитку закладу освіти. Стратегія розвитку дає можливість визначити напрями руху закладу освіти для досягнення основної мети – забезпечення якості освіти. Професійним стандартом «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти» (2021 р.) визначено вимоги щодо компетентностей керівника закладу ЗСО з стратегічного управління закладом та стратегічного управління персоналом. Відповідно до цього стандарту для реалізації трудової функції «Стратегічний розвиток закладу загальної середньої освіти» керівник (директора) закладу ЗСО має набути таких компетентностей:

- А1. Нормативно-правова компетентність:
 - А1.1. Здатність керуватися в управлінській діяльності Конституцією, законами України і нормативно-правовими актами в галузі освіти.
 - А1.2. Здатність проектувати, розробляти документи.
 - А1.3. Здатність відповідати за реалізацію завдань загальної середньої освіти заступниками і педагогічними працівниками очолюваного закладу загальної середньої освіти.
 - А1.4. Здатність контролювати дотримання академічної доброчесності педагогічними працівниками.
- А2. Компетентність стратегічного управління закладом загальної середньої освіти:

- A2.1. Здатність визначати і враховувати запити та очікування всіх учасників освітнього процесу.
- A2.2. Здатність визначати стратегію розвитку закладу загальної середньої освіти і здійснювати стратегічне планування.
- A2.3. Здатність до інноваційного управління розвитком закладу загальної середньої освіти.
- A2.4. Здатність ефективно залучати і використовувати матеріальні й фінансові ресурси.
- A2.5. Здатність управляти змінами.
- A2.6. Здатність приймати і ухвалювати рішення, що ґрунтуються на оцінці існуючих альтернатив і ризиків.
- A2.7. Здатність здійснювати контроль і рефлексію управлінської діяльності.
- A3. Компетентність стратегічного управління персоналом:
 - A3.1. Здатність здійснювати ефективну кадрову політику.
 - A3.2. Здатність ефективно управляти персоналом.
 - A3.3. Здатність до створення організаційно-педагогічних умов для безперервного професійного розвитку педагогічних працівників.
 - A3.4. Здатність мотивувати і стимулювати персонал закладу освіти до професійного розвитку.
 - A3.5. Здатність створювати саморозвивальне професійне середовище в закладі загальної середньої освіти.
 - A3.6. Здатність забезпечувати наставництво, залучати супервізорів.
 - A3.7. Здатність усвідомлювати об'єктивність особистого ставлення до управлінської діяльності, керувати власними емоційними станами [256].

Яку стратегію розвитку закладу освіти можна вважати ефективною? Ми поділяємо думку науковців про такі умови життєздатності, реальності стратегії розвитку закладу освіти:

- створення стратегії у самому закладі освіти (а не замовлення її висококваліфікованим фахівцям), залучення до її розроблення та схвалення всіх зацікавлених осіб та суб'єктів педагогічного процесу;
- наявність об'єктивних даних про заклад освіти;
- багатоаспектний аналіз діяльності закладу освіти;
- узгодження стратегії на різних рівнях державно-громадського управління, прозора та демократична процедура ухвалення стратегії;
- визначення та облік ресурсів закладу освіти, обґрунтування та розроблення послідовності оновлення та поповнення ресурсів, прогнозування ризиків і негативних впливів зовнішнього та внутрішнього середовища на стан ресурсів, виявлення додаткових можливостей ресурсного забезпечення;
- прийняття пріоритету якості освіти, врахування вимог державної політики у сфері освіти, запитів батьків, наявність умов для інтелектуального та фізичного розвитку дітей, виховання особистості, громадянина;
- роз'яснення основних напрямів стратегії, необхідності змін у доступній формі батькам, громадськості, випереджальна спрямованість об'єктивної інформації щодо необхідності стратегічних змін з метою подолання небажаних соціальних проявів і чуток [244].

М. Альберт, М. Мескон, Ф. Хедоурі пропонують оцінювати розроблені стратегічні плани, відповівши на такі запитання: чи сумісна стратегія з можливостями країни, регіону, територіальної громади, організації; чи можливо встановити передбачений ступінь ризику; чи враховані усі зовнішні загрози і можливості; чи є передбачений засіб використання наявних ресурсів найкращим чином [242].

Розробники Абетки для директора закладу ЗСО визначають такі питання, які пропонуються під час проведення інституційного аудиту закладів ЗСО для оцінювання реалізації вимог щодо стратегії розвитку закладу освіти:

- Чи наявна і оприлюднена стратегія розвитку закладу освіти?
- Хто був залучений до розроблення стратегії?
- Чи ознайомлені працівники закладу із стратегією розвитку?

- Чи обізнані стосовно мети діяльності та шляхів розвитку закладу?
- Чи враховує стратегія специфіку та умови діяльності закладу?
- Чи відбувається у закладі моніторинг досягнення цілей, які визначені стратегією?
- Чи відбувається коригування стратегії розвитку закладу? З якої причини? Як часто? Що саме потребувало корекції?

Методи, які застосовуватимуться для збору інформації із виконання цих вимог: вивчення документації (стратегія розвитку закладу, статут закладу, освітня програма, протоколи засідань педагогічної ради, технічний паспорт закладу, наказ про закріплення території обслуговування, кошторис закладу освіти [235].

Вважаємо за необхідне для визначення життєздатності стратегії розвитку закладу ЗСО оцінювати те, наскільки вона забезпечує реалізацію визначеної Законом України «Про освіту» мети освіти, а саме: всебічний розвиток людини як особистості та найвищої цінності суспільства, її талантів, інтелектуальних, творчих і фізичних здібностей, формування цінностей і необхідних для успішної самореалізації компетентностей, виховання відповідальних громадян, які здатні до свідомого суспільного вибору та спрямування своєї діяльності на користь іншим людям і суспільству, збагачення на цій основі інтелектуального, економічного, творчого, культурного потенціалу Українського народу, підвищення освітнього рівня громадян задля забезпечення сталого розвитку України та її європейського вибору [230].

Отже, стратегічний менеджмент має превентивний характер, оскільки спрямований на перспективу. Розробка та обґрунтування стратегії розвитку організації є однією з найважливіших функцій управління. Стратегії відображають реакцію організації на фундаментальні завдання, які перед нею визначені на всіх рівнях управління, а мета стратегії розвитку полягає в досягненні довгострокових конкурентних переваг організації. Стратегія розвитку закладу освіти фактично визначає сенс його діяльності, постійно

розвивається і складається із запланованих дій та адаптивної реакції на зміну ситуації.

Тому, на нашу думку, для успішного продовження процесів реформування загальної середньої освіти в умовах децентралізації управління освітою необхідно визначити проблемні питання щодо стратегічного планування в менеджменті загальної середньої освіти. На нашу думку заслуговує на увагу питання щодо фахової підготовки осіб у сфері стратегічного та проектного управління, які безпосередньо беруть участь у стратегічному плануванні та управлінні реалізацією проектів місцевого розвитку, галузевих напрямів стратегічного розвитку. Це стосується не тільки працівників управлінського апарату органів самоврядування громад, а й керівників організацій, інших осіб (підприємців, працівників громадських організацій, комунальних закладів тощо) або визначених відповідальними за окремі стратегічні цілі та проекти.

Саме тому оволодіння управлінцями і педагогами технологічним інструментарієм щодо стратегічного планування роботи закладу загальної середньої освіти сприятиме в найближчій перспективі їхньому успіху на ринку праці, який визначатиметься вмінням ставити цілі та досягати їх, критично мислити, навчатися впродовж життя, працювати в команді.

Також актуальним положенням щодо стратегічного управління є те, що сьогодні стратегії повинні набувати ризик-орієнтованого характеру, передбачати найбільш ймовірні ризики та намагатися їм запобігати задля підвищення ступеня реалізації стратегічних ініціатив, тобто мати антикризовий характер. Саме інтеграція стратегічного і проектного підходів робить значний внесок у реалізацію такого завдання унаслідок того, що інтегрований підхід перетворює стратегію на портфель проектів і програм. При цьому формування кожного проекту передбачає аналіз ризиків і формування плану реакції на них. Для використання стратегії в антикризовому контексті механізм управління реалізацією стратегії має передбачати в залежності від діагностованого рівня настання ризиків та кризових небезпек здійснення оперативного корегування стратегії (реалізацію планів реакції на ризики) або зміни в її складі. Як

зазначають науковці, завдяки орієнтованості стратегії на заздалегідь визначені в проєктах ризику підвищується ступінь реалізованості стратегії. Крім того вирішенню цього ж завдання сприяє система моніторингу виконання стратегії, заснована на моніторингу окремих проєктів, а далі – моніторингу виконання цілей по гілкам дерева цілей і до стратегії у цілому [253].

Такий підхід використання стратегії розвитку організацій в антикризовому контексті підтвердила ситуація, яка склалася в Україні з початку війни, яку російська федерація розв'язала 24 лютого 2022 року та веде проти України. В умовах війни Українська держава та її громадяни стають безпосередніми учасниками процесів, які мають надзвичайно велике значення для подальшого визначення, першою чергою, своєї долі, долі своїх сусідів, подальшого світового порядку. В умовах сучасних викликів та загроз, і водночас, великих перспектив розвитку, кардинальних змін у політиці, економіці, соціальній сфері пріоритетним завданням суспільного поступу, поряд із забезпеченням своєї суверенності й територіальної цілісності, пошуками шляхів для інтегрування в європейське та євроатлантичне співтовариство, є визначення нової стратегії виховання як багатокомпонентної та багатовекторної системи, яка великою мірою формує майбутній розвиток Української держави. Саме тому наказом Міністерства освіти і науки України від 6 червня 2022 р. № 527 затверджені заходи щодо реалізації Концепції національно-патріотичного виховання в системі освіти України до 2025 року. Інтеграційні процеси, що відбуваються в Україні, європоцентричність, пробудження громадянської і громадської ініціативи, виникнення різних громадських рухів, розповсюдження волонтерської діяльності, які накладаються на технологічну і комунікативну глобалізацію, міграційні зміни всередині суспільства, ідентифікаційні і реідентифікаційні процеси в особистісному розвитку кожного українця, відбуваються на тлі сплеску інтересу і прояву патріотичних почуттів і нових ставлень до історії, культури, релігії, традицій і звичаїв українського народу. Тому нині, як ніколи, потрібні нові підходи і нові шляхи до виховання патріотизму як почуття і як базової якості особистості. При цьому потрібно

враховувати, що Україна має древню і величну культуру та історію, досвід державницького життя, які виступають потужним джерелом і міцним підґрунтям виховання дітей і молоді. Вони уже ввійшли до освітнього і загальновиховного простору, але нинішні суспільні процеси вимагають їх переосмислення, яке відкриває нові можливості для освітньої сфери. На сучасному етапі розвитку України, коли існує пряма загроза денаціоналізації, втрати державної незалежності та потрапляння у сферу впливу іншої держави, виникає нагальна необхідність переосмислення зробленого і здійснення системних заходів, спрямованих на посилення національнопатріотичного виховання дітей та молоді – формування нового українця, що діє на основі національних та європейських цінностей [257]. Відтак, враховуючи всі обставини, виникає потреба в актуалізації концепції, яка б визначала нову стратегію цілеспрямованого і ефективного процесу виховання суб'єкта громадянського суспільства, громадянина-патріота України. Відповідно сьогодні на заклади загальної середньої освіти покладається важливе завдання формування системних змін щодо розроблених стратегічних документів закладу.

Як зазначалося у Національній доповіді про стан і перспективи розвитку освіти в Україні, «безперервна модернізація освіти в умовах викликів інноваційного суспільства і відповідного становлення інформаційної цивілізації є закономірною і такою, що забезпечує стійкий людський розвиток». І в цьому процесі модернізації освіти в умовах викликів і загроз питання стратегічного планування розвитку закладу загальної середньої освіти потребує комплексних та виважених державних рішень, наукових орієнтирів та громадського обговорення.

SECTION 6. MARKETING

10.46299/ISG.2022.MONO.ECON.3.6.1

6.1 Trends and contradictions of the development of HR marketing

The success of the organization largely depends on the personnel. In order to fully reveal its potential, it is necessary to manage it intelligently, create optimal conditions for its development, and invest the necessary funds in it. As evidenced not only by foreign, but also by modern domestic experience, it is the personnel that is today becoming a long-term factor in the competitiveness and survival of the organization.

In conditions of frank weakness and underdevelopment of the domestic labor market, one of the most difficult, but at the same time, vital tasks for the organization is to ensure the effective work of HR managers. The modern labor market is changing, new technologies are emerging. There are significant changes in the composition of the workforce, new generations of employees appear, new views on work, workplace, and wages are formed, which necessitates the use of HR marketing.

In this regard, HR specialists are now faced with a huge number of questions to which they cannot always find answers: candidates do not respond to vacancies or respond, but not those that companies need; how to make personnel selection not so long and expensive; why searchers go to competitors. A number of questions can help to solve marketing with the correct and skillful application of its tools in the work with personnel.

Today, the role and importance of HR marketing is becoming obvious. First, a strong employer brand makes it possible to interest and attract the best employees from the labor market. Secondly, the reputation of the best employer is also appreciated by clients, because in such a company the staff works more efficiently and ensures high quality of products (service). Therefore, a successful HR brand attracts not only talent, but also new customers.

The role of HR marketing is transforming along with the business. Previously, at the beginning of the 20th century, representatives of this profession were social

workers, then members of trade unions, who by the middle of the century were transformed into personnel inspectors. And only at the end of the century, the position of HR manager appeared (as a service function), which has now evolved into HR of a business partner (as a function focused on achieving business goals).

Until the mid-2000s, the main attention of managers was focused on the issues of increasing labor productivity, therefore eichars were actively engaged in the development and improvement of personnel motivation systems. This was due to the fact that motivated employees get satisfaction from their activities, therefore they are ready to make more efforts, get sick less often, show initiative more often and achieve high results at work. As a rule, such people share corporate values, accept company goals, which has a very positive effect on labor productivity and the organization as a whole. As a result, the employer has increased profits, improved quality and increased customer loyalty, which leads to dynamic business development.

A new direction is emerging among HR specializations: compensation and benefits specialist. A modern HR-marketer must have knowledge in the field of psychology, management, economics, and law. He must understand the specifics of the activities of various enterprises and the dynamics of the functioning of the labor market.

HR-marketing today plays a leading role in the enterprise management system. It is an integral element in the strategic management system of the enterprise. Therefore, specialists in this field must be highly qualified and knowledgeable not only in the field of personnel management, but also understand the general requirements for the successful functioning of the enterprise as a whole. In turn, constant monitoring of HR-marketing indicators will allow to improve personnel management processes at the enterprise and prevent the occurrence of critical situations related to inefficient use of personnel.

HR marketing can be defined as the activities undertaken by an organization to attract and retain top talent, such as marketing employment opportunities, marketing training programs for internal employees, etc. HR marketing applies marketing

concepts to HR, thus facilitating the recruitment and retention of resources for the organization.

HR marketing is a type of management activity aimed at long-term provision of the organization with human resources. These resources form a strategic potential, with the help of which it is possible to solve specific target problems. Knowledge of the basics of personnel marketing by specialists and company managers is an important condition for the effectiveness of the organization's functioning [258].

First of all, HR is the management of human resources, which are the greatest value of any organization. Based on this, the main task of HR is to attract professionally trained employees to the organization, correctly assess their competences and potential, the ability to analyze and forecast the development of a specific employee, the selection of the best option for professional development, appropriate training and development, maintaining a general comfortable climate in the company.

Literally, HR is translated as human resources. But now more and more disputes arise that people are not resources. Resources are the knowledge, skills, and talents of people in the team. And the main task of HR is to effectively manage these resources.

Human resource management and marketing are considered today as an absolutely necessary condition for the best people to work in the company: without customers, there will be no successful business, but there will be no business without employees either. Personnel specialists will not be able to work properly in the labor market without using all the achievements of marketing. But it is necessary to apply knowledge about people and markets in a complex manner. Today, HR marketers have at their disposal all the methods and practices developed in "simple" marketing, because, by and large, recruiters are "sales managers" working in a certain segment of the labor market with a specific "product" (HR brand).

The HR marketer forms and develops the HR brand. If the employer brand is the construction of the company's image as the best employer in the minds of the target audience, then HR marketing is a tool for conveying the brand to the target audience. The employer brand largely answers the question of what the company gives to current and future employees, what is the company's EVP (employer value proposition), and

HR marketing - how can all this be conveyed to our audience, with the help of which tools?

The strategic goal of marketing in HR is to create a good reputation for the company, as well as the formation of employee loyalty. The HR marketing strategy can have several goals: increasing the competition for vacancies, reducing staff turnover, changing the position of the HR brand in the employers' rating. In order for a marketing campaign to be successful, it must be created and directed at a specific addressee, taking into account his social status, tastes, interests and desires.

The tasks of HR specialists in different companies may differ. It all depends on the goals of the business and the stage of its development. But regardless of these factors, HR builds its activities on the basis of the employee's life cycle in the organization. The tasks of an HR marketer are focused on increasing brand awareness, disseminating information about companies, attracting new talent, developing advertising campaigns, and creating an HR brand for candidates. In order for the specialist and the employer to benefit from joint cooperation, the HR marketer develops a strategy for building the company's image, studies the needs of candidates and tries to meet them.

An HR marketer is a specialist who is responsible for the formation and development of the company's HR brand. In Western countries, the profession of "marketer-anthropologist" is very widespread, but in Ukraine there are still very few such specialists. Under the current demographic situation, those domestic companies that want to look to the future with confidence should think about introducing the position of HR marketer or even about creating an HR marketing department, if we are talking about a large business. This is especially important for organizations where employees are the highest value, and their knowledge is the main capital. Among HR marketing specialists, the following stand out:

- specialists in corporate communications;
- PR specialists;
- web marketing and branding specialists.

This specialist is engaged in shaping the company's image, promoting the employer's brand and attracting new candidates. The employer brand lets employees and recruiters understand what EVP (Employee Value Proposition) the company offers, and marketing approaches convey this information [259]. A system of KPI's (Key Performance Indicators) and KRA's (Key Results Area) is being developed for each employee of the company, including HR service employees. For excellent work, the HR marketer receives a rate (permanent part of the salary) and a bonus (bonus). Training and development programs are part of our intangible motivation system. It is planned to hold trainings, seminars, conferences. For all positions, a separate "Career Map" is developed - a plan that must be followed in order to achieve the set goal.

In essence, an HR marketer is a complex profession. Having worked in the HR-marketing department, a person acquires good organizational skills and project management experience, so he can later successfully work in the HR department, in the marketing or sales department, in the PR department. HR marketer works in two directions: with current employees and with potential ones. Candidates and employees are the main target audience of a HR specialist. The target audience is segmented by age, place of residence, profession, interests, work needs, etc. This distribution will help you create a portrait of the ideal candidate. Communication with potential candidates through communication channels.

Communication channels are resources from which candidates come to you: social networks, job portals, job fairs. Candidates can also come from conferences, presentations, outdoor advertising - leaflets, banners. To reach the maximum number of potential candidates, do not limit yourself to one communication channel. A combination of several resources will bring a more tangible result.

The main functions of an HR marketer include:

- creation of tone of voice of the company;
- development of a strategy for retaining current employees and attracting new ones;
- formation of a strategy for promoting the employer's brand;
- analysis of the labor market and competing companies;

– creating an employee value proposition (EVP).

The performance indicators of the HR marketer depend on the goals, and the main ones, of course, consist in reducing staff turnover, increasing the number of applicants for vacancies, shortening the deadlines for closing vacancies, reducing costs for the selection and adaptation of employees, increasing the productivity of staff, improving the psychological climate among employees.

HR-marketing has two global functions - informational and communicative. The information function is responsible for collecting information. The communication function is responsible for communication of HR with candidates and existing employees. To implement this function, you need to study labor market statistics, programs of higher education institutions that interest you, data from employment services and sociological research.

In addition, useful information can be obtained during the interview, when the candidate talks about his needs, desires, what he found/did not find in your competitors (if he worked for them).

An HR specialist cooperates with educational institutions, selects the best graduates for himself, broadcasts the employer's brand not only to specific individuals, but also to the entire market.

At the stage of the communication function, one cannot forget about the employees who work in the company in order to increase their loyalty, work efficiency, and reduce staff turnover. You can conduct surveys and interviews with employees to understand the situation and problems in the company.

Analyzing statistics and received information, you can prepare a report on the market situation for management. What are the specialists, what are their needs, how much should they be paid and what results can be expected.

One of the first HR Marketing tools is the employer's company website for candidates. With the help of marketing, you can influence the employer brand. First, you need to determine the channels you will work with. The choice of promotion channels depends on the goals and specifics of the company. Usually they include:

- the company's official website (it contains all the information about what the company does, which clients it works with, its principles, terms of compensation, vacancies. This can be a separate resource or the "About Us" section on the company's website);

- job portals on which you post company vacancies (this is still a powerful job search channel. It is important for an HR marketer to influence how vacancies look on such sites – what is written on them, how they are designed, how the company page on the site looks);

- social networks of the company;

- email newsletters from the company and partners (If the company has been recruiting for more than a year, it has a database of contacts of those who worked for you or left resumes. If they agreed to receive newsletters, you can write to them about vacancies, send useful content, announcements events and discounts at conferences);

- offline events;

- advertising in digital. Contextual advertising in Google, advertising in social networks, banners on other platforms;

- events. Events held or in which the company participates - job fairs, company days at the university, open days;

- brand ambassador. Loyal employees who talk about good experience of working in the company at events and in social networks;

- personal brands of management representatives. The best candidates want to work with people they like and whose ideas they share.

It is necessary to analyze which people need to be involved and establish which of the channels will be the most effective. It will be better to focus on one or two resources. After that, depending on the selected portal, a strategy for promoting the employer's brand is developed.

To strengthen the HR brand, you need:

- formulate the mission, goals and values of the company. In order to attract people, you must first understand what the company's goals are and what values it carries globally;

– work with feedback from employees and candidates. This applies to both regular 1:1 meetings and Exit interviews and even reviews on various portals. The negative should be used to identify areas of growth for the company. The HR system or survey services will help collect feedback within the company. Candidate reviews can be viewed on various external resources;

– use modern tools and approaches. It is very difficult to determine what will be the last argument for a candidate to choose your company. Maybe it will be paid English courses, or maybe the opportunity to work remotely;

– work with internal processes. Before implementing marketing strategies to attract new employees, it is necessary to make sure that everything is in order inside the company;

– "humanize" the employer's brand. If you choose to promote a social network, you must post photos from the office and real stories. In this way, real office life will be shown, and those employees who like this atmosphere will be involved.

Marketing brings new tools to HR brand promotion and allows you to look at it from a different angle. For example, if you consider hiring through the sales funnel, you can qualitatively improve it and start attracting those who will really make it to the end, being among your employees. It is necessary to evaluate the effectiveness of marketing strategies in the field of personnel management in the long term. If, after the introduction of certain tools, turnover in the company decreases, relevant candidates come and employees start recommending the employer to their friends, then HR-marketing is giving results.

An HR marketer is engaged in shaping the company's image, promoting the employer's brand and attracting new candidates. Employer branding lets employees and recruiters understand what EVP (Employee Value Proposition) the company offers, and marketing approaches convey this information. The person who is best suited for the position of HR marketer is: active; result-oriented; able to work on several projects in parallel; creative; stress resistant; has organizational skills and good communication skills; knows how to work in a team.

So far, there is no specialized training for HR marketers in our country, so you have to master the profession directly at the workplace, as well as independently. When hiring, preference is given to those candidates who have work experience in marketing, personnel management, and journalism.

Unfortunately, there are still no proposals for training HR marketers on the Ukrainian market.

HR goals:

- support the company in achieving its goals through the implementation of the HR strategy (which is built on the basis of the business strategy);
- participate in creating a culture of high efficiency;
- to create positive relations between employees and managers;
- to build an atmosphere of mutual trust and constant feedback.

HR marketing is influenced by external and internal factors. The situation on the labor market, changes in the economy and professions, labor legislation, the needs of candidates are external factors. The company's values, goals and development strategy, financial condition, personnel potential and reserve are internal. With the correct use of HR-marketing tools, you will be able to easily adapt to the factors that affect it.

The HR Marketing department is part of the HR department along with other departments:

- personnel department (Employee Records Management);
- the department is responsible for the professional and career growth of employees (Employee Performance Management);
- Recruiting department.

The main areas of work of the HR-marketing department:

- marketing and public relations;
- internal communications;
- external and internal event management.

A recognized expert in the field of HR marketing is George Kintcher, whose articles have been actively translated and published in recent years. As J. Kintcher notes, building a strong HR brand is one of the most important tasks of HR marketing.

A strong HR brand attracts attention to the organization, makes it attractive in the eyes of employees, and people have a desire to work for this company [260].

HR acts as a strategic business partner. In today's conditions, the image of the company is important to clients and customers not only as a manufacturer or service provider, but also as an employer that cares about its employees. At the same time, the role of HR is important. After all, it is the HR department that must create the appropriate employer brand. So, we can conclude that the role of HR and the implementation of relevant HR processes are an integral part of a successful modern company. The role of internal marketing is the integration of marketing and personnel policies, while personnel are considered as a potential resource for the implementation of marketing functions.

6.2 Аналіз маркетингових досліджень щодо впровадження біоекономічних інновацій в умовах Донецької області

Наукові дослідження з маркетингу дадуть можливість визначити передумови формування біоекономічної основи аграрного сектора економіки, що ґрунтуються на поєднанні природних (біологічних) можливостей земельних ресурсів та інших видів природних ресурсів окремої території з раціональним їх використанням, з урахуванням технологічних, екологічних та соціально-економічних вимог, спрямованих на отримання екологічних пріоритетів розвитку галузі, збереження біорізноманіття, нарощування обсягів виробництва екологічно чистої сільськогосподарської продукції та біомаси для розвитку біоенергетики [261-263].

Аналіз інформаційних джерел свідчить, що введення в сільськогосподарське виробництво екологічно-безпечних елементів технології на сьогодні – актуальний і реальний шлях зменшення забруднення довкілля, відтворення природної родючості ґрунтів, отримання екологічно чистої високоякісної продукції [264-269].

Підвищення ефективності функціонування і ведення виробництва продукції в агропромисловому комплексі Донецького регіону базується на засадах інноваційного провайдингу при впровадженні сучасних агротехнологій, спрямованих на збереження та відтворення родючості ґрунтів, реалізацію генетичного потенціалу сортів та гібридів сільськогосподарських рослин, порід та типів тварин, раціональне використання техніки [270-272].

За оперативними даними у 2020 році в агропромисловому комплексі області обліковувалося 1 млн. 245 тис. га сільськогосподарських угідь. Близько 48,4 тис. га орних земель на території області у поточному році майже не використовувалося для сільгоспвиробництва через будівництво на цих землях інженерних споруд (фортифікаційні споруди), а також введення особливого режиму використання цих територій.

Донецька область традиційно, особливо у 2010-2013 роках, була експортером зернових культур, олії соняшnikової, курячих яєць, кондитерських виробів, ігристих вин, солі більш ніж у 20 країн світу. З початку антитерористичної операції до 2017 року експорт зернових культур збільшився майже в п'ять разів та склав 110,8 млн. дол. США. За рік відбулося падіння до 41,9 млн. дол. США. У 2019 обсяг експорту зерна знову збільшився майже в три рази та склав 119,6 млн. дол. США [273]. Згідно наявних даних Головного управління статистики в Донецькій області статистики за 7 місяців 2020 року обсяг експорту сільськогосподарської продукції сягнув 76,7 млн. дол. США.

Географія експорту — Європа, Середня Азія, Близький Схід та ін. [274].

Враховуючи, що донецький регіон є промисловим краєм, такі показники вказують на достатньо активний аграрний сектор та розвинутий ринок. Тому, на даний час, пошкваллення процесів випробування та впровадження наукових розробок в агропромислове виробництво дозволить підприємствам підвищувати ефективність функціонування та забезпечувати свою конкурентоспроможність.

Специфічність проведення інноваційної діяльності в аграрному секторі визначається сезонністю сільськогосподарського виробництва, його залежністю від погодних умов, використанням живих організмів та земельних ресурсів. Донецька область за природно-кліматичними характеристиками є зоною ризикованого землеробства. Особливістю регіону є посушливість, особливо відчувається дефіцит вологи в критичні періоди розвитку сільськогосподарських культур [275-276]. Тому тільки комплексний підхід та раціональне поєднання кадрового, ресурсного та технічного потенціалів, вдосконалення організації виробництва дозволить підприємствам досягати високих результатів, що активізує іноваційні процеси та виведе аграрні підприємства на конкурентоспроможний рівень.

