



# INTEGRATION MECHANISMS OF MANAGEMENT OF INNOVATIVE PROCESSES IN THE ECONOMY

Collective monograph

ISBN 979-8-88992-693-1

DOI 10.46299/ISG.2023.MONO.ECON.3

BOSTON(USA)-2023

ISBN – 979-8-88992-693-1

DOI – 10.46299/ISG.2023.MONO.ECON.3

*Integration mechanisms of  
management of innovative processes  
in the economy*

*Collective monograph*

*Boston 2023*

Library of Congress Cataloging-in-Publication Data

ISBN – 979-8-88992-693-1

DOI – 10.46299/ISG.2023.MONO.ECON.3

Authors – Andrushko R., Andrushko O., Sverstyuk A., Andrushchak I., Androshchuk I., Matviiv Yu., Korlyuga A., Slutskiy S., Trushkina N., Дідковська Л., Hnylianska O., Павлова В., Топчій Н., Kvasnytska R., Hadzhuk J., Dovgal O., Sidorov M., Iukhno A., Kovalenko L., Гачкевич А., Сибрій Р.

REVIEWER

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

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

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

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

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

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

Published by Primedia eLaunch

<https://primediaelaunch.com/>

Text Copyright © 2023 by the International Science Group(isg-konf.com) and authors.

Illustrations © 2023 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:

**Integration mechanisms of management of innovative processes in the economy:**  
collective monograph / Andrushko R., Andrushko O.. – etc. – International Science  
Group. – Boston : Primedia eLaunch, 2023. 162 p. Available at :  
DOI – 10.46299/ISG.2023.MONO.ECON.3

TABLE OF CONTENTS

<b>1. ACCOUNTING REGION AND AUDIT</b>		
1.1	<p>Andrushko R.<sup>1</sup>, Andrushko O.<sup>2</sup></p> <p><b>INTERNAL AND EXTERNAL ADVANTAGES OF HACCP IMPLEMENTATION IN AGRICULTURAL ENTERPRISES</b></p> <p><sup>1</sup> Department of accounting and taxation, Lviv national environmental university</p> <p><sup>2</sup> Department of genetics, breeding and plant protection, Lviv national environmental university, Lviv, Ukraine</p>	7
1.2	<p>Sverstyuk A.<sup>1</sup>, Andrushchak I.<sup>1</sup>, Androshchuk I.<sup>1</sup>, Matviiv Yu.<sup>2</sup></p> <p><b>PECULIARITIES AND DIRECTIONS DEVELOPMENT OF ACCOUNTING</b></p> <p><sup>1</sup> I. Horbachevsky Ternopil National Medical University</p> <p><sup>2</sup> Lutsk National Technical University</p>	16
<b>2. ECONOMICS OF INDUSTRIES</b>		
2.1	<p>Korlyuga A.<sup>1</sup></p> <p><b>MODERN ASPECTS OF RENOVATION OF OBSOLETE HOUSING FUND</b></p> <p><sup>1</sup> Bendery Polytechnic Branch, Polytechnic State University named after T.G. Shevchenko</p>	25
2.2	<p>Slutskiy S.<sup>1</sup></p> <p><b>IMPROVING REAL ESTATE MANAGEMENT MECHANISM TO UNLOCK OPPORTUNITIES TO ATTRACT PRIVATE INVESTMENT</b></p> <p><sup>1</sup> Bendery Polytechnic Branch, Polytechnic State University named after T.G. Shevchenko, Bendera, Moldova</p>	34
<b>3. ECONOMY AND MANAGEMENT OF STATE GRATITUDE</b>		
3.1	<p>Trushkina N.<sup>1</sup></p> <p><b>ORGANIZATIONAL AND MANAGEMENT ENSURING THE CRITICAL INFRASTRUCTURE DEVELOPMENT ON THE BASIS OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP</b></p> <p><sup>1</sup> Sector of Industrial Policy and Innovative Development of the Department of Industrial Policy and Energy Security, Research Center for Industrial Problems of Development of the NAS of Ukraine, Kharkiv, Ukraine</p>	43
3.2	<p>Дідковська Л.<sup>1</sup></p> <p><b>ВОДНА БЕЗПЕКА</b></p> <p><sup>1</sup> Відділ форм і методів господарювання в агропродовольчому комплексі, ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»</p>	51

4. ENTERPRISE ECONOMICS AND PRODUCTION MANAGEMENT		
4.1	<p>Hnylianska O.<sup>1</sup></p> <p>BENCHMARKING AS A MEANS OF INCREASING BUSINESS COMPETITIVENESS</p> <p><sup>1</sup> Department of Management, Lviv University of Trade and Economics</p>	62
4.2	<p>Павлова В.<sup>1</sup></p> <p>ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ФОРМУВАННЯ І ВИКОРИСТАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ</p> <p><sup>1</sup> кафедра міжнародної торгівлі і підприємництва, Вищий навчальний заклад «Університет імені Альфреда Нобеля»</p>	71
4.3	<p>Топчій Н.<sup>1</sup></p> <p>РИЗИКИ У ВИПРОБУВАЛЬНІЙ ЛАБОРАТОРІЇ ОРГАНУ ОЦІНКИ ВІДПОВІДНОСТІ</p> <p><sup>1</sup> Український науково-дослідний інститут спеціальної техніки та судових експертиз Служби безпеки України</p>	106
5. FINANCE, BANKING, INSURANCE		
5.1	<p>Kvasnytska R.<sup>1</sup>, Hadzhuk J.<sup>1</sup></p> <p>МІСЦЕ СИСТЕМНО ВАЖЛИВИХ БАНКІВ В СУЧАСНІЙ СТРУКТУРІ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ</p> <p><sup>1</sup> Department of Finance, Banking and Insurance, Khmelnytskyi National University</p>	115
6. INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS		
6.1	<p>Dovgal O.<sup>1</sup>, Sidorov M.<sup>2</sup></p> <p>FORMATION AND IMPLEMENTATION OF ECONOMIC COOPERATION WITHIN THE LIMITS OF THE ASSOCIATION AGREEMENT BETWEEN UKRAINE AND THE EU</p> <p><sup>1</sup> Department of International Economic Relations of V.N.Karazin Kharkiv National University <sup>2</sup> Department of Travel Business and Country Studies, V.N. Karazin Kharkiv National University</p>	124
7. MANAGEMENT		
7.1	<p>Iukhno A.<sup>1</sup>, Kovalenko L.<sup>2</sup></p> <p>SPATIAL PLANNING IN THE TERRITORY OF THE UNITED TERRITORIAL COMMUNITY AS A MECHANISM FOR IMPROVING THE MANAGEMENT OF LAND RESOURCES</p> <p><sup>1</sup> Department of Highway Design, Geodesy and Land Management, Kharkiv National Automobile and Highway University, Ukraine <sup>2</sup> Department of the Land Administration and Cadaster, State Biotechnological University, Kharkiv, Ukraine</p>	132

8.	MARKETING	
8.1	Гачкевич А. <sup>1</sup> , Сибрій Р. <sup>1</sup> ЕЛЕМЕНТИ ПОБУДОВИ БРЕНДУ GOOGLE В ДИНАМІЦІ <sup>1</sup> Кафедра міжнародної інформації, Національний університет “Львівська політехніка”	142
	REFERENCES	150

**SECTION 1. ACCOUNTING REGION AND AUDIT**

DOI: 10.46299/ISG.2023.MONO.ECON.3.1.1

**1.1 Internal and external advantages of HACCP implementation in agricultural enterprises**

In a market economy, agricultural enterprises to increase the profitability of production try to produce quality and safe for the consumer products. Agricultural products - a specific object of study, from the beginning of production to the receipt of products to the consumer, it goes through many stages, which are characterized by different quality indicators. Agricultural products are high quality if they have enough fats, proteins, minerals, vitamins, ie are safe. Production of quality products usually incurs additional costs [1].

Quality costs are the internal economic basis of the entire quality system, as their evaluation, accounting and audit create the preconditions for making optimal management decisions [2]. Since the cost of quality is one of the elements of the cost of finished products, there is a need to organize their accounting.

At the international level, accounting for product quality costs is based on risk analysis and control at critical points of the technological process (HACCP system - Hazard Analysis and Critical Control Points). There is nothing fundamentally new in the requirements of HACCP - HACCP only conveniently systematizes the numerous sanitary and technological norms and rules of production, facilitates the current control [3].

ISO 22000 brings all this to the international level of standardization for export-import relations. It is easy for enterprises with new modern equipment to apply this in production, but the standard is designed to take into account the development opportunities of all enterprises. HACCP is a management tool that provides a more structured approach to the control of identified hazards than traditional methods such as inspection or quality control [4]. The use of the HACCP system will make it possible to move from testing the final product to developing preventive methods.



Currently, there are unresolved issues regarding the organization of accounting, accounting and auditing of product quality costs in agricultural enterprises.

Product quality should guarantee the consumer satisfaction of his requests, product reliability and cost savings. These properties are formed in the course of all reproductive activity of the enterprise, at all its stages and in all links. At the same time the cost size of a product which characterizes these properties from planning of developments of production to its realization and after sales service is formed.

Such economists as: V.M. Parkhomenko, L.P. Petryshyn, O.V. Lysa, R.P. Andrushko et al. The analysis of scientific publications shows that today there are unresolved issues regarding the rationalization of accounting and auditing of costs for the quality of agricultural products.

In our opinion, "quality costs" should be understood as the cost of systematically implemented measures and processes to ensure and improve product quality for the needs of consumers, in accordance with established technological requirements and standards [5].

Based on the large number of different scientific interpretations of this category, there is a need to study the organizational principles of accounting and cost control for product quality for each of the classification groups.

Agricultural products have different purposes. According to this criterion, it is divided into three types: final consumption, intermediate and raw materials, the characteristics are given in table. 1.

Each of these types of products has its own quality indicators. Under the quality indicator is understood the quantitative expression of one or more homogeneous properties of the product that meet certain needs of consumers in relation to its intended purpose and conditions of use.

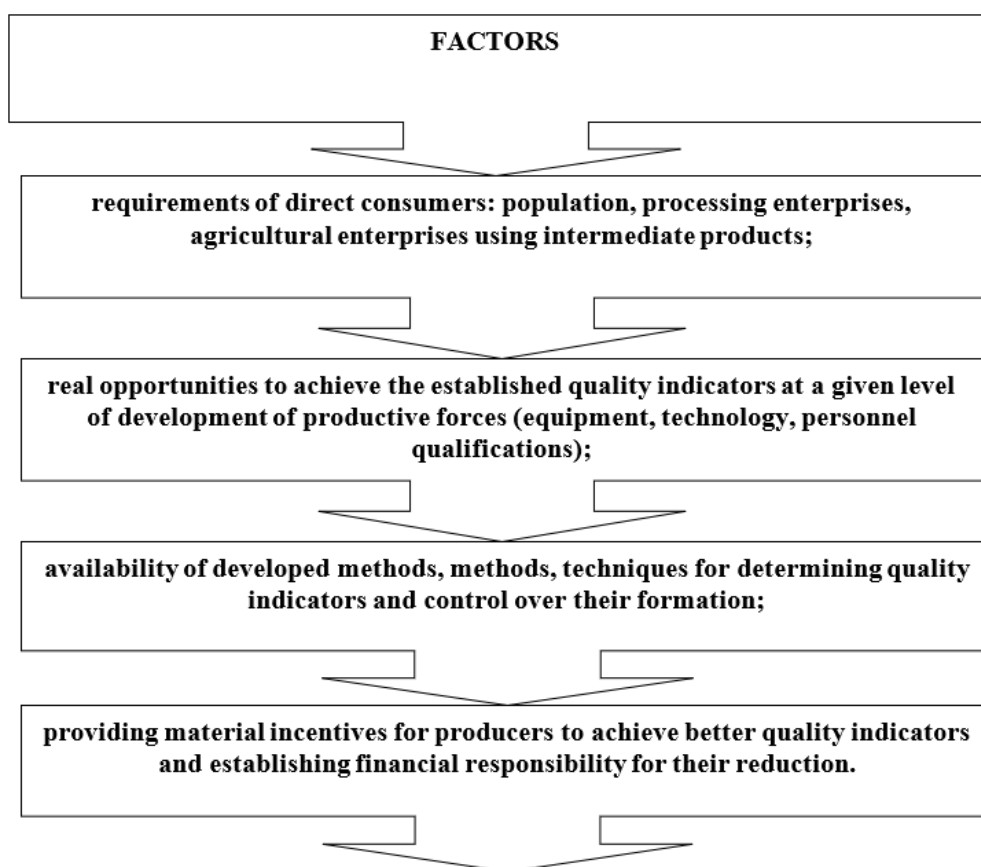
The ratio of the actually achieved quality indicator to its normative (basic) value determines the level of product quality.

Table 1

**The main types of agricultural products by purpose**

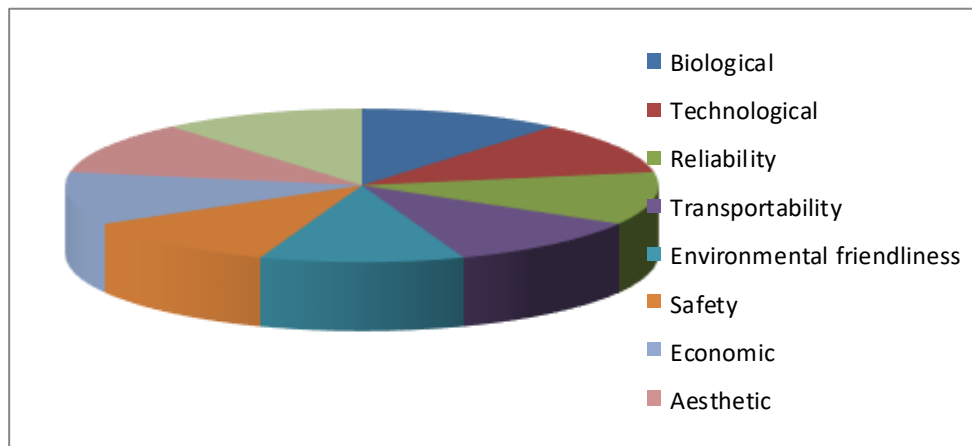
Type	Product characteristics
Raw materials	Agricultural raw materials are represented by those types of products used for industrial processing (sugar beet, technical varieties of potatoes, a significant proportion of grain, flax products, sunflower, etc.).
Intermediate products	Products intended for further use in agricultural production in the following cycles of reproduction (seeds, planting material, feed).
Final consumption products	These include products that are directly used due to their biological quality characteristics (fresh vegetables, fruits, berries, whole milk, etc.).

When substantiating quality indicators and establishing their specific levels for certain types of agricultural products requires a comprehensive consideration of the main factors, Figure 1.



**Figure 1. Comprehensive consideration of the main factors in substantiating the quality of agricultural products.**

According to world experience, product quality is a function of the level of development of scientific and technological progress and the degree of implementation of its results in production. The higher the quality of products, the more the needs of consumers are met and the more effectively solved socio-economic problems of society [6]. Quality indicators, Figure 2.



**Figure 2. list of quality indicators of agricultural products.**

Until recently, a system of technical regulation operated in Ukraine, in which the requirements for products, including food products, were determined by the state in cooperation with manufacturers. After signing the Association Agreement, Ukraine undertook to reform the system of technical regulation and bring it up to European requirements. In particular, it was decided to adopt European standards as national standards with the simultaneous cancellation of GOST standards, which were developed before 1992, and DSTU standards, the requirements of which did not meet European and international practice [7].

Ukraine has a Law "On Basic Principles and Requirements for Food Safety and Quality" and the introduction of innovations provides for the introduction of a European concept of product safety and quality management, which is based on a "field-to-table" approach and requires traceability under EU Regulation № 178/2002 [1]. This Law also sets the terms for the gradual transition to the application by

manufacturers of procedures based on the principles of risk analysis, hazards and control at critical points of HACCP.

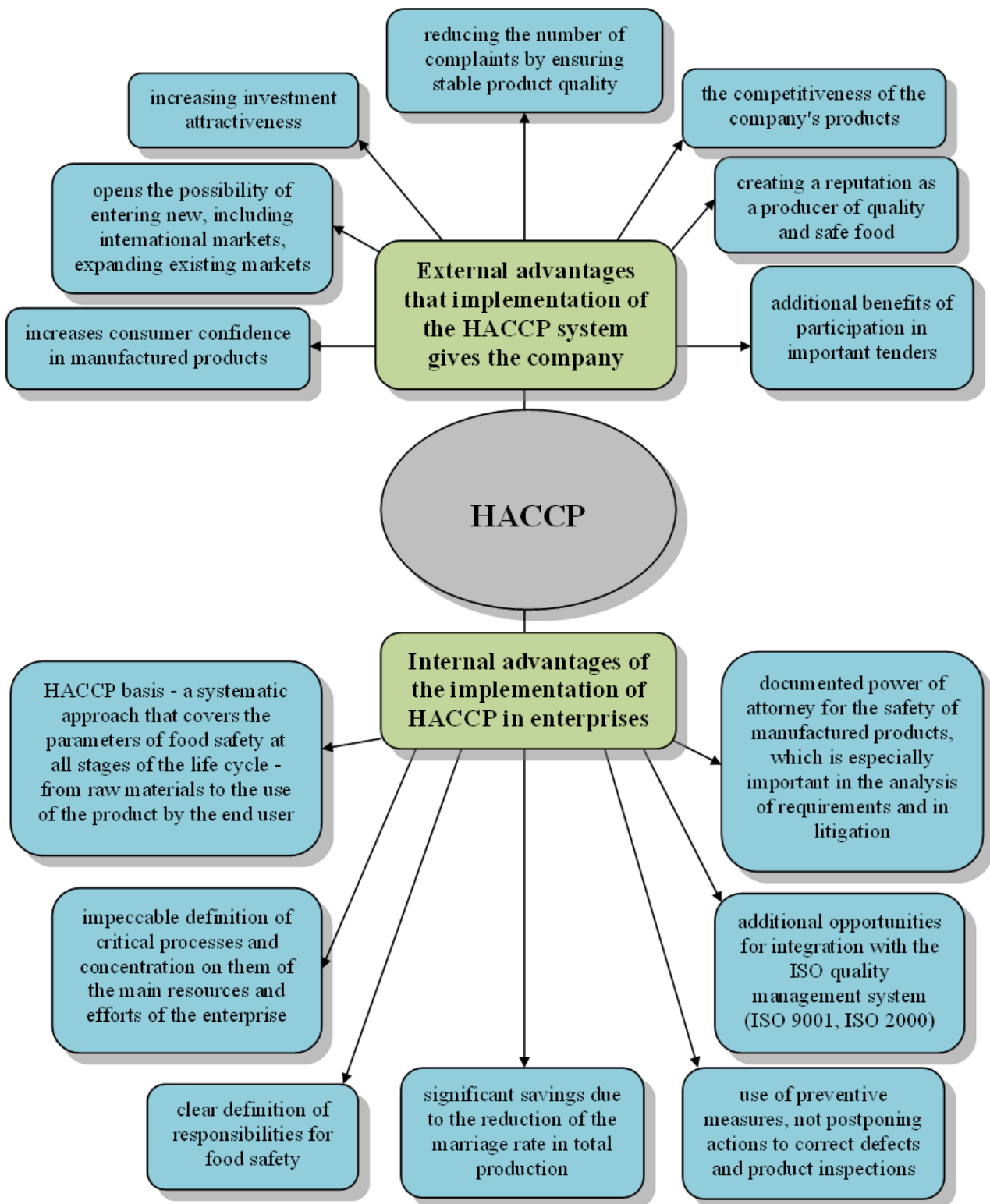
HACCP is a science-based system that guarantees the production of safe products by identifying and controlling hazards [8]. The HACCP system is the only food safety management system that has proven its effectiveness and has been adopted by international organizations. For more than 40 years of using the HACCP concept, the international community has recognized that this system works best if it is based on seven principles:

- 1 - analysis of dangerous factors;
- 2 - definition of critical control points (CTC);
- 3 - definition of critical limits for CPC;
- 4 - installation of a monitoring system for the CPC;
- 5 - establishment of corrective actions, if the monitoring results indicate a loss of control in the CPC;
- 6 - establishment of verification procedures to confirm the effectiveness of the HACCP system;
- 7 - establishment of a system of documentation and data registration. HACCP is a management tool that provides a more structured approach to the control of identified hazards, compared to traditional methods such as inspection or quality control.

The use of the HACCP system makes it possible to move from testing the final product to the development of preventive methods.

Therefore, the cost management system for the quality of agricultural finished products should be implemented on a comprehensive basis.

In our opinion, the stages of the process of organizing the accounting of costs for the quality of agricultural products and their main provisions should be enshrined in the accounting policy of agricultural enterprises.



**Figure 3. internal and external advantages of HACCP implementation in enterprises.**

The Order on the accounting policy of the enterprise must contain a section on the accounting of product quality costs or a separate "Regulation on quality costs" should be developed. In this Regulation, it is necessary to collect information, both accounting and general management, regarding costs for the quality of agricultural

products, taking into account the requirements of the standards of European trade networks, Figure 4.



**Figure 4. List of costs to improve the quality of agricultural products.**

Author's own generalizations\*

External audit of product quality should be carried out by buyers and customers of agricultural products, as well as third-party independent accredited organizations. The purpose of the internal quality audit should be not so much to identify existing errors and violations in the production process, as an analysis of the possibility of improving product quality. It is expedient for agro-industrial enterprises to conduct an internal audit to declare their products to quality standards.

Some of the market operators mistakenly believe that the introduction of the HACCP system is necessary only for new enterprises and does not apply to existing small and medium-sized enterprises.

To accelerate the pace of implementation of HACCP systems in Ukraine, a computer program HACCP-TRADING has been developed, which allows to apply permanent procedures of the System in digital form without the use of paper media.

Economic rivalry of enterprises, individual associations, their struggle for markets focus not only on price but also largely on non-price factors. Among these factors are advertising, creation of favorable conditions for sale of production, maintenance after sales service of buyers and the special place is occupied by quality of production. It is clear that at the same price a product of higher quality will be in greater demand.

High-quality agricultural products provide higher profitability and financial stability of the enterprise, enhances the image, promotes the entry of agricultural enterprises into the world market.

At present, there are no methodological recommendations in Ukrainian legislation on accounting for product quality costs and National Accounting Regulations (Standards), so agricultural enterprises organize accounting at their own discretion and in accordance with their needs.

Due to the improvement of quality and rational use of other non-price factors, the company can get not temporary advantages over competitors, as in lower prices, but long-term, as the latter takes a long time to improve the product and make necessary changes in its production technology.

Therefore, in order for Ukraine to enter the international markets with agricultural products, it is necessary to strengthen control over the safety and quality of all agricultural products, especially food.