Мета роботи – виконати аналіз маркетингових досліджень та розробити практичні рекомендації щодо розвитку аграрного сектора економіки Донецької області на біоекономічних засадах.

Проведення маркетингових досліджень проводилось на основі ДСТУ 3294-95. Дослідження проводились з використанням ліцензійних програм для опрацювання масивів цифрових даних та побудови графіків і діаграм.

На сьогоднішній день проблема трансферу результатів наукових досліджень є актуальною і перебуває в полі зору суспільства, уряду, бізнесу, самих науковців, оскільки саме вона визначає конкурентоздатність виробленої продукції, ефективність діяльності підприємств та рівень економічних перетворень.

Велике значення під час комерціалізації інноваційної розробки мають пошук потенційного споживача та встановлення ціни на об'єкт трансферу [277]. З цією метою проводяться регулярні маркетингові дослідження характеристик ринку, розподілу часток ринку між підприємствами, показників збуту, вивчення товарів конкурентів, визначення реакції на новий товар.

Донецька державна сільськогосподарська дослідна станція Національної академії аграрних наук України (ДДСДС НААН) є єдиною науковою установою сільськогосподарського спрямування в Донецькій області, основними напрямками досліджень якої є створення нових високоврожайних сортів зернових і кормових культур, їх насінництво, удосконалення і розробка технологій вирощування сільськогосподарських культур, розробка систем екологічного землеробства, удосконалення технологій тваринництва і кормовиробництва. Створено Інноваційний портфель НДУ «Донецького регіонального центру НААН», який оновлюється, вихідною базою для його створення послужили результати новітніх розробок.

Науковцями установи створено «Аналітично-інформаційний банк замовлень інноваційної продукції». Вихідною базою для побудови банку замовлень інновацій послужили результати анкетного опитування сільськогосподарських товаровиробників в Донецькій, Луганській, Запорізькій, Харківській, Дніпропетровській областях. Для участі в опитуванні було задіяно 160 сільськогосподарських товаровиробників. З метою виявлення та вивчення пріоритетних напрямків впровадження інновацій у виробництво було поділено

та структуровано замовлення таким чином, щоб було видно потреби агрохолдингів, агрофірм та фермерських господарств в залежності від напрямку та галузі (рослинництво, землеробство, тваринництво). Найбільш пріоритетні замовлення інноваційної продукції серед агроформувань та фермерських господарств представлені графічно на рис. 1.

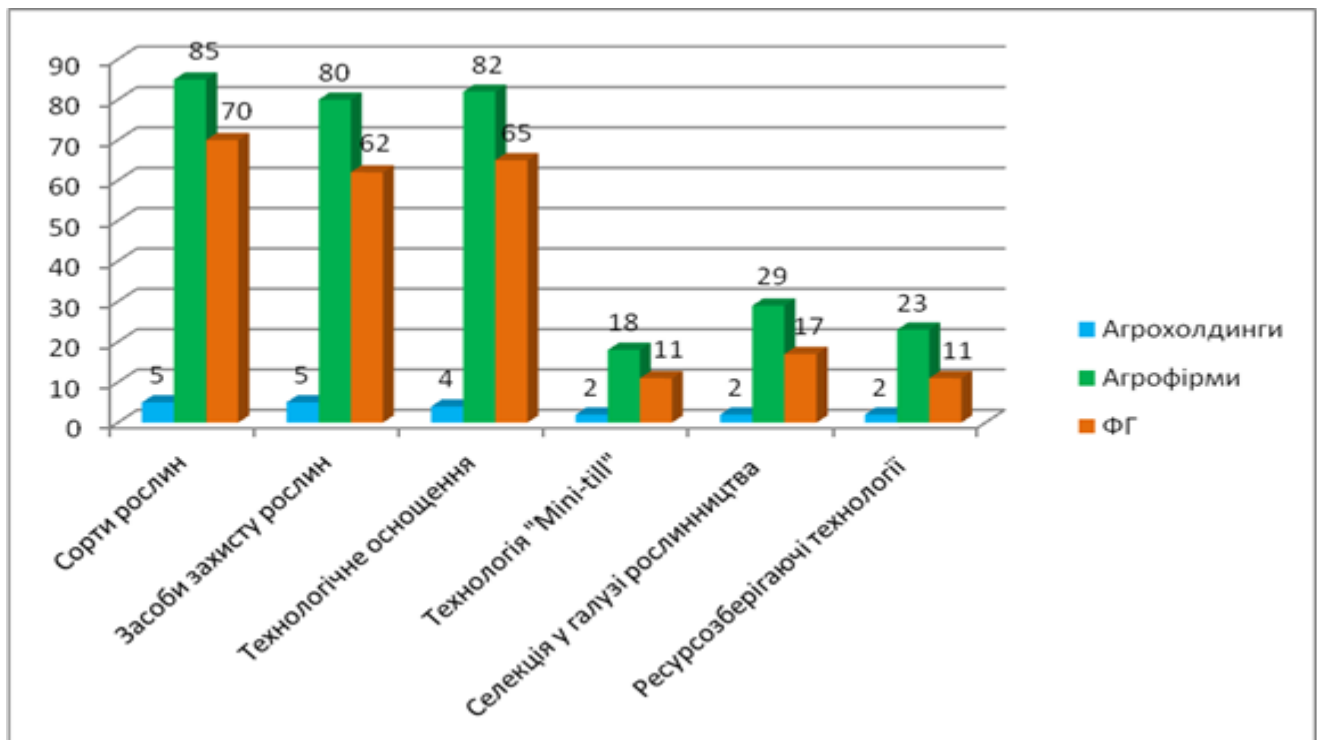


Рис. 1. Пріоритетні замовлення інноваційної продукції, 2020 р.

Застосування науково-технічних розробок при виробництві основних видів продукції здійснюється у 56% господарств, 36% виробників використовують окремі елементи інноваційних розробок і лише четверта частина господарств основою своєї діяльності вважає впровадження інновацій [278].

Маркетингові дослідження виявили, що з найбільш затребуваних інновацій є сорти рослин та інтенсивні технології їх вирощування. 72% респондентів виявили інтерес до консультування з питань технологій вирощування сільськогосподарських культур.

Значним успіхом у виробників зернової продукції користуються сорти озимої пшениці Донецька 48, Білосніжка, Попелюшка, Богиня, Олексіївка, Краплина, Перемога, Ігрита, Юзовська, Диво донецьке; сорти ячменю ярого Донецький 12, Донецький 14, Донецький 15, Партнер, Східний, Степовик, Аверс, Щедрик, Сталий, Резерв, Реприз, Бравий.

Нові сорти пшениці озимої Перемога, Ігрита, Юзовська і Диво донецьке ввійшли до Реєстру сортів у 2018 році та вже гідно оцінені агроформуваннями за високі господарські характеристики. Пшениці належать до цінних сортів. Це сорти інтенсивного типу універсального використання на високих і середніх агрофонах. За роки державного сортовипробування середня урожайність становила 5,3-7,1 т/га. Зерно має високий вміст білка (13,3-14,0%) та клейковини (27,1-29,2%), об'єм хліба з 100 г борошна складає 980-1000 см³. У 2021 році виробникам зернової продукції продано насіння озимої пшениці донецької селекції на суму більш 3 млн.грн.

Сорти ячменю ярого донецької селекції вирізняються агроекологічною пластичністю, толерантністю до впливу тривалих ґрунтових посух, тому вирощуються в господарствах області на значних площах. Найбільшу популярність здобули сорти Донецький 14 і Степовик.

Важливим напрямом маркетингової стратегії ДДСДС НААН, яка передбачає розповсюдження об'єктивної, достовірної, оперативної науково-технічної, ринкової та патентної інформації, пропаганду досягнень науки та передового досвіду, є висвітлення вищезазначеної інформації на офіційній інтернет-сторінці установи (www.ddsds-naan.com.ua) та у Facebook (<https://www.facebook.com/cnzdiarpw>), репрезентація основних результатів досліджень на нарадах, семінарах, Днях поля з обов'язковим використанням науково-технологічного демонстраційного полігону Станції.

З 14 по 16 липня 2021 р. ДДСДС НААН приймала участь у «Казахстанський День поля Jańa Dala / GreenDay 2021» на демонстраційних полях ТОВ «Енбек» в Акольському районі Акмолинської області (Казахстан). Науковці продемонстрували наочно продукти (селекційні здобутки) у галузі

сільського господарства. У заході взяли участь понад 150 компаній з різних регіонів Казахстану, а також країн ближнього і далекого зарубіжжя.

Організовано функціонування 13 демонстраційних полігонів, де представлено сорти рослин нашої Установи. Полігони розміщені в Донецькій, Дніпропетровській, Кіровоградській, Харківській, Луганській, Одеській, Запорізькій та Закарпатській областях.

Проведені дослідження показали, що в аграрному секторі Донецької області найбільш розповсюдженим методом трансферу є ліцензування об'єктів права інтелектуальної власності [279]. У 2021 році було укладено 43 ліцензійних договори на надання права на вирощування сортів пшениці озимої, ячменю ярого та еспарцету з господарствами Донецької, Запорізької, Дніпропетровської, Вінницької, Полтавської та Херсонської областей. Надходження за ними склали 322,9 тис. грн. З дослідними господарствами укладено 7 ліцензійних угод на передання права на використання корисної моделі «Спосіб вирощування зернових культур», що дозволило науково - обґрунтовано вести виробництво зернової продукції на площі більш 10 тис. га.

На сьогодні в Державному реєстрі сортів зареєстровано 26 сортів селекції ДДСДС НААН, з них 11 сортів пшениці озимої, 12 сортів ячменю ярого, 3 сорти еспарцету.

У виробництві на сьогодні станція використовує 7 сортів пшениці озимої. Найбільшу кількість насіння пшениці озимої було вироблено сорту Юзовська (33,3 т), проте реалізовано насіння цього сорту було 83,94 % (табл. 1). Найнижчим показником реалізації характеризувався сорт Ігрита (38,21 %), а найвищим – Богиня (100 %).

Таблиця 1.

Реалізація насіння пшениці озимої ДДСДС НААН, 2021 р.

Сорт	Кількість виробленого насіння, т	Кількість проданого насіння, т	Відсоток проданого до виробленого, %
Перемога	18,22	16,32	89,58%
Юзовська	33,3	27,45	83,94%
Ігрита	10,47	4,0	38,21%

Продовження таблиці 1

Диво донецьке	10,61	8,9	83,89%
Богиня	13,45	13,45	100,00%
Олексіївка	20,45	10,25	50,13%
Донецька 48	11,25	11,0	97,78%

Аналіз продажу насіння відносно виробленої генерації демонструє, що найбільшим попитом серед товаровиробників користується генерація супереліта (табл. 2).

Таблиця 2.

Генерації вирощеного та проданого насіння пшениці озимої, 2021 р.

Сорт	Вироблено насіння, т		Продано насіння, т		Ефективність виробництва, грн	
	PP2	с/е	PP2	с/е	PP2	с/е
Перемога	6,7	11,52	6,7	9,62	129 682,98	142 276,56
Юзовська	9,8	23,5	4,75	23,2	82 396,35	345 734,64
Ігрита	1,56	8,91	0	4	-	55 996,80
Диво донецьке	1,61	9,0	0	8,9	-	130 963,20
Богиня	3,5	9,95	3,5	9,95	57 503,60	150 277,08
Олексіївка	4,25	16,2	2,0	8,25	35 000,00	119 919,45
Донецька 48	2,0	9,25	2,0	9,0	39 010,80	127 497,60

В поточному році географія поширення насіння сортів ДДСДС НААН була представлена чотирма областями: Донецька (82,24 %), Луганська (4,66 %), Харківська (8,76 %) та Дніпропетровська (4,38 %) (табл. 3).

Таблиця 3.

Географія продажу насіння пшениці озимої селекції ДДСДС НААН, 2021 р.

Область	Сорт	Об'єм	
		тон	%
Донецька – 82,24%	Донецька 48	9,00	9,85%
	Юзовська	25,45	27,86%
	Перемога	12,32	13,49%
	Ігрита	4,00	4,38%
	Богиня	9,45	10,35%
	Олексіївка	6,00	6,57%
	Диво донецьке	8,90	9,74%

Продовження таблиці 3

Луганська – 4,66%	Олексіївка	2,25	2,47%
	Богиня	2,00	2,19%
Харківська – 8,76%	Донецька 48	2,00	2,19%
	Олексіївка	2,00	2,19%
	Богиня	2,00	2,19%
	Перемога	2,00	2,19%
Дніпропетровська – 4,38%	Юзовська	2,00	2,19%
	Перемога	2,00	2,19%

Ячмінь ярий – друга за площею зернова культура Донецького регіону та одна з основних в Україні. Одним з основних напрямків наукових досліджень ДДСДС НААН є саме селекція ячменю ярого. У виробництві на сьогодні станція використовує 8 сортів.

В поточному маркетинговому році, найбільшу кількість насіння було вироблено сорту Аверс – 36,0 т (табл. 4). Весь об'єм насіння, окрім сорту Бравий, було продано 100 %. Низький попит на насіння сорту Бравий, пояснюється тим, що він увійшов до Реєстру минулого року, і товаровиробники ще не встигли з ним ознайомитись.

Таблиця 4.

Реалізація насіння ячменю ярого ДДСДС НААН, 2021 р.

Сорт	Кількість виробленого насіння, т	Кількість проданого насіння, т	Відсоток проданого до виробленого, %
Донецький 14	15,20	15,20	100%
Сталий	15,50	15,50	100%
Східний	2,50	2,50	100%
Степовик	10,65	10,65	100%
Щедрик	14,59	14,59	100%
Аверс	36,00	36,00	100%
Реприз	1,44	1,44	100%
Бравий	3,00	1,75	58,34%

Планування виробництва генерацій насіння залежить від попиту товаровиробників. Через суттєву різницю в ціні між РР2 та суперелітою, найбільшим попитом користується саме генерація супереліта. Проте, по деяким

сортам, обидві генерації вироблялись в однакових об'ємах (Донецький 14 – 7,5 т та 7,7 т, відповідно; Бравий – 1,5 т та 1,5 т, відповідно) (табл. 5).

Таблиця 5.
Генерації вирощеного та проданого насіння ячменю ярого, 2021р.

Сорт	Вироблено насіння, т		Продано насіння, т		Ефективність виробництва, грн.	
	PP2	с/е	PP2	с/е	PP2	с/е
Донецький 14	7,50	7,70	7,50	7,70	110 993,98	108 498,48
Сталий	4,00	11,50	4,00	11,50	67 599,14	149 757,55
Східний	2,50	-	2,50	-	45 000,00	-
Степовик	2,91	7,74	2,91	7,74	52 380,00	82 632,68
Щедрик	6,00	8,59	6,00	8,59	91 995,60	90 242,50
Аверс	12,0	24,00	12,00	24,00	177 002,10	313 598,64
Реприз	1,44	-	1,44	-	25 920,15	-
Бравий	1,50	1,50	1,50	0,25	27 000,00	3 001,05

Географія розповсюдження насіння ячменю ярого в поточному році була представлена сьома областями (табл. 6). Майже однаковий об'єм насіння було продано в Донецькій (36,64 %) та Чернігівській (32,73 %) областях. В Луганській області був затребуваний сорт Донецький 14, а в Дніпропетровській – сорт Сталий.

Таблиця 6.
Географія продажу насіння ячменю ярого селекції ДДСДС НААН, 2021 р.

Область	Сорт	Об'єм	
		тон	%
Донецька – 36,64%	Степовик	4,41	4,52%
	Аверс	17,20	17,62%
	Східний	2,50	2,56%
	Сталий	4,50	4,61%
	Щедрик	3,95	4,05%
	Бравий	1,75	1,8%
	Реприз	1,44	1,48%
Луганська – 13,84%	Сталий	3,50	3,59%
	Донецький 14	10,0	10,25%
Дніпропетровська – 13,33%	Донецький 14	1,50	1,54%
	Сталий	6,00	6,15%
	Аверс	5,50	5,64%

Продовження таблиці 6

Херсонська – 2,06%	Аверс	1,50	1,54%
	Щедрик	0,50	0,52%
Полтавська – 0,46%	Сталий	0,45	0,46%
Харківська – 1,04%	Щедрик	0,50	0,52%
	Аверс	0,50	0,52%
Чернігівська – 32,73%	Донецький 14	3,70	3,79%
	Аверс	11,30	11,58%
	Щедрик	9,64	9,88%
	Степовик	6,24	6,4%
	Сталий	1,05	1,08%

Аналіз попиту товаровиробників на окремі сорти дозволяє коригувати об'єми їхнього виробництва для більш ефективного використання земельних та трудових ресурсів установи. Застосування стратегічних підходів у питанні комерціалізації дозволить підприємству виходити на новий рівень у отриманні додаткових доходів та створенні нових інноваційних товарів.

Маркетингова стратегія Донецької державної сільськогосподарської дослідної станції НААН України спрямована на збільшення об'єму продажу основної продукції установи – насіння зернових культур власної селекції.

6.3 Тенденції сучасного розвитку маркетингових досліджень та їх роль в управлінському процесі

Маркетингові дослідження можна визначити як розробку, інтерпретацію та взаємодію інформації, орієнтованої на прийняття рішень, яка буде використовуватися на всіх фазах управлінського процесу. Менеджерам потрібна інформація, щоб представити продукти та послуги, які створюють цінність у свідомості клієнта.

Маркетингові дослідження відіграють важливу роль у системі менеджменту підприємств. Це пов'язано з тим, що проведення досліджень є одним із найкращих способів досягти задоволеності клієнтів, зменшити їх відтік і покращити бізнес-діяльність. Нижче наведені декілька причин, які підтверджують важливість проведення маркетингових досліджень в будь-якому бізнесі:

- отримання *цінної інформації* та можливості щодо актуальності існуючих та нових продуктів, які допомагають підприємствам планувати та розробляти відповідну стратегію;

- *орієнтація на клієнта*, яка допомагає визначити, що клієнтам потрібно і чого вони хочуть. Маркетинг орієнтований на клієнта, і розуміння клієнтів та їхніх потреб допоможе підприємствам розробити продукти чи послуги, які найкраще їм підходять;

- *прогнозування*. Розуміючи потреби клієнтів, підприємства також можуть прогнозувати виробництво та продажі. Маркетингові дослідження допомагають визначити оптимальні запаси;

- *конкурентна перевага*. Випереджаючи конкурентів, маркетингові дослідження є важливим інструментом для проведення порівняльних досліджень. Підприємства можуть розробляти бізнес-стратегії, які допоможуть їм випередити своїх конкурентів.

Наведені вище причини свідчать про те, що основною метою проведення маркетингових досліджень є підтримка маркетингових рішень. Менеджери

ніколи не матимуть досконалих знань, і в результаті завжди буде певна невизначеність у виборі курсу дій. Але за допомогою маркетингових досліджень кількість невизначеності можна зменшити, дозволяючи менеджеру бути більш впевненим у тому, що приймається правильне або найкраще рішення. Маркетингові дослідження відіграють значну роль у системі менеджменту підприємства і охоплюють такі напрями досліджень як [280]:

По-перше, *сегментація та націлювання (таргетинг)*. Маркетингові дослідження надають важливу інформацію для прийняття рішень щодо сегментації та націлювання. Дослідження користі та способу життя вивчають схожість і відмінність, які споживачі шукають у продуктах, і як ці переваги вписуються в певний спосіб життя. Ця інформація потім поєднується з аналізом цільового ринку, який надає основну демографічну, географічну, психографічну та поведінкову інформацію про конкретні цільові ринки. На основі цих досліджень маркетингологи можуть вирішити, які сегменти найкраще відповідають характеристикам їхніх брендів. Такі деталі, як моделі використання, ставлення, уподобання та спосіб життя, дозволяють підприємству приймати кращі рішення щодо сегментації та таргетування.

По-друге, *розробка продукту*. Маркетингові дослідження використовуються на всіх етапах розробки продукту. Дослідження можна використовувати на стадії формування концепції бізнесу, щоб зібрати думки клієнтів відносно ідей щодо нового продукту або модифікації поточного продукту. Дослідження тестування продукту визначають, наскільки продукт відповідає потребам споживачів і які зміни потрібно внести в продукт, щоб зробити його більш привабливим. Тестування ринків можуть бути проведені, щоб надати інформацію про те, наскільки добре буде працювати новий продукт або модифікація продукту до того, як продукт буде запущений. Модифікації та рішення, які підвищують ймовірність того, що новий продукт буде успішним, можуть бути прийняті за результатами проведення маркетингового дослідження.

По-третє, *маркетингові комунікації та вибір медіа*. Маркетингові дослідження можуть надати цінну інформацію щодо маркетингових комунікацій

та вибору ЗМІ. Дослідження ефективності реклами вивчає ефективність реклами та маркетингових комунікацій. Ці дослідження можна проводити на постійній основі та порівнювати з еталоном, попередніми рекламними кампаніями чи конкурентною рекламою. Результати цих досліджень дозволяють маркетологам розробляти більш ефективну рекламу та маркетингові комунікації. Вони також можуть визначити, що споживачі більше не звертають уваги на продукцію вашого підприємства, що є свідченням зношування реклами. Медіа-дослідження використовуються для визначення найбільш підходящих засобів масової інформації для досягнення конкретного цільового ринку. На додаток до найкращих медіа, медіа-дослідження також визначають найкращі інструменти, наприклад, найкращі журнали чи найкращі телевізійні шоу.

По-четверте, *аналіз ринку та конкуренції*. Дослідження та аналіз ринку вивчить поточну маркетингову ситуацію, з якою стикається компанія або бренд, а потім визначить потенційних конкурентів. Хоча дослідження ринкового аналізу особливо важливі для нових продуктів або виходу на нові ринки, дослідження також важливі для поточних продуктів, оскільки динаміка ринку змінюється. Підприємства можуть швидко втратити частку ринку, якщо вони не будуть в курсі поточних тенденцій поведінки споживачів [281]. Так само як дослідження ринку, конкурентний аналіз слід проводити регулярно, щоб гарантувати, що частка ринку не буде втрачена для конкурентів. Багато підприємств використовуватимуть маркетингову інформаційну систему для постійного збору інформації про ринок та конкурентів.

По-п'яте, *ціноутворення та дослідження потенціалу/прогнозів збуту*. Ціноутворення є важливим визначальним фактором при прийнятті рішень про покупку, тому ціноутворення можна використовувати для оцінки еластичності ціни бренду та впливу змін цін на попит. Маркетингове дослідження політики ціноутворення полягає в тому, щоб вивчити ціни конкурентів і визначити, як споживачі (або підприємства) оцінюють ціну щодо інших характеристик продукту. Для оцінки майбутніх продажів використовуються додаткові дослідження, такі як прогнози продажів і дослідження потенційних продажів. Ці

дослідження часто використовуються для складання бюджету, виробництва та прийняття кадрових рішень.

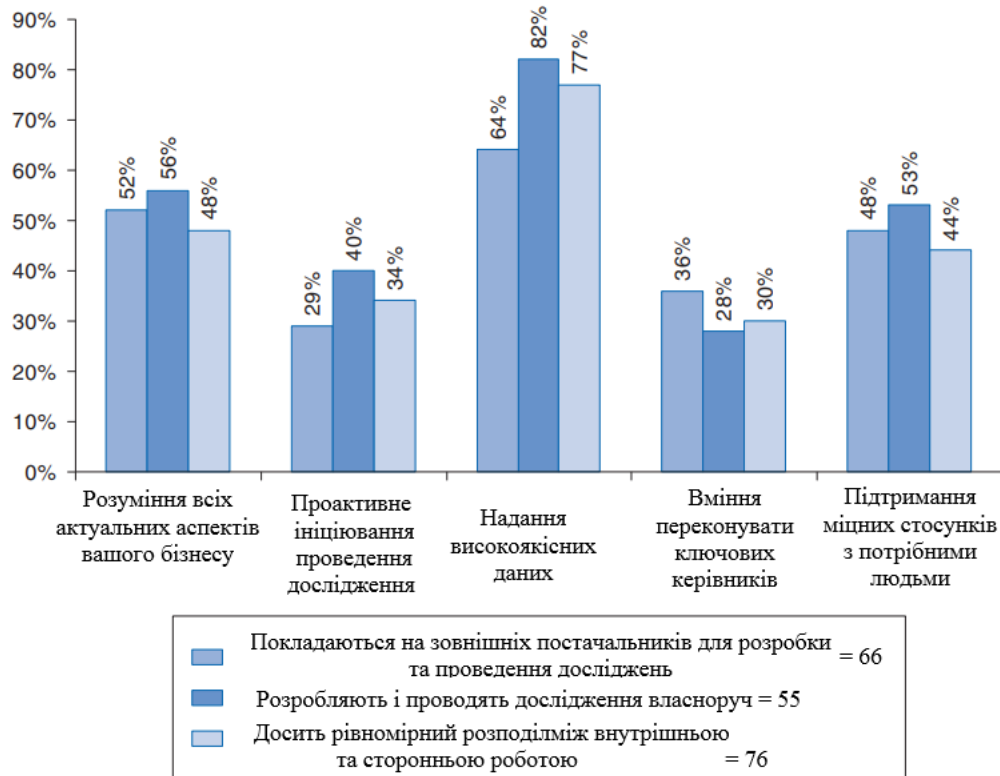
По-шосте, *вибір місця та розповсюдження рекламного майданчика*. Нарешті, дослідження вибору сайтів допомагають роздрібним продавцям визначити найкращі місця для своїх магазинів. Інші дослідження можуть допомогти визначити, чи одно- чи багатоканальна система розподілу буде найбільш ефективною, які канали має використовувати виробник, і як можна покращити логістику тощо. Маркетингові дослідження є важливим внеском у маркетингові управлінські рішення. Наведені раніше дослідження є лише деякими прикладами типів інформаційних маркетингових досліджень. Через те, що маркетингові рішення впливають на прибуток і отримання прибутку фірми, отримання змістовної інформації за допомогою маркетингових досліджень стало більш важливим.

У момент прийняття рішення про проведення маркетингового дослідження, у компаній-клієнтів є дві альтернативи: (1) вони можуть провести дослідження самостійно або (2) вони можуть найняти фірму з маркетингових досліджень. Якщо компанія велика і має дослідницький відділ, маркетингові дослідження можуть проводитися всередині фірми. Попри те, що підприємство має дослідницький підрозділ, вона не може проводити всі необхідні дослідження. Відділ може бути перевантажений і йому доведеться доручити дослідницькій фірмі проведення конкретних досліджень. Або вона може захотіти, щоб незалежна дослідницька фірма провела конкретне дослідження, щоб запобігти впливу внутрішньої упередженості на результат. Крім того, коли комерційно доступні дослідження можуть надати інформацію, необхідну для розв'язання проблеми дослідження, дослідницький відділ може просто придбати цю інформацію від комерційної синдикованої фірми даних. Багато фірм, що надають повний спектр послуг з дослідження ринку, також підписуються на широкий спектр синдикованих баз даних.

Рішення проводити дослідження самостійно, а не наймати фірму з маркетингових досліджень, залежить від багатьох факторів. Як правило,

дешевше проводити дослідження всередині підприємства, тому бюджет, доступний для даного дослідження, є одним із факторів. Рівень спеціалізації, необхідний для навчання, також є важливим фактором. Інколи за потреби має сенс найняти фірму, яка спеціалізується на іспаномовних маркетингових дослідженнях, таку як ThinkNow Research, ніж спробувати провести таке дослідження всередині компанії. Але в інших випадках внутрішні корпоративні дослідницькі відділи вибираються замість зовнішніх постачальників, коли фірмі, що надає повний спектр послуг, не вистачає ділових або технічних знань, необхідних для справжнього розуміння галузі чи проблем, з якими стикається фірма.

Поточне навантаження тих, хто працює у відділі внутрішніх досліджень фірми, також може бути важливим. Проте, хоча можна було б обґрунтовано припустити, що дослідницькі проекти сторонніх підрядників звільняють час для внутрішнього дослідницького персоналу, на диво, недавнє онлайн-опитування 197 корпоративних дослідників виявило, що надання більше часу для внутрішніх дослідницьких співробітників фірми не є фактором, який визначає чи були передані дослідницькі обов'язки аутсорсингу. Дослідження, проведене Research Innovation and ROI у партнерстві з Quirk's Marketing Research Review, розділило корпоративних дослідників, які відповіли на опитування, на три групи: ті, чії корпоративні дослідницькі відділи поклалися в основному на фірми з повним набором послуг для проведення своїх досліджень, ті, хто поклався насамперед на власні внутрішні зусилля для досліджень, а також ті, які досить рівномірно розподіляють дослідницькі обов'язки між зовнішніми постачальниками та їхнім власним дослідницьким відділом. Респондентів корпоративного дослідження попросили вказати важливість кожного фактора у прийнятті рішення про проведення дослідження власними силами чи аутсорсингом для зовнішнього суб'єкта [282]. Результати цього опитування наведені на рис. 1.3.



Примітка: складено автором на основі джерела [282]

Рис. 1. Переваги та недоліки проведення внутрішніх та зовнішніх маркетингових досліджень

Якщо прийнято рішення найняти фірму для проведення маркетингових досліджень, у фірми є широкий вибір: від невеликих фірм до дослідницьких агентств із повним набором послуг. Агентства з повним набором послуг, які в індустрії називаються “fullservs”, мають можливість проводити всі види досліджень, включаючи фокус-групи, індивідуальні інтерв’ю, телефонні опитування, опитування поштою, опитування в Інтернеті тощо. Ці компанії починають з цілей дослідження, яких хочуть досягти фірми-клієнти. Потім повний сервіс включає власне дослідження, збір даних, аналіз даних та підготовка звіту. У той час як дослідницькі фірми з повним спектром послуг пропонують всі види послуг, невеликі фірми спеціалізуються або на певному типі досліджень, або на певному типі аудиторії. Наприклад, ThinkNow Research зосереджується лише на латиноамериканських респондентах та фірмах, які хочуть досліджувати ринок іспаномовної мови. EC Insights - це дослідницьке

агентство, яке спеціалізується на наданні змістовної інформації та стратегічних рекомендацій для бренду протягом усього його життєвого циклу. Realize Group - це агентство маркетингових досліджень, яке зосереджується на таємних покупках у секторі роздрібної торгівлі, надаючи роздрібним продавцям повне вимірювання та оцінку досвіду клієнтів. Axion - це маркетингове агентство, яке спеціалізується на методах креативного дослідження, які використовують фокус-групи, глибинні інтерв'ю та інші підходи віч-на-віч [283].

Історія розвитку теорії та практики маркетингу переконливо свідчить, що саме ефективні маркетингові дослідження дозволили бізнесу успішно розв'язувати об'єктивно наявні суперечності між інтересами виробників і споживачів як у спокійний, так і в кризовий періоди економічного розвитку [284]. Нині настав такий історичний період, коли одночасно розгортається багато криз, як глобальних, так і регіональних.

На формування індустрії маркетингових досліджень вплинули різноманітні фактори. З одного боку, тривалий час, наприклад, у США до середини 80-х років повноцінні та масштабні маркетингові дослідження були досить дорогим інструментом отримання необхідної інформації, тому маркетингові дослідження розвивалися переважно у межах великих компаній. З іншого боку, малий і середній бізнес, засновниками якого часто були інженери та практики, які добре розбиралися у виробництві та умовах місцевого ринку, не потребували використання спеціальних маркетингових служб для збору інформації [285].

Бурхливі темпи глобалізації, науково-технічний прогрес, стрімкий розвиток перехідних економік докорінно змінили ситуацію. Маркетингові дослідження, як наука, так і практика, перетворилися на високорозвинений напрям інтелектуальної діяльності, в якому сформувався загальновізнаний метод проведення дослідження. Алгоритм широко використовується в компаніях, спеціалісти яких отримали вищу освіту. Організації, які не в змозі залучити таких спеціалістів, змушені проводити маркетингові дослідження в

його полегшеному варіанті, що не має належного науково-методичного пояснення.

Допомагають маркетологам досягнення Четвертої промислової революції, можливості якої вселяють впевненість, що можна обійтися без науково обґрунтованої процедури проведення маркетингових досліджень. Це насамперед штучний інтелект (ШІ), Інтернет-технології та технології для збору та аналізу великих масивів інформації (Big Data), а також дослідження мозку. Усі вони суттєво вплинули на складові маркетингової діяльності, зокрема маркетингові дослідження. Важливою є також роль таких факторів, як використання нових технологій у цій сфері, таких як маркетингові технології (MarTech) та відмінності в розвитку маркетингу у світі та Україні.

Широке використання штучного інтелекту, зокрема машинного навчання та моделювання поведінки інтернет-покупців, призвело до швидкого розвитку та поширення цифрового маркетингу, який, окрім переважної зосередженості на використанні цифрових каналів комунікації для просування бренду, став брати участь у зборі та обробці даних. Прихильники цифрового маркетингу, який широко використовує ці технології, вважають, що «в епоху капіталізму нагляду маніпулювання контекстом вибору та прийняття рішень те саме, що розширення прав і можливостей споживачів» [286].

Технологія Big Data, у свою чергу, дозволяє організувати детальний аналіз поведінки користувачів Інтернету на всіх етапах їх життєвого циклу (подорожі покупця), щоб визначити коефіцієнти конверсії для кожного з них. Ця технологія також дає змогу аналізувати поведінку потенційних клієнтів і визначати їхні очікування від продуктів, тому компанія може виробляти стандартизовані рекомендації та контент для використання в усіх точках контакту потенційних клієнтів із компанією.

Новітні технології не тільки надають маркетологам нові інструменти для збору та обробки первинних даних, але й привели до появи ринку комерційних пропозицій пакетних даних, отриманих та оброблених за допомогою цих технологій. Виникає ситуація, коли фокус діяльності маркетологів зміщується з

детального обґрунтування мети маркетингового дослідження, необхідного для розв'язання управлінської задачі, до швидкого отримання даних (первинних або пакетних вторинних) та їх негайного застосування з допомоги нових технологій. Феномен коммодитизації пакетів даних про поведінку цільової аудиторії для продажу зацікавленим компаніям отримав назву капіталізму наглядю [287-288]. З точки зору вищого керівництва компанії, у цьому випадку нема потреби дотримуватися науково обґрунтованого підходу до визначення мети маркетингового дослідження та реалізації інших етапів, оскільки потрібен час, який конкуренти можуть використати для ослаблення ринкова позиція опонента.

Індустрія глобальних маркетингових досліджень досягла чергового піку - з 46,09 мільярдів доларів США у 2014 році до приблизно 71,9 мільярда у 2020 році. Традиційно й протягом останнього десятиліття світова індустрія маркетингових досліджень працювала всупереч ширшим економічним тенденціям. Крім того, показники за 2021 рік свідчать про збільшення доходів приблизно на 4,5 мільярда доларів США [289].

Статистика свідчить, що світовий дохід індустрії маркетингових досліджень у 2021 році перевищив 76,4 мільярда доларів США, зріс більше ніж вдвічі у порівнянні з 2008 роком. У 2020 році найбільшу частку доходів від маркетингових досліджень надала Північна Америка, що становило 54% від загальної суми, за нею слідувала Європа з 23% [290].

Світовими лідерами індустрії маркетингових досліджень є Nielsen Holdings (США), Kantar (Великобританія), IQVIA (раніше QuintilesIMS і IMS Health Holdings) (США), Ipsos (Франція) та GfK Group (Німеччина). Nielsen зі штаб-квартирою в Нью-Йорку була найбільшою в світі компанією, яка займається дослідженнями ринку, з точки зору доходу в 2020 році. У 2021 році дохід компанії склав 6,29 мільярда доларів США.

Хоча зростання в Північній Америці було постійним і стабільним, європейський ринок значно скоротився починаючи з 2014 року. Деякі аналітики очікують, що такі погані показники триватимуть у найближчому майбутньому з двох причин. По-перше, це коротко- та середньострокова невизначеність,

створена Brexit, що впливає на надійність будь-яких ринкових досліджень, проведених до розв'язання проблеми. По-друге, це імплементація в травні 2018 року законів ЄС із загального захисту даних (General Data Protection Regulation, GDPR), які обмежують те, що компанії можуть робити з персональними даними. Більшість IT-фахівців у Франції, Німеччині та Великобританії погоджуються, що закони GDPR запобігатимуть передачі персональних даних третім сторонам, зменшуючи обсяг даних, доступних дослідникам у Європі у порівнянні з іншими регіонами [289].

Однак, як і практично всі аспекти сучасного життя, індустрія маркетингових досліджень зазнала вибухових змін в епоху COVID-19 та посткризового періоду пандемії. Хоча більшість принципів маркетингового дослідження залишаються незмінними, підприємствам у всьому світі довелося вдосконалювати та модифікувати свої методи проведення дослідження як частину цієї «нової реальності» й змінювати інструменти управління підприємством.

Будь-яке маркетингове дослідження починається з широкомасштабного аналізу сфери впливу на ринок (включаючи нову поведінку клієнтів, що змінюється в нових умовах, інші тенденції в галузі тощо), а потім більш детально зосереджується на конкретних аспектах з урахуванням цільової аудиторії.

Збір та аналіз даних, отриманий в результаті поглибленого маркетингового дослідження, дають фірмам чітке і детальне розуміння того, чого хочуть клієнти, що їм уже подобається, де вони проводять власні дослідження та багато іншого. Розуміння ширшого контексту ринку дозволяє підприємствам:

- отримати уявлення про те, як клієнти використовують свої продукти або послуги; відрізнити свої пропозиції від конкурентів;
- закласти основу для успішного оновлення або запуску продуктів;
- визначити нові можливості для зростання.

Отримані знання можуть задати тон і напрямок для використання необхідних інструментів маркетингових досліджень бренду як зараз, так і протягом року.

Роль маркетингових досліджень у сучасному світі не можна перебільшити, оскільки завдяки їм компанії розширюють свої знання про проблеми, які стоять перед ними, а значить, зменшують невизначеність під час прийняття складних управлінських рішень. В умовах ринкової економіки маркетингові дослідження є перевіреним джерелом необхідної інформації про фактори маркетингового середовища, в якій функціонує будь-яка компанія.

Історія розвитку маркетингових досліджень пройшла довгий шлях зі свого становлення. У таблиці 1 систематизовано хронологію подій по роках та особливості становлення індустрії маркетингових досліджень.

Однак з початку 2020-х років змінились акценти в розвитку маркетингових досліджень [291]. Зрозуміло, що не останню роль у даному питанні відіграла коронакриза з усіма її наслідками. Вплив глобальних змін змусив підлаштуватись світовій бізнес-спільноті досить швидкими темпами; вся підприємницька діяльність перебудовувалась під нові умови життя (в т.ч. локдаун), і, звичайно, змінювались інтереси та поведінка споживачів, механізми функціонування ринків тощо. Це все сприяло посиленню трансформації звичних методик вимірювання суспільної думки.

Таблиця 1
Рання хронологія розвитку маркетингових досліджень

Роки	Назва події	Історія маркетингових досліджень
1920-ті	Випробування: тест на крохмаль	Бувши одним із піонерів маркетингових досліджень, Деніел Старч розробляє одні з перших методологій маркетингових досліджень, включаючи тест на крохмаль, який вимірює ефективність реклами.
1930-ті	Громадське опитування	Джордж Геллап, американський піонер вибірки та засновник Gallup Poll, виявляє, що невеликі вибірки населення є успішним методом вимірювання громадської думки.
1940-ті	Поява фокус-груп	Соціологи Пол Лазарсфельд і Роберт Мертон розробляють метод фокус-груп після набору невеликої тестової аудиторії для прослуховування радіопередач
1950-ті	Мотиваційні дослідження	Ернест Діхтер впроваджує нову форму споживчих досліджень, яка називається мотиваційним дослідженням, яка згодом послужить попередником того, що зараз відомо як капітал бренду. Діхтер також представляє ідею, що продукти мають «душу» і купуються за цінності, які вони втілюють.

Продовження таблиці 1

1960-ті	Спільний аналіз	Пол Грін, професор маркетингу Wharton Business School, розробляє на основі опитування статистичний метод під назвою Conjoint Analysis, який зараз широко використовується фахівцями з маркетингових досліджень.
1970-ті	Сегментація промислового ринку	У 1974 році Йорам Вінд і Річард Кардозо публікують свою концепцію сегментації промислового ринку, яка сьогодні широко використовується маркетологами B2B.
1980-ті	Теорія планованої поведінки	У 1985 році Іцек Азьєн і Мартін Фішбейн запропонували Теорію планованої поведінки для пояснення поведінкових намірів споживачів – теорію, яку зараз маркетологи використовують як основу для пояснення та прогнозування поведінки людини.
1990-ті	Народження Інтернету	Опубліковано перший в історії вебсайт, який знаменує собою початок цифрової ери. Незабаром після цього маркетологи зможуть відстежувати поведінку споживачів в Інтернеті, а програмне забезпечення для аналізу ринку стає доступним для використання.
2000-ті	Рейтинг Net Promoter	Фред Райххельд і команда Bain & Company винаходять Net Promoter Score, який допомагає кількісно оцінити задоволеність клієнтів і зростання бізнесу. Сьогодні це один з найбільш широко використовуваних інструментів вимірювання досвіду клієнтів.
2010-ті	Теперішній час: Agile Market Research	Швидкий розвиток технологій дозволив створити більш значущі та ефективні способи збору даних, ніж будь-коли раніше. Аналогічно, технологічний прогрес дозволив швидше та масштабно отримувати знання, залишаючись конкурентоспроможними.

Примітка: складено автором

Результати проведеного наприкінці 2020 року дослідження експертів SocioStream AG та опитаних маркетологів-практиків й експертів у сфері консалтингового бізнесу підтвердили тенденційні зміни в проведенні маркетингових досліджень з точки зору фахівців маркетингу. У дослідженні взяли участь 19 маркетологів з компаній і 2 експерти, які займаються з розробкою стратегій просування товарів і брендів [292].

Враховуючи результати згаданого вище дослідження та власних досліджень і спостережень автора, можна виділити такі основні тенденції в проведенні маркетингових досліджень у 2020 році:

По-перше, *зросла загальна кількість маркетингових досліджень*. З метою розуміння змін поведінки та запитів споживачів більшість компаній змушені

були проводити дослідження. Зросла кількість швидких та недорогих методів досліджень, наприклад, дослідження, що застосовують для конкретного випадку (Ad hoc) – для вирішення оперативних завдань замість глобальних досліджень. На відміну від представників малого та середнього бізнесу, які частково або тимчасово відмовились від досліджень на кшталт вимірювання ставлення до бренду (brand health tracking), міжнародні компанії не скасовували класичні дослідження, що відстежують стан бренду в змінених умовах і дають розуміння ставлення споживача до самого бренду чи компанії (brand health tracking, usage and attitude) [293].

Особливу увагу приділено тестуванню комунікаційних складових дослідженню впливу реклами (наприклад, продакт-тести на вимірювання реакції потенційних клієнтів до візуальної реклами). Така підвищена зацікавленість до даного методу дослідження, пов'язана з візуальною якістю, звуковим оформленням, на які мозок споживачів реагує підсвідомо, що допоможе не втратити цікавість до бренда чи продукції в умовах посилення онлайн-комунікацій.

По-друге, потреба *не тільки в онлайн-ових, але й офлайн-ових маркетингових досліджень за умов переходу в онлайн як нової реальності*. Пандемія перенесла бізнес в онлайн, і цей перехід суттєво не вплинув на проведення досліджень, адже в цьому плані вони досить гнучкі й адаптивні. Крім того, онлайн-дослідження є дієвим інструментом аналізу останні кілька років: онлайн-опитування проводять в різних варіаціях – самостійні через соціальні мережі чи спеціалізовані методики від researcher (спеціалістів зі збору й обробки інформації), а також глибинні інтерв'ю через вебкамеру тощо. Глибинні інтерв'ю онлайн сприймаються більшістю компаній нормально, на відміну від опитувань в онлайні, які викликають сумнів тільки відносно вибірки, але не всі маркетологи звертають увагу на репрезентативність вибірки дослідження.

Переваги онлайн-опитувань: суттєво спрощують логіку дослідження (особливо для досліджень в малих містах і навіть селах); економія бюджету на оренді приміщення, на відсутності транспортних витрат; економія часу загалом;

легше зібрати деяку цільову аудиторію для проведення дослідження (наприклад, експертів). Основні недоліки проведення онлайн-досліджень стосуються фокус-груп: втрата живого контакту з респондентами приводить до втрати глибини дослідження; дистанційно респонденти можуть частіше відриватися, повністю не занурюватися в процес і т.п.

Однак з переходом в онлайн не зменшилась кількість офлайн-досліджень, позаяк значна когорта маркетологів надає перевагу особистим контактам і продовжує використовувати їх в таких методиках як фокус-групи, глибинні інтерв'ю та опитування. Такі тенденції пов'язані з можливістю неправдивості вибірки та недостатньої глибини відповідей онлайн. Як зазначають більшість маркетологів, «втрата в онлайні якості такого методу як фокус-група настільки велика, що не компенсується ні самою можливістю провести її в період карантину, ні їхньою швидкістю та економічністю» [293].

По-третє, *проведення повномасштабних досліджень професійними агентствами*, результатом яких є повноцінний звіт із чіткими та обґрунтованими рекомендаціями. У таких глобальних дослідженнях опрацьовано мотиви та поведінка споживачів, пропозиції для оптимізації інструментів маркетингових досліджень без втрати якості та зі скороченням термінів, експертиза у досліджуваній галузі й уміння переносити досвід інших категорій.

По-четверте, *акцент на професійності та вірогідності інформації*. Будь-яка бізнес-діяльність повинна розвиватись, попри виклики та наслідки коронакризи: змінилися інтереси й поведінка споживачів; відбувся перерозподіл між цінovими сегментами й перетікання між каналами споживання; відбулись зміни у звичному житті й споживанні різних категорій товарів і послуг і т.д.

Однак, не тільки пандемія вплинула на зміни напрямів і використання інструментарію проведення маркетингових досліджень. За останні роки відбулись ряд бізнес-трансформацій та цифровізація економіки, які так чи інакше впливають на особливості використання методів проведення досліджень. Так, наприклад, запуск торгової марки (ТМ) не виправдав очікувань і виникла необхідність в нових умовах ведення бізнесу проводити дослідження перед

запуском нового маркетингового циклу і вияснити, яка з 4P (комплекс-мікс) не працює. У будь-якому випадку, перевірена, обґрунтована та адекватна інформація, отримана у результаті проведення маркетингових досліджень, може допомогти подолати наслідки, знайти слабкі місця або підказати, на що звернути увагу у прийнятті того чи іншого управлінського рішення.

По-п'яте, *використання нетипових підходів до проведення досліджень*. Мова йде про опитування незадоволених споживачів, телефонні опитування на основі попереднього face-to-face опитування, збільшення кількості досліджень з використанням нейромаркетингових досліджень тощо.

По-шосте, *різні фінансові можливості у питаннях проведення, збільшення або відмови від проведення дослідження*. Враховуючи результати опитувань експертів SocioStream AG, більшість компаній не відмовлялись, а навпаки збільшували кількість або проводили незаплановані дослідження в першу чергу базуючись на пріоритетах бізнесу та реакції споживачів на нову реальність. Зустрічались поодинокі випадки, коли дослідження переносились з метою корегування, не замінювались альтернативними дешевшими методами в очікуванні додаткового фінансування на заплановані дослідження, тимчасово орієнтувались на торішніх опитуваннях або просто не мали змоги проводити онлайн- продакт –тести, холл-тести та, як наслідок, питання вирішувались експертними опитуваннями чи глибинними інтерв'ю зі споживачами; деякі компанії проводили самостійний аналіз на основі ритейл-аудиту [293].

Скорочення бюджету - це основна причина через яку компанії відмовляються від маркетингових досліджень. Ще одна причина, пов'язана з втратою актуальності чи цільової необхідності у проведенні дослідження. Наприклад, в умовах пандемії виявились дорогими й неефективними дослідження оцінки здоров'я бренду (brand health tracking). Експерти також відзначають, що дослідження доцільно проводити на етапі підготовки до запуску та/чи у випадку створення нового підприємства (стартапу, бренду) й пов'язано це з такими напрямками як: вихід на новий ринок, введення нової торгової марки,

репозиціонування, розробки комунікаційної стратегії, зміни в питаннях бренд-стратегій, планів, позиціонування тощо.

Вже з початку 2021 року дещо змінилися акценти в практиці організації та проведенні маркетингових досліджень. Наприклад, тенденцією стало виокремлення нейромаркетингових досліджень в окрему категорію досліджень, що дають ефективний результат для тестування готових комунікацій (відео, аудіо, візуалізація – те, на що реагує підсвідомість). Зросла кількість міні- та мікродосліджень, які потрібно робити відразу і вони є значно дешевшими. Крім того, шукають експертів з проведенням маркетингових досліджень, які спеціалізуються на кількісних чи якісних методах проведення досліджень, на певних категоріях, галузях, сферах, тобто з релевантним досвідом.

Хоча аналіз великих даних використовується для проведення досліджень в кожній галузі, однак все більше підприємств починають використовувати свої сили для виявлення нових можливостей, розробки більш ефективних операцій зі збільшення прибутку за допомогою маркетингових досліджень. Попит на інновації в області методології дослідження ринку є величезним, і найпопулярніші пошукові запити Google, пов'язані з маркетинговими дослідженнями, в основному охоплюють «програмне забезпечення» та «інструменти». На ту саму тему, в Google Trends показують, що «дані» є найбільш шуканим ключовим словом після самого терміну «маркетингові дослідження» або «дослідження ринку». А в соціальних мережах #Data є найпопулярнішим хештегом, пов'язаним з дослідницькою індустрією [291].

Очікується, що дослідники ринку продемонструють компетентність у багатьох сферах. Деякі з ключових областей включають обробку даних, статистичний аналіз та основи якісних і кількісних методів дослідження. Оскільки проведення маркетингових досліджень вимагають вміння аналізувати та інтерпретувати великі обсяги даних (і здається, що ця вимога буде лише зростати в міру зростання індустрії великих даних – Big Data), роботодавці шукають кандидатів, які демонструють міцні знання з обробки інформації. Аналогічно, маркетологи також повинні добре розуміти управління бізнесом та

володіти комунікативними навичками. Коли дослідники аналізують та інтерпретують дані, вони також повинні чітко та всебічно повідомити свої висновки різним зацікавленим сторонам, одночасно співпрацюючи з різними відділами, щоб успішно узгодити дослідження з ключовими цілями бізнесу й запропонувати ефективні стратегічні рішення в процесі функціонування системи менеджменту підприємств.

Технологічний прогрес у розвитку маркетингових дослідженнях допоміг компаніям в отриманні інформації, необхідної для прийняття важливих бізнес-рішень за швидший проміжок часу та за нижчою ціною. І хоча в минулому інтеграція технологічних рішень повільно пробивалася в індустрію маркетингових досліджень, різкі соціально-економічні наслідки пандемії коронавірусу прискорили цей процес. Оскільки все більше підприємств продовжують використовувати програмне забезпечення та інструменти для дослідження ринку, щоб подолати перешкоди, пов'язані з COVID-19, ще більше посилюється вплив технологій на традиційні методології дослідження ринку та індустрію аналітики в цілому.

Згідно з проведеним у 2021 році дослідження компанією Remesh, доцільно розглянути три ключові напрями, які допоможуть дослідникам приймати правильні рішення для своїх організацій під час і після трансформаційних перетворень в економіці, бізнес-процесах і механізмах управління, а також узагальнити стан маркетингових досліджень у 2021 році, у порівнянні з попереднім роком [291].

Дослідження показало в першу чергу *безпрецедентний потенціал для зростання та розширення маркетингової діяльності в Інтернеті*. Серед найпоширеніших питань, пов'язаних із маркетинговими дослідженнями в Google, у 2021 році шукачі хотіли знати: як змінюються дослідження ринку, які наслідки поганої методології чи практики, та як проводити маркетингові дослідження в Інтернеті. Перехід до онлайн-досліджень не є несподіванкою: згідно з одним дослідженням Remesh, 60% дослідників повідомили, що їм довелося перенести всі дослідження в Інтернет [291].

Крім того, нове середовище означатиме новий набір навичок, необхідних для професіоналів з проведення досліджень, тому *найбажанішими дослідниками стануть тільки сильні аналітики*. У дослідженні Remesh проаналізували понад 40 ролей, пов'язаних із маркетинговими дослідженнями: «сильні аналітичні навички були найзатребуванішими навичками в більшості списків вакансій, пов'язаних із маркетинговими дослідженнями, особливо в категорії жорстких навичок, навіть більше ніж «досвід дослідження ринку» [291].

Отже, проаналізувавши вітчизняну та закордонну наукову літературу, можна виокремити такі ключові тенденції в індустрії маркетингових досліджень за останні 5 років:

1) *Спритність і нові технології;*

Всупереч змінам, спричинених пандемією та іншими глобальними факторами, один фактор залишається незмінним: безперервна еволюція технологій, що лежить в основі передових досліджень ринку. Наприклад, досягнення в галузі штучного інтелекту (ШІ) і машинного навчання дають змогу дослідникам збирати інформацію з дедалі більшого кола різних джерел. Ці досягнення роблять акцент на гнучких дослідженнях і швидкості розуміння результатів аналізу й включають наступні ключові аспекти [294]:

- *автоматизація рутинних дослідницьких практик*. Автоматизація більш рутинних аспектів дослідження сприяє швидшому аналізу та інтерпретації результатів. Це допомагає дослідникам заощадити значний час і зусилля, водночас дізнаючись про те, що є справді важливим у їхній роботі;

- *коротші та інтелектуальніші дослідження та опитування*. Використання опитувань, які можна швидко розмістити та поширити (і для заповнення яких респондентам потрібно лише короткий час), є ще однією перевагою для швидкості аналізу та розуміння. Цей підхід передбачає визначення населення, що «залежно від мобільного зв'язку», яке буде активно брати участь в опитуванні або опитуванні на запит і протягом короткого проміжку часу;

- *постійні дослідження*. Agile дослідження відповідає поточним дослідженням. На глобальному ринку, який постійно змінюється, дані, отримані в результаті одного опитування, можуть різко змінитися до моменту проведення нового опитування. У тому ж відношенні дослідники можуть розширити результати, отримані в результаті одного опитування, щоб створити нове, більш спеціалізоване опитування, яке зосереджується на змінних факторах на ринку. Знаючи, що пропозиції підприємства відповідають поточним і новим потребам клієнтів, бізнес матиме репутацію повністю орієнтованого на клієнта, з чим конкуренти не зможуть зрівнятися.

2) *Штучний інтелект, машинне навчання та емоційний інтелект*;

Якщо 2021-2022 рік є орієнтиром, можна очікувати, що лавина необроблених даних буде зростати в поточних роках. Величезний набір джерел обіцяє отримати більше інформації, ніж дослідники можуть коли-небудь сподіватися зібрати та проаналізувати самостійно. Ось чому штучний інтелект і машинне навчання є неоціненними для дослідницьких цілей. Наприклад, штучний інтелект емоцій прагне «декодувати» людські емоції, аналізуючи голосові моделі, рухи очей, вираз обличчя та низку невербальних сигналів - усі вони розроблені для створення даних, які покращують здатність бренду зв'язувати емоції з моделями поведінки споживачів. Оцінюючи реакцію споживачів на запропоноване оновлення або запуск нового продукту, штучний інтелект може точніше «читати» людські почуття та оцінювати успіх чи невдачу нового підприємства. Нові технології штучного інтелекту навчають і розпізнають людські емоції та використовують ці знання для покращення всього, від маркетингових кампаній до охорони здоров'я [294].

3) *Соціальне «слухання»*;

Безпосередня взаємодія з клієнтами часто дає найбільш відповідні дані для маркетингових тенденцій. Але залучення до соціального «слухання» може бути не менш ефективним методом дослідження. Соціальне «слухання» передбачає аналіз «розмов» у соціальних мережах і тенденцій, пов'язаних з підприємством/брендом у певній галузі. Це виходить за рамки відстеження

основних показників, таких як «подобається», «згадки» чи «підписники», а натомість маркетингове дослідження зосереджується на настрої покупця за даними.

Клієнти часто висловлюють свої думки щодо продуктів і послуг у популярних соціальних мережах (Twitter, Facebook, Instagram тощо). Маркетологи можуть розглядати це як зворотний зв'язок у реальному часі про переваги клієнтів, обізнаність про бренд, вторгнення конкурентів тощо. У цьому відношенні соціальне «слухання» пропонує корисний спосіб оцінити настроїв клієнтів (що подобається, а що не подобається в розрізі досвіду здійснення покупки, переваги щодо того, як здійснюється покупка тощо).