Agricultural and food enterprises need to implement the HACCP system, strengthen state control over food safety, and conduct audits of the effectiveness of state control systems for food safety and the quality of agricultural products.

Agricultural enterprises should conduct an internal audit to declare agricultural products to EU quality standards. The purpose of the internal quality audit should be to analyze the possibility of improving the quality of agricultural products and reducing costs, monitoring the implementation and improvement of technological processes. At the research stage of the internal audit, collect evidence regarding the objects of the product quality audit. For this purpose, use methods of chemical control and testing of products, technical diagnostics of equipment condition, and others. Based on the results

of the audit, labeling of products should be carried out, which would reflect the level of its quality.

To speed up the pace of HACCP systems implementation in Ukraine, it is advisable to use the HACCP-TRADING computer program. Since this program allows you to use the System's ongoing procedures in digital form and without the use of paper media.



## **1.2 Peculiarities and directions development of accounting**

Accounting in various historical periods of its formation was called "the secret of the gods", "the language of numbers", and "the language of business". Today, accounting is no longer a secret and by no means only numbers. The modern content and functional directions of accounting go beyond the literal perception of the definition of "accounting".

The implementation in Ukraine of a complex of legislative acts and regulatory documents on legal, financial, economic, fiscal, social, accounting-analytical and business regulation has fundamentally changed the system of organization and methods of accounting, expanded the scope of its information presence, strengthened the influence on the process management decision-making. Modern management presents the accounting and analytical segment of the organizational structure of enterprises with new tasks related not only to the application of the classical accounting model, but also to the expansion and deepening of the essence of its subject both in space and time. The dynamic business environment of the 21st century requires a qualitatively new level of training of economic personnel, who must perfectly understand the patterns of market relations, quickly and accurately navigate changing economic situations, and timely generate well-founded recommendations for making optimal management decisions. Only a well-established accounting system can quickly provide managers at different hierarchical levels with the necessary and reliable information for monitoring, analysis, control, forecasting, and business strategy development.

The entire range of professions and positions of the administrative and management personnel of any modern enterprise must possess accounting knowledge, the difference is only in the depth and functional orientation of such knowledge.

In connection with the adaptation of accounting in Ukraine to international standards, the most significant changes in the accounting methodology took place at enterprises of agro-industrial business. At the same time, there is not enough

educational literature, in which the issues of theory, organization and accounting methods at agro-industrial enterprises would be covered in the necessary volume [9].

Three types of accounting are used to reflect the economic activity of enterprises, to provide them with timely and complete information about the progress and results of the implementation of business plans, and to evaluate the results of work as a whole: 1) operative; 2) statistical; 3) accounting. Operational accounting is used to monitor and control individual operations and business processes (sowing progress, harvest times, feed procurement, product sales). Natural and labor meters prevail in this accounting. A characteristic feature of operational accounting is the urgency of receiving information about events that have taken place. It makes it possible to quickly obtain the necessary data for the most effective management of the work of the enterprise and its structural units, to detect any shortcomings in the work in a timely manner. The role of operational accounting is especially growing in modern business conditions, when it is necessary to know the market situation, to understand business rights, to make the right decisions quickly and without mistakes.

Statistical accounting studies and controls mass phenomena and processes. This accounting can be both continuous and selective. At the same time, the subject of statistical accounting is not only the study of production processes and its circulation, but also other social phenomena: indicators of the number and composition of the population, material well-being of the people, culture, science, health care, activities of state institutions and public organizations. At the same time, statistics studies the quantitative side of mass social phenomena and processes in an inextricable connection with their qualitative content and reveals the regularities of their development. It uses its own research methods (mass observations, grouping, relative and average values, indices). Statistical data are used not only for current planning, but also for drawing up long-term plans and forecasts for the development of various branches of the national economy, establishing relationships between them [10].

Accounting is a process of identifying, measuring, registering, accumulating, summarizing, storing and transmitting information about the company's activities to external and internal users for decision-making. It covers all economic means and

sources of their formation, all economic processes and results of activity. An important feature of accounting is that economic phenomena calculated in natural and labor measures are necessarily summarized in a monetary measure. Accounting reflects economic transactions systematically and provides continuous and continuous monitoring. A specific document must be drawn up for each business transaction. The main features of accounting include: legal evidence, continuity, cost measurement, dual (double) display of the state and changes of economic phenomena and processes.

So, accounting is a system of continuous, continuous, documented and interconnected display of economic assets, sources of their formation and processes, summarized in monetary terms for monitoring the activities of an economic entity and making management decisions. Based on this, accounting performs information, control and management functions. The informational function of accounting consists in obtaining factual information about economic activity. At the same time, accountants perform the function of monitoring the work of the enterprise with the aim of effective use of material, labor and financial resources. This, in turn, enables managers to actively influence economic processes and make optimal management decisions. In market conditions, internal accounting as a subsystem of accounting becomes important for the effective functioning of business. Internal economic (management) accounting is a system of processing and preparing information about the enterprise's activities for internal users in the management process [11].

The purpose of accounting is to provide users with complete, true and unbiased information about the financial position, performance and cash flow of the enterprise for decision-making. To ensure the set goal, accounting must comply with the following basic principles [12]:

- prudence - the application of valuation methods in accounting, which should prevent underestimation of liabilities and expenses and overestimation of assets and income of the enterprise. Accounting must ensure the reliability of the assessment of its objects: means and sources of their formation, economic processes and results of activity;

- full coverage - accounting should cover all aspects of economic activity, providing the necessary information for both control and operational management of the enterprise's activities;

- autonomy - each enterprise is considered as a legal entity, separate from its owners. At the same time, the personal property and liabilities of the owners should not be reflected in the accounting records of the enterprise;

- consistency - constant (from year to year) application of the chosen accounting policy by the enterprise. A change in accounting policy is possible only in cases provided for by national accounting provisions (standards), and must be justified and disclosed in financial statements;

- continuity - the assessment of the company's assets and liabilities is carried out based on the assumption that its activities will continue. In accounting, economic transactions are systematically reflected as they are carried out, which ensures continuous and continuous monitoring and control of economic activity;

- substance prevails over form - transactions are accounted for according to their substance, and not only based on the legal form. This means that economic transactions are reflected in accounting based on their economic content;

- accrual and correspondence of income and expenses - to determine the financial result of the reporting period, it is necessary to compare the income of the reporting period with the expenses incurred to obtain these incomes. At the same time, income and expenses are reflected in accounting at the time of their occurrence, regardless of the date of receipt or payment of funds. This allows you to determine the financial result of the reporting period by comparing the income of the reporting period with the expenses of the same period;

- historical (actual) cost price - the priority is the assessment of the company's assets, based on the costs of their production and acquisition;

- a single monetary unit - measurement and summarization of all economic transactions of the enterprise in its accounting is carried out in a single monetary unit. This makes it possible to summarize the means (property) of the enterprise, the sources

of their formation, economic processes and results of activity in a single monetary measure, which is the national currency of Ukraine;

- periodicity - the possibility of dividing the company's activities into certain periods of time for the purpose of keeping records and drawing up financial statements. Such periods can be: month (or other periods of time), quarter, half year, year.

Based on the set goal and principles, the main tasks of accounting are:

- ensuring control over the fulfillment of obligations, availability and movement of property, use of material and financial resources in accordance with approved regulations and estimates;

- prevention of negative phenomena in financial and economic activity, identification and mobilization of intra-economic reserves;

- the formation of complete, reliable information about the economic processes and results of the enterprise, necessary for operational management and management, as well as for its use by investors, suppliers, buyers, creditors, financial, tax, statistical and banking institutions and other interested bodies and organizations.

Accounting reflects the material, labor and financial costs of product production. Thus, the manufactured product and the costs of its production are the object of accounting and constitute its content. The product created in the production process is subject to distribution: one part of it goes to reimbursement of material costs, and the other goes to personal consumption, creation of national consumption funds, accumulations. The distribution of the aggregate product is controlled by accounting. Therefore, the process of distribution of the aggregate product is an object of accounting and is part of its content [13].

The production and distribution of the aggregate product determine the process of exchange, which is carried out by buying and selling. Merchandise and money circulation determines various calculations between enterprises, organizations, institutions, individuals and legal entities, which are controlled by accounting.

In order to properly organize the activities of the enterprise, it is necessary to know what means it has, where these means are located, as well as at the expense of what sources they were formed and what they are intended for. The answer to this question

is provided by a scientifically based classification of means. Grouping of economic assets is carried out according to the following characteristics:

- 1) by composition and location;
- 2) by functional role in the reproduction process;
- 3) according to the sources of their formation and purpose.

According to the composition and location, the assets of the enterprise are divided into production assets, assets in the sphere of circulation, assets of the non-production sphere, withdrawn assets and intangible assets. Means of production are divided into means of labor and objects of labor. Assets include land plots, buildings, structures, machines, equipment, vehicles, household equipment, long-term biological assets (perennial plantations, working and productive animals), other non-current material assets. Labor tools participate in the production process for a long time, gradually wear out and partially transfer their value to the cost of the manufactured product [14].

The objects of labor include raw materials, materials, semi-finished products, fuel, spare parts, current biological assets (crops, animals in cultivation and fattening), unfinished production. Items of labor fully transfer their value to manufactured products during one cycle. The assets of the sphere of circulation include objects of circulation, funds, funds in accounts and means that serve the sphere of circulation.

Items of circulation are goods or finished products that are intended for sale. Products can be in the company's warehouse, or be shipped to customers. Funds are necessary for the enterprise for normal economic activity. They are stored in the bank on current, currency or other accounts of the business entity. The minimum amount of money required for immediate needs or salary payment is transferred from the bank account to the cash register. Funds in accounts (receivables) are the debts of other organizations and individuals to this enterprise. This includes debts of buyers, sums issued to their employees under the report (accountable persons) for various expenses, debts of other debtors. The means serving the sphere of circulation include warehouse buildings, equipment, refrigeration units, household equipment, and other means used in the process of selling products.

Means of the non-production sphere are means that do not take a direct part in the production process, but are used for housing and cultural and household services of the company's employees. This includes buildings of cultural and household purpose, housing, health care, culture, education and other non-production sectors, as well as all equipment and inventory belonging to this sector. Seized funds (funds) are such funds that are withdrawn from the turnover of the enterprise, but during a certain period are recorded on its balance sheet, or lost funds. These means include: income tax, advance deductions from income to reserve funds (capital) and special purpose funds, other payments and deductions. Lost funds include losses [15].

Intangible assets (assets) include rights to use land, water, other natural resources, industrial designs, trademarks, intellectual property objects and other similar property rights acquired by the enterprise. According to the functional role in the process of reproduction, the business assets of the enterprise are divided into non-current and current assets (assets). Non-current assets include fixed assets and other non-current tangible assets, intangible assets, long-term financial and capital investments, long-term biological assets, long-term receivables, other non-current assets (assets).

The expected useful life of fixed assets and other non-current tangible assets, intangible assets is more than one year (or one operating cycle, if it exceeds one year). Long-term financial and capital investments are made for a period of more than one year. Long-term biological assets include assets capable of producing agricultural products and additional biological assets during a period exceeding 12 months and biological assets created during a period exceeding one year, with the exception of animals for breeding and fattening. Long-term receivables are debts that the company expects to receive after 12 months from the balance sheet date.

Current assets include production stocks, current biological assets, low-value and perishable items, work-in-progress, semi-finished products, finished products and goods, funds in cash, in bank accounts and other funds, current financial investments and current receivables and other current assets ( assets) [16].