Для ефективного соціального «слухання» методологія проведення маркетингового дослідження може включати такі дії:

- пошук фірмових ключових фраз, слів чи назв продуктів на найпопулярніших соціальних платформах;
- систематичний перегляд розділів з відгуками клієнтів на платформах;
- отримання інформації про настрої клієнтів щодо конкурентів;
- передбачення потенційних бізнес-трендів допомогою Google Trends або інших інструментів прослідковування соціальних мереж;
- визначення релевантних чи галузевих впливових осіб у соціальних мережах;

Соціальне «слухання» має бути «критичним компонентом маркетингової стратегії будь-якої компанії, оскільки воно дозволяє реагувати на настрої клієнтів і збирати дані, щоб покращити роботу вашого бізнесу», – зазначає Reputation.com. По суті, соціальне «слухання» - це як «ваша власна постійна фокус-група, багата постійно оновлюваною та ефективною бізнес-аналітикою» [295].

4) Динамічні дослідження;

Спостерігається постійне збільшення динамічних досліджень для ефективності довготривалих ринкових досліджень, і ця тенденція збережеться у 2022 році. Цей підхід працює найбільш ефективно, коли бренд бажає

безперервно відстежувати фіксовану вибірку своєї цільової аудиторії протягом заздалегідь визначеного проміжку часу.

Динамічні дослідження, також відомі як безперервні дослідження, відстежують тенденції ставлення споживачів і ринку протягом тривалого періоду. Для цього дослідники збирають інформацію з тих самих джерел за допомогою довгострокової методології, яка дає уявлення про купівельні звички або реакцію споживачів на запуск нового продукту чи послуги.

5) *DIY- do-it-yourself*;

Інша нова тенденція – підхід проведення маркетингового дослідження «зроби сам» (DIY). Поширення гнучких або розумних дослідницьких інструментів дає змогу внутрішнім командам проводити опитування та інші дослідницькі заходи, часто використовуючи централізовану онлайн-платформу. Типи маркетингового дослідження DIY включають:

- інтерв'ю з наявними та потенційними клієнтами за допомогою опитувань, анкет або фокус-груп;
- сегментація цільової аудиторії на чітко визначені групи (демографічні, поведінкові, психографічні та географічні);
- тестування продукту, у багатьох випадках, до того, як бренд досягне початкової стадії виробництва;
- вимірювання задоволеності лояльних клієнтів.

Дослідження DIY мають бути спрямовані на отримання «уявлення про те, наскільки щасливі ваші клієнти та які конкретні сфери їм подобаються чи не подобаються». Це дозволяє брендам: визначити будь-які сфери, які зараз (або потенційні) турбують; переглянути основні проблеми, виявивши (а потім взаємодіючи з) незадоволених клієнтів; дослідити, що потрібно для покращення ставлення та досвіду клієнтів.

б) *Узгодження місії та цінностей бренду з клієнтами*;

З 2022 року й надалі маркетингові дослідження продовжать супроводжуватись цінністю узгодження місії компанії та цінностей її клієнтської бази. Раніше бренд міг нав'язати споживачам свою продукцію і прив'язати до

неї. Однак сучасні кмітливі клієнти проводять дослідження, щоб визначити цінності, які дорогі споживачам - чи то навколишнє середовище або стійкість розвитку, нерівність доходів, расова гармонія тощо [296].

Споживачі, які віддають перевагу підприємствам, які відповідають їхнім цінностям, часто стають дуже лояльними, коли ідентифікують цей бренд. Однак, якщо і коли клієнти виявлять відсутність узгодженості між тим, що виражається в заяві про місію, і тим, які дії вживає бренд, вони можуть залишити цю компанію і шукати більш сумісні компанії для підтримки.

У 2022 році фірмам пропонується по-новому поглянути на свою місію та цінності, а також на те, як вони узгоджуватимуться з цільовою аудиторією. Моніторинг розмов у соціальних мережах щодо цих цінностей може висвітлити процес уточнення місії компанії. Це також чудова нагода розглянути нове зобов'язання підтримувати бізнес-діяльність та ініціативи, які аудиторія бренду вважає найбільш цінними у своєму житті.

Думки лідерів з маркетингових досліджень свідчать про те, що «хоча технології дозволяють спеціалістам з маркетингових досліджень працювати ефективніше, аналізувати більші обсяги даних і давати рекомендації, що підтверджуються даними, галузь все ще дуже зосереджена на людині – як на співробітниках, так і на клієнтах [297].

У 2022 році збільшиться кількість інклюзивних досліджень, особлива увага відводитиметься екологічній стійкості підприємництва; команди почнуть втілювати в дію плани DE&I (різноманітність, справедливість та включення) та стійкого розвитку.

Сталий менеджмент (Sustainable management) виходить за межі короткострокових квартальних прибутків. Корпоративний сектор сьогодні все більше наголошує на концепції стійкості та включає трикутник економічних, екологічних та соціальних факторів під час прийняття управлінських рішень щодо корпоративного зростання та розвитку. Оскільки компанії по всьому світу стикаються з проблемами сталого розвитку, зростає потреба в лідерах, які мають

здатність впроваджувати стратегії стійкості, так і прибутковості у бізнес-структуру, щоб досягти максимальної вартості більш сталим шляхом.

Отже, стабільний розвиток відповідає потребам сьогодення, не ставлячи під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольнити власні потреби, а стабільність (sustainability) у бізнесі стосується впливу компанії на навколишнє середовище, або суспільство, не знижуючи власні прибутки (рис. 2).

Сталість бізнесу починається з усвідомлення проблеми та розуміння того, наскільки важливо вносити зміни - як для бізнесу, так і для планети. Сталість бізнесу - це практика ведення підприємницької діяльності без негативного впливу на навколишнє середовище та майбутні покоління.

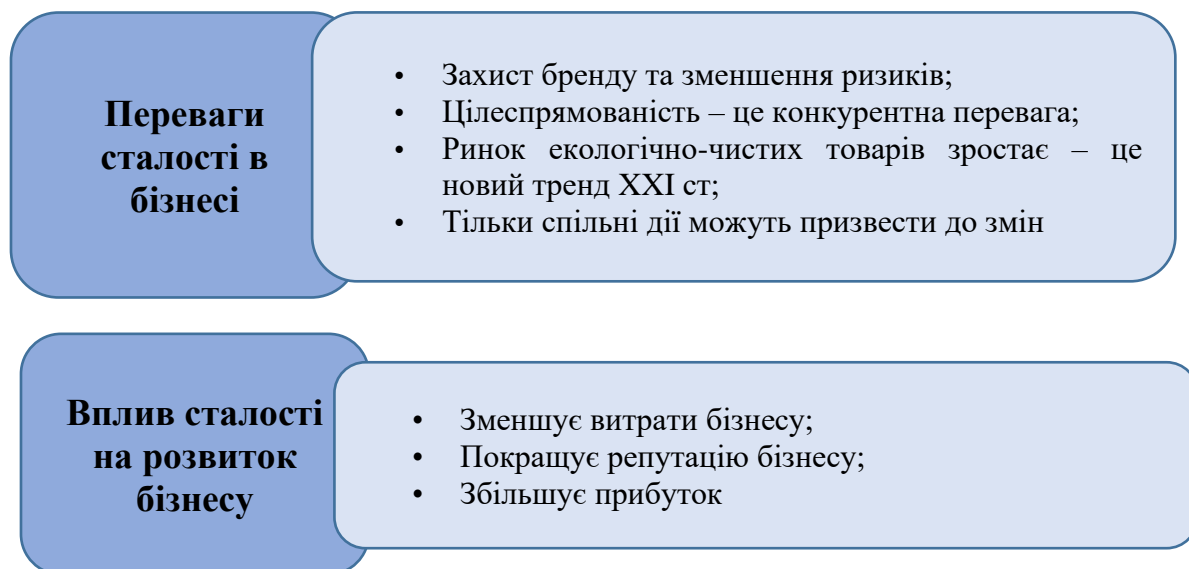


Рис.2. Переваги та вплив сталості на розвиток бізнес-діяльності

Варто пам'ятати, що сталість у бізнесі - це двосторонній рух, не тільки бізнес зберігає глобальне майбутнє, але і отримує користь для себе [298]:

- зменшує витрати бізнесу: 33% компаній інтегрували сталі методи для підвищення ефективності роботи та скорочення витрат, що призвело до зростання на 19% у порівнянні з попереднім роком;

- покращує репутацію бізнесу: данська компанія Lego іграшок планує використовувати екологічні матеріали для всіх своїх основних продуктів і упакування до 2030 року. В результаті репутація компанії різко зросла;

- забезпечує конкурентну перевагу: Компанії з рейтингу S&P 500, у стратегії яких стійкий розвиток, працюють краще, ніж ті, які цього не роблять: вони бачать на 18% вищу рентабельність інвестицій, оскільки вони керують зміною клімату та планують її;

- збільшує прибуток: зменшення витрат бізнесу, більш інноваційні стратегії, покращена репутація та більше нових клієнтів, які цінують сталість, – все це працює для збільшення суми грошей, які заробляють сталі підприємства.

З екологічними проблемами, такими як глобальне потепління, забруднення та виснаження природних ресурсів, які загрожують самому нашому існуванню, корпорації повинні навчитися зменшувати, повторно використовувати та переробляти, щоб захистити нашу планету, піклуючись про людей та максимізуючи прибуток - саме це все і розуміє в собі поняття «сталого менеджменту».

Згідно з окресленими тенденціями відбудеться суттєве покращення способів проведення маркетингових досліджень. Мова йде на самперед про включення впровадження кращих дослідницьких практик, наприклад розширення постачальників панелей, з якими працюють дослідники на боці клієнта, щоб підвищити репрезентативність своїх досліджень; змінювати те, який чином складаються демографічні питання, щоб вони були більш інклюзивними та, отже, більше відображали сучасний світ і т.д.

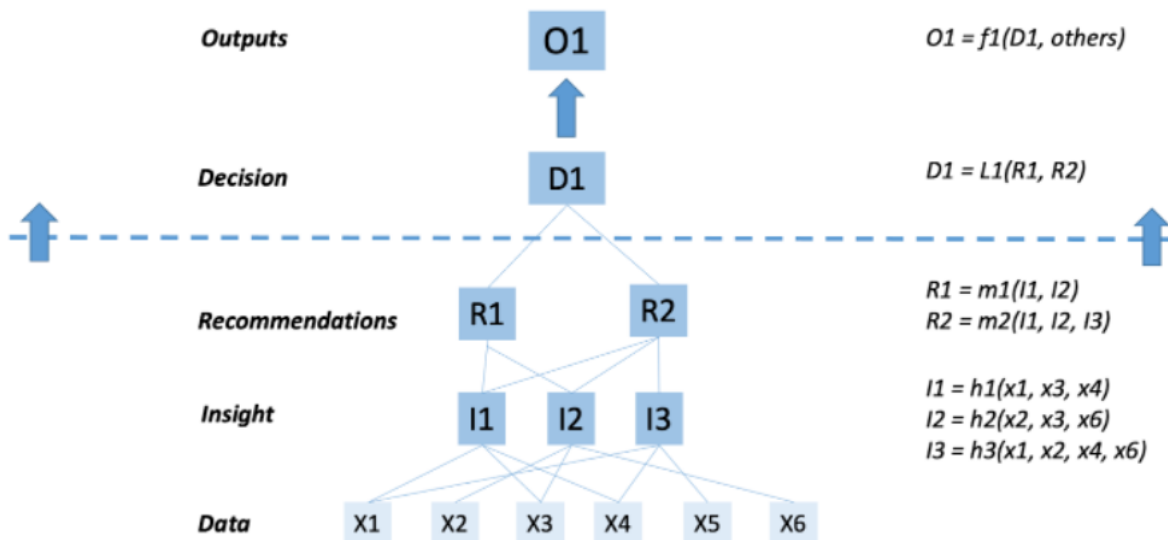
Тому соціальне «слухання» продовжуватиме займати центральне місце в практиці проведення маркетингових досліджень, моніторингу та аналізу розмов у соціальних мережах про бренд чи галузь підприємництва – прогнозується збільшення попиту на інструменти соціального прослуховування [299]. Віртуальна реальність відкриває нові можливості для аналізу незвіданих споживчих уявлень і показників поведінки, які маркетологи зможуть досліджувати та відкривати за допомогою інструментів Інтернет-маркетингу.

Для галузі маркетингових досліджень це означає, що моніторинг популярності пошукових термінів, брендів і фраз є обов'язковим, якщо компанія прагне створити релевантний мультимодальний контент для своєї цільової

аудиторії. За допомогою інструментів соціального прослуховування можна отримати уявлення про ці онлайн-розмови з висоти пташиного польоту, що дасть уявлення про настрої ринку, короткострокові тенденції та практичні можливості.

Визначальною тенденцією дослідження ринку та оцінки клієнтів у 2022 році буде пошук різних способів *отримання даних про клієнтів*. Тепер, коли Google усунув сторонні файли cookie в Chrome, а Apple збільшила конфіденційність відстеження додатків на своїх пристроях, компаніям доводиться знаходити нові та менш нав'язливі способи отримання даних про користувачів Інтернету.

Розвиваються не лише способи збору даних та проведення досліджень фахівцями, які ними займаються, а й способи, яким вони діляться своїми висновками із зацікавленими сторонами та приймають рішення. DSIGHT (Business Intelligence платформа), конкатенація рішень, заснованих на inSIGHT, революціонізує способи прийняття рішень у майбутньому за допомогою технологій та штучного інтелекту з метою автоматизації нижньої частини ланцюжка цінності Insights (з'єднання та синтез точок даних за допомогою дерев рішень) (рис. 3). Це звільнить, а також допоможе фахівцям зі статистики стимулювати створення ідей, наслідки, рекомендації та, зрештою, бізнес-рішення. Сильніші та кращі висновки та рішення будуть більш економічно ефективними завдяки використанню дерев рішень та передової технології AI (штучного інтелекту) [300].



Примітка: джерело *Clearbox Decisions* [300]

Рис.3. Підключення даних, ідей та рекомендацій для прийняття рішень

Штучний інтелект, новітні технології та автоматизація допомагають групам з проведення маркетингових досліджень обробляти великі обсяги даних, скорочувати терміни дослідницьких проєктів, демократизувати розуміння груп зацікавлених сторін і приймати рішення. Крім того, роль професіоналів у сфері маркетингових досліджень продовжує розвиватися разом із технологічним прогресом, але не можливо обійтись без людського капіталу, щоб мислити стратегічно та програмувати машини. Нові інструменти, потоки даних і технології допомагають оптимізувати процес прийняття рішень, однак не можливо обійтись без участі професіоналів у пошуку лідерів, аналізу уявлень про бренд/бізнес-команди, занурення їх в останні дослідження та де їх знайти, мозковий штурм щодо побудови стратегічних дій та плани, засновані на цій новій інформації, демонструючи цінність ідей для включення в процес прийняття рішень.

Таким чином, змінились межі досліджень маркетингової аналітики. Проведений вище аналіз сучасних тенденцій розвитку маркетингових досліджень дає можливість виокремити щонайменше шість нових напрямів

сучасного розвитку маркетингового дослідження, які розвиватимуться в ближчому майбутньому.

По-перше, *аналіз та розробка тексту*. Найочевиднішою та висхідною сферою бізнес-аналітики є вивчення тексту з використанням обробки природної мови (Natural Language Processing, NLP) [301]. NLP стає все більш ефективною технікою і наближається до узгодженої методології перетворення тексту та інших нечислових даних у Big Data, що піддаються кількісному виміру, придатні для статистичного аналізу та висновків. Потенціал інтелектуального аналізу текстів величезний, починаючи від досвіду користувачів з брендом, продуктом або послугою до поширення неправдивих новин і чуток про бренд. Іншою важливою областю аналізу тексту є міжкультурне порівняння вмісту, створеного користувачами, і досвіду продуктів або послуг. Це особливо корисно для великих глобальних компаній, таких як Starbucks, McDonald's, Walmart і Amazon. Третім напрямком наростаючих досліджень на основі аналізу тексту є антикризове управління [302]. Нарешті, дані соціальних мереж і особливо Twitter стають особливою платформою для досліджень політичного маркетингу.

По-друге, *аналітика емодзі (Emoji)*. Значно зросла роль і кількість смайлів як частини Big Data. Звичайно, поки що не винайдено методики для аналізу та надання споживчих уявлень, прив'язаних до емодзі [303]. Однак за останні роки кількість емодзі зросла в геометричній прогресії, але використовуються для аналізу тільки наявні знання з ідеографії, і ця методика дослідження знаходиться на початковій стадії розвитку. У рамках проведення маркетингового дослідження позитивною рисою емодзі на відміну від текстових даних, є те, що смайли добре визначені, і для кожного емодзі є словник значень. Це дозволить дослідникам аналізувати дані та виявляти емоційні аспекти вмісту, створеного користувачами.

По-третє, *відео-аналітика*. Ймовірно, найбільшою інформаційною хвилею у всесвітній мережі Інтернет та соціальних мережах буде відеоконтент. Сьогодні YouTube є основною інформаційною платформою соціальних мереж і можливості з аналізу відео-контенту поки що обмежені. Маркетологи знають

мистецтво і науку редагування відео в індустрії розваг (кіно і телебачення), але як аналізувати і які інструменти використовувати для дослідження відеоконтент – поки що не до кінця вивчено.

Відеоконтент також стрімко розвивається завдяки онлайн-навчанню через відкриті онлайн-курси (МООС, massive open online course), як-от Courseara і Edex, а також можливості проведення віддалено конференції та різні ділові зустрічі – це як вимушений захід через пандемію коронавірусу (Covid-19). Такі платформи, як Zoom і Facetime, стають масовими. Нарешті, вартість цифрового сховища дуже низька. Це майже безкоштовно в порівнянні зі зберіганням друкованих документів. Тому потрібні синдіковані послуги, такі як панель телевізійного перегляду A.C. Nielsen, щоб методологія та уявлення були стандартизовані для аналізу та прогнозування.

По-четверте, *дослідження візуалізації*. Дослідження мозку (brain scanning) стають все більш зрілою наукою, а ФМРТ (Functional magnetic resonance imaging – діагностичний текст) стає все більш популярним напрямом дослідження. Разом з тим методи розпізнавання облич стають реальністю, особливо у сфері внутрішньої безпеки. Оскільки громади встановлюють більше камер та інших пристроїв спостереження, а також доступ до персональних пристроїв, таких як мобільні телефони, можна отримати за допомогою розпізнавання обличчя. Зростатиме інтерес до роздрібної торгівлі та інших послуг на основі розташування. Теоретично розпізнавання облич можна використовувати як для покупок, так і для національної безпеки. Знову дані будуть у пошуку техніки.

По-п'яте, *нечітка логіка*. Нечітка логіка (fuzzy logic), розроблена в математиці більше ніж 40 років тому, досі не використовується як методика в маркетингу. Нечітка логіка – це розпізнавання образів з частковою або недостатньою інформацією про об'єкт або інцидент. Це техніка, вбудована в мобільні телефони та працює в багатьох виробничих галузях. Часто вбудовується як чіп у більшість пристроїв обробки зображень. Нечітка логіка здається дуже корисною для розпізнавання облич та ідентифікації особистості.

По-шосте, *криміналістичні дослідження*. Найцікавішим напрямом досліджень маркетингової аналітики є криміналістичні дослідження. Хоч попередні ринкові випробування, невдачі нових продуктів все ще дуже високі. Аналогічно, більшість рекламних кампаній не приносять додатковий дохід, як прогнозується, наперекір попереднім тестам та відгукам споживачів. Для того, щоб покращити індустрію маркетингових досліджень, можливо, важливіше проаналізувати та визначити, чому одні продукти процвітають, а інші вичерпуються. Це особливо важливо на ринках, що розвиваються, де багато транснаціональних компаній зазнають невдачі в тому, щоб отримати той самий продукт або послугу, які успішно працюють на ринках розвинених країнах [304]. Криміналістичні дослідження – це новий напрям в кримінальних розслідуваннях. Розслідування шахрайства та розкрадань стає все більш поширеним у бухгалтерському обліку. Однак, поки що не дуже популярні такого роду дослідження в маркетинговій аналітиці, попри наявність історичних даних.

Отже, тенденції маркетингових досліджень змінюються під впливом різних факторів, але кінцевий результат залишається незмінним від минулого до майбутнього. Основними цілями завжди є: покращення продуктів або послуг, збільшення продажів, отримання очікуваних результатів, поліпшення обслуговування клієнтів та підвищення утримання клієнтів тощо.

Проведення маркетингових досліджень є ефективним інструментом аналізу ринків, конкурентів, споживачів, внутрішнього та зовнішнього середовища. Великий бізнес продовжує використовувати класичні маркетингові дослідження як онлайн, так і офлайн-дослідження. Останніми роками малі й середні підприємства надають перевагу опитуванням напряму своїх споживачів, з якими налагоджені канали комунікацій.

Крім того, сучасні маркетингові дослідження підтверджують потребу підприємств/брендів підтримувати гнучкість на ринку, який постійно змінюється. Потреби клієнтів ніколи не залишаються статичними. Якщо бренд задовольняє поточні потреби - а ще краще - передбачає майбутні потреби

клієнтів - його місце на світовому ринку буде сильнішим і довготривалішим, ніж у його конкурентів.

Таким чином, для ефективного формування інструментів конкурентної переваги на сучасному етапі необхідно налагодити систему маркетингових досліджень. Систематичне використання маркетингових досліджень в управлінському процесі може надати компаніям та організаціям вичерпну інформацію, оскільки вони, будучи безперервним процесом збору, обробки та всебічного аналізу інформації про фактори маркетингового середовища, мають на меті прийняття стратегій рішень та ефективних потоків щодо конкурентних переваг окремих продуктів і компанії загалом.

SECTION 7. TOURISM AND HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS

10.46299/ISG.2022.MONO.ECON.3.7.1

7.1 Tourism in Ukraine during the war period: ecological, economic, and social consequences

Formulation of the problem. Currently in Ukraine, in wartime conditions, it is expedient to make a political analysis of the development of tourism as an object and subject of the political process and as an economic attractor and social restorer, which determines the state of development of the national and regional economy and requires the selection of appropriate management decisions. Under such conditions, the tourism sphere will not only be able to directly influence the political methods and mechanisms of the development of this industry but as well as the solution of certain socio-economic and political tasks of the state in wartime conditions. The urgency of such rethinking is determined by the need to form and find ways to stabilize negative processes in the national economy, and also allows for participation (albeit not directly) in the political process, starting to change the institutional structure [305].

Significant changes have been observed in the tourism sector in recent years, reflecting certain processes of social, economic, and political transformations in the country. Tourism in Ukraine is at the stage of structural restructuring, institutional formation, and formation of intra-industry, inter-industry, inter-regional, and foreign economic ties. The tourist infrastructure is being improved, a corresponding segment of the labor market is being formed, and a new system of state regulation of tourist activities is being created.

Currently, tourism contributes to the development of the national economy in general and also determines the development of other areas – transport, communication, the service sector, etc. In addition, the development of the tourism sector contributes to the creation of new jobs and causes the formation of new institutional structures, the adoption of important laws, and the development and implementation of new national projects. This substantiates not only the importance of tourism development for the national economy but also the formation of an appropriate

state policy in tourism, as one of the main directions of structural restructuring of the economy.

The development of the tourism sphere has now become particularly relevant under the conditions of a full-scale war in Ukraine and is being studied in a number of scientific and practical works. In particular, the authors Sak T., Bilyo I., and Tkachuk Yu. in their work analyzed the ecological and economic consequences of the Russian-Ukrainian war [306]. H. G. Taranenکو [307] analyzed the development of tourism in modern conditions and substantiated the prospects for its development under the conditions of the unfolding of the pandemic, but the author did not take into account the consequences of war and wartime. The full-scale war started not too long ago, so even now there are not enough publications and studies on this topic. Now, this topic is being actively studied by both domestic and foreign experts. Among them, it is worth highlighting the researchers of the Kyiv School of Economics, which together with the Office of the President, the Ministry of Economy of Ukraine implement the project “Russia will pay” [309] and the Ukrainian Cultural Fund [310].

Presenting main material. Currently, in the conditions of Russia’s invasion of the territory of Ukraine, an important aspect of people’s lives is confidence in their security. But no less important is the provision of economic and ecological security, which is negatively affected by the war. That is why it is important to understand how dangerous war is not only for human life but also for the ecological situation in the country.

As for the impact of wars on the environment, it begins long before them. Building and maintaining a military force consumes an enormous amount of resources. These can be ordinary metals or other elements, water, or hydrocarbons. Maintaining military readiness means preparing and extracting new resources for war. The military also needs large areas of land and sea, whether for bases and facilities or testing and training. Military lands are estimated to occupy between 1 and 6% of the global land surface. In many cases, these are ecologically important areas. Military training creates emissions, destroys landscapes, and terrestrial and marine habitats, and creates chemical and noise pollution from the use of weapons, aircraft, and vehicles.

A history of lax environmental oversight has left many countries with an environmental severe legacy of military pollution, affecting public health and high environmental remediation costs.

Indirectly, the high military spending diverts resources from solving environmental problems and sustainable development.

International tensions fueled by high levels of military spending also reduce opportunities for international cooperation on global environmental threats such as climate emergencies. The impact of the conflicts themselves on the environment is very different. Some international armed conflicts can be brief but very destructive. Some wars last for decades, but they are fought with low intensity. High-intensity conflicts require and consume huge amounts of fuel, leading to massive CO₂ emissions and contributing to climate change. The large-scale movement of vehicles and intensive use of explosives can lead to widespread physical damage to sensitive landscapes and geo-diversity. The use of explosive weapons in urban areas creates huge amounts of debris that can cause air and soil pollution. Pollution can also be caused by damage to light industry and environmentally sensitive infrastructure, such as water treatment plants.

The loss of energy supply can have negative consequences that damage the environment by shutting down treatment plants or pumping systems or can lead to the use of more polluting fuels or household generators, etc. [309].

As of May 5, 2022, the NGO “Ekodiya” collected data on 216 crimes against the environment [307]. This entire list can be divided into categories: energy security, damage to industrial facilities, nuclear danger, impact on ecosystems, impact on the marine ecosystem, livestock waste, and other military actions. Among the most high-profile crimes of the Russian army in Ukraine is the ammonia leak at the Sumikhimprom enterprise, the shelling of a polyurethane foam warehouse in the Kyiv region, the shelling of the treatment facilities of the Vasylivsk water supply and drainage plant, the Avdiyiv coke chemical plant, and the oil refinery in the Luhansk region. The most eco crimes were committed in the Kharkiv (30), Kyiv (26), Luhansk (26), and Zaporizhia (21) regions [311].

According to a study by the Kyiv School of Economics, infrastructural losses from the war in Ukraine have already exceeded \$105.5 billion. This is stated in the updated assessment of losses to the Ukrainian economy by the KSE Institute project “Russia will pay” with the support of the government and the Office of the President. Over the past week, direct losses to the Ukrainian economy due to the destruction and damage of civil and military infrastructure have increased by almost 3.1 billion dollars. Moreover, for the third week in a row, losses from damaged and destroyed residential buildings continue to grow. A total of 38.6 million square meters of housing was destroyed or damaged. Total losses from destruction and damage to enterprises also increased – by USD 207 million over the last week. In total, since the beginning of the war, at least 216 plants, factories, and enterprises have suffered damage worth 10.6 billion dollars. In addition, over the past week, another 75 educational institutions have been damaged, and since the beginning of the full-scale war, there have been a total of 1,067. Damages due to destroyed educational institutions amount to 1.5 billion dollars. The total number of destroyed or damaged cars is currently at least 94.5 thousand – or 1.43 billion dollars [309-310].

The total losses of Ukraine’s economy due to the war, in particular – indirect losses such as a decrease in GDP, stoppage of investments, the outflow of the labor force, additional costs for defense and social support, etc., invariably range from 564 billion dollars to 600 billion dollars. You can provide information about infrastructure losses on the “Russia will pay” website, as well as using a chatbot or the “Kyiv Digital” application [311].

During hostilities, many objects of the cultural heritage of Ukraine were destroyed, damaged, or endangered. In May, the Ministry of Culture and Information Policy of Ukraine documented 300 Russian war crimes against the cultural heritage of Ukraine [311]. Religious buildings were destroyed the most (106 units, 40 of which are recognized as monuments of history, architecture, and urban planning). According to the ministry, 17 monuments of national significance, 81 local monuments, and 6 recently discovered cultural heritage sites were damaged. The most crimes against cultural heritage were committed in Kharkiv (88), Donetsk (62), Kyiv (49), Chernihiv

(33), Luhansk (21), and Sumy (20) regions [312].

Russia's full-scale military aggression against Ukraine is accompanied by the destruction and destruction of Ukrainian cultural heritage. The Ukrainian Institute of National Remembrance documents committed war crimes against cultural monuments. The collected information will also be gradually published on the official website and pages of the institute on social networks: Facebook, Twitter, Telegram #RussiaRuinsCulture #RussiaDestroys [313].