The economic means of the enterprise are formed at the expense of certain sources, which are divided into two types: own sources and sources of borrowed funds.

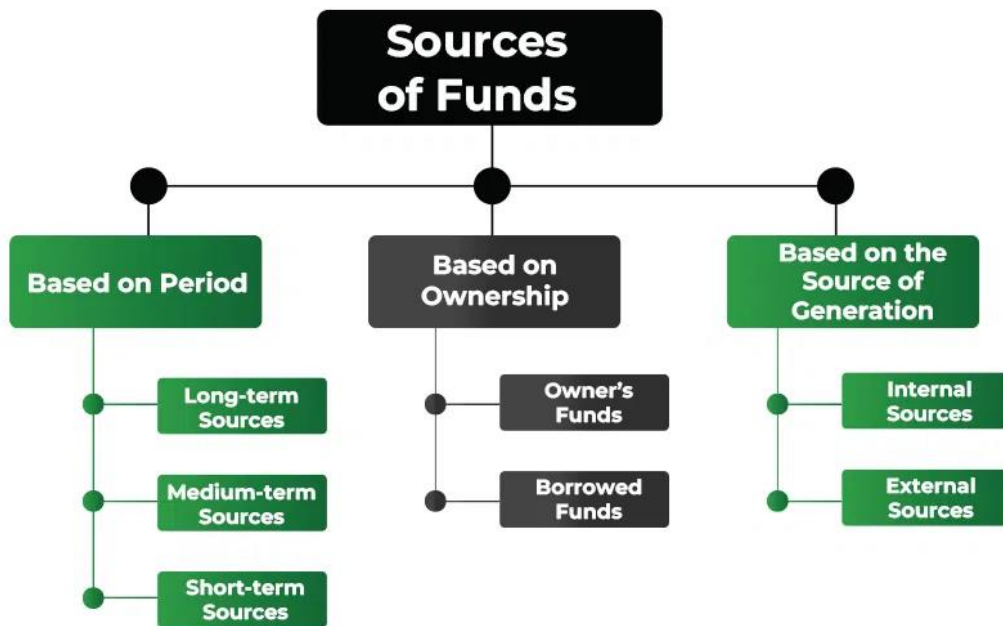
The generalized classification of the sources of the formation of economic means has the following form. The sources of own funds are own capital, reserves (provision of future expenses and payments), targeted financing and targeted revenues, profit.

An important component of equity is authorized and other registered capital, share capital, as well as contributions to the declared but not yet registered authorized capital. The fixed and current assets provided to the enterprise at the time of its creation in accordance with the charter are called authorized capital. Unlike the property of state-owned enterprises, the owner of which remains the state, the assets of societies, cooperatives, and private enterprises are the property of individual collectives or individuals. The set of contributions (in a thunderous expression) of the participants (owners) to the property at the time of creation of the enterprise to ensure its activity is noted in the statute, and therefore is called the authorized capital. The main source of the increase in the authorized capital is the participants' contributions.

Share capital is a collection of funds of individuals and legal entities, voluntarily placed in companies for the implementation of its economic and financial activities. Share capital includes the sums of contributions of members of a consumer association, a collective agricultural enterprise, a housing and construction cooperative, a credit union, and other enterprises. The amounts of the authorized and share capital are stipulated in the founding documents of the enterprise (Pic. 1).

Capital in revaluations includes the amount of revaluation of non-current assets and financial instruments, which decreases in the event of depreciation and disposal of the specified assets, decrease in their usefulness. In the process of economic activity in the enterprise, additional capital is formed at the expense of non-current assets received free of charge, emission income, accumulation of exchange rate differences. Reserve capital is created by the enterprise in accordance with the current legislation and founding documents at the expense of retained earnings and is used to cover losses, unforeseen expenses and losses [17].





Pic.1 Sources and Factors Affecting the Choice of the Source of Funds

Funds reserved in advance by the enterprise's decision are intended to cover future expenses and payments. These include: provision of vacation payments, additional pension provision, provision for doubtful debts, fulfillment of guarantee obligations.

Targeted financing is carried out from various sources and is directed to the financing of special measures (maintenance of local roads, improvement of soil fertility, fight against diseases and pests of animals and plants, etc.). Funds for targeted financing and targeted revenues can come as subsidies, humanitarian aid, allocations from the budget and extrabudgetary funds, targeted contributions of individuals and legal entities. Profit is the financial result obtained from the sale of products, works and services, other non-sale income. Profit from sales is defined as the difference between revenue (cost of products at sales prices) and cost of products sold [18].

In addition to own sources, in some cases the enterprise needs to use additional sources involved. Sources of funds include bank loans and other loan funds, settlement obligations with various enterprises, institutions, organizations, and individuals (creditor debt), obligations for the distribution of the public product.

## **SECTION 2. ECONOMICS OF INDUSTRIES**

DOI: 10.46299/ISG.2023.MONO.ECON.3.2.1

### **2.1 Modern aspects of renovation of obsolete housing fund**

#### Introduction

Renovation of outdated housing stock is one of the urgent problems faced by many cities around the world. This process is an important mechanism for renewing the housing stock and improving the quality of life of citizens. However, it may be associated with a number of difficulties and problems, such as high renovation costs, lack of resources and mechanisms to finance projects, technical and economic difficulties.

In this regard, it is relevant to search for effective mechanisms and tools to solve the problems of renovation of outdated housing stock. In addition, it is necessary to take into account modern requirements for the housing stock related to improving energy efficiency, environmental safety and convenience for residents.

In this context, an important task is to develop a comprehensive strategy for the renovation of obsolete housing stock, which takes into account the interests of all stakeholders and provides an optimal combination of economic efficiency and social results.

#### **Topical issues of renovation of obsolete housing stock**

Housing has always been of particular importance for people, it is invariably the most important condition for their existence.

Types of residential development may vary across countries and regions depending on historical, cultural and economic factors. Here are some of the most common types of residential development:

**Apartment buildings:** This is a type of development in which several separate residential units (apartments) are located in the same building. Apartment buildings can have different heights and provide housing for a large number of families and residents.

**Private houses:** These are individual residential buildings that are owned by individual families or private owners. Private houses can be one-story, multi-story or have several floors. They usually have separate plots of land and provide more privacy and space for family living.

**Cottage communities:** This is a form of development typical of suburban or suburban areas. Cottage communities are small communities of individual private houses, usually located on their own plots of land. They offer a more relaxed and social atmosphere with the opportunity to enjoy nature and amenities such as parks, lakes or sports fields.

**Apartments and Condominiums:** This is a form of apartment building where each individual unit is owned and operated by a different owner. Apartments are usually rented, while condominiums are sold as individual units with common ownership of infrastructure and public spaces.

**Dormitories:** This is a form of residential development where individual rooms or small apartments with shared facilities such as a bathroom and kitchen are provided for rent or residence by students, employees or other social groups.

However, now a significant part of the housing stock is in an unsatisfactory technical condition, which is associated with its moral and physical aging, and requires its renovation. One of the ways to update the outdated housing stock is its renovation, in particular renovation with the selective demolition of old houses in a continuous ordinary building.

The conceptual apparatus of the concept of "renovation" includes the following definitions:

Renovation is the process of updating and modernizing an outdated housing stock, aimed at improving the quality of life of residents and increasing the energy efficiency of buildings.

Renovation is a set of measures aimed at modernizing and improving the housing stock, including major repairs of buildings, replacement of outdated communications, installation of new heating and ventilation systems, as well as bringing houses to modern standards of safety and comfort.

Renovation is a process that includes not only the technical renovation of buildings and communications, but also the social adaptation of residents, including their participation in the decision-making process and renovation planning.

In general, the concept of renovation is associated with the process of updating and improving the housing stock, aimed at improving the quality of life of residents and the compliance of housing facilities with modern standards. It includes technical and social aspects, and may also include financial and organizational measures to ensure the effective implementation of the renovation process.

The problem of renovation of outdated housing stock is especially acute in big cities. In most megacities, the housing stock is characterized by a significant number of buildings of different time periods of development that require diverse renovation. The renovation of such housing stock can be approached from two positions. Firstly, the historical center is undergoing renovation with the preservation and renewal of the old supporting housing stock, valuable in terms of preserving the town-planning and architectural characteristics of a certain time. Secondly, the housing development of the period of mass industrial housing construction is undergoing renovation.

Renovation of obsolete housing is a complex of architectural and construction measures for the renovation of the housing stock in connection with the moral or physical deterioration of buildings [19, p.133].

In general, measures to renovate obsolete housing should be comprehensive and cover all aspects of the housing stock, from technical and energy efficient to social and economic. Each renovation project must be tailored to the specific conditions and needs of the occupants, and must be carried out with economic efficiency and financial sustainability in mind.

Exploring the topic of renovation of an outdated housing stock, the following modern aspects were identified: architectural and stylistic, compositional and historical, structural and planning, filling, environmental, energy efficient and visually comfortable. Each of these aspects has its characteristic features and implementation techniques.

The structural and planning aspect of the renovation of obsolete housing includes the following methods: superstructure, arrangement of attic floors, reconstruction with redevelopment of floors and premises, and addition of additional volumes. At the same time, one of the most common renovation methods is the arrangement of the attic floor in the attic space, which is confirmed by foreign experience, in particular Germany.

The practice of arranging attic floors has shown its effectiveness, since it provides additional living space with a simultaneous reduction in construction costs (compared to a new building), as well as improved energy efficiency and the appearance of the building. Re-planning of floors, arrangement of attic floors, decorative-visual and thermal modernization of facades make it possible to update housing within the same building site, without increasing its area [20].

The increase in the size of the premises on the floor is carried out with the help of an extension to the house of additional volumes (glazed balconies, loggias, bay windows, projections), resulting in an increase in the area of living rooms, kitchens, baths, corridors, bedrooms, etc.

The extension of additional volumes at the ends of buildings on free plots, as well as the building up of gaps between densely built houses after the demolition of obsolete houses, are used to compact urban development and accommodate additional housing, service elements, etc.

One of the most important aspects of renovation in modern conditions is environmental, which is implemented by such methods as vertical gardening, roof gardening, etc. They are used to increase the area of green spaces in cities with dense buildings, where the problem of lack of free territories is very acute. Vertical landscaping of facades allows you to regulate the thermal regime of the interior of the building and create microclimatic conditions that are comfortable for the residents of the house, as well as increase humidity, reduce wind load and noise level, which is quite important for large cities [23, p. 62].

The energy-efficient aspect of renovation provides for insulation (thermal insulation) of external building envelopes, architectural and construction measures to increase the wear resistance of walls and the entire building as a whole, the

establishment of renewable energy sources, and the modernization of the building's appearance. This is implemented by architectural means and is based on the use of certain technological methods, high-quality, perfect, energy-efficient and environmentally friendly materials.

Modernization of facades is the content of the visually comfortable aspect. For its implementation, finishing materials of various textures and colors are used, lattice railings for balconies and loggias, windows modern in shape and color, entrance groups of different volume-spatial solutions, as well as attic and roof superstructures in shape.

In general, renovation should be aimed at improving the living conditions of people, improving the microclimate of the building, and improving the appearance of buildings. And in view of the fact that the main part of the development of settlements belongs to the housing stock, its renewal can radically improve the whole look of the city as a whole, increase its comfort.

### **Factors affecting the renovation of obsolete housing stock**

Identification of renovation opportunities for obsolete housing stock is carried out after determining the factors influencing the formation of residential development.

Factors that determine possible ways for further renovation are usually divided into two groups - external and internal.

External factors include: regulatory, natural and climatic, landscape, urban planning, scientific and technical, socio-economic factors.

Natural and climatic factors are based on the peculiarities of the climate of the region, they include: soil, temperature, humidity, insolation, noise, wind and aeration regimes, etc. Natural and climatic factors have a significant impact on the architecture of housing, in particular, on the choice of materials and structures. A comfortable environment for human life is formed when both regional (climate characteristic of vast territories) and local (climate characteristic of a particular area) microclimate are taken into account.

Landscape factors relate to the nature of the natural environment (landscape features, the presence of water surfaces, vegetation, etc.).

Urban planning factors (location, site size, etc.) are based on such concepts as the frame and fabric of the urban system. The frame is the main axes and nodes of the transport infrastructure with territories gravitating towards them, occupied by important infrastructure facilities of the city. The frame fixes the geometry of the plan and leads the trends in the territorial development of the city; it is formed by absorbing fabric. The fabric of urban development is the territory of the city occupied by residential, public and industrial buildings.

Urban planning factors have a significant impact on the formation of residential development and the choice of renovation methods. After all, the location in the city, the configuration of the site, etc., will determine some of the features and characteristics of residential development. For example, in historical centers, they usually focus on maintaining and repeating the geometric configurations and sizes characteristic of the environment.

The scientific and technical factor - the development of science and technology contributes to the improvement of the construction business and the further development of construction and architecture. In the field of architecture and construction science, the development of the latest technologies, structural systems, and materials is of significant importance, since it leads to an improvement in the structural systems of buildings, reduces construction time, increases durability, etc.

Socio-economic factors are based on such concepts as density, age group and investment ability of the population, they are one of the main factors among those given, since they have a significant impact on the development of housing construction in general and on the renovation of outdated housing stock in particular.

Among the given economic factors, it turns out to be the most important, since it determines the possibility or impossibility of renovation, which depends primarily on the investment ability of the population.

Internal factors include: socio-demographic, geometric, architectural and planning, space-planning factors [22].

The socio-demographic factor takes into account a number of features: the structure and composition of families, age distribution, population size and growth

rates. These indicators have a significant impact in determining the volume and pace of construction or reconstruction of housing.

When designing, building or reconstructing typical residential buildings, the demographic factor affects not only the number of rooms in an apartment, but also takes into account that a person changes in many ways throughout his life, which causes a change in his needs and requirements for housing.

The social factor takes into account the characteristics of human life, which are formed depending on the profession, place of work, moral values, upbringing, education, living comfort, etc. [21, p.170].

The geometric factor takes into account a number of features: shape, size, relative position of housing elements (rooms, apartments, houses). This factor has a significant impact not only on the appearance of the building, but also on the formation of the urban environment throughout the quarter. Therefore, it is very important to take into account these indicators in order to create the most comfortable environment for human life.

The architectural and planning factor (re-planning within the existing volume) takes into account the peculiarities of human life, changes in housing requirements and human needs in a particular housing.

The space-planning factor (an extension, a superstructure, an attic, a parking lot) takes into account the density of the surrounding buildings, the population, the composition of families, the ability to make certain investments, the average number of cars in families, etc. During renovation, this factor affects the compaction or flattening of the building, the appearance and condition of the building, and leads to an increase or decrease in the number of residential and non-residential premises.

So, the renovation is clearly positive, because the ongoing changes are aimed at improving the aesthetic appearance of the building, increasing the comfort indicators of apartments, increasing energy saving and environmental friendliness.

Analyzing the above, we can propose the following architectural approaches to the renovation of obsolete residential buildings:



- systemic (taking into account all aspects of renovation in their systemic unity with the expected achievement of the desired synergistic effect from the standpoint of the integrated quality of housing);
- historical (concerns style, facade solutions, number of storeys, materials and aims to reproduce in the new building the historical features of its predecessor without antagonism (harmonic combination) with the preserved part of the historical building);
- humanistic (human-centrism - purposeful education based on the synthesis of the arts);
- town-planning (competent fit into the frame of the city);
- compositional (compositional integrity and manipulation of volumes and forms);
- environmental (organic integration into the environment, proportionality and lack of dominance);
- innovative-parametric (parametric architecture corresponds to the spirit of the times);
- modern (creative design based on modernity and history).

All these approaches have a complex manifestation and three levels of implementation: passive, compromise, active.

### **Conclusions**

Renovation of outdated housing stock is an important task to ensure comfortable living conditions for the population and improve the urban environment. Modern aspects of renovation of obsolete housing stock include the following:

- **Energy Efficiency:** Renovation of the housing stock should be aimed at improving the energy efficiency of buildings, which reduces the cost of heating and air conditioning, as well as reduce the negative impact on the environment.

- Improving the quality of housing: renovation should be aimed at improving the quality of housing and creating comfortable living conditions, including the renovation of finishing and repair of engineering systems.

- Social component: when renovating, it is necessary to take into account the interests of residents, including the preservation of social infrastructure, the improvement of public spaces and the creation of favorable conditions for social adaptation.

- Consideration of historical and cultural value: when renovating, it is necessary to take into account the historical and cultural value of buildings and to preserve architectural elements that are important for the urban environment and cultural heritage.

- Engaging the private sector: Involving private investors and stakeholders is important for large-scale renovation projects to create effective financing models and speed up the implementation process.

- Use of new technologies: modern technologies such as remote control and monitoring can be used in renovations to ensure the efficiency and quality of work.

In general, modern aspects of the renovation of obsolete housing stock include not only improving the quality of housing and the urban environment, but also social, environmental and economic aspects that should be taken into account when developing and implementing projects.

## **2.2 Improving real estate management mechanism to unlock opportunities to attract private investment**

### Introduction

Improving the real estate management mechanism is an important factor in unlocking opportunities to attract private investment. Real estate is one of the key sectors of the economy that can attract significant investment and contribute to its development. However, in order to attract investment in real estate, it is necessary to have an effective management mechanism that will ensure stability and transparency in the investment process.

Increasing the transparency and efficiency of real estate management processes, creating a favorable investment climate and developing infrastructure and services can lead to an increase in real estate value and an increase in sales proceeds, which will be beneficial both for investors and for the economy as a whole.

### **Conceptual apparatus in the study of investment activity**

Investment is an investment of capital with the aim of its further increase [24, p. 10]. In some cases, investment is understood as a rejection of today's consumption of goods in order to better meet the needs in subsequent periods [25, p. 9]. From an economic point of view, these definitions characterize investments as a process of capital accumulation; from a social position - as an increase in goods for consumption.

Financial definition of investments - assets, funds invested in economic activities in order to generate income; economic definition of investment - as the cost of creating, expanding, reconstructing and technical re-equipment of fixed and working capital [26, p.6].

Some scientists-economists, in addition to the costly one, also highlight the resource approach to the definition of investments. Analyzing the cost method through the imbalance between costs and available material and monetary values, it can be noted that real investments as financial resources intended for expanded reproduction of fixed assets [27, p. 6]. At its core, the resources themselves cannot be considered as

investments, they can only be invested resources. At the same time, the available financial or material resources play an important role in the scale and structure of real investment, they are the main link for changing the value in order to accumulate capital, which can be represented by the following transformation: Resources → Investments → Result.

In most interpretations of the concept of "investment" there is a relationship between two sides of one process: spending resources and getting results. The result should be sufficient to reimburse the investment subject for the costs incurred and ensure capital gains, other benefits or benefits.

In addition, the process of investing capital and obtaining a result from the investments made takes place with a certain lag in time. In economic theory, this phenomenon is interpreted as an investment lag - a period of time from the moment of investing capital to the moment the results are obtained. The duration of the investment lag can be different depending on the forms of investment, the specific features of an investment project.

It is worth noting that the result of the investments made should reward the investor for a certain risk, primarily economic, related to inflation and other economic factors, as well as social, political, environmental, etc. The longer the investment lag, the more be risk reward.

International Accounting Standards (IAS) state that investments are part of the assets required by an enterprise to accumulate wealth (capital) through investment, depreciation of fixed assets and other benefits. Thus, it is recognized that investment is the withdrawal of funds for the purpose of accumulating capital or obtaining other benefits.

The subjects of investment activity are investors. Investors are individuals and legal entities, associations of legal entities created on the basis of a joint activity agreement and not having the status of a legal entity, state bodies, local governments, as well as foreign business entities that make capital investments using their own and (or) attracted funds [28].

The investment process is a sequence of steps and actions that are carried out when making investment decisions in order to achieve financial growth or other benefits. The investment process includes the following steps:

1. **Analysis and Evaluation:** In this phase, the market is analyzed and investment opportunities are identified. The investor examines various assets, companies or projects, and also analyzes their financial performance, growth potential, risks and expected returns.

2. **Planning and strategy:** The investor develops an investment plan and defines his strategy, including goals, investment timing, risk level and asset allocation. It also determines the sources of funding and the amount of investment.

3. **Decision making:** Based on the analysis carried out and the goals set, the investor makes a decision on a particular investment. He selects the assets or projects in which he is going to invest and concludes the corresponding transactions.

4. **Implementation:** At this stage, the investor purchases assets or finances the selected project. This may include paperwork, agreements, and funds transfers.

5. **Monitoring and management:** The investor monitors his investments and manages the portfolio. He evaluates and monitors the performance of investments, makes necessary adjustments to the strategy, and makes decisions to sell or buy assets.

6. **Evaluation of results:** After a certain period of time, the investor evaluates the results of his investment. He analyzes the achieved profitability, risks, fulfillment of the set goals and makes decisions on further actions.

7. **Diversification and risk management:** The investor seeks to diversify his portfolio by spreading investments across different assets, asset classes or markets. This helps reduce risks and increase potential returns. The investor also manages risk by using various strategies such as hedging or using stop-loss orders.

8. **Learning and learning:** The investor is constantly improving his knowledge and skills in the field of investment. He studies the markets, follows news and trends, participates in training events and consults with financial experts. This helps him make more informed decisions and achieve better results.

The investment process is dynamic and requires constant monitoring and analysis. It is also individual for each investor, as everyone has their own goals, financial capabilities and preferences.

Investors are classified according to various criteria [29]:

According to the institutional basis, investors are divided into:

- institutional - banks, funds;
- private individuals - individuals participating in investment processes;
- foreign investors.

Classify investors depending on the effect of investments:

- one-time income;
- constant;
- non-material effect – social, marketing, ecological.

Investors are divided according to their investment behavior:

- conservative investors (follows proven investment strategies with lower risks but lower returns);
- moderate investors (maintains a balance between reliability and return on investment);
- aggressive investors (inclined to transactions with a high level of investment risk and income).

To date, the number of people wishing to carry out their activities in the form of investment has increased in society. This investment is private.

Private investment is an investment made by individuals or private companies in various assets or projects for the purpose of making a profit [30]. They are different from public investments, which take place in financial markets and are available to the general public through exchanges.

Main features of private investment:

- Limited access. Private investment is often intended for a limited number of investors, such as large institutional investors, wealthy individuals or specialized funds. This creates an opportunity for investors to access exclusive opportunities and investment strategies.

- Long term. Private investment is often focused on a long-term investment horizon. Investors are willing to invest for the long term, sometimes years or decades, to realize growth potential and earn significant returns.