Volunteers created the international project "Save Ukrainian Cultural Heritage Online" (SUCHO), which aims to archive online cultural values – the content of various sites dedicated to culture. As of April 8, 25 terabytes of data were archived. The project was supported by technology companies and Internet providers. More than 1,000 librarians, archivists, and researchers participate in it; the Ukrainian Scientific Institute of Harvard University and the University of Alberta joined its implementation [314].

Currently, the tourism business has to either suspend its activities or reformat into another type, in particular, move, engage in volunteering and adapt to wartime conditions. Since February 24, some tourist enterprises have closed, and others have reoriented their activities to volunteering, providing their transport for the evacuation of refugees, and the purchase or transportation of humanitarian aid from abroad. Some travel companies have used their connections abroad to help the frontline and refugees. For example, the owner of the travel company "OTi Tour" Olga Soroka told ZAXID.NET that with the beginning of the war she immediately turned her office into a volunteer headquarters. Now, instead of trips to the sea, the company's employees send dry rations and medicine to the front [315].

"It's good that we have our own office, not rented, and we started volunteering here and continue to do so today. At first, our partners and tourists who were in Poland brought food, medicine – we posted on Facebook that we have baby food, diapers, and other things – refugees who needed it came to us. It was difficult because there were a lot of scammers and we had to filter them. Now we are heading to the front line – we are making individual packages with dry rations for the military. Such that you can put

them in a backpack and stay in the trenches or the environment for 2-3 days,” says Olga Soroka. Olga Soroka says she has no plans to resume the activities of her travel agency until the end of hostilities in Ukraine. Together with her colleagues, the owner of the travel company will continue volunteering. But another Lviv tourist company “Visit”, which specializes in short tours of Ukraine, also reoriented itself to volunteering since the beginning of the war, but it has only been a few weeks since it resumed its main tourist activity. “On the third day of the war, we reoriented the office into a volunteer center. We started making camouflage nets, drying vegetables and fruits for the front, and helping people evacuate abroad. In April, we saw that there is already a demand for tours and excursions. Since May, we have taken all the humanitarian workers we still have to Bucha and resumed our main activities. At the same time, we decided that when we have profits, we will give 50% to help the army,” Ihor Hubilit, owner of the “Visit” tourist company, tells ZAXID.NET. From March-April, the tour operator conducted tours for Lviv residents and immigrants in Lviv. Then they began to resume bus trips to the Carpathians. In general, according to Ihor Gubilit, the company’s activity has now recovered by approximately 30-40%. The vast majority of tourists are Lviv residents, but there are also people from Kyiv, Kharkiv, and the temporarily occupied territories. “People concentrated on Lviv Oblast, Frankie Oblast, and Transcarpathia. Everyone is interested in mountains, and they are somewhere not far from Lviv,” says Ihor Gubilit [316].

The great demand among tourists for trips to the Carpathians is also confirmed by Natalya Sholok, senior manager of the Andreolli-tour travel company. This travel agency is currently evacuating refugees abroad and at the same time restoring domestic tourism. “People who are in peaceful areas or have moved here first became interested in excursions in Lviv. And only then did requests for outing tours begin, because people want to take a break from the news. Now we are very active in taking tours to the Carpathians, these are mostly one-day destinations so that we can go in the morning and return before the curfew,” Natalya Sholok tells ZAXID.NET. According to her, now the company transports tourists only to Lviv Oblast, Transcarpathia and Prykarpattia. Excursion tours in museums and castles, which remained closed for a

long time due to martial law, have also recently resumed.

If domestic tourism, although trying to revive, is very limited, then the situation with tours abroad is even more difficult. Firstly, due to the state of war in Ukraine, the sky is completely closed, and secondly, most Ukrainians are interested in trips abroad for the purpose of evacuation, not recreation. However, the market for holiday tours abroad is also starting to recover. “Evacuation flights to Bulgaria remain the most popular now – this country provides free accommodation in hotels for Ukrainians. Therefore, there is a request for travel to Bulgaria, which costs about 85 euros. People come there and are hosted there for several weeks, this is very popular now,” Taras Antoniv, owner of the Antoniv Tour travel agency, tells ZAXID.NET. Also, says Taras Antoniv, Ukrainians have also become interested in trips to the sea from neighboring Poland. Part of the Ukrainian travel agencies now cooperates with Rainbow Tours, a popular tour operator in Poland, which takes tourists to Turkey, Egypt, and other resort countries. The only thing is that Ukrainians have to get to the departure airport in Poland on their own. “Rainbow is one of the powerful tour operators who treated Ukrainians very loyally and concluded contracts with a limited number of our travel agencies. We are among the agencies that have the right to conclude contracts and send tourists through a Polish tour operator. Booking is very simple – we, being in Lviv, look for the most profitable departures from Poland – it can be Warsaw, Ryasiv, or Katowice. Tours to Turkey, Egypt, Spain, and Tunisia are popular among Ukrainians,” says Taras Antoniv. According to him, the same holiday tours are now being organized from Lithuania and Moldova, as the Ukrainian tour operator, JoinUp is present in these countries. However, these destinations are not as popular as Poland, because they are located quite far away. “The best option is to leave Poland. Poles understand very well that for Ukrainians to rest, hotels should be such that there are no Russians. The Poles themselves also ask for hotels where there are no Russians. And this is a very important point, this is issue #1, no one wants to work with them [Russians]. For us, this is an additional plus,” Taras Antoniv explains. As for the prices for such trips, if we are talking about a “burning” tour when a trip is booked 2-3 days before departure, then, according to Taras Antoniv, the prices are no different from last year’s prices in

Ukraine. However, if you book a week or two in advance, the cost of the tour will be more expensive. “But there is a plus point that 99% of all hotels from Poland are confirmed, there is a guarantee that they will fly to the hotel they have chosen,” says Taras Antoniv. Some travel agencies are starting to announce bus tours to Europe – such offers, for example, for June for several hundred euros, are already published by travel agents on their social networks. But such proposals are rather an exception, because, most likely, this summer the tourism market in Ukraine will be very limited, domestic and budgetary [317].

As you can see, tourism in Ukraine continues to function even in war conditions. Excursions are held in the cities, children are entertained with master classes and hikes, and some even go to the beach. Of course, these affordable types of tourism can only exist where there are no active hostilities. Visits to museums, food tours, bike rides, hiking, swimming, and other types of recreation are available mostly in the west of Ukraine. However, a part of the territories, in particular in the western regions, is prohibited from visiting. These are strategic objects, border areas, and some mountain and forest routes [316].

Currently, there is no safe area for recreation in Ukraine. In each oblast, the local government, emergency services, policemen, and military are primarily responsible for security. It is they who should be contacted to clarify whether tourism is safe in your region, and which locations can or cannot be visited. Rafting, hiking, walking, and excursions along routes near critical infrastructure, and military, and strategic facilities are prohibited throughout Ukraine. Under martial law, mass events (festivals, concerts, etc.) are prohibited. Tourist points close to the borders of Belarus are also inaccessible. Restrictions apply to visiting some mountain routes, reservoirs, and forests in various regions. In Kyiv and Kyiv region, it is forbidden to visit forests and green areas outside the boundaries of residential areas.

Swimming in Kyiv is not prohibited, but the city authorities do not recommend swimming in the capital’s reservoirs, so municipal beaches are closed for now. However, the beaches are inspected and some of them are relatively safe – for example “Central” and “Venice”. The beach season in the de-occupied territories of the Kyiv

region will not take place at all due to the mining of reservoirs. In the South of Ukraine, in particular in Odesa and Mykolaiv, swimming in the sea is strictly prohibited, because the Black Sea is mined. Rest in the East of Ukraine, in particular in the front-line areas, is dangerous due to active hostilities. In general, it is worth refraining from tourism in the territories that were under occupation, in particular, in the Kyiv region or settlements in the East. There have already been requests for tourist trips to the de-occupied territories, says Maryana Oleskiv. However, such requests were isolated and tourist operators did not serve them. “People want to move around, see the places that are freed. Currently, we are working on not only creating routes to places of memory but also making them safe,” adds the head State Tourism Development Agency (STDA).

If the military-civilian administration, rescuers, and other authorized persons have allowed recreation in a certain area, this can be done. Prohibitions and restrictions may vary from area to area. For example, you can swim in Poltava Oblast, but without any watercraft, unless it is part of sports competitions. You can find out which routes are prohibited in your region on the websites of regional military administrations and the State Emergency Service.

If you do plan a vacation or want to visit tourist locations where you were forcibly resettled, the west of Ukraine can be relatively safe. However, even in a relatively safe region, there are certain restrictions.

The following restrictions apply to forests in the west: In Volyn, Ukrainians are completely prohibited from going to the forests, as the region borders the Belarusian border. You can go to the forest in Khmelnytskyi and Lviv regions, but it is forbidden to light a fire and enter the forest by vehicle. Exceptions are only cases when a transit route runs through the forest area or a person rides a bicycle. In Transcarpathia, you can go to the forests, but it is forbidden to visit some routes. In particular, it is about the border areas in the Marmarosa mountain massif, the Tribushan Nature Conservation Research Department, as well as part of the Uzhan National Park. In the Ivano-Frankivsk region, it is allowed to visit mountains and forests. Forests are also allowed in Ternopil Oblast, but bonfires are prohibited. It is forbidden to ride quad

bikes, jeeps, and motorcycles in the forests and mountain villages of the Polyanytsk village council, on the territory of which Bukovel is located. Regarding the beach season, you need to constantly monitor the messages of the local authorities.

For example, in the Lviv region, the beach season has not yet opened, and swimming is prohibited. In Chernivtsi, the city beach on the Prut is not accessible for swimming. And the Ternopil beaches “Tsyganka” and “Dalnia” started the bathing season on June 10. So how and where can you relax in the west of Ukraine [317]:

– “Patriotic”, historical tourism. Maryana Oleskiv first of all advises Ukrainians to visit historical museums or significant objects related to the history of Ukraine. For example, Lviv offers the tourist program “Patriotic tours of Lviv region” to everyone who wants to. The Lviv Regional Military Administration invites citizens to a hike on Makivka Mountain, where the Ukrainian Sich riflemen won a battle at the beginning of the 20th century. This mountain with a height of 958 m is located 8 km from the village of Slavske – in the High Beskydy. “The battle for Mount Makivka was the first significant success of the Ukrainian Sich Riflemen. In 1998-1999, the cemetery of the Sich Riflemen on Makivka was rebuilt. Here you can pay your respects to the brave soldiers,” written on the website of the Lviv Regional State Administration.

Guests of the Lviv region are also recommended to climb the White Mountain – the place of memory of the writer, public figure, and organizer of the “Russian Troika” Markiyan Shashkevych. The height of White Mountain is 372 meters, and it is located on the road from the village of Pidlyssya to the village of White Stone in the Zolochiv district. Also, in many regions, patriotic tourism can be accessible to children. For example, the Chernivtsi Regional Center for National-Patriotic Education, Tourism, Local History and Excursions already offers schoolchildren the tourist summer school “Traveler of Bukovyna”.

– Cultural tourism. According to Maryan Oleskiv, Ukrainian culture is most in need of financial support. That is why Ukrainians who have the opportunity to visit museums or galleries and pay for excursions, will thus help the state.

You can go to fortresses, manor museums, and architectural monuments. In particular, Lutsk Castle is a well-known tourist magnet in Volyn. The “Lutsk Plus”

excursion to Lutsk and Zhydychyn is popular and includes a visit to the Zhydychyn Monastery and the Olytskyi Palace. This palace opened in 2022 for the first time and is already ready to receive visitors, says Kateryna Telipska. Also in Lutsk, it is worth visiting the Korsaki Museum of Modern Ukrainian Art – the largest in terms of area and the only museum of Ukrainian modern art in Ukraine, the Volyn Icon Museum, where there is an image of the Kholmsh Mother of God, the Art Museum. “Museums were closed for a long time, but now they are working and receiving visitors. New expositions on the history of the city have been created. We also hold lectures on the history of Lutsk,” says Kateryna Telipska. The house of the sculptor Mykola Golovan is also a famous tourist magnet. “Unfortunately, Mykola Golovan died this year. Now his wife welcomes guests,” adds Telipska.

In the Ternopil Region, one of the most famous objects is the architectural structures of the National Reserve “Castles of Ternopil”, located in Zbarazh and Vyshnivka.

– Ecotourism. Ecotourism remains popular among Ukrainians, particularly in the West. “In Transcarpathia, the natural locations are the best for people to visit. A hike along Borzhava, the sound of the Shipit waterfall, and views of the mountains and meadows. I like parks, where there are many flowers, bright colors – everything that allows you to recharge. After all, only nature heals the soul.” , – says tour guide Eva Kolesnyk.

In the Ternopil region, there is a National Nature Park – Kremenetsky Mountains. There you can walk along ecological paths, and take an excursion. There are also bicycle routes and bicycles are available for rent.

You can visit botanical and zoological locations: nature reserves, zoos, sanctuaries, in particular, Galicia National Nature Park, Rivne Zoo, Carpathian Biosphere Reserve, etc.

You can admire the flowering of rhododendrons in the mountains in Gorgany, Svidovka (in the Blyznytsia massif), Chornohora, and Marmarosy.

– Visiting caves (speleotourism). For example, among Ternopil’s natural attractions, the Optimistychna and Mlynky caves are iconic. “These are the kind of natural

attractions where a person feels in the lap of nature because the routes there are not illuminated. We need to use additional light,” says Rostyslav Yatskiv. The Vertebea and Kryshaleva caves are excursion caves with excursion routes. Vertebea is of interest to tourists because the remains of the life of Trypil people were found in it.

“I would like to note that a responsible person is attached to each speleological object. The optimistic cave is the responsibility of the Lviv speleological club “Cyclops”. The municipal enterprise of the Department of Education and Science of the Ternopil Regional State Administration is responsible for the Kryshaleva cave.

The Vertebea Cave is subordinate to the Borshchiv Regional Museum of Local History. And the Mlynka cave belongs to the “Krystal” speleoclub. These caving clubs have been working on the basis of these facilities for many years. They know the routes, they train their specialists,” Yatskiv says.

Travel agencies also offer tourists to visit the highest mountain in Ukraine – Hoverly. Groups are formed in Ternopil, Lviv, Chernivtsi, Ivano-Frankivsk, and other regions.

In order to go on a hike, climb the mountains or relax in the forest, you need to register at the local office of the State Emergency Service and agree with the route with the local authorities. At the same time, if you use the services of a tour operator or safety instructor, they are responsible for the safety and coordination of the route.

“It is best to take instructors because the instructor has a wide range of activities. The guide is the one who rides on one route, he will not be able to organize some elements of rescue work. An instructor is a person who will register tourists within the territorial structural division, which operates in the given territory. The local authorities will know that they gave this instructor such a group with a certain number of people,” says Viktor Skrypnyk. Also, when visiting forests, lakes, mountains, reserves, and other natural objects, you should follow general safety rules. It is necessary to follow the reports of the State Emergency Service, in particular regarding the weather.

“All routes, including hiking and cycling, that pass near the railway and stations are prohibited. This is an object of increased danger because it is of interest to the aggressor. But we do not have powerful military units or factories. Bukovyna is the

safest in this respect today.” – says Viktor Skrypnyk, head of the “Tourist Bukovyna” association.

– Thematic excursions. In Ternopil, one of the most popular tours is “Ternopil Gastronomic” and “Ternopil Historical” – a sightseeing tour with a guide on a boat on the Ternopil Pond.

There are many thematic city tours in Chernivtsi: “Historical Chernivtsi”, “Architectural Chernivtsi”, “Jewish Chernivtsi”, “Underground Chernivtsi”, “Sacred Chernivtsi”. There is a Pottery Museum in Lomachyntsi, where master classes are held. You can also go to weaving and snail farms in Bukovina.

“In general, we have two powerful tourist clusters. These are the Dniester Canyon, the Khotyn Fortress, and the Galician Monastery on the Dniester River. You can also visit the Bakot Monastery in Khmelnytskyi, which is easily accessible by catamaran,” says Viktor Skrypnyk.

There are many city tours in Lviv, including walking or bus tours, and thematic ones. For example, “Dungeon of Lviv”, “Medieval Lviv”, “Jewish Lviv”, “Legends of mystical Lviv”, etc.

– Gastrotourism. In Ukraine, gastro-locations work where there are no hostilities. “As for food festivals in Ukraine, in my personal opinion, it is not appropriate to hold exclusively entertainment festivals. It is necessary to monitor the situation, because it changes in our country every day, every week. But mass events are prohibited during martial law,” explains Maryana Oleskiv. At the same time, thematic gastro-excursions and tours in the west of Ukraine continue to work. Transcarpathian snail farm has resumed tours and tastings and transfers part of the profit to the Armed Forces. Raw wine tours can be found in the Lviv region, Transcarpathia, and Ternopil region.

As for city gastro tourism, in the city of Leva, you can order excursions “Lviv for children with a taste of chocolate”, “Coffee Lviv”, etc. Excursion “Ternopil Gastronomic” includes several options for tasting. Tourists taste roasted meat made according to the old Ternopil recipe, and authentic dishes.

– Extreme tourism. Even during the war, some travel agencies offer extreme sports: rock climbing, hiking, and rafting. If there are no restrictions from local authorities, you can engage in extreme types of recreation.

– Water tourism. Water tourism borders both extreme and recreational tourism at the same time. Active recreation on the water is offered in all western regions. You can give preference to bathing in tanks and thermal waters in Transcarpathia. Or visit cottage towns with swimming pools as part of tours in Bukovina. In the west of Ukraine, there are many excursions by boat along the Styr River, along the Dniester, and other routes. In Volyn, recreation is available at the Shatsky Lakes.

Safety rules [318]:

- All tours must be within one day with a return before curfew. If it is a trip of several days, tourists must stay at the hotel during the curfew.

- It is advisable to move in small groups of up to 20 people – so that all people can enter the bomb shelter if necessary.

- Guides cannot show some valuable exhibits in museums for security reasons.

- If you are going on a tourist route on your own, in particular to the mountains, you must register at the local office of the State Emergency Service.

- You should not walk along mountain routes alone – it is better to use the services of instructors.

- You can choose only permitted types of tourism. For example, event tourism in Ukraine is not available: mass events are prohibited, and only in some regions competitions or concerts can be held without spectators.

- You can move only on authorized routes.

- If local authorities prohibit visiting forests, swimming in water bodies, etc., it is necessary to fully comply with its instructions.

At the same time, the State Tourism Development Agency is still in the process of developing safety rules for the tourist business during the war. “We have always recommended Ukrainians to travel through Ukraine, as it supports our business. Buy Ukrainian products, clothes, and food produced by Ukrainian producers. But here you

need to look at security issues: rocket attacks, minefields. You need to choose safe places for yourself, “ says Maryana Oleskiv [319].

What benefit does tourism bring to the state in wartime?

Rest is necessary even in conditions of war. Moreover, the financing of tourism can help the Armed Forces of Ukraine. “There is a moral side to this question: is it okay to rest when there is a war in the country? Everyone answers this question independently. But you need to understand that we all experience stress in our way. There are migrant mothers with children who need to compensate for stress, rely on a sunbed by the pool in a hotel is normal,” says the head of State Tourism.

If you are in relative safety, it is important to help the Ukrainian economy work. Tourism is an industry that gives impetus to a whole chain of related industries. One job in tourism creates up to ten different jobs in other industries. “The tourist season is a certain contribution to the general coffers of our state wealth and it allows us to restore the economy quite quickly,” says Maryana Oleskiv [320].

In general, domestic tourism is gradually recovering in the rear regions, companies organize tours in Lviv, Ivano-Frankivsk, Zakarpattia, and Ternopil regions. However, these are mainly short-term outing tours for internally displaced persons. Excursion tours in museums and castles, which remained closed due to martial law, are also being resumed. As for outbound tourism, the situation is somewhat different - most Ukrainians are interested in trips abroad for evacuation, not recreation, but some book tours to Turkey, Egypt, and other resort countries [321].

Foreign tourists are offered to support Ukraine against the backdrop of the Russian invasion by joining the “Visit Ukraine in the Future” campaign. Travelers can book rooms in Ukrainian hotels, and the collected funds will go to charity. This is reported by the press service of the State Tourism Development Agency of Ukraine on Facebook. The campaign was launched by State Tourism together with the Ukrainian Hotel & Resort Association. Foreign tourists are offered to support Ukraine against the backdrop of the Russian invasion by joining the “Visit Ukraine in the Future” campaign. Travelers can book rooms in Ukrainian hotels, and the collected funds will go to charity. If the benefactors plan to transfer more funds, the hotel should provide an opportunity

to book a room for a longer period. Details of participation in the promotion can be found on the official Telegram channel of the Ukrainian Hotel & Resort Association [322].

We will remind you that almost the whole world continues to unite in support of Ukraine. In particular, international money transfer systems canceled the commission for transfers to Ukraine. Also, almost all international money transfer systems provide additional assistance.

As a result, Turzibir in Ukraine increased by 65% in the first four months of 2022. Despite the losses suffered by the tourism sector of Ukraine due to the war, in the first four months of 2022, the amount of tourist tax amounted to 64 million 611 thousand UAH, which is almost 65% more compared to the same period in 2021 – when the budget received 39 million 206 thousand UAH [323].

The city of Kyiv and 4 oblasts are among the TOP-5 leaders in terms of tourist tax payment. The capital replenished the budget by more than UAH 18 million, while the amount of tourist tax increased by 98%. The largest growth compared to the same period in 2021 was recorded in the Lviv region – 268%. 11 million 463 thousand hryvnias came to the budget from this region. In the Transcarpathian region, the amount of tourist tax increased by 144% and amounted to UAH 6,212,000. Khmelnytskyi region earned 1 million 447 thousand UAH. A 65% increase was recorded there. Ivano-Frankivsk contributed almost UAH 6 million to the budget, and the collection increased by 48% (see Fig. 1) [323].

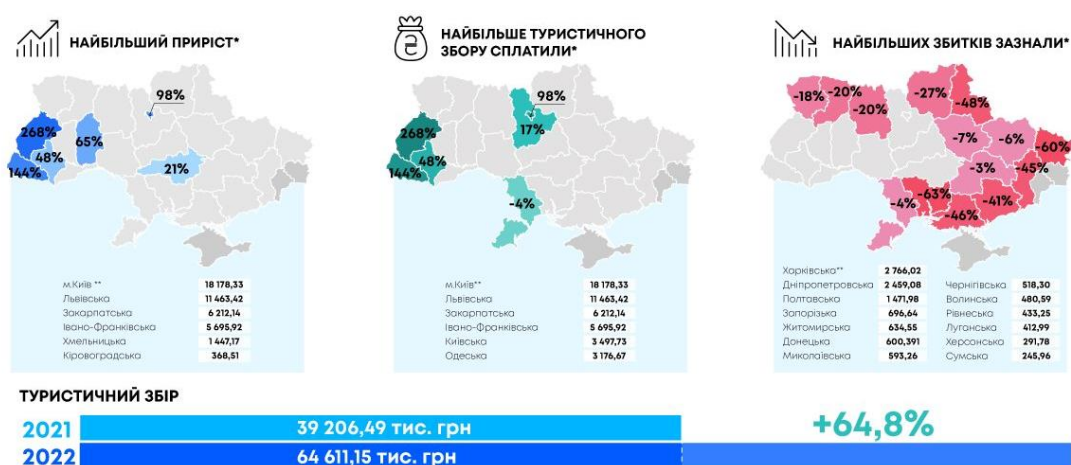


Fig. 1. – Tourist tax in the regions of Ukraine, as of 01.05.22

Source: [323]

As can be seen from fig. 1, such an increase is only proof that the majority of Ukrainians, fleeing from bombings and not wanting to be under occupation, were forced to leave their homes in the eastern, central, and southern regions and move to safer areas in the west. A significant drop in tourist tax was recorded in areas where hostilities have been or are currently being conducted, as well as those that have been occupied. The amount of tourist tax decreased the most – by 63% – in the Mykolaiv region, by 60% – in the Luhansk region, by 48% – in the Sumy region, in the Kherson region, there was a decrease of 46%, and in the Zaporizhia region – by 41%.

Due to the war, receipts to the state budget from the tourism industry in the first four months of 2022 decreased by 18% compared to the same period in 2021 (Fig. 2). The State Tourism Development Agency has calculated how much the state budget of Ukraine has not received in taxes from the tourism industry due to the war [323].



Fig. 2. – Collection of taxes for tourist activities in the regions of Ukraine, as of 01.05.22

Source: [323]

As can be seen from fig. 2, in the first 4 months of 2022, representatives of the tourism industry of Ukraine paid 18% fewer taxes than in the same period of 2021. Thus, the total number of taxpayers engaged in tourist activities decreased by 10% on average during the first months of the war. At the same time, it was recorded that the number of legal entities decreased by 17%, and the number of individuals decreased by 7%. The largest share of revenues to the state budget for the first four months of the current year was paid by hotels

and sanatoriums – almost UAH 370 million. But it is still 24% less compared to the same period in 2021. A 58% decline was recorded in the activities of camping sites, campsites, and children's recreation camps, paid – UAH 57 million in tax against UAH 137 million for the same period in 2021. A significant increase in income from the activities of travel agencies was recorded, which paid 85% more funds to the state budget than last year. Analysts attribute this to the fact that this reporting period includes the first two pre-war months of the year, which are characterized by early bookings for the New Year and Christmas holidays. A slight increase in taxes – by 5% – was also demonstrated by tour operators and owners of private estates, who collectively paid almost UAH 100 million to the state budget [323]. The largest amount of tax paid in the first four months of 2022 was demonstrated by the city of Kyiv and 9 regions of Ukraine – Ivano-Frankivsk, Lviv, Kyiv, Odesa, Dnipropetrovsk, Zakarpattia, Kharkiv, Zaporizhzhya and Poltava regions. However, if we compare the amounts with the same period in 2021, there was a decline in Kyiv, Odesa, Ivano-Frankivsk, Dnipropetrovsk, Kharkiv, and Transcarpathian regions. Odesa (84%) and Ivano-Frankivsk (58%) regions lost the most in taxes. Growth was demonstrated by Lviv (47%), Zakarpattia (30%), Poltava (24%) and Kyiv (10%) regions.

According to the head of the State Tourism Development Agency Maryana Oleskiv, the country's tourism industry is just entering the period of greatest economic losses. Rehabilitation after the injuries of our defenders, as well as women and children who suffered as a result of the war, is perhaps the most important thing that the tourist and recreational infrastructure of Ukraine can provide at the moment. Part of the tourist and recreational infrastructure is occupied, and part is destroyed. The resorts of Lviv Oblast, Transcarpathia, and other recreational areas, to which foreign tourists like to go not only to relax in the bosom of nature but also to get medical treatment, will be almost empty in the summer of 2022. The medical part of these institutions will have to be put on hold, and employees will have to be sent on forced vacations. This will have an extremely negative impact both on the resorts themselves, which may lose highly qualified specialists, and on the tourism industry as a whole. Therefore, with the help of international funds, which are ready to contribute financially to such programs, it will make it possible not only to support the tourism industry of Ukraine and save jobs but also to provide the necessary

assistance to the military and civilians. Sanatoriums and recreation centers in these regions will be able to receive our defenders, as well as women and children who suffered as a result of the war, for rehabilitation and psychological recovery. And the resorts of the western part of Ukraine will become the foundation that will allow the entire tourism industry to stand.

Conclusions. Therefore, the war has a catastrophic effect both for the country on whose territory hostilities are conducted and for the world in general. Ukraine's economic losses are certainly critical. As for the environmental impact, environmental crimes will in the long run cause increased mortality and serious diseases, as people die not only from the visible manifestations of war but also from environmental pollution. The restoration of the ecological and economic security of the country in all its components will be long-lasting. Therefore, the main priority is the preservation of Ukraine's independence and sovereignty, as well as the minimization of ecological losses, and restoration of the ecological potential of our country.

To date, in our opinion, one of the most important tasks in the field of tourism is the documentation of the damage to tourist locations caused by Russia, as well as the development of a strategy for the recovery of the tourism sector of Ukraine. In the conditions of European integration, new prospects for development and unique opportunities for establishing cooperation with EU and UNWTO member countries are opening up for Ukrainian tourism. For Ukraine, which has significant potential in the field of tourism, the direction of tourism development should be one of the priorities to ensure balanced development of the territory in harmony with nature and preservation of natural resources.