- Diversity of assets. Private investment can include various types of assets such as real estate, venture capital projects, infrastructure projects, private equity in companies and other non-standard investment opportunities. This allows investors to diversify their portfolio and earn returns in different sectors of the economy.

- High level of risk. Private investment is usually associated with a high level of risk, as it often relates to new or non-established projects or companies. This can lead to possible losses or unpredictable results. However, if successful, private investment can also provide high returns.

- Limited liquidity. Unlike public investments, private investments usually do not provide such high liquidity.

Currently, a private investor can carry out investment activities in various forms:

- invest in foreign currency, incl. crypto currency;
- invest in securities;
- invest in the banking sector through deposits;
- invest in startup, ie. buy a share in a business or be its sole owner;
- invest in real estate;
- invest abroad through the above instruments.

However, statistics show that citizens prefer to invest in real estate.

Private investment in real estate is the investment of capital by individuals or companies in various types of real estate for the purpose of making a profit. This type of investment may include the acquisition of residential or commercial properties, land, apartments, shopping centers and other real estate assets.

Features of private investment in real estate:

1. Income generation. One of the main goals of private real estate investors is to generate income from the rental or leasing of objects. The rent or lease payments provide a regular source of cash for the investor.

2. **Capital gain.** In addition to rental income, private investment in real estate can also generate capital appreciation as a result of the increase in the value of properties. With a successful investment and an increase in the market value of real estate, the investor can make a profit when it is subsequently sold.

3. **Portfolio diversification.** Investing in real estate allows investors to diversify their portfolio by spreading risk across different asset classes. Real estate can complement other investments such as stocks and bonds and help improve overall portfolio stability.

4. **Long-term investments.** Private real estate investment is often focused on long-term asset ownership. This is because the real estate market can experience cyclical fluctuations and takes time to realize potential growth in value.

5. **Asset management.** Real estate investors can independently manage their assets or entrust it to professional management companies. Management includes the search and attraction of tenants, maintenance and repair of facilities, financial planning and accounting processes.

Private investment in real estate is associated with several factors:

1. **Profitability and growth potential.** Investors are attracted by the high returns and growth potential associated with real estate. Rents and lease payments can provide a stable source of income, and rising property values can lead to capital gains on subsequent sales.

2. **Portfolio diversity.** Investing in real estate allows investors to diversify their portfolio by spreading risk across different asset classes. This helps to reduce the impact of fluctuations in the stock and bond markets, since real estate has a different dynamics and separate factors that affect its value.

3. **Protection against inflation.** Real estate is usually a good hedge against inflation, as rental payments and property values can rise over time. This allows you to maintain and increase the real value of investments in the face of rising prices for goods and services.



4. Tax benefits. In some countries there are tax breaks and incentives for investing in real estate. This may include a reduction in the tax base or tax relief on rental income.

5. Regional and local factors. Private real estate investment is often linked to regional and local factors such as economic growth, infrastructure projects, business development and tourism. Investors are looking for promising markets and locations with the potential to increase property values and increase rents.

### **Features of real estate management to unlock opportunities to attract private investment**

Property management plays an important role in attracting private investment. Here are some real estate management strategies and measures that can be applied to attract private investors:

- Professional management. Engaging experienced and qualified property management companies or property management professionals can increase the confidence of potential investors. This includes the effective management of tenants, operating expenses, maintenance and repair of facilities.

- Purposeful marketing planning. Development and implementation of marketing strategies aimed at attracting private investors. This may include creating compelling presentations, information brochures, websites and events to present real estate investment opportunities.

- Transparency and information. Providing transparent and accurate information about real estate and its yield potential. This may include providing documentation related to the legal and financial status of the facilities, analytical reports, forecasts and examples of past success.

- Variety of investment opportunities. Providing a wide range of real estate investment opportunities to suit the different needs and preferences of private investors. This can be represented by different types of properties (residential, commercial, industrial, etc.), regions or investment strategies (lease, development, renovation).

- Management of risks. Active risk management and provision of information about the potential risks associated with real estate investments. This includes assessing

and analyzing risks, developing risk mitigation plans, and informing investors of the potential impact of their investment.

- Flexible investment conditions. Providing flexible investment conditions, which may include various financing options, investment sizes, terms and conditions for exiting the investment. This allows investors to choose the most suitable option according to their financial capabilities and strategy.

- Access to information and reporting. Providing investors with access to regular reporting and information on the progress of investments, rental activities, financial performance and other relevant data. This promotes transparency and trust on the part of investors.

- Accounting for legislation and regulation. Compliance with laws and regulations related to real estate investment. This includes compliance with rules and regulations related to the purchase, ownership and management of real estate, as well as long-term planning in the context of changes in legislation.

- Involvement of external experts and consultants. Collaboration with experienced consultants and experts in real estate, finance and management who can provide professional advice and assistance in all aspects of property management and investment attraction.

- Reputation and success story. Building and maintaining a good reputation and success story in property management. Successful investments, stable returns and satisfied investors create a positive impression and attract new private investors.

- Property management based on these strategies and measures allows attracting private investment, creating long-term partnerships and ensuring the successful development of investment projects.

### Conclusions

Improving the real estate management mechanism is an important factor in unlocking opportunities to attract private investment. By improving transparency, accountability and the use of modern technologies, a favorable investment environment can be created and the attractiveness of real estate for investors can be increased. The development of professional management, risk management, operational optimization

and compliance with legal requirements also play an important role. Through the implementation of these measures, investors will have greater confidence in the long-term profitability and stability of investments in real estate, which will lead to an increase in the inflow of private investment in this area.

Establishing an effective management mechanism has a number of important advantages and significance for attracting private investment in real estate:

1. **Transparency and trust.** The management mechanism ensures transparency in activities and decision-making, which contributes to the confidence of potential investors. Clear procedures and reporting help to provide investors with reliable information about the activities and performance of projects.

2. **Risk minimization.** The management mechanism allows you to actively manage the risks associated with real estate investments. This includes the analysis and assessment of risks, the development of strategies and measures to reduce them, as well as the constant monitoring and control of the implementation of established policies and procedures.

3. **Optimization of operations.** A well-designed and implemented management mechanism allows you to optimize the operational activities of real estate objects. This includes effective tenant management, maintenance and repair, capital investment planning, cost control and profit maximization.

4. **Cost and profitability management.** The management mechanism allows you to actively manage the value and profitability of real estate. Strategies for managing rental rates, attracting reliable tenants, analyzing the market and trends can increase the return on investment and increase the value of objects.

5. **Compliance with laws and regulations.** The governance mechanism ensures compliance with laws and regulations related to real estate investment. This includes compliance with financial reporting, legal and regulatory requirements, as well as ethical standards and best management practices.

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

DOI: 10.46299/ISG.2023.MONO.ECON.3.3.1

#### **3.1 Organizational and management ensuring the critical infrastructure development on the basis of public-private partnership**

In recent decades, the global world has realized the direct dependence of the sustainable development of national economies and economic growth on safe and stable critical infrastructure [31-42]. At the same time, sustainable functioning and protection of critically important infrastructure facilities can be achieved under the conditions of creating proper institutional, organizational, managerial, financial, and information support on the basis of integrated interaction and effective public-private partnership.

According to a survey conducted in 2020 by The Global Infrastructure Investor Association (GIIA) together with the international research company Ipsos Group, attracting investment in infrastructure development in the context of economic recovery and modernization is recognized as a strategic task in the plans of governments of various countries around the world. At the same time, 79% of respondents note that investments in infrastructure make it possible to create new jobs and increase the level of economic development. And 68% of respondents emphasize the need to prioritize investments in infrastructure as part of the recovery of the national economy. However, 59% claim that the government of their country implements insufficient measures to provide infrastructure for the development of the economy.

It should be noted that various definitions of the concept of “critical infrastructure objects” are used in the countries of the world [43]. Let's consider some of them:

1) Critical infrastructures are those infrastructures, or parts thereof, that are critical to the provision of important social functions. Their failure or destruction has a serious impact on the health, safety or economic and social well-being of the population or the functioning of government institutions (Austrian Cybersecurity Strategy, 2013).

2) Critical infrastructure refers to the processes, systems, facilities, technologies, networks, assets and services necessary for the health, safety, security or economic well-being of Canadians and the effective functioning of government (Emergency Canada, 2011).

3) Vital infrastructure is any institution, facility or structure for which damage, inaccessibility or destruction as a result of a malicious act, sabotage or terrorist act can directly or indirectly: if its activities are difficult to replace or compatible, seriously aggravate military or economic potential, national security or the survival of the nation, or seriously affect the health or life of the population (General Inter-Ministerial Instruction for Life Safety, General Secretariat for Defense and National Security of France).

4) Critical infrastructure are organizational and physical structures and objects of such vital importance to the society and economy of the country, when their failure or degradation leads to persistent supply shortages, significant violations of public safety and security or other dramatic consequences (National strategy for the protection of critical infrastructure facilities, Germany, 2009).

5) System, resource, process, structure, even virtual, destruction, interruption or even partial or temporary unavailability of which leads to a significant weakening of the efficiency and normal functioning of the country, as well as the security and economic, financial and social systems, including central and local public administration (Italian Civil Protection Agency).

6) Critical infrastructure is the building and systems necessary to maintain functions that cover the basic needs of society and the sense of security of the population (Cybersecurity Strategy for Norway).

7) Critical Infrastructure includes the infrastructure designated by any Government of Pakistan and such other assets, systems and networks, whether physical or virtual, so vital to the State or its organs, including the judiciary, that their incapacity or destruction may have a devastating effect on national security, economy, health, security or related issues (Cybercrime Bill, Pakistan, 2015).

8) Physical assets, systems or installations that, if destroyed, compromised or destroyed, could have a serious impact on the health, safety, security or economic well-being of Qatar or on the effective functioning of the Government of Qatar (Qatar Cybersecurity Strategy, 2014).

9) Critical Infrastructure is defined as a system and assets, whether physical or virtual, that are so vital to Saudi Arabia that the failure or destruction of such systems and assets could have a devastating effect on security, national economic security, national health or safety, or any combination of them (Development of a National Information Security Strategy for the Kingdom of Saudi Arabia – NISS Project 7).

10) Critical infrastructures are strategic infrastructures (facilities, networks, systems, and physical and IT equipment that support the operation of essential services that are required) and where alternative solutions are not possible, such that their disruption or destruction could seriously affect essential services (Law of Spain 8/2011).

11) Critical infrastructure refers to infrastructure whose destruction, failure or disruption would have serious consequences for society, the private sector and the state (National Cyber Risk Strategy of Switzerland, 2012).

12) Systems and assets, both physical and virtual, so vital to the United States that the failure or destruction of such systems and assets would have a devastating effect on security, national economic security, national health or safety, or any combination thereof (Anti-U.S. with terrorism in the USA, 2001).

In most countries of the world, the majority of assets of critical infrastructure facilities (CIFs) are privately owned. In addition, private operators are at the forefront of investment and major efforts to develop new production and protection technologies. These circumstances, combined with the fact that the primary responsibility for protecting critical infrastructure assets/systems lies with their owners/operators, emphasize the importance of ensuring effective public-private partnerships (PPPs) to achieve adequate levels of resilience.

When developing strategies for the protection of critical infrastructure, it is necessary to create conditions for effective implementation by: evaluating success factors and disincentives; definition of areas of application and possible forms; anticipating key threats, barriers, constraints and challenges.

The Meridian Process, an open forum for the exchange of ideas on critical infrastructure protection and cooperation between senior government policymakers, identified the following factors that underlie effective public-private partnerships: trust, value, respect, and code of conduct, awareness of opportunities and limitations, realistic expectations.

Public-private partnerships should not focus on one specific stage of the critical infrastructure protection cycle. However, they should cover all stages, from the development and implementation of measures to the stages of risk and crisis management.

The benefits of pooling resources, mutual support and joint decision-making between the public sector and private operators of critical infrastructure facilities extend to areas such as safety assessment; review of security measures [44-45]; identification of critical assets and processes; development of action plans in emergency situations; incident response training, etc.

The most appropriate form of this partnership depends on many factors, such as the objectives, the number of stakeholders to be involved, and whether the partnership is expected to address strategic or operational issues. Public-private partnerships can take many forms, from very informal forms of cooperation to more formal arrangements. The degree of formality is often related to the level of control that state bodies seek to exercise. On the other hand, it has been established that project-oriented public-private partnerships are usually more effective than process-oriented ones. This is due to the fact that project-oriented public-private partnerships usually include clearly defined missions, deadlines and budgets.

Public-private partnerships that are not well-thought-out risk becoming "empty boxes" with little or no added value for the protection of critical infrastructure. To ensure that public-private cooperation arrangements continue to be relevant and

productive efforts, EU countries need to be mindful of the most common causes of failure.

Disadvantages may be related to a gap in expectations between the private and public sectors, unstable funding models, unclear division of labour, etc. A sense of urgency helps create a connection between the public and private sectors, fostering a willingness to collaborate and achieve a common vision. This ultimately allows the partnership to grow. The longevity of the partnership depends on the interaction of these factors and is a dynamic process with periods of both weak and strong indicators. Other problems may be related to the lack of business motivation to invest financial resources to protect their own critical infrastructure facilities.

The Organization for Security and Co-operation in Europe (OSCE) has developed a basic 8-step guide on how countries should maximize the benefits that can be derived from public-private partnerships, leveraging the common interests of all stakeholders.

Although the guidelines have been developed as part of best practice for critical energy infrastructure, they are considered universal and can generally be applied across all sectors:

- 1) analysis and determination of the motivation of each partner to be included in the critical infrastructure protection partnership to clarify mutual expectations and contributions;

- 2) determination of the ambitions and goals of the partnership for the protection of critical infrastructure on the basis of common national goals for the protection of important objects;

- 3) review of the existing regulatory framework, which applies to each critical infrastructure sector; determination of mandatory norms, rules and principles; assessment of the adequacy of the existing regulatory framework, taking into account the expected risks and levels of readiness;

- 4) provision of protection mechanisms and legal certainty for the exchange of information related to the protection of critical infrastructure objects between all interested parties; providing mechanisms for voluntary efforts, including the



development and sharing of best practices, consultation and dialogue for ongoing and effective partnerships;

5) formation of an institutional structure that promotes inter-organizational cooperation and information exchange; clarifying the role and contribution of each partner (for example, government agencies, owners and operators of critical infrastructure, product suppliers, associations); establishment of guiding principles of cooperation;

6) focusing on one or two critical infrastructure sectors;

7) determination of critical milestones for consideration of what has been achieved and what needs to be done in the future;

8) ensuring an ongoing review process to review and update partnerships to ensure progress is commensurate with the overall risk picture and security measures required for an optimal level of protection.

It is worth noting that in Finland considerable attention is paid to public-private partnerships to ensure the sustainability of critical infrastructure. The National Agency for Emergency Situations (NESA), established in 1993, is responsible for planning, developing and maintaining the security of supplies to Finland. While its historic role of maintaining reserve stocks to protect the livelihoods of the population and the functioning of the economy remains part of its strategic objectives, NESA is increasingly involved in ensuring the continuity and sustainability of business in various sectors of the economy through public-private partnerships.

NESA has established a network of thematic clusters where key critical sector stakeholders develop partnerships for vulnerability and performance assessment and resilience planning. NESA also offers special tools such as information systems, storage and vehicles to ensure business continuity in these areas.

NESA funds specific activities related to business continuity and critical infrastructure protection. The agency prepares annual reports that evaluate the performance of companies in critical sectors, including ratings and specific recommendations.

Among its results, NESAs boasts increased public-private partnerships with companies in critical sectors (currently numbering over 1000), which has resulted in the development of a business continuity plan appropriate to their activities and sectors.

Studying the experience of Germany, one can also note active actions on the implementation of public-private partnership tools. Organized in 2007 and adjusted in 2013, UP KRITIS is Germany's public-private critical infrastructure protection platform for sectoral and cross-sectoral cooperation. Mutual trust is at the heart of his work. Participants share know-how and experience and learn from each other regarding the protection of critical infrastructure. Under UP KRITIS, concepts are being developed, contacts are being made, exercises are being conducted, and a collaborative approach to IT crisis management is being created and launched.

At the same time, UP KRITIS is addressing issues that go beyond the field of information technology, based on the recognition that a separate study of physical security and IT security [46, 47, 48] is not enough to achieve the overall goal of protecting critical infrastructure.

Within the framework of UP KRITIS, there are two forms of cooperation: operational-technical cooperation (between all participants) and strategic-conceptual cooperation (in established bodies). It is important to note that business is gradually involved and can become more or less intensive depending on the willingness of companies to actively participate; the goal is to keep the system manageable while reaching out to as many companies as possible from all CI sectors.

In particular, the organization is first integrated into UP KRITIS as a "participant". All German critical infrastructure operators, national professional and industry associations from the CI sectors, as well as competent government authorities can apply to participate in UP KRITIS. Participants appoint representatives of their organization who are granted access to UP KRITIS products, including confidential information. If an organization wishes to cooperate more actively, it can become a "partner" and apply for the integration of its representatives into sectoral working groups and thematic working groups. Each working group represents its own information network where information can be exchanged on a confidential basis.

Other key components of the organizational structure are the Plenum and the Council. The Plenum is the system's cooperation committee. It operates in all sectors, setting the key strategic directions for UP KRITIS, deciding whether to create or dissolve working groups, planning future joint actions, etc. The Plenum consists of representatives of CI operators, their professional and industry associations, as well as representatives of the public sector. The Council strengthens partnerships and collaborations within UP KRITIS and gives impetus to achieve strategic goals and projects. It also ensures that the platform can perform its tasks with adequate resources and the necessary support from the public and private sectors. The Council is made up of senior politicians from CI operators and the public sector.

Therefore, issues of public-private partnership in the EU countries are being updated and are gaining special importance. At the same time, it is worth emphasizing that in the development of national strategies in European countries, in order to ensure the stability and stability of critical infrastructure, it is necessary to create appropriate conditions by: evaluating the stimulating and destimulating factors; definition of areas of application and possible forms; anticipating key threats, barriers, constraints and challenges.

In further studies, it is planned to substantiate the conceptual principles of critical infrastructure protection from the standpoint of national security of Ukraine, taking into account advanced European practice.

### 3.2 Водна безпека

Згідно з визначенням ООН [49] *водна безпека* передбачає сталий доступ населення до необхідної кількості якісної води, що сприятиме: забезпеченню засобів до існування й добробуту людини та соціально-економічного розвитку; захисту від шкідливої дії води; захисту і збереженню екосистем і формуванню суспільної стабільності. Тобто безпека водних ресурсів відіграє потужну роль у забезпеченні сталого функціонування держави. Зважаючи на багатофункціональність та унікальність води вона набуває особливого значення у більшості сфер функціонування країни, в т.ч. у гарантуванні продовольчої безпеки.

Загальний обсяг водних ресурсів Землі становить близько 1390 млн км<sup>3</sup>, причому в льодовиках зосереджена найбільша кількість прісних вод нашої планети. Глобальне потепління призводить до глобальних і регіональних змін кількості опадів, що негативно впливає на водну та продовольчу безпеку, здоров'я та добробут людей. Відтоді як почали вестися задокументовані спостереження за кліматом планети (з 1850 р.) *у світі* найтеплішим вважається період протягом останніх восьми років (2015-2022 рр.), що не може не залишити свій слід на водній безпеці. Зокрема згідно з даними ООН протягом останнього двадцятиріччя обсяг прісної води на душу населення впав на 20%, а майже 60% зрошуваних земель відчувають нестачу води. Тобто 40% глобального продовольства, що продукується зрошуваним землеробством, перебуває у зоні ризику.

Кліматичні зміни призводять до збільшення ризиків, пов'язаних з водою, таких як повені та посухи. В цілому протягом останнього півсторіччя серед різних катастроф лідирують саме ті, що пов'язані з водою та є причиною 70% загибелі людей від стихійних лих [50]. Зокрема у 2020 р. надмірні опади спровокували масштабні повені в Японії, Китаї, Індонезії, Непалі, Пакистані та Індії, що призвело до міграції населення, а також загибелі людей (в країнах Азії

через відсутність ефективної системи попередження про повені кількість людських та економічних втрат внаслідок розливу води є найвищою). Водночас руйнівні повені в європейських країнах також завдали значних збитків та спричинили сотні смертей. Загалом протягом 2000-2020 рр. кількість стихійних лих, пов'язаних з повеннями, зросла на 134% порівняно з попереднім двадцятирічним періодом.

Тоді як в одній частині світу населення страждає від повеней на іншому континенті населення страждає від дефіциту води. Зокрема чверть населення світу проживає в країнах, де не вистачає води, і немає вільного доступу до безпечної питної води та санітарії. Очікується, що до 2050 р. кількість людей, що не матимуть належного доступу до води принаймні один місяць на рік перевищить 5 млрд. осіб. Протягом останніх 20 років світові запаси води скорочувалися зі швидкістю 1 см на рік з найбільшими темпами в Антарктиді та Гренландії. Слід зазначити, що наразі темпи зменшення льодового покриву в Антарктиді та Гренландії пришвидшилися вп'ятеро порівняно з 1990 р., тож протягом останніх 30 років втрачено понад 7,5 трлн тон льоду. Протягом 2000-2020 рр. кількість і тривалість посух у світі зросла майже на третину порівняно з попереднім двадцятиріччям. Найбільше шкоди посуха завдала країнам Африки. Проте, у 2022 р. спостерігалася низка екстремальних явищ по всьому світу, що спричинило збитки на мільярди доларів: тривала посуха у Східній Африці<sup>1</sup>, температурний максимум в Китаї та Європі, рекордні опади у Пакистані<sup>2</sup>.

Для упередження шкоди від посух та повеней необхідно впровадити системи раннього попередження, а також сприяти залученню стійких інвестицій у зазначену сферу. Слід зазначити, що згідно з оцінюванням WMO (Всесвітньої Метеорологічної Організації), яке проводили серед 101 країни, встановлено, що гідрологічні дані недоступні для 67% з них, системи прогнозування і

---

<sup>1</sup> На початку 2023 р. встановлено, що понад 20 млн осіб зіткнулися з гострою нестачею продовольства в регіонах Східної Африки через наслідки посухи та інших потрясінь.

<sup>2</sup> У 2022 р. збитки від масштабних повеней в Пакистані, спричинених сильними опадами, оцінювалися в 30 млрд дол. США, що становило 10% ВВП країни.

попередження про річкові повені не відповідають дійсності або відсутні у 34%, а для посух – в 54% [51].

В цілому серед основних напрямів упередження від ризиків шкідливої дії води є: залучення інвестицій для впровадження інтегрованого управління водними ресурсами; впровадження превентивних механізмів убезпечення від негативної дії води та посух<sup>3</sup>; розвиток системи оповіщення та прогнозування (попередження про наближення шторму за добу мінімізує на 30% збитки від лиха), що особливо важливо для країн Африки (про посуху) та для Азії (про повені); заповнення статистичних прогалів тощо.