Currently, the psychological state of Ukrainians, especially those who are far from home, needs help. One of the types of psychological relief is conducting excursions accompanied by a professional tour guide, whose main goal is not only to provide interesting information on the topic of the excursion but also to share the love for the cultural heritage of one's region. Distraction from negative thoughts helps restore mental state and fight depressive moods.

To support people who were forced to leave their homes because of the war, volunteer tour guides started conducting free tours. Thanks to excursions, internally displaced persons better understand the residents of the region to which they have moved. This allows them to feel more comfortable and get rid of panic fear due to preconceived notions.

Today, excursions are actively held in the central and western regions of Ukraine. To inform the population of the region about various events and activities, local Telegram and Viber channels, as well as social networks, are used, which tell in more detail about the time and programs of events.

In addition to free tours for internally displaced persons, the demand for paid tours is beginning to recover. This is because the vast majority of the population will understand that the war will not end as quickly as we all hoped at its beginning, and in the summer season, you want to distract yourself from heavy thoughts and at least enjoy the beauty of cultural monuments, the landscape and simply breathe fresh air. That is why, for the most part, the local population, who are already well acquainted with the sights in their city, apply for field trips.

The process of rebuilding Ukraine will depend on the country's ability to "reload" so to speak, to reorient the economy to higher priority industries that will receive the most support from the state. But the primary task of Ukraine is the restoration of social infrastructure.

External partners will be of great importance in the reconstruction of Ukraine. One of the types of regular funding and support for Ukraine can be its membership in the European Union because Ukraine is paying a very high price for its independent future and the future of Europe as a whole.

Reconstruction of Ukraine after the war is an opportunity to involve international experts from various fields in the modernization of the country. The experience of many countries in which military operations took place shows that the number of tourists in the post-war period in these countries is only increasing. And due to income from foreign tourists, it is possible to increase the country's economy faster, in comparison with other industries that will require a longer recovery.

7.2 Теретичні підходи до передумов формування та реалізації корпоративної соціальної відповідальності в туризмі

Вступ. У сучасних економічних умовах зростає актуальність управління відтворенням людського потенціалу підприємства, що представляє собою сукупність ресурсів, процесів щодо його розвитку відповідно до параметрів сталого функціонування і забезпечення високої конкурентоспроможності підприємств. Вагомим чинником вирішення цих завдань є формування системи корпоративної соціальної відповідальності та її інтегрування в стратегію управління підприємством. Ці аспекти актуальні для підприємств, сфери туризму, зважаючи на трактування його як виду економічної діяльності, сфери дозвілля, форми споживання, культурного феномену, соціальної складової суспільного розвитку.

Впровадження в систему управління підприємства корпоративної соціальної відповідальності обумовлено тим, що бізнес розглядається не лише як чинник економічного прогресу, але також, і як основа підтримки соціальної стабільності суб'єкта діяльності. Саме тому, реалізуючи соціальні програми, бізнес прагне знизити соціальну напруженість у колективі. При цьому менеджмент підприємств прагне до зміцнення репутаційного капіталу. Соціальна відповідальність, таким чином, є інструментом зниження не фінансових ризиків, підвищення конкурентоспроможності, а також важливим чинником зростання прибутку. Саме тому, формування системи корпоративної соціальної відповідальності підприємства є актуальною науковою проблемою.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідження соціальної відповідальності бізнесу репрезентовано у наукових працях А. Мюллера-Армака, Ж. Ламперта, Л. Эрхарда, В. Ойкена, Н. Гриценка А. Олійника та інші.

Найбільший внесок в аналіз соціальної відповідальності бізнесу внесли такі зарубіжні автори, як: С. Ааронсон, С. Адамс, Р. Агілера, М. Барнетт, Р. Беннетт, Т. Бредгард, Д. Вуд, П. Друкер, М. Кларксон, Б. Корнелл, А. Керролл,

А. Мак Уільямс, Дж. Мун, П. Родрігез, С. Уільямс, М. Форстер, М. Фрідман, Р. Фріман, К. Фукукава, С. Хедберг, А. Шапіро та інші.

В Україні питанням етики бізнесу і моделям соціального партнерства приділено недостатньо уваги як у теоретичному так і прикладному аспекті.

Постановка проблеми. Виходячи з вищевикладених аргументів, метою даної статті є: виявлення особливостей формування корпоративної соціальної відповідальності туристичних підприємств, та оцінка впливу сталого розвитку туризму на даний вид діяльності.

Результати дослідження. Актуальність формування концепції корпоративної соціальної відповідальності на підприємствах туристичного бізнесу обумовлена необхідністю керуватися не тільки стандартними фінансовими показниками, але і суспільними інтересами, вимогами сталого розвитку, дотримання бізнес-етики та ін. Ця позиція обумовлена тим, що туризм – це вид економічної діяльності зі значною соціальною спрямованістю, оскільки спрямований на задоволення потреб людей і підвищення якості життя населення. Підприємства сфери туризму знаходяться на початковій стадії розробки та впровадження соціальної відповідальності, що обумовлено неоднозначним трактуванням її сутності та неоднозначності сприйняття менеджментом туристичних підприємств. З цих позицій досліджено дефініцію «соціальна відповідальність», які застосовуються підприємствами США та Європи.

Встановлено, що соціальна відповідальність у США пов'язана з програмами волонтерства працівників та благодичністю. У Європі соціальна відповідальність трактується як концепція врахування соціальних та екологічних аспектів у діяльності бізнесу на засадах добровільності та взаємодії між різними зацікавленими сторонами. Зокрема, Європейська комісія надає наступне визначення соціальної відповідальності: «Соціальна відповідальність, по своїй суті, є концепцією, яка відображає добровільне рішення компаній брати участь у поліпшенні суспільства і захисту навколишнього середовища» [324]. Можна зазначити, що це внесок бізнесу у досягнення цілей сталого розвитку, що передбачає збалансованість економічних, соціальних та екологічних цілей

суспільства, інтеграцію їх у взаємовигідні приписи та підходи; це спосіб поліпшити ефективність роботи компанії, як у короткостроковому, так і довгостроковому періодах.

Неоднозначність трактування соціальної відповідальності обумовлено її дослідженням в еволюційному аспекті. Досліджуючи її генезу встановлено, що з 1950-х років розроблені концепції щодо соціальної відповідальності бізнесу, корпоративної соціальної відповідальності, корпоративної соціальної діяльності, корпоративної соціальної сумлінності.

Науковець Р. Боуен довів, що соціальна відповідальність компаній полягає у реалізації політики, прийнятті таких рішень або проходженні такої лінії поведінки, які були б бажаними для цілей і цінностей суспільства. Дослідник переконливо аргументував, що концепція соціальної відповідальності може бути поширена на бізнес, а усвідомлення соціальних цілей при прийнятті ділових рішень може приносити соціальні та економічні вигоди суспільству. Базова наукова гіпотеза Р. Боуена полягає в тому, що організація є соціально-економічною інституцією [324].

В управлінському контексті соціальну відповідальність вперше дослідив К. Девіс. Він обґрунтовував те, що дії організації крім реалізації економічних цілей, мають ознаки соціальної відповідальності. Автор зазначив, що саме соціально відповідальне ведення бізнесу може сприяти довгострокового економічному ефекту господарської діяльності [325]. К. Девіс і Р. Блом визначали напрям соціальної відповідальності як «обов'язок осіб, які приймають рішення, робити такі дії, які будуть спрямовані не тільки на задоволення їхніх власних інтересів, але також на захист і примноження суспільного багатства».

Дж. Мак Гуір розглядав соціальну відповідальність у контексті відповідальності перед суспільством з позиції економічних та правових зобов'язань. Дослідник С. Мережі наголошував, що соціальна відповідальність сприяє становленню корпоративної поведінки, в якій переважають соціальні норми, цінності та очікування [326].

Інший контекст соціальної відповідальності досліджував М. Ван Марревік. Вчений наголошував, що соціальна відповідальність – це включення соціальних та екологічних питань у процес бізнесу та його взаємодія із зацікавленими сторонами [330, с. 8].

Визначальним до формування моделі соціально відповідального суб'єкта бізнесу є підхід А. Керолла, який запропонував відповідну управлінську модель (мал. 1) [329]:



Мал 1. Управлінська модель соціально відповідальної компанії А. Керрола.

Погоджуючись з позицією науковця, зазначимо, що з економічної точки зору, соціальна відповідальність підприємства полягає у вдосконаленні споживчих властивостей і якості продукції (послуг), тобто підприємство є соціально відповідальним, якщо воно виробляє продукт (послугу), який задовольняє конкретну економічну потребу суспільства та індивіда.

Відповідно до піраміди відповідальності А. Керрола (мал.1), виділено *чотири типи соціальної відповідальності* [329],

- економічна;
- правова;
- етична;
- дискреційна (філантропічна).

Економічна відповідальність є основою соціальної відповідальності. Це безпосередньо визначається базовою функцією компанії на ринку виробників товарів і послуг.

Правова відповідальність передбачає необхідність дій бізнесу з дотриманням законів та відповідних нормативних актів та очікувань суспільства.

Етична відповідальність є ціннісним орієнтиром діяльності і обумовлює формування корпоративної культури, яка не суперечить суспільним цінностям.

Дискреційна відповідальність ініціює дій компаній, які спрямовані на підтримку і розвиток суспільства через її добровільну участь у реалізації різних соціальних програм.

Дослідження генези соціальної відповідальності дозволило встановити, що у практичній площині замість поняття «соціальна відповідальність» більшість дослідників використовують дефініцію «корпоративна соціальна відповідальність» [329]. Результати наукових досліджень та прикладних апробацій переконливо доводять, що за змістовним наповненням ці поняття не є тотожними поняттями, оскільки соціальна відповідальність бізнесу охоплює проблему в цілому, тобто на рівні галузі.

Корпоративна соціальна відповідальність розкриває сутність соціальної діяльності на мікрорівні, тобто рівні корпорації. На цьому аспекті наголошує Ф. Котлер, який зазначає, що корпоративна соціальна відповідальність – це вільний вибір компанії на користь зобов'язання підвищувати добробут суспільства, реалізуючи відповідні підходи до ведення бізнесу і виділяючи корпоративні ресурси» [330]. Можна зазначити, що соціальна відповідальність бізнесу як форма соціальної діяльності здебільшого реалізується у системі корпорацій. Основу корпоративної соціальної відповідальності діяльності суб'єктів становить економічна відповідальність, яка визначається базовою функцією компанії на ринку як виробника товарів і послуг, що дозволяє задовольняти запити споживачів і, відповідно, отримувати прибуток.

Дослідники М. Портер і М. Креймер у праці «Бізнес і суспільство: конкурентоспроможність і соціальна відповідальність», прийшли до висновку,

що система відносин компаній із суспільством має будуватися на пошуку їх унікального позиціонування. Кожна компанія володіє ресурсами, що дозволяють їй визначити специфічний набір соціальних проблем, до вирішення яких вона підготовлена, надасть їй конкурентні переваги. При цьому основним критерієм вибору об'єкта корпоративної соціальної відповідальності виступає можливість створення соціально-економічної цінності підприємства для суспільства [328].

Узагальнюючи вищенаведені позиції науковців, є можливість зазначити, що реалізація концепції корпоративної соціальної відповідальності на підприємствах туристичного бізнесу повинна здійснюватися з урахуванням особливостей розвитку туризму, ментальності населення та туристів, специфіки системної організації економічної діяльності туристичних підприємств. Туристичний бізнес повинен бути пристосований до економічної й соціальної динаміки сучасності й виступати в «соціально відповідальній» ролі, відходячи від мотивацій «максимізації власного прибутку», до рівня розуміння економічних, соціальних і політичних інтересів суспільства в цілому.

Менеджмент туристичних підприємств усвідомлює економічні, соціальні та екологічні наслідки діяльності. Дотримуючись принципів соціалізації господарської діяльності, сучасне туристичне підприємство повинно формувати цілі господарської діяльності з урахуванням довгострокових інтересів споживачів і суспільства в цілому. Соціально-орієнтоване туристичне підприємство повинно прагнути не тільки до отримання прибутку, але і створювати споживчу цінність туристичних продуктів, сприяти покращенню життєвого рівня населення, поліпшення екологічного стану території тощо [327].

Одним з дієвих способів забезпечення ефективної соціально-економічної діяльності є система показників, які відображають соціальні аспекти діяльності. Це обумовлює необхідність визначення системних функцій бізнесу, які впливають на формування корпоративної соціальної відповідальності (мал. 2.) [327]:



Мал. 2. Системні функції бізнесу

Здійснюючи системні функції, бізнес здійснює позитивний соціальний вплив за такими основними напрямками:

- забезпечення громадянам гідних умов життя через належну оплату та якісні умови праці;
- сплата податків та інших платежів, які спрямовуються державою на реалізацію соціальних цілей та оплату праці в бюджетній сфері;
- забезпечення громадянам права вибору напрямів реалізації власного творчого трудового потенціалу - професії та виду діяльності, місця роботи відповідно до набутих знань та навичок, рівня оплати, адекватного трудовому внеску;

- вжиття заходів соціального спрямування щодо персоналу через різноманітні соціальні програми.

Враховуючи, системні функції бізнесу, *формування соціально відповідального туристичного бізнесу* передбачає реалізацію таких основних напрямів:

- забезпечення можливостей по задоволенню потреб споживачів;
- ефективний розвиток и взаємозв'язок закону та інформації у формуванні системи туристичного бізнесу;
- підвищення якості правової і інформаційної культури суспільства;
- стабільний соціально-економічний розвиток країни, що ґрунтується на пріоритетах нормативно-правової бази, попередження політичних, природних і техногенних кризових явищ;
- створення нових моделей виробництва для туризму, раціоналізація структури особистої мотивації та споживання;

Отже, концепція соціальної відповідальності бізнесу взаємопов'язана з концепцією сталого розвитку туризму і визнається одним з інструментів її реалізації.

Отже, наслідком впровадження корпоративної соціальної відповідальності є досягнення мети щодо сталого розвитку підприємства. На користь цього висновку зазначимо, що у світовій практиці індекс сталого розвитку підприємства розраховується за трьома основними складовими: економіка, екологія та соціальна політика. Наведені аспекти є основними напрямками діяльності у форматі корпоративної соціальної відповідальності. Для досягнення мети сталого розвитку підприємств розроблені міжнародні стандарти КСВ: GRI, AA1000, SA8000, OHSAS 18000, ISO 26000. Наведені стандарти стали підґрунтям для складання нефінансової звітності у сфері сталого розвитку (Global Reporting initiative - GRI), яка встановлює принципи і показники оцінки екологічних, економічних та соціальних показників соціально відповідальної компанії.

Для формування нефінансової звітності визначено критерії, які дозволяють дотримуватися засад корпоративної соціальної відповідальності. Такими є:

- збалансованість – у звіті повинні бути представлені як позитивні результати діяльності підприємства, так і проблеми, з якими довелося зіткнутися у процесі досягнення мети соціальної відповідальності;
- співставність – надана у звіті інформація повинна бути розглянута в динаміці;
- точність – у звіті має бути представлений повноцінний опис використовуваних даних і методів аналізу, які дозволили прийти до висновків, що містяться у звіті;
- своєчасність – нефінансова звітність повинна бути опублікована у заплановані терміни; наведені дані повинні супроводжуватися інформацією про те, коли вони були отримані та до якого періоду вони відносяться;
- надійність – використовувана інформація отримана з офіційних достовірних джерел, повинна мати документальне підтвердження.

Висновки. Резюмуючи вищенаведені результати дослідження сутності корпоративної соціальної відповідальності зазначимо, що актуальність її формування в туризмі обумовлена тим, що корпоративна соціальна відповідальність спроможна забезпечити: посилення іміджу та ділової репутації підприємства; підвищення інвестиційної привабливості; зміцнення згуртованості трудового колективу; соціальний внесок у стійкий розвиток регіону; зростання капіталізації суб'єкта діяльності.

Формування корпоративної соціальної відповідальності в туризмі є вагомим чинником створення контрольованого, так званого, мезосередовища, цілеспрямованого підвищення рівня конкурентоспроможності туристичних підприємств та забезпечення досягнення цілей стійкого розвитку туризму.

REFERENCES

1. Ілляшенко К. В. Проблеми складання статистичної звітності на вітчизняних підприємствах [Електронний ресурс] / К. В. Ілляшенко // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2020. – Вип. 29. – С. 67-70. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2020_29_15
2. Дубина О. Л. Статистична звітність підприємства: поняття та порядок подання [Електронний ресурс] / О. Л. Дубина, Т. О. Шевченко, О. С. Ткаченко // Інфраструктура ринку. – 2022. – № 66. – С. 220-224 – Режим доступу: http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/66_2022/40.pdf
3. Совик М. І. Напрямки удосконалення організації та обліку екологічних витрат та проблеми представлення інформації про них у звітності підприємства [Електронний ресурс] / М. І. Совик // Інтелект ХХІ. – 2018. – № 3. – С. 181-186. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2018_3_40
4. Штик Ю. В. Екологічний облік: об'єкти, методи та звітність [Електронний ресурс] / Ю. В. Штик, М. В. Щуренко, А. О. Панасенко // Соціальна економіка. – 2018. – Вип. 56. – С. 233-239. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/se_2018_56_26,
5. Варламов Є. М. Здійснення моніторингу та екологічна звітність підприємств, діяльність яких призводить або може призвести до погіршення стану навколишнього природного середовища [Електронний ресурс] / Є. М. Варламов // Екологія и промышленность. – 2009. – № 3. – С. 94-97. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ekolprom_2009_3_19
6. Купалова Г. Екологічна звітність підприємств як складова національної інформаційної системи з охорони довкілля [Електронний ресурс] / Г. Купалова, Т. Матвієнко // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. – 2012. – Вип. 142. – С. 12-16. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2012_142_5
7. Зибарева О. В. Аналітичні можливості звітності підприємств в управлінні їх конкурентоспроможністю на основі екологічних показників [Електронний ресурс] / О. В. Зибарева, Л. С. Гангал // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2016. – № 2. – С. 3-10. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2016_2_3
8. Витрати на охорону навколишнього природного середовища за видами природоохоронних заходів у 2020 році [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
9. Викиди забруднюючих речовин та діоксиду вуглецю в атмосферне повітря [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

10. Утворення відходів за джерелами за 1995-2020 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
11. Про вищу освіту / Закон України № 1556-VII від 01.07.2014 р. (редакція від 12.05.2022 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>.
12. Вища та фахова передвища освіта в Україні у 2021 році / Статистична інформація. Київ, 2022. URL: <https://ukrstat.gov.ua/>.
13. Андрєєва Г.І., Ярошенко А.С. До питання якості інформаційного забезпечення аналізу господарської діяльності. Електронний журнал «Ефектина економіка», 2013. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1835>.
14. Лучик Г.М. Характеристика критеріїв обліково-аналітичної інформації у забезпеченні якісної інформаційної бази для управління. Глобальні та національні проблеми економіки, 2015. Вип. 7. С. 834-839.
15. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII (редакція від 17.06.2022 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#n442>.
16. Дікань Л.В. Фінансово-господарський контроль : навч. посібник. - Харків: ХНЕУ. 2008. 346 с.
17. Бюджетний кодекс України від 08.07.2010 р. № 2456-VI (редакція від 20.09.2015 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17/ed20150920#Text>.
18. Методичні рекомендації з організації внутрішнього контролю розпорядниками бюджетних коштів у своїх закладах та у підвідомчих бюджетних установах / Затверджені Наказом МФУ від 14.09.2012 р. № 995 (редакція від 10.12.2014 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0995201-12#Text>.
19. Основні засади здійснення внутрішнього контролю розпорядниками бюджетних коштів / Затверджені Постановою КМУ від 12.12.2018 р. № 1062 (редакція від 27.04.2019 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1062-2018-%D0%BF#Text>.
20. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку в державному секторі 124 «Доходи» / Затверджене наказом МФУ від 24.12.2010 р. № 1629 (редакція від 28.07.2017 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0089-11#Text>.
21. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку в державному секторі 135 «Витрати» / Затверджене наказом МФУ від 18.05.2012 р. № 568 (редакція від 01.01.2022 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0903-12#Text>.
22. Про методичні рекомендації для проведення державної атестації та внутрішнього контролю навчальних закладів / Лист Міністерства освіти і науки України від 07.08.2013 р. № 1/9-533. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v-533729-13#Text>.

23. Черненко Н.М. Аналіз та класифікація вірогідних ризиків у галузі освіти. Наука і освіта, 2014. № 7. С. 179-183.
24. Порядок оцінки ризиків діяльності об'єктів внутрішнього аудиту при плануванні діяльності підрозділу внутрішнього аудиту / Наказ Міністерства освіти і науки України від 24.03.2017 р. № 462. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0462729-17#Text>.
25. Про затвердження типових форм меморіальних ордерів, інших облікових реєстрів суб'єктів державного сектору та порядку їх складання / Наказ МФУ від 08.09.2017 р. № 755 (редакція від 16.03.2021 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1416-17#Text>.
26. Global indicator framework for the Sustainable Development Goals and targets of the 2030 Agenda for Sustainable Development. URL: https://unstats.un.org/sdgs/indicators/Global%20Indicator%20Framework%20after%202022%20refinement_Eng.pdf.
27. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30.0.2019 р. №722/2019. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825>.
28. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
29. Екологічні податки України. Інформація щодо сплати до Зведеного бюджету України по платниках - суб'єктах природних монополій та платників рентної плати за користування надрами. URL: <https://www.saveecobot.com/analytics/ecotaxes/>.
30. Скрипник М.Є. Екологічні параметри бухгалтерського обліку. Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством : Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції. Частина 1 (м. Полтава, 23 квітня 2019 року). Полтава, 2019. С. 217-219.
31. Замула І.В. Бухгалтерський облік екологічної діяльності у забезпеченні стійкого розвитку економіки [Текст] : монографія. Житомир : ЖДТУ, 2010. 440 с.
32. Замула І.В. Бухгалтерський облік екологічної діяльності: теорія та методологія : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : спец. 08.00.09 – бухгалтерський облік, аналіз та аудит. Житомир, 2010. 36 с. Замула І.В. Бухгалтерський облік екологічної діяльності у забезпеченні стійкого розвитку економіки : монографія. Житомир : ЖДТУ, 2010. 440 с.
33. Лень В., Колівешко О. Екологічний облік: поняття та зміст. Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія: Облік, контроль та аудит: теоретико-методологічний аспект. 2014. № 2 (74). С. 223-229.

34. Сокіл Олег. Бухгалтерський облік сталого розвитку, як новий засіб обліково-аналітичного забезпечення. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації, [s.l.], n. 4, p. 7-18.
35. Голик В. Р. Екологічний облік як складова управління підприємством. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка. 2018. Вип. 2. С. 218-222. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuес_2018_2_33.
36. Сторожук, Т., & Дружинська, Н. (2021). Організація екологічно орієнтованого обліку в контексті реалізації сталого розвитку підприємства. Економіка та суспільство, 2021. № 25. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-65>.
37. Лепетан І. М. Бухгалтерський облік активів підприємства: екологічний вектор. Агросвіт. 2019. № 12. С. 28–38. DOI: 10.32702/2306-6792.2019.12.28.
38. Shtyk, Y., Shchurenko, M., & Panasenko, A. (2019). Екологічний облік: об'єкти, методи та звітність. Соціальна економіка, 56, 233-239. <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2018-56-24>.
39. Ганусич В.О., Шеверя Я.В. Об'єкти екологічного обліку на макро- та макрорівні. Обліково-аналітичне забезпечення системи менеджменту підприємства : матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції, 24-26 жовтня 2019 року, Львів. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2019. С. 46-47.
40. Гриценко О. І. Екологічний облік: визначення перспектив та основних засад упровадження. Економіка і суспільство. 2016. Вип. 2. С. 678-683.
41. Ярмолук О.Ф., Дмитренко О.М., Вітер С.А. Основні об'єкти обліку в контексті екологічної діяльності підприємств. The XXIX International Science Conference «Science, theory and practice», June 08 – 11, 2021, Tokyo, Japan. P.151-156.
42. Куцик П.О., Полянська О.А. Бухгалтерський облік для прийняття екологічних рішень. Бізнесінформ. №8. 2018. С. 124-129.
43. Дерій В.А. Облік, аудит і аналіз екологічної діяльності підприємств: поняття, стан та напрямки розвитку. Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2015. Том 19. № 2. С. 193-200.
44. Гнат'єва Т.М. Загальні засади розвитку екологічного обліку та контролю в сільськогосподарських підприємствах. Агросвіт. 2015. №19. С. 30-34. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2015_19_7.

45. Совик М.І. Необхідність упровадження обліку екологічних витрат в умовах здійснення екологічної діяльності згідно з концепцією сталого розвитку. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 19. Ч. 3. С. 61-64.
46. Остапчук С.М., Царук Н.Г. Облік водних, земельних та біологічних активів в контексті управління сталим розвитком: вибір пріоритетного вимірника. Облік і фінанси. 2019. № 2. С.36-47. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Oif_apk_2019_2_7.
47. Малишкін О.І. Аспекти організації екологічного обліку на підприємстві. Розвиток системи обліку, аналізу та аудиту в Україні: теорія, методологія, організація: збірник тез доповідей учасників XVIII Всеукраїнської наукової конференції. Київ: ДП «Інформ. – аналіт. агентство», 2020. С. 70-75.
48. Гнилицька Л. Напрями удосконалення обліку, аналізу та аудиту витрат природоохоронної діяльності. Бухгалтерський облік і аудит. 2002. № 7. С. 13–17.
49. Шмигель, О. Екологічний облік як інструмент управління природоохоронною діяльністю підприємства. Інноваційна економіка, №5-6, 2020. С. 117-125. URL: <http://www.inneco.org/index.php/innecoua/article/view/303>.
50. Коблянська О. І., Цибульник М. А. Екологічні витрати та зобов'язання в системі бухгалтерського обліку. Економічні науки. Серія «Облік і фінанси». Вип. 9 (33) . Ч. 2. 2012. С. 93 – 98.
51. Developing Value The business case for sustainability in emerging markets. URL: https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/0e7089ef-1c40-487a-9db0-050e8eff86a9/developing_value_full.pdf?mod=ajperes&cacheid=rootworkspace-0e7089ef-1c40-487a-9db0-050e8eff86a9-jkd0xvs.
52. Публічний звіт голови казначейства Тетяни Слюз про підсумки діяльності Державної казначейської служби України за 2021 рік URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/17-civik-2018/zvit2021/zvit2021-derjkazna.pdf>.
53. Купалова Г., Матвієнко Т. Екологічна звітність підприємств як складова національної інформаційної системи з охорони довкілля. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2012. Вип. 142. С. 12-16. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2012_142_5.
54. Воробей В., Жуковська І. Нефінансова звітність: інструмент соціально відповідального бізнесу. Представництво ООН в Україні. К.: Інжиніринг, 2010. 82 с.
55. OECD-FAO Agricultural Outlook 2019-2028. URL: <https://www.oecd.org/agriculture/oecd-fao-agricultural-outlook-2019/> (Accessed 25 June 2022).
56. Державна служба статистики України [State Statistics Service of Ukraine] (2022). URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (Accessed 25 June 2022).

57. Національна доповідь «Цілі Сталого Розвитку: Україна» [National report “Sustainable Development Goals: Ukraine”]. URL: http://un.org.ua/images/SDGs_NationalReportUA_Web_1.pdf (Accessed 25 June 2022).
58. Міністерство аграрної політики та продовольства України [Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine] (2022). Уряд затвердив план із забезпечення продовольчої безпеки в умовах воєнного стану [The government has approved a plan to ensure food security under martial law]. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uryad-zatverdiv-plan-iz-zabezpechennya-prodovolchoyi-bezpeki-v-umovah-voennogo-stanu> (Accessed 25 June 2022).
59. Landlord (2022). Прямий збиток українського агросектору від агресії росії вже складає \$6,4 млрд. – FAO [Direct damage to the Ukrainian agricultural sector from Russia’s aggression already amounts to \$6.4 billion – FAO]. URL: <https://landlord.ua/news/priamyi-zbytok-ukrainsko-hro-sektoru-vid-ahresii-rosii-vzhe-skladaie-6-4-mlrd-fao> (Accessed 25 June 2022).
60. FAO (2022). Assessing Investment Needs in Ukraine’s Agricultural Reconstruction and Recovery. URL: <https://www.fao.org/3/cb9450en/cb9450en.pdf> (Accessed 25 June 2022).
61. Ministry of Economy of Ukraine (2022). Abolition of all import duties on Ukrainian goods by the EU is an important support for the Ukrainian economy. URL: <https://www.kmu.gov.ua/en/news/skasuvannya-yes-styagnennya-usih-importnih-mit-na-ukrayinski-tovari-vazhliva-pidtrimka-dlya-ukrayinskoyi-ekonomiki-yuliya-sviridenko> (Accessed 25 June 2022).
62. Landlord (2022). ЄС скасовує мита на українські товари. Більшість стосується аграрної продукції [The EU cancels tariffs on Ukrainian goods. Most concern agricultural products]. URL: <https://landlord.ua/news/ies-skasovuie-myta-na-ukrainski-tovary-bilshist-stosuietsia-ahrrarnoi-produktsii/> (Accessed 25 June 2022).
63. Sukhyu P., Yachniuk M., Sukhyu P. (2016). Ukrainian food security: present-day state and problems of formation. Scientific Letters of Academic Society of Michel Baludansky. Vol. 4. No. 6. P. 150-153.
64. Economic discussion club (2021). Споживчі ціни на основні види продуктів харчування в Україні та окремих країнах світу. Зима 2021/2022 років [Consumer prices for the main types of food in Ukraine and some countries of the world. Winter 2021/2022]. URL: <http://edclub.com.ua/analitika/spozhyvchi-ciny-na-osnovni-vydy-produktiv-harchuvannya-v-ukrayini-ta-okremyh-krayinah-15> (Accessed 25 June 2022).
65. Cabinet of Ministers of Ukraine (2007). Metodyka vyznachennia osnovnykh indyikatoriv prodovolchoi bezpeky “Deiaki pytannia prodovolchoi bezpeky” [Methodology for determining the main indicators of food security “Some issues of food security”]. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1379-2007-п> (Accessed 25 June 2022).

66. Міністерство аграрної політики та продовольства України [Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine] (2022). Органічне виробництво в Україні [Organic production in Ukraine]. URL: <https://minagro.gov.ua/napryamki/organichne-virobnictvo/organichne-virobnictvo-v-ukrayini> (Accessed 25 June 2022).
67. European Commission (2021). EU imports of organic agri-food products Key developments in 2020. URL: https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/food-farming-fisheries/farming/documents/agri-market-brief-18-organic-imports_en.pdf (Accessed 25 June 2022).
68. Food and Agriculture Organization of the United Nations (2018). Statistics Division. FAO. URL: <http://www.fao.org/sustainable-development-goals/news/detailnews/ru/c/318294> (Accessed 25 June 2022).
69. Zaliznyuk V.P. (2019). Механізм імпортозаміщення як інструмент державного регулювання забезпечення продовольчої безпеки країни [The mechanism of import substitution as a tool of state regulation to ensure the country's food security]. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління [Scientific Notes of Taurida National V.I. Vernadsky University. Series: Economy and Management]. Vol. 30 (69). No. 1. С. 31-37.
70. Keane M., O'Connor D. (2016). Agricultural Policy Schemes : European Union's Common Agricultural Policy. Reference Module in Food Science. Oxford : Elsevier. P. 1-6.
71. Stephens E. C., Jones A. D., Parsons D. (2018). Agricultural systems research and global food security in the 21st century : An overview and roadmap for future opportunities. Agricultural Systems. Vol. 163. P. 1-6.
72. Koval V.V., Derii Zh. V., Sedikova I.O. (2018). The role of the agricultural sphere in the context of food security. Scientific bulletin of Polissia. No. 4(16). Pp. 21-27.
73. Growhow (2019). Фінансова підтримка фермерських господарств у 2019 році: правові питання [Financial support for farms in 2019: legal issues]. URL: <https://www.growhow.in.ua/finansova-pidtrymka-fermers-kykh-hospodarstv-u-2019-rotsi-pravovi-pytannia>. (Accessed 25 June 2022).
74. Kiryluk-Dryjska E., Baer-Nawrocka A. (2019). Reforms of the Common Agricultural Policy of the EU : Expected results and their social acceptance. Journal of Policy Modeling. Vol. 41. No. 4. P. 607-622.
75. Statistical Factsheet (2018). DG Agriculture and Rural Development, Unit Farm Economics. European Commission, Eurostat. URL: https://ec.europa.eu/agriculture/statistics/factsheets_en (Accessed 25 June 2022).
76. Devisu (2019). July 08 - 12, 2019. The government determined the procedure for compensating the USC for family farms. URL: <https://devisu.ua/en/stattia/08-12-lipnya-2019-roku-uryad-viznachivsyaz-poryadkom-kompensacii-sv-simeynim-fermerskim-gospodarstvam> (Accessed 25 June 2022).

77. Single and Comprehensive Strategy and Action Plan for Agriculture and Rural Development in Ukraine for 2015-2020 (supported by the National Council of Reforms on November 9, 2015). URL: <https://golocal-ukraine.com/wp-content/uploads/2017/02/Single-and-Comprehensive-Strategy-and-Action-Plan-for-agriculture-and-rural-development-2015-2020.pdf> (Accessed 25 June 2022).
78. United Nations Ukraine (2015). Sustainable Development Goals in Ukraine. URL: <https://ukraine.un.org/en/sdgs#:~:text=A%20participatory%20and%20inclusive%20process,consideration%20the%20specific%20national%20context.> (Accessed 25 June 2022).
79. Міністерство аграрної політики та продовольства України [Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine] (2022). Підтримка фермерства [Farming support]. URL: <https://minagro.gov.ua/pidtrimka/pidtrimka-fermerstva> (Accessed 25 June 2022).
80. Kocheshkova I.M., Trushkina N.V. (2017). Stan povodzhennia z promyslovymy vidkhodamy v staropromyslovykh rehionakh [The state of industrial waste management in the old industrial regions]. In: Socio-economic development of regions: collective monograph (pp. 61-72). Plovdiv: Academic Publishing House of the Agricultural University Plovdiv (in Ukrainian).
81. Trushkina N.V., Kocheshkova I.M. (2018). Otsinka dynamiky pokaznykiv rozvytku sfery upravlinnia vidkhodamy [Assessment of the dynamics of indicators of waste management development]. In: P. Pysarenko, T. Chaika, I. Yasnolob (Eds.), Ratsionalne vykorystannia resursiv v umovakh ekolohichno stabilnykh terytorii [Rational use of resources in terms of ecologically stable areas] (pp. 126-136). Poltava: Ukrpromtorg-Service (in Ukrainian).
82. Kocheshkova I.M., Trushkina N.V. (2018). Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm upravlinnia retsyklinhom vidkhodiv [Organizational and economic mechanism of waste recycling management]. Global and national economic problems, vol. 22, pp. 669-672 (in Ukrainian).
83. Zaloznova Yu.S., Trushkina N.V., Kocheshkova I.M. (2018). Udoskonalennia normatyvno-pravovoho zabezpechennia rozvytku sfery upravlinnia promyslovymy vidkhodamy v Ukraini [Improvement of regulatory and legal support for the development of industrial waste management in Ukraine]. Problems of the economy, no. 2, pp. 459-466 (in Ukrainian).
84. Drachuk Yu.Z., Hryhorak M.Yu., Trushkina N.V., Cheiliakh D.D. (2021). Retsyklinh vidkhodiv metalurhiinoho vyrobnytstva v konteksti tsyrkuliarnoi ekonomiky [Recycling of metallurgical waste in the context of the circular economy]. Ekolohichno druzhni tekhnolohichni rishennia dlia mistsevykh hromad shchodo povodzhennia z vidkhodamy [Environmentally friendly technological solutions for local communities on waste management]: Collective Materials National Forum "Waste Management in Ukraine: Legislation, Economy, Technology" (Kyiv, November 23-24, 2021) (pp. 76-80). Kyiv: Center for Environmental Education and Information (in Ukrainian).

85. Dźwigoł H., Kwilinski A., Trushkina N. (2021). Green Logistics as a Sustainable Development Concept of Logistics Systems in a Circular Economy. Proceedings of the 37th International Business Information Management Association (IBIMA), 1-2 April 2021 (pp. 10862-10874). Cordoba, Spain: IBIMA Publishing.
86. Dzwigol H., Trushkina N., Kwilinski A. (2021). The Organizational and Economic Mechanism of Implementing the Concept of Green Logistics. *Virtual Economics*, vol. 4, no. 2, pp. 74-108. [https://doi.org/10.34021/ve.2021.04.02\(3\)](https://doi.org/10.34021/ve.2021.04.02(3)).
87. Trushkina N.V. (2021). Tsyrukuliarna ekonomika: stanovlennia kontseptsii, evoliutsiia rozvytku, bariery, problemy i perspektyvy [Circular economy: concept formation, evolution of development, barriers, problems and prospects]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy – Bulletin of Economic Science of Ukraine*, no. 1(40), pp. 9-20. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.1\(40\).9-20](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.1(40).9-20) (in Ukrainian).
88. Trushkina N.V. (2021). Henezys teoretychnykh pidkhodiv do vyznachennia katehorii «tsyrukuliarna ekonomika» [Genesis of theoretical approaches to defining the category of "circular economy"]. In: I. Tatomyr, L. Kvasnii (Eds.), *Tsyrukuliarna ekonomika yak novyi sposib hospodariuvannia v umovakh tsyfrovoy transformatsii* [Circular economy as a new way of managing in terms of digital transformation]: collective monograph (pp. 5-18). Truskavets: POSVIT (in Ukrainian).
89. Trushkina N., Prokopyshyn O. (2021). Circular economy as a new way of managing in the conditions of digital transformations. *Green, Blue & Digital Economy Journal*, vol. 2, no. 3, pp. 64-71. <https://doi.org/10.30525/2661-5169/2021-3-10>.
90. Trushkina N.V. (2021). Ekoloho-ekonomichni aspekty rozvytku transportno-lohistychnoi systemy ekonomichnoho raionu «Polissia» v umovakh zelenoi ekonomiky [Ecological and economic aspects of the development of transport and logistics system of the economic region "Polissya" in a green economy]. In: V. Khrapkina, V. Ustimenko (Eds.), *Strategii staloho rozvytku terytorii v umovakh postkryzovoho vidnovlennia* [Strategies for sustainable development of territories in the post-crisis recovery]: monograph (pp. 350-364). Kyiv: Interservice (in Ukrainian).
91. Liashenko V.I., Tsvirko O.O., Trushkina N.V. (2021). Zelena transformatsiia transportno-lohistychnoi systemy Prychornomorskoho rehionu v konteksti Yevropeiskoho Zelenoho Kursu [Green transformation of the transport and logistics system of the Black Sea region in the context of the European Green Course]. *Black Sea Economic Studies*, iss. 68, pp. 64-76. <https://doi.org/10.32843/bses.68-10> (in Ukrainian).
92. Liashenko V., Trushkina N., Dzwigol H., Kwilinski A. (2021). Operation of the transport and logistics system of “Podillia” economic and geographical region in the context of green economics. *Journal of European Economy*, vol. 20, no. 3(78), pp. 461-487. <https://doi.org/10.35774/jee2021.03.456>.

93. Trushkina N. (2022). Green economy: formation of the concept, evolution of development and modernity. *Moderní aspekty vědy: XVII Díl mezinárodní kolektivní monografie* (str. 112-129). Česká republika, Jesenice: Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o.
94. Trushkina N. (2022). Green economy in the conditions of modern challenges: conceptual frameworks. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, vol. 1, no. 1, pp. 1-6. <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20220101.1>.
95. Kryshchanovych S., Prosovykh O., Panas Y., Trushkina N., Omelchenko V. (2022). Features of the Socio-Economic Development of the Countries of the World under the influence of the Digital Economy and COVID-19. *International Journal of Computer Science and Network Security*, vol. 22, no. 1, pp. 9-14. <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2022.22.2.2>.
96. Trushkina N. (2022). Methodological frameworks of evaluation of green economy model implementation. *Innovative trends of science and practice, tasks and ways to solve them: Proceedings of the XVI International Scientific and Practical Conference (Greece, Athens, April 26–29, 2022)* (pp. 105-111). Athens: International Science Group.
97. Trushkina N.V. (2022). Green economy as a modern paradigm of strategic management of the development of the national logistics system of Slovenia. In: I. Zhukova, E. Romanenko (Eds.), *Modern aspects of the modernization of science: state, problems, development trends: materials of the XXII International Scientific and Practical Conference (Slovenia, Ljubljana, July 7, 2022)* (pp. 213-221). Kyiv: NGO “VADND” (in Ukrainian).
98. Trushkina N. (2022). Green investments as a nontraditional source of financing the development of the Czech national logistics system. *Moderní aspekty vědy: XVI Díl mezinárodní kolektivní monografie* (str. 453-466). Česká republika, Jesenice: Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o.
99. Trushkina N.V. (2022). Green bonds as a tool for sustainable financing of the national economy of Ukraine within the framework of the implementation of the EU Green Taxonomy. *Débats scientifiques et orientations prospectives du développement scientifique: collection de papiers scientifiques «ΛΟΓΟΣ» avec des matériaux de la III conférence scientifique et pratique internationale (République Française, Paris, 8 juillet 2022)* (pp. 22-26). Paris: LaFedeltà & Plateforme Scientifique Européenne. <https://doi.org/10.36074/logos-08.07.2022.003> (in Ukrainian).
100. Ліганенко І. В. Ресурсно-компетенційний базис стратегічних змін на виробничому підприємстві / І. В. Ліганенко // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка. – 2016. – Випуск. 1 (1). – С. 237-244.

101. Андрійчук В. Г. Оцінювання ефективності використання ресурсів виробничого потенціалу за критеріями «граничний продукт ресурсу – ціна ресурсу» / В. Г. Андрійчук, Ю. Ю. Колесниченко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2016. – № 9. – С. 80-86. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2016_9_19 – Станом на 11.11.2020 – Назва з екрана.
102. Гаєвська Л. М. Виробничий потенціал – основа розвитку підприємства / Л. М. Гаєвська, О. В. Чернова // Вісник Житомирського державного технічного університету. Економічні науки. – 2011. – № 1 (55). – С. 184-185.
103. Горяча О. Л. Формування виробничого потенціалу промислового підприємства / О. Л. Горяча // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2016. – № 3. – С. 54-59.
104. Донец Ю. Ю. Эффективность использования производственного потенциала. – Киев: Знание, 1998. – 123 с.
105. Должанський І. З. Управління потенціалом підприємства : навчальний посібник / І. З. Должанський [та ін]. – Київ: Центр навчальної літератури, 2006. – 362 с.
106. Жук Є. О. Управління виробничим потенціалом підприємства / Є. О. Жук // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. – 2016. – № 5. – С. 101-106.
107. Кравець Т. В. Оцінювання рівня виробничого потенціалу регіонів України з використанням нейронних мереж [Електронний ресурс] / Т. В. Кравець, Т. І. Вергай // Бізнес-Інформ. – 2017. – № 11. – С. 112-119. – Станом на 3.12. – Назва з екрана.
108. Мацко Н. Г. Управління розвитком виробничого потенціалу промислового підприємства [Електронний ресурс] / Н. Г. Мацко // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки. – 2017. – Випуск. 23 (2). – С. 69-72. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2017_23\(2\)__17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2017_23(2)__17) – Станом на 17.11.20. – Назва з екрана.
109. Петрович Й. М. Основні чинники підвищення конкурентоспроможності виробничого потенціалу промислових підприємств / Й. М. Петрович // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2015. – № 835. – С. 193-197.
110. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навчальний посібник / О. С. Федонін, І. М. Репіна, О. І. Олексюк. – 2-ге видання. – Київ : Київський національний економічний університет – 2006. – 316 с.
111. Тюленева Ю. В. Оцінка ефективності управління виробничим потенціалом підприємства / Ю. В. Тюленева, О. Л. Сичков // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2015. – Випуск 5. – С. 126-129.

112. Толпежников Р. О. Методика оцінювання виробничого потенціалу підприємства / Р. О. Толпежников // Економіка і регіон. – 2012. – № 6. – С. 102–106. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2012_6_20. Станом на 23.11.2020. – Назва з екрана.
113. Плікус І. Й. Потенціал підприємства, його оцінка й трансформація: економічна та бухгалтерська інтерпретація [Електронний ресурс] / І. Й. Плікус // Фінанси України. – 2012. – № 4. – С. 91–105. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu_2012_4_11. – Станом на 12.11.2020. – Назва з екрана.
114. Кривончак О.В. Шляхи покращення використання виробничого потенціалу підприємства / О. В. Кривончак, Н. В. Фурман // Наука й економіка – 2015 р. – № 2 (38). – С. 49-52.
115. Остапенко Т. В. Роль виробничого потенціалу у забезпеченні розвитку підприємств / Т. В. Остапенко // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. – 2014. – Т. 19, Випуск 2 (4). – С. 8-11.
116. Ареф'єва О. В. Економічні засади формування потенціалу підприємства / О. В. Ареф'єва, Т. В. Харчук // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 7. – С. 71-76.
117. Сугоняко Д.О. Управління виробничим потенціалом підприємств переробної промисловості в умовах розвитку інтеграційних процесів / Д. О. Сугоняко // Ефективна економіка. – 2014. – № 5.
118. Талах Т. А. Особливості методики аналізу ефективності використання виробничого потенціалу підприємства / Т. А. Талах // Економічний форум. – 2017. – № 1. – С. 173-178.
119. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку в державному секторі 135 "Витрати" : Наказ М-ва фінансів України від 18.05.2012 р. № 568 : станом на 1 січ. 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0903-12#Text> (дата звернення: 04.07.2022).
120. Сердюков К. Г., Андруха К. С. Управління активами та пасивами підприємства в сучасних умовах. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/17616/1/Сердюков%20К.%20Г.,%20Андруха%20К.%20Управління%20активами%20i%20пасивами%20підприємства.pdf> (дата звернення: 01.07.2022).
121. Болгар Т., Кальченко А. Шляхи підвищення ефективності управління активами підприємства. Економіка і суспільство. 2018. № 14. С. 765–771.
122. Нагорний Є. О. Система управління активами як релевантний чинник ефективного розвитку підприємства. Економічні науки. Серія “Економіка та менеджмент”: Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. 2014. № 11. С. 223–232.

123. Репіна І. М. Активи підприємства як об'єкт управління. URL: <http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/7243/72-82.pdf;jsessionid=29CCCC7F1C05DBEFC4CB46146C73B261?sequence=1> (дата звернення: 04.07.2022).
124. Кондратюк С., Уницька Г. Ю. Ефективність формування та використання активів підприємства. 2018. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/357.pdf> (дата звернення: 02.07.2022).
125. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 38 (МСБО 38). Нематеріальні активи : Стандарт Ради з Міжнар. стандартів бух. обліку від 01.01.2012 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_050#Text (дата звернення: 04.07.2022).
126. SFAC 6 Updated by SFAC 8 - Blog: Digital Financial Reporting (using XBRL) - XBRL-based structured digital financial reporting. Home Page - XBRL-based structured digital financial reporting. URL: <http://xbml.squarespace.com/journal/2022/2/24/sfac-6-updated-by-sfac-8.html> (date of access: 04.07.2022).
127. Скоробогатова В. Сутність категорії “активи”: аналіз наукових джере. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. URL: <http://pbo.ztu.edu.ua/article/download/47329/43860> (дата звернення: 01.07.2022).
128. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 2 "Баланс" (Форма N 1) : Положення М-ва фінансів України від 31.03.1999 р. № 87 : станом на 19 берез. 2013 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0396-99#Text> (дата звернення: 04.07.2022).
129. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку : Наказ М-ва фінансів України від 18.10.1999 р. № 242 : станом на 3 листоп. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0750-99#Text> (дата звернення: 04.07.2022).
130. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 4 "Звіт про рух грошових коштів" (Форма N 3) : Положення М-ва фінансів України від 31.03.1999 р. № 87 : станом на 19 берез. 2013 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0398-99#Text> (дата звернення: 04.07.2022).
131. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 12 "Фінансові інвестиції" : Наказ М-ва фінансів України від 26.04.2000 р. № 91 : станом на 3 листоп. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0284-00#Text> (дата звернення: 04.07.2022).
132. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 10: Наказ М-ва фінансів України від 18.10.1999 р. № 242 : станом на 3 листоп. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0750-99#Text> (дата звернення: 04.07.2022).

133. Fixed asset definition – AccountingTools. AccountingTools. URL: <https://www.accountingtools.com/articles/fixed-asset> (date of access: 04.07.2022).
134. Куцик В. Особливості формування оборотних активів підприємства в сучасних умовах. Науковий вісник НЛТУ. 2008. № 18.5. С. 169–172.
135. Петруня Н. Класифікація активів підприємств з урахуванням міжнародних стандартів фінансової звітності. Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України. 2010. № 1. С. 235–242.
136. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 9: Наказ М-ва фінансів України від 20.10.1999 р. № 246 : станом на 3 листоп. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99#Text> (дата звернення: 04.07.2022).
137. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 7 (МСБО 7). Звіт про рух грошових коштів : Стандарт Ради з Міжнар. стандартів бух. обліку від 01.01.2012 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_019#Text (дата звернення: 04.07.2022).
138. Поддєрьогін А. М. Фінанси підприємств : підручник. 6-те вид. Київ : КНЕУ, 2010. 552 с.
139. Бланк І. О. Управління активами : підручник. Київ : Ніка-центр, Ельга, 2002. 702 с.
140. Власова Н. О. Управління оборотними активами в підприємствах роздрібною торгівлі : монографія. Харків : ХДУХТ, 2014. 258 с.
141. Бондаренко О. С. Методологічні основи управління оборотними активами підприємств. Інвестиції практика та досвід. 2008. № 4. С. 40–44.
142. Філатова З. В., Ротанова А. Г. Напрямки формування системи управління оборотними активами підприємства. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. 2011. № 29. С. 330–335.
143. Швець Ю. О., Скворцова А. В. Управління оборотними активами підприємств. Науковий вісник міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2015. № 13. С. 127–130.
144. Баранова В. Г., Гоцуляк С. М. Теоретичні засади управління оборотним капіталом. Вісник соціально-економічних досліджень. 2008. № 30. С. 32–36.
145. Фінансовий менеджмент / Т. В. Момот та ін. ; ред. Т. В. Момот. Київ : ЦУЛ, 2011. 712 с.
146. Байрам Ю. Р., Мельник Т. Ю. Теоретичні засади управління оновленням необоротних активів підприємства. 2017. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/12/14.pdf> (дата звернення: 01.07.2022).

147. Каціман С., Шаманська О. Вдосконалення системи управління активами підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 20. С. 357–361.
148. Бурка О., Константюк Н. Ефективне управління активами підприємства та їхній вплив на структуру фінансових ресурсів підприємства. 2020. С. 32–34. URL: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/32971/2/FMZKPNES_2020_Burka_O-Effective_asset_management_31-34.pdf (дата звернення: 01.07.2022).
149. Політика управління необоротними активами малих і середніх підприємств / Г. Башнянин та ін. Науковий вісник НЛТУ України. 2012. № 22.8. С. 162–167.
150. Юрчишена Л. В., Ковальчук І. М. Концептуальні підходи до управління необоротними активами корпоративних підприємств. International scientific journal “internauka”. series: “economic sciences”. 2020. URL: <https://www.internauka.com/uploads/public/1604496704522.pdf> (дата звернення: 02.07.2022).
151. Коваленко М. Напрями вдосконалення економічного управління операційними необоротними активами підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету : Серія Економічні науки. 2014. Т. 4, № 9-1. С. 82–85.
152. Дехтяр Н., Дейнека О., Черноус Т. Управління оборотними активами підприємства. Економіка і суспільство. 2017. № 8. С. 572–578.
153. Мордань Є., Сумченко А. Методичний підхід до побудови системи управління оборотними активами підприємства. Вісник СумДУ. Серія «Економіка»,. 2019. № 4. С. 24–34.
154. Данилевська-Жугунісова О. Є. Ефективність стратегії управління оборотним капіталом на підприємстві. Агросвіт. 2011. № 5. С. 20–23.
155. Маринович О. О., Шухманн В. А. Основні стратегії фінансування оборотних активів підприємства. Ефективна економіка. 2019. № 1. С. 1–7.
156. Голік В. В. Концептуальні підходи до розуміння сутності поняття «стратегія». Науковий вісник Херсонського державного університету. 2014. Т. 1, № 8. С. 72–76.
157. Омельченко Л. С., Піскульова І. В. Аналіз стратегій управління оборотними активами промислових підприємств. ЕКОНОМІКА: реалії часу. 2015. № 3. С. 178–183.
158. Свистович М. Б. Сутність та основні поняття стратегічного планування. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej18/PDF/06.pdf> (дата звернення: 03.07.2022).
159. Швець Ю.О. Вплив чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на ефективність стратегічного управління оборотними коштами підприємств машинобудування. Вісник Запорізького національного університету: Збірник наукових праць. Економічні науки. 2016. №1 (29). С. 26-36.

160. Бланк І.О., Ситник Г.В. Управління фінансами підприємств: підручник. К.: КНТЕУ, 2012. 780 с.
161. Рєпіна І.М. Управління активами підприємств: автореф. дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.04; ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». Київ, 2014. 33 с.
162. Пюро Б. І., Шірінян Л. В. Стратегія управління активами підприємства. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: економіка і управління. 2018. Т. 29, № 6. С. 78–82.
163. Степанчук С.С., Петрушевська В.В., Настюк С.С. Стратегія управління фінансовою діяльністю : підручник. Донецьк: Ноулідж, 2014. 251 с.
164. Омельченко Л. С., Піскульова І. В. Стратегічні карти у системі управління оборотними активами промислових підприємств. Науковий вісник Херсонського державного університету : Серія Економічні науки. 2015. Т. 2, № 15. С. 94–97.
165. Швець Ю.О., Скворцова А.В. Управління оборотними активами підприємств. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. 2015. Вип. 13. С. 127-130.
166. Мороз О. О., Шварц М.В. Управління фінансовою стійкістю підприємства в сучасних умовах. Матеріали XLVI наук.-техн. конф. підрозділів ВНТУ, Вінниця, 22-24 березня 2017 р. Вінниця, 2017. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2017/paper/view/3175>
167. Пельтек Л. В., Писаренко С.М. Методологічні аспекти формування системи управління оборотними активами підприємства. Вісник Запорізького національного університету. 2010. № 1(5). С. 43-49.
168. Єрмак С. О. Теоретико-методичний інструментарій формування комбінованих політик управління оборотним капіталом. Економіка промисловості. 2011. № 2. С. 242–249.
169. Мазур А. О., Кириченко С. О. Методологічні основи ефективного використання ресурсів підприємств. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2018. № 6. С. 253–258.
170. Аберніхіна І., Сокиринська І. Ефективність використання ресурсів підприємства: практичний аспект. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2020. № 3. С. 171–184.
171. Методичні рекомендації з аналізу і оцінки фінансового стану підприємств. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/n0005626-06#Text> (дата звернення: 03.07.2022).
172. Вареник В. М., Євтушенко Я. С. Діагностичний аналіз ефективності управління активами підприємства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2018. № 1. С. 117–122.