Слід зазначити, що навіть країни *Європи* зіткнулися з проблемами вододефіциту. Австрійські вчені [52] акцентують увагу на необхідності здійснення моніторингу за рівнем водних ресурсів та впровадження заходів із кліматичної адаптації, оскільки Європа перебуває на межі катастрофічної засухи через значне виснаження підземних вод. До того ж, спека влітку 2018-2019 рр. спричинила зниження рівня поверхневих вод, відновлення якого унеможлиблюється через прояви глобального потепління протягом останніх років. Посуха завдає значної шкоди довкіллю (спричиняє раптові повені, лісові та трав'яні пожежі, вимирання аквакультури), сільському господарству (втрата або скорочення врожайності сільгоспкультур) та енергетичній галузі (дефіцит електроенергії через нестачу охолоджувальної води для атомних електростанцій та зниження ефективності гідроелектростанцій).

Екстремальні погодні умови, спричинені зміною клімату, такі як сильні дощі, що змінюються періодами посухи, негативним чином впливають на ґрунти, прискорюючи їх деградацію. Слід зазначити, що поширення водної ерозії ґрунтів в країнах ЄС, викликаної руйнівним впливом води, у понад півтора рази випереджає темпи утворення ґрунтів. Тоді як для сільгоспугідь зазначений показник є вдвічі вищим [53], що свідчить про порушення науково

---

<sup>3</sup> Згідно з висновками ООН стримування глобального потепління на рівні 1,5°C у порівнянні з 2°C майже вдвічі зменшить частку населення, що потерпає від дефіциту води [2].

обґрунтованих вимог зрошуваного землеробства. В цілому щорічні збитки, завдані деградацією ґрунтів в ЄС оцінюються десятками мільярдів євро [54].

Водокористування та охорона водних ресурсів в ЄС регулюється низкою нормативно-правових актів. Зокрема Водна рамкова директива (2000/60/ЄС) спрямована на досягнення «доброго стану» води та збереження біорізноманіття. Якість води для споживання регулюється Директивою про питну воду (ЄС 2020/2184), в якій передбачено державне фінансування заходів щодо поліпшення якості води. Основною метою Нітратної Директиви (91/676/ЄЕС) є захист водних об'єктів від забруднення, спричиненого нітратами з сільськогосподарських джерел. Тут унормовано максимальний ліміт нітратів у ґрунтових водах – 50 мг/л. Згідно зі Звітом про виконання Нітратної Директиви у 2021 р. повноцінний моніторинг стану вод унеможлиблюється, оскільки 13 країн-членів ЄС ухиляються від звітування. Усереднений показник решти країн-членів ЄС свідчить, що основним джерелом нітратного забруднення є сільське господарство, частка якого серед інших забруднювачів становить 77%. ЄК встановлено, що до основних стримуючих чинників імплементації законодавства ЄС про охорону водних ресурсів належать: дефіцит інвестицій, повільні темпи впровадження природоохоронних заходів, недостатня ефективність заходів зі скорочення хімічного забруднення вод. Тож в подальшому планується зосередження уваги саме на вирішенні зазначених проблем, а також підвищенні ефективності моніторингу вод, що сприятиме зменшенню забруднення водних ресурсів. Крім того, в ЄС належна увага приділяється впровадженню інноваційних рішень для оздоровлення океанів, морів та внутрішніх вод, а також переорієнтації внутрішнього судноплавства до використання транспорту з нульовими викидами. До того ж, планується осучаснення нормативів Директиви про очистку стічних вод та Директиви про осад стічних вод, що сприятиме безпечному повторному використанню очищених вод. Враховуючи обмеженість водних ресурсів в ЄС Регламентом (ЄС 2020/741) мінімізовано вимоги до моніторингу та якості очищених стічних вод для гідромеліоративних потреб. У 2020 р. ЄК затвердила новий План дій у сфері економіки замкненого циклу

(SEAP), який включає заходи з повторного водокористування та використання шламу з очисних споруд. Також слід зазначити, що заплановане в ЄС скорочення використання пестицидів на 50% до 2030 р. позитивно позначиться на стані водних ресурсів [54].

Серед країн Європи *Україна* займає передостаннє місце за запасами місцевих водних ресурсів, які до того ж нерівномірно розподілені по території нашої держави. Зокрема середньорічна водозабезпеченість місцевими ресурсами на 1 особу в Одеській області в 45 разів менша, ніж в Закарпатській області. Загалом 12 регіонів України мають катастрофічно низький рівень водозабезпечення.

Згідно з даними Світового банку протягом останніх 60 років темпи зростання температури в Україні були одними з найвищих серед європейських країн та в рази перевищували світові показники. Згідно з оцінками Інституту водних проблем і меліорації НААН України [55] протягом останніх 30 років через підвищення температури повітря загальний обсяг водовтрат в Україні збільшився на 20–25 км<sup>3</sup>, тоді як стік малих і середніх річок зменшився на 10–20%, що спричинило зростання дефіциту природнього вологозабезпечення ведення землеробства на 7%. До того ж, через антропогенний вплив близько 44% поверхневих вод України знаходиться під ризиком гідроморфологічних змін [56].

Одними з основних індикаторів водної безпеки країни є показники водозабезпечення та водокористування. Середні багаторічні ресурси річкового стоку України становлять 209,8 км<sup>3</sup>, з яких місцевий стік – 52,4 км<sup>3</sup> (а в маловодні роки – 29,7 км<sup>3</sup>). Прогнозні ресурси підземних вод становлять 22,5 км<sup>3</sup>. В Україні обліковується понад 70 тис. річок, 3 тис. озер. Також збудовано понад 1 тис. водосховищ, обсяг яких перевищує 55 км<sup>3</sup>. Крім того, наша країна омивається Чорним та Азовським морями, берегова смуга яких становить близько 2 км.

У 2021 р. з природних водних об'єктів забрано 8349 млн м<sup>3</sup> прісної води (88% – з поверхневих і 12% – з підземних джерел). Позитивною є тенденція



скорочення обсягів водокористування. Зокрема протягом 2010-2021 рр. в Україні обсяги використання водних ресурсів скоротилися у 1,6 раза (з 9817 млн м<sup>3</sup> у 2010 р. до 6143 млн м<sup>3</sup> у 2021 р.), що обумовлено спадом товарного виробництва та зростанням тарифів на послуги водопостачання. Проте, значними залишаються втрати води при транспортуванні, які у 2021 р. становили 847 млн м<sup>3</sup>, або 13,8% від загального обсягу використаної свіжої води. Хоча й відстежується позитивна динаміка скорочення водовтрат при транспортуванні, які протягом 2010-2021 рр. зменшилися у 2,6 раза. Слід зазначити, що аграрний сектор є потужним водокористувачем. Так, у 2021 р. на потреби зрошення було використано 970 млн м<sup>3</sup> води, що у 1,4 раза менше, ніж у 2010 р. У структурі використаної свіжої води частка зрошувальної води становила 16%.

Згідно з висновками експертів [57] система водопостачання в Україні не відповідає вимогам безпеки та принципам сталого функціонування. Відмічається недосконалість систем централізованого очищення води і критичний знос водопровідних мереж. Більше того, якість води у самих водоймах, що є джерелами питного водопостачання, є незадовільною. Погіршення якості води спричинено антропогенним впливом (скид забруднених стічних вод, проникнення пестицидів у ґрунтові води тощо). Згідно з висновком ВООЗ, більшість хвороб людей спричинено вживанням води низької якості. Тож, модернізація водогосподарського комплексу, екологічні заходи, впровадження стимулюючих переваг до раціонального водокористування та моніторинг показників якості водних ресурсів мають бути першоосновами водної політики.

Економіка України дедалі більше інтегрується у глобальне середовище, адже перебуває під впливом світових процесів. В рамках Угоди про асоціацію Україна-ЄС Україна зобов'язалась впровадити шість водних Директив ЄС. Орієнтація на євроінтеграційний курс та долучення України до Європейського зеленого курсу шляхом впровадження принципів сталого розвитку є важливим, оскільки це суттєво підвищить конкурентоспроможність українських виробників та сприятиме екологізації економіки. Так, Україна підтримала проголошені резолюцією ООН ЦСР та у 2020 р. на Політичному форумі високого

рівня зі сталого розвитку вперше репрезентувала Добровільний національний огляд стану досягнення ЦСР. Тож серед ЦСР України до 2030 р. є досягнення продбезпеки, сприяння сталому розвитку сільського господарства, забезпечення доступності та сталого управління водними ресурсами тощо. Індикаторами досягнення цілі 6 в Україні є: забезпечення постачання безпечної питної води (за мікробіологічними, радіаційними, санітарно-токсикологічними та органолептичними показниками); модернізація систем централізованого питного водопостачання та каналізаційних очисних споруд; доступ сільського та міського населення до централізованого водопостачання та водовідведення; скорочення частки неочищених стічних вод тощо. Слід зазначити, що відмічається позитива тенденція скорочення водоемності ВВП, зокрема протягом 2015-2021 рр. зазначений показник зменшився у понад 3 рази. Водночас відбулося зниження обсягів скидів забруднених стічних вод, розмір яких скоротився на 38% (табл. 1).

Таблиця 1. Індикатори досягнення цілі 6 (Чиста вода та належні санітарні умови)

Індикатор	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
6.1.1. Безпечність та якість питної води за мікробіологічними показниками (по % нестандартних проб)	3,1	4,3	4,6	5,1	5,7	4,7	5,1
6.1.2. Безпечність та якість питної води за радіаційними показниками (по % нестандартних проб)	1,6	1,1	4,3	4,0	4,1	0,8	2,0
6.1.3. Безпечність та якість питної води за органолептичними, фізико-хімічними та санітарно-токсикологічними показниками (по % нестандартних проб)	12,4	13,7	16,2	18,5	17,2	16,8	18,2
6.1.4. Частка сільського населення, яке має доступ до центрального водопостачання, %	25	20	30	30,1	26	27	23
6.1.5. Частка міського населення, яке має доступ до центрального водопостачання, %	99	99	99,3	99,2	89,5	99	98

Продовження таблиці 1

6.2.1. Частка сільського населення, яке має доступ до централізованих систем водовідведення, %	3	2,2	2,5	2,5	3,4	1,8	1,0
6.2.2. Частка міського населення, яке має доступ до централізованих систем водовідведення, %	92	94	95	96,1	77	96,6	95,8
6.3.1. Обсяги скидів забруднених стічних вод у водні об'єкти, млн м <sup>3</sup>	875,1	698,3	997,3	952	737,2	518,4	541,5
6.3.2. Частка скидів забруднених стічних вод у водні об'єкти у загальному обсязі скидів, %	16,4	12,9	21,2	18,3	13,7	10,1	11,6
6.4.1. Водоемність ВВП, м <sup>3</sup> використаної води на 1000 грн ВВП (у фактичних цінах)	23,6	19,4	15,1	11,6	10,3	10,0	7,3
6.4.2. Поточна водоемність ВВП, % до рівня 2015 р.	100	82,3	64	49,1	46,6	42,4	31

Джерело: складено автором на основі даних [58].

Слід зазначити, що основні інструменти та механізми щодо досягнення водної безпеки на національному і на секторальному рівнях та забезпечення сталого управління водними ресурсами за басейновим принципом унормовано у Водній стратегії України до 2050 р., схваленій