173. Abeyratne, S., and Monfared, R. (2016). Blockchain ready manufacturing supply chain using distributed ledger. *Int. J. Res. Eng. Technol.* 5, 1–10. doi: 10.15623/ijret.2016.0509001
174. Abraham, I., and Mahlkhi, D. (2017). The blockchain consensus layer and BFT. *Bull. EATCS* 123, 1–22. Available online at: <https://dahliamalkhi.files.wordpress.com/2016/08/blockchainbft-beatcs2017.pdf>
175. Ahn, J.-w., Chang, M. D., Kokku, R., and Watson, P. (2018). Blockchain for Open Scientific Research. Patent Number: 20180323980, Armonk, NY. Available online at: <http://www.freepatentsonline.com/y2018/0323980.html>
176. Aitzhan N Z, Svetinovic D. Security and privacy in decentralized energy trading through multi-signatures, blockchain and anonymous messaging streams. *IEEE Transactions on Dependable and Secure Computing*, 2018, 15(5): 840–852.10.1109/TDSC.2016.2616861
177. Bhargavan, K., Delignat-Lavaud, A., Fournet, C., Gollamudi, A., Gonthier, G., Kobeissi, N., et al. (2016). “Formal verification of smart contracts,” in *Proceedings of the 2016 ACM Workshop on Programming Languages and Analysis for Security - PLAS '16* (Vienna: ACM), 91–96. doi: 10.1145/2993600.2993611
178. Bigi, G., Bracciali, A., Meacci, G., and Tuosto, E. (2015). “Validation of decentralised smart contracts through game theory and formal methods,” in *Programming Languages with Applications to Biology and Security, Lecture Notes in Computer Science*, Vol. 9465, chapter 11, eds C. Bodei, G. Ferrari, and C. Priami (Cham: Springer), 142–161. doi: 10.1007/978-3-319-25527-9_11
179. Cantrill, S. (2016). “I Am Really Sorry:” Peer Reviewer Stole Text for Own Paper. *Retraction Watch*. Available online at: <https://retractionwatch.com/2016/03/14/i-am-really-sorry-peer-reviewer-stole-text-for-own-paper/>
180. Carson, B., Romanelli, G., Walsh, P., and Zhumaev, A. (2018). *Blockchain Beyond the Hype: What Is the Strategic Business Value?* McKinsey & Company. Available online at: <https://mck.co/2pWTTDh>
181. Chen, W., Liang, X., Li, J., Qin, H., Mu, Y., and Wang, J. (2018). “Blockchain based provenance sharing of scientific workflows,” in *2018 IEEE International Conference on Big Data (Big Data)* (Seattle, WA: IEEE), 3814–3820. doi: 10.1109/bigdata.2018.8622237
182. Dabbagh M, Sookhak M, Safa N S. The evolution of blockchain: A bibliometric study. *IEEE Access*, 2019: 19212–19221.10.1109/ACCESS.2019.2895646
183. Ha, S., & Moon, B. R. (2018). Finding attractive technical patterns in cryptocurrency markets. *Memetic Computing*, 10(3), 301-306. <https://doi.org/10.1007/s12293-018-0252-y>

184. Radziwill N. Blockchain revolution: How the technology behind bitcoin is changing money, business, and the world. *The Quality Management Journal*, 2018, 25(1): 64–65.10.1080/10686967.2018.1404373
185. Sachin K, Angappa G, Himanshu A. Understanding the blockchain technology adoption in supply chains. *International Journal of Production Research*, 2018: 1–25.
186. Келли Г. Основы современной сексологии – СПб., 2000;
187. Новочадов В. Гендерные аспекты руководства коллективом// <http://job.bkt.ru/articles/detail.php?ID=1250>, 14.12.2004;
188. Психология менеджмента: Учебник для вузов/ Под ред. Г.С. Никифорова. – 2-е изд., доп. и перераб. – СПб., 2004;
189. Васильченко О.М. Психологічні особливості сучасних українки і українця (етносоціальні уявлення студентства) // Жінка в державотворенні України. Уряду України. Президенту та законодавчій владі. Аналітичні розробки, пропозиції наукових та практичних працівників: Міжвідомчий наук. зб. –К: Науково-дослідний інститут —Проблеми людини, 2001;
190. Винославська О.В. Дослідження гендерної специфіки самоменеджменту викладачів у технічному університеті // Теоретичні і прикладні проблеми психології: Зб. наук. пр. –Луганськ: Вид-во СНУ ім. Володимира Даля;
191. Пампуха Л.О. Гендерні стереотипи рольових диспозицій жінки-керівника// Теоретичні і прикладні проблеми психології. –2005. –№1(9). –С.119-125;
192. Пампуха Л.О. Чинники внутрішньоособистісних конфліктів у жінок керівників// Актуальні проблеми психології: Зб.наук.пр. Ін-ту психології імені Г.С.Костюка АПН України, 2009.
193. Веснин В.Р. Стратегическое управление: Учебник. - М.: ТК Велби, 2004. - 328 с.
194. Webster's Revised Unabridged Dictionary / Noah Porter. – NJ.: MICRA, Inc., 1998. – 2214 p.
195. Дмитриенко Г.А. Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организации: Учебное пособие. — К.: МАУП, 1998. – 228 с.
196. Steiner G.A. Strategic Planning - What Every Manager Must Know: A Step-by-Step Guide. - N.Y.: The Free Press, 1979. – 383 p.
197. Ansoff H.I. Strategic Management. - N.Y.: John Wiley, 1979. – 272 p.
198. Система инвестиционных взаимоотношений в регионе на примере Республики Татарстан / Б.А. Чуб., А.В. Бандурин; – М.: «Гардарика», 1999.- 272 с.

199. Гордієнко П. Стратегічний аналіз: Навчальний посібник/ Петро Гордієнко.; М-во освіти і науки України, Міжнар. науково-технічний ун-т. -К.: Алерта, 2006. -403 с.
200. Большой экономический словарь / Под ред. А. Н. Азрилияна. Сост.: М. Ю. Агафонова, А. Н. Азрилиян. -М.: Институт новой экономики, 1998. – 684с.
201. Гольдштейн Г.Я. Стратегический менеджмент. - Таганрог: Изд-во ТРТУ, 1995. – 79 с.
202. Kotler Ph. Principles of Marketing. – N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1980. - 684 p.
203. Экономическая стратегия фирмы / Под ред. А.П. Градова. – СПб, 1995. – 267 с.
204. Porter M. What is Strategy? // Harvard Business Review.-1996. №3.-P.97-99.
205. Porter M. Competitive Strategy // Harvard Business School Press.-1986. №4.-P.3-7.
206. Top Management Strategy. What It Is and How to Make It Work / В. В.Tregoe, J.W. Zimmerman– N.Y.: Simon and Schuster, 1980. – 128с.
207. Robert M. Strategy: Pure and Simple. – N.Y.: McGraw-Hill, 1993. – 269с.
208. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. - М.: Гардарики, 1998. – 292 с.
209. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика / Київський національний ун-т технологій та дизайну. — К.: Знання України, 2005. — 250 с.
210. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник. - М.: Дело, 2001. – 448 с.
211. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга. - СПб.: Питер, 2000.- 320 с.
212. Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning: reconceiving roles for planning, plans, planners. - N.Y.: Free Press, 1994. – 458 с.
213. Разработка стратегии развития / Под ред. М.П. Синявиной, А.Н. Бурмистрова. – М.: ЗАО "Решение», 1999. - С. 217-230.
214. QuickMBA. Competitive Advantage [Электронный ресурс]: // <http://www.quickmba.com/strategy/competitive-advantage/>.
215. Шелдрейк Дж. Теория управления: от тейлоризма до японизации: Пер. с англ. / – СПб.: Питер, 2001. - С. 238-257.
216. О'Шонесси Дж. Принципы организации управления фирмой [Электронный ресурс]: http://www.bookslibra.ru/librari_skript/page_124718.html

217. Кэмпбел Д. Стратегический менеджмент / Д. Кэмпбел, Д. Стоунхаус, Б. Хьюстон : Пер. с англ. Н. Алмазовой. - М.: Изд-во Проспект, 2003. – 336 с.
218. Друкер П. Ф. Практика менеджмента. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2007. - 398 с.
219. Библия менеджмента / Б. Нельсон, П. Экономидис. – Изд. Диалектика, 2006. - 256с.
220. Mintzberg H. Strategy Safari: A Guided Tour Trough the Wilds of Strategic Management / H. Mintzberg , B. Ahlstrand , J. Lampel . – N.Y. : The Free Press, 1998. - С.100-120.
221. Кіндрацька Г. І. Основи стратегічного менеджменту: Навч. посібник. —Л.: КІНПАТРИ ЛТД, 2003. —С37-90.
222. Осовська Г. В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика / Г. В. Осовська, О. Л. Фіщук , І. В. Жалінська: Навч. Посібник. — К.: Кондор, 2003. — С190.
223. Попов С. А. Стратегический менеджмент. Видение - важнее, чем знание: Учеб. пособие — М.: Дело, 2003. — С.26-38.
224. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд / Пер. с англ. А. Р. Ганиевой. - 12-е изд. – Изд-во: Диалектика, 2003. - 928 с.
225. Портер М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран / Перевод с англ. И. В. Квасюка, Д. С. Комисарова. - М.: Международные отношения, 1993. – 896 с.
226. Національна доповідь про стан і перспективи розвитку освіти в Україні: монографія / Нац. акад. пед. наук України ; [редкол.: В. Г. Кремень (голова), В. І. Луговий (заст. голови), О. М. Топузов (заст. голови)]; за заг. ред. В. Г. Кременя. Київ: КОНВІ ПРІНТ, 2021. 384 с. (До 30-річчя незалежності України).
227. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14 грудня 2016 р. № 988-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/988-2016-p>
228. Аналітичний звіт за результатами інституційних аудитів 2020–2021 рр.: Тенденції якості освітньої діяльності закладів загальної середньої освіти. Державна служба якості освіти України, 2022. 42 с. URL: https://sqe.gov.ua/wp-content/uploads/2022/02/Analytical-report-on-institutional-audit-2020-2021_SQE_SURGe.pdf
229. Про Стратегію людського розвитку: Указ Президента України від 2 червня 2021 року № 225/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0036525-21#Text>

230. Про освіту: Закон України. Відомості Верховної Ради. 2017. № 38–39, ст. 380. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>
231. Про повну загальну середню освіту: Закон України від 16.01.2020 № 463-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20?find=1&text>
232. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року: Постанова Кабінету Міністрів України від 6 серпня 2014 р. № 385. Офіційний вісник України. 2014 р., № 70, ст. 1966.
233. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2020–2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695. Офіційний вісник України. 2020 р., № 67, ст. 315.
234. Про затвердження Порядку проведення інституційного аудиту закладів загальної середньої освіти : наказ МОН України від 09.01.2019 .№ 17. URL: https://osvita.ua/legislation/Ser_osv/64344/ .
235. Бобровський М.В., Горбачов С.І., Заплотинська О.О., Ліннік О. О. Рекомендації до по будови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти. 2-ге видання, перероб. і доп. Київ, Державна служба якості освіти, 2021. 350 с.
236. Линьов К. Концепція розвитку закладу освіти: з чого починати (частина 1). URL: <https://www.youtube.com/watch?v=WMiLcW77tyM>
237. Пастовенський О.В. Відеолекція «Стратегія розвитку закладу освіти». URL: <https://www.youtube.com/watch?v=sqd7pWa5OcY>
238. Педько О. Основи формування стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=KlpaWJYZvVE>
239. Ренькас Б. М. Формування стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти. Народна освіта : електрон. фах. видання. 2020. № 2 (41). URL: https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=6248
240. Любченко Н. В. Потенціал кластерних механізмів в управлінні освітою в умовах децентралізації влади. Вісник післядипломної освіти. Серія : Управління та адміністрування / Ун-т менедж. освіти НАПН України ; редкол. : О. Л. Ануфрієва [та ін.]. Вип. 2 (31). К.: АТОПОЛ ГРУП, 2016. С. 65–81.
241. Любченко Н. В. Формування стратегії розвитку шкіл новаторства керівних, науково-педагогічних і педагогічних працівників на основі кластерного підходу. Регіональна освітня система підвищення кваліфікації як фактор розвитку професіоналізму педагогічних працівників: теорія, практика та виклики часу: електрон. зб. наук. праць за матеріалами Всеукр. наук.-практ. онлайн-конференції, 23.11.2018, ПОШПО / за наук. ред. д-ра пед. наук Н. І. Білик. Полтава : ПОШПО, 2018. 84 с.

242. Любченко Н. В. Технології стратегічного планування та проєктного менеджменту в управлінні освітою об'єднаної територіальної громади і опорними школами. Вісник післядипломної освіти: зб. наук. праць / НАПН України ДЗВО «Ун-т менедж. освіти»; голов. ред. І. Дунаєв; редкол.: О. Алейнікова [та ін.]. Київ: Юстон, 2019. Вип. 10(39). С. 36–59.
243. Любченко Н. В. Технологічний аспект розроблення стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти. Імідж сучасного педагога: електр. наук. фак. журн. 2020. № 6 (195). С. 20–23.
244. Сорочан Т. М. Стратегія розвитку навчального закладу : розробка, планування, реалізація: навч. посібник/ Т. М. Сорочан, І. І. Цимбал. Луганськ: СПД Резніков, 2011. 152 с.
245. What Is Strategy? URL: <https://www.mindtools.com/pages/article/what-is-strategy.htm>
246. Шаров Ю.П. Стратегічне управління. Енциклопедичний словник з державного управління. уклад.: Ю. П.Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. К. : НАДУ, 2010.
247. Бессараб Є. І. Стратегія державна. Державна служба. Т. 6. Енциклопедія державного управління: у 8 т. Нац. акад. держ. упр. При Президентові України ; наук.-ред. колегія Ю. В. Ковбасюк та ін. К. НАДУ. 2011. С. 441–443.
248. Бурдун В. М. Стратегічне планування. Енциклопедичний словник з державного управління. уклад. : Ю. П.Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. К. : НАДУ, 2010. 820 с.
249. Ковбасюк Ю. В. Державне управління: підручник: у 2-х т. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; редкол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), К. О. Ващенко (заст. голови), Ю. П. Сурмін (заст. голови) [та ін.]. К. ; Дніпропетровськ : НАДУ, 2012. Т. 1. 564 с.
250. Ковбасюк Ю. В., Дегтярьова І. О. Кластерний підхід до регіонального економічного розвитку в країні : навч.-метод. матер. Київ : НАДУ, 2015. 52 с.
251. Чикаренко І. А, Чикаренко О. О, Ушакова А. С. Досвід стратегічного управління розвитком об'єднаних територіальних громад. Аспекти публічного управління. 2018. Т. 6, № 10. С. 54–61.
252. Як розробити стратегію розвитку школи: план для директора. URL: <https://sqe.gov.ua/yak-rozrobiti-strategiyu-rozvitku-shkol/>
253. Серьогін С. М. Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти : монографія / С. М.Серьогін, Ю. П. Шаров, Є. І. Бородін, Н. Т. Гончарук [та ін.] ; за заг. та наук. ред. С. М. Серьогіна, Ю. П. Шарова. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2016. 276 с.

254. Про співробітництво територіальних громад: Закон України 17 червня 2014 року № 1508-VII. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2014, № 34, ст.1167.
255. Чемерис А. Розроблення та управління проектами у публічній сфері: європейський вимір для України: практ. посібн. Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні. DESPRO». К. : ТОВ «Софія-А». 2012. 80 с.
256. Наказ Міністерства економіки України від 17.09.2021 р. № 568-21 «Про затвердження Професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти». URL: <https://www.me.gov.ua/documents/detail?lang=uk-ua&id=22469103-4e36-4d41-b1bf-288338b3c7fa&title=restroprofesiinikhstandartiv>
257. Про деякі питання національно-патріотичного виховання в закладах освіти України та визнання таким, що втратив чинність, наказу Міністерства освіти і науки України від 16.06.2015 № 641: наказ МОН України від 6 червня 2022 р. № 527. URL: <https://nus.org.ua/news/mon-zatverdylonovu-kontseptsiyupatriotychnogovyhovannya/?fbclid=IwAR1n8yXEwKVvUvCzgTe3Tvd4UEL22Ap0tBKS-MXh7kCqQCioDOPLfD1yqW0>
258. HR profession: who is HR and how to become one? - <https://joffer.com.ua/tpost/611d7hra7h-profesya-hr-hto-takii-hr-ta-yak-nim-stat>
259. Rudenko H. Do not build an HR brand on false promises, otherwise fans will become Haters. - <https://1-a-b-a.com/blog/752-zachem-kompanii-hrmarketolog>.
260. Shvets G.O. Modern trends in the development of HR management at domestic enterprises. – 2019. – P. 174. - <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id>
261. Трансфер інноваційних технологій в агропромислове виробництво регіонів України // за ред. Я. М. Гадзало, А. В. Балян, С. А. Володін. Київ : Аграрна наука, 2016. 244 с.
262. Удовиченко С. М. Інноваційний розвиток України в контексті євроінтеграційних процесів. Держава та регіони. 2018. № 2 (101). С.42-48.
263. Монографія: Інноваційне забезпечення розвитку сільського господарства України: проблеми та перспективи / [Лупенко Ю. О., Малік М. Й., Шпикуляк О. Г. та ін.]. К.: ННЦ «ІАЕ», 2014. 516 с.
264. Вінюкова О. Б. Формування маркетингового інструментарію впровадження та просування органічної продукції на споживчі ринки. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 34/2018. С.52-57.
265. Чугрій Н. А. Органічне землеробство як перспектива для малого підприємництва. Вісник Центру наукового забезпечення АПВ Харківської області. 2018. Вип. 24. С. 116-127.

266. Чугрій Г. А., Чугрій Н. А. Екологічний облік: передумови виникнення та необхідність впровадження на підприємствах України. Збалансоване природокористування. № 3/2018. С. 50-56.
267. Удовиченко С. М. Напрями активізації інноваційної діяльності: аграрний аспект. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. Вип.1(13). С.55-59.
268. Тимофеев М. М., Вінюков О. О., Бондарева О. Б. Біогенна система землеробства в аспекті формування сталих агробіогеоценозів. Вісник Центру наукового забезпечення АПВ Харківської області. Харків, 2016. Вип. С. 68–74.
269. Удовиченко С. М. Роль трансферу технологій в інноваційному розвитку економіки. Інфраструктура ринку. 2019. Вип.28. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/archive>
270. Чугрій Н. А., Вінюков О. О., Бондарева О. Б. Наукове забезпечення інноваційного розвитку аграрної сфери на регіональному рівні. Історія освіти, науки і техніки в Україні : матеріали XIV-а всеукраїнської науково-практичної конференції молодих учених та спеціалістів, 17 травня 2019 року. Київ: ННСГБ НААН. С. 598-602.
271. Вінюков О. О., Удовиченко С. М. Інноваційно-інвестиційний розвиток Донецького регіону та оптимальні моделі трансферу інновацій (науково-практичні рекомендації) : рекомендації. Донецька ДСД станція НААН. Покровськ, 2018. 45 с.
272. Вінюков О. О. Ефективність впровадження наукових інновацій на розвиток зернового господарства України та Донецької області. Науково-виробничий збірник «Вісник Центру наукового забезпечення АПВ Харківської області». 2018. Вип. 25. С.12-21.
273. Товарна структура зовнішньої торгівлі. URL: <http://donetskstat.gov.ua/statinform1/ekonomichna-statystyka/zovnishno-ekonomichna-diyalnist/tovarna-struktura-zovnishnoi-torgivli/>
274. Географічна структура зовнішньої торгівлі товарами. URL: <http://donetskstat.gov.ua/statinform1/ekonomichna-statystyka/zovnishno-ekonomichna-diyalnist/geografichna-struktura-zovnishnoi-torgivli-tovarami/>
275. Мамєдова Е. І. Вплив гідротермічних умов та агротехнологічних заходів вирощування на особливості росту й розвитку рослин ячменю ярого в Північному Степу. Зернові культури. 2017. Т. 1. № 2. С.300-306.
276. Осадчий В. І., Бабіченко В. М. Динаміка стихійних метеорологічних явищ в Україні. Український географічний журнал. 2012. № 4. С. 8–14.
277. Чугрій Н. А. Комерціалізація інтелектуальної власності як необхідна умова інноваційного розвитку підприємства. Причорноморські економічні студії. 2017. Вип.17 (17). С. 137-141.

278. Чугрій Н. А. Інтелектуальна власність як фундамент інноваційної моделі розвитку підприємства. Економіка та суспільство. 2017. №11. С. 330-335.
279. Чугрій Н. А. Ліцензування як інструмент захисту інтелектуальної власності в наукових установах. Науковий журнал Virtus. № 17. 2017. Видавництво: СРМ «ASF». С. 269-274.
280. The Role of Marketing Research. CHAPTER 1. URL: https://us.sagepub.com/sites/default/files/upm-assets/53627_book_item_53627.pdf
281. Ковальчук С.В., Петрицька О.С.. Роль маркетингових досліджень у забезпеченні ефективної роботи підприємств легкої промисловості. Маркетинг і менеджмент інновацій, 2010, № 1. URL: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2010_1_42_51.pdf
282. Brett Hugins, “Getting to the Big Picture-The Pros and Cons of In-House vs. Outsourced Research,” Quirk’s Marketing Research Review (May 24, 2011).
283. Kenneth E. Clow, Karen E. James. Essentials of Marketing Research: Putting Research Into Practice/ Sage, 2014. 497 p.
284. Старостіна А.О. Маркетингові дослідження національних і міжнародних ринків: Підручник. К.: ТОВ «Лазарит-Поліграф», 2012 480 с.
285. Starostina, A., Sitnicki, M.W., Petrovsky, M., Kravchenko, V., & Pimenova, O. (2021). Marketing research in a transition economy of the turbulent world. Amazonia Investiga, 10(46), 51-70. URL: <https://amazoniainvestiga.info/index.php/amazonia/article/view/1774/2049>
286. Darmody A., Zwick D. Manipulate to empower: Hyper-relevance and the contradictions of marketing in the age of surveillance capitalism / Original Research Article, Big Data & Society. 12 p. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2053951720904112>
287. Zuboff, S. (2019). Surveillance Capitalism and the Challenge of Collective Action. New Labor Forum, 28(1), pp. 10–29.
288. Mosco, V. (2015). To the Cloud: Big Data in a Turbulent World. Routledge. URL: <https://ijoc.org/index.php/ijoc/article/viewFile/3173/1217>
289. Global revenue of the market research industry 2008-2021. Published by Statista Research Department, Apr 26, 2022 URL: <https://www.statista.com/statistics/242477/global-revenue-of-market-research-companies/>
290. Market research industry - statistics & facts. Published by Statista Research Department, Apr 27, 2022. URL: https://www.statista.com/topics/1293/market-research/#topicHeader__wrapper
291. The Market Research Trends Report of 2021: e-book by Remesh. URL: <https://archive.researchworld.com/the-market-research-trends-report-of-2021/>

292. Бояркіна О. Яких змін зазнали маркетингові дослідження у 2020 році? / Marketing Media Review. Маркетинг. 20.01.2021. URL: <https://mmr.ua/show/yakih-zmin-zaznali-marketingovi-doslidzhennya-u-2020-rotsi>
293. Маркетингові дослідження: 2020 (за результатами SocioStream AG). URL: <https://sociostream.com/cases/marketyngovi-doslidzhennya-2020/>
294. Shaw J. 6 market research industry trends worth watching. URL: <https://kadence.com/6-market-research-industry-trends-worth-watching/>
295. 5 Tips to Improve Your Social Listening Skills. URL: <https://reputation.com/resources/articles/5-tips-to-improve-your-social-listening-skills/>
296. Jacobson M. 6 Market Research Industry Trends to Watch in 2022/ Customer insights. URL: <https://bloomfire.com/blog/insights-driven-market-research-trends/>
297. Fiorini V. Human Insights vs. Consumer Insights: What's the Difference? Customer insights. URL: <https://bloomfire.com/blog/human-insights/>
298. Thomas B. Long, (2019) Sustainable Business Strategy. In Leal Filho, W., Azul, A.M., Brandli, L., Özuyar, P.G., Wall, T. (Eds.) Encyclopedia of the UN Sustainable Development Goals: Decent Work and Economic Growth. Springer, UK. URL: <https://www.researchgate.net/publication/332414437>
299. Daily time spent on social networking by internet users worldwide from 2012 to 2022/ Published by Statista Research Department, Mar 21, 2022 (in minutes). URL: <https://www.statista.com/statistics/433871/daily-social-media-usage-worldwide/>
300. Decisions are your organization`s most valuable asset. URL: <http://www.cloverpop.com/>
301. Sheth, J. N. (2020a). The Howard-Sheth theory of buyer behavior. John Wiley & Sons (India). Sheth, J. N. (2020b). Media without borders: Implications for international markets. *Journal of International Marketing*, 28(1), 3–12. <https://doi.org/10.1177/1069031X19897044>
302. Taleb N. N. *The Black Swan: The impact of the highly improbable*. Penguin. 2007.
303. Qiyu Bai, Qi Dan, Zhe Mu, Maokun Yang. A Systematic Review of Emoji: Current Research and Future Perspectives. URL: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2019.02221/full>
304. Immelt, J., Govidarajan, V., & Trimble, C. (2009, October). How GE is disrupting itself. *Harvard Business Review*, 87, 56–65. Jacoby, J., Speller, D., & Kohn, C. (1974). Brand choice behavior as a function of information overload. *Journal of Marketing Research*, 11(1), 63–69. <https://doi.org/10.1177/002224377401100106>

305. Plotnikova, M., Yakobchuk, V., Khodakovsky, Ye., Voytenko, A. and Kolesnikova, M. (2022). State policy of the Ukraine tourist potential realization. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 3, pp. 102-112. DOI: 10.32702/2306-6814.2022.3.102 [In Ukrainian].
306. Sak, T., Bilo, I., Tkachuk, Ju.(2022). Ecological and economic consequences of the Russian-Ukrainian war. *Economy and society*, (38),available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1261/1215> (Accessed 30 May 2022) [In Ukrainian].
307. Taranenko, H. (2022), The tourism development in modern conditions: realities and prospects, *Efektivna ekonomika*, vol. 1, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9902> (Accessed 30 May 2022) [In Ukrainian].
308. Pankiv, N. E.(2022). Characteristics of ecotourism potential of Ukraine in war conditions. *space of Ukraine and the world: col. monograph*. Kharkiv: SG NTM “New Course”,pp. 154-162. [In Ukrainian].
309. Cases of potential environmental damage caused by Russian aggression [Interactive map]. (b. d.). *Ecodia*.URL: <https://ecoaction.org.ua/warmap.html>
310. Total economic losses incurred during the war. *Kyiv School of Economics*. (2022). Available at: <https://kse.ua/en/about-the-school/news/zagalna-suma-pryamih-zadokumentovanih-zbitkiv-infrastrukturi-stanovit-mayzhe-92-mlrd> (Accessed 30 May 2022).
311. Ukrainian economy during the war. What’s next? *Economic truth*. (2022). Available at: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/04/15/685810/> (Accessed 30 May 2022).
312. Full-scale Russian invasion of Ukraine: historical context. (2022). Available at: <https://uinp.gov.ua/aktualni-temy/povnomasshtabne-vtorgnennya-rosiyi-v-ukrayinu-istorychnyy-kontekst> (Accessed 30 May 2022).
313. What does tourism look like during the war? (2022). Available at: https://zaxid.net/statti_tag50974 (Accessed 30 May 2022).
314. New page. How the war will change Ukraine’s travels after defeating the enemy. (2022). Available at: <https://www.rbc.ua/ukr/travel/novaya-stranitsa-voyna-izmenit-puteshestviya-1649942226.html> (Accessed 30 May 2022).
315. State Agency for Tourism Development. (2022). Available at: <https://www.tourism.gov.ua/news-and-announcements> (Accessed 30 May 2022).
316. Ukrainians only book hotels where there are no Russians" What tourism looks like during the war. (2022). Available at: https://zaxid.net/statti_tag50974 (Accessed 30 May 2022).
317. Traveling during the war: where it is allowed to rest and how to organize a trip safely <https://life.pravda.com.ua/travel/2022/06/20/249177/>

318. Economic impact of war – Economics Help. Economics Help. URL: <https://www.economicshelp.org/blog/2180/economics/economic-impact-of-war/>.
319. How does war damage the environment? CEOBS. URL: <https://ceobs.org/how-does-war-damage-the-environment/>.
320. Ukrainian economy during the war. What's next? Economic truth. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/04/15/685810/>
321. Economic impact of war – Economics Help. Economics Help. URL: <https://www.economicshelp.org/blog/2180/economics/economic-impact-of-war/>.
322. The official website of VisitUkraine.today. URL: <https://www.visitukraine.today/>. Ошибка! Недопустимый объект гиперссылки.
323. The official website of the State Tourism Development Agency URL: <https://www.facebook.com/DARTUkraine>
324. Bouren, R (2005). Marketing Strategy for Sustainable & Ecotourism Certification in Ecocurrents – The International Ecotourism Society newsletter http://www.ecotourism.org/pdf/newsletters/Q1_2005_Newsletter.pdf
325. Fairweather J., Maslin C. & Simmons, D., (2005) Environmental Values and Response to Ecolabels Among International Visitors to New Zealand Journal of Sustainable Tourism, Volume 13, No. 1, pp. 421-527.
326. Font, X (2004) Rethinking Standards from Green to Sustainable. Annals of Tourism Research, 31 (40) pp. 986–1007.
327. Sethi S.P. Dimensions of corporate social performance: an analytical framework. California Management review. 1975, 17 (3), pp. 58-64.
328. Marrewijk, M. & Hardjono, T.W. (2003). European corporate sustainability framework for managing complexity and corporate transformation. Journal of Business Ethics, 44, pp. 121-132.
329. Carroll A.B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. Business & Society, 38, pp. 268-295. <http://dx.doi.org/10.1177/000765039903800303>
330. Котлер Ф. Корпоративна соціальні відповідальність / Ф. Котлер. – К.: Агенція «Стандарт», 2005. – 302 с.
331. Шконда В.В. Корпоративна культура в управлінні людським потенціалом: монографія / В.В. Шконда, А.В. Кальянов. – Донецьк: Ноулідж (донецьке відділення), 2009. – 168 с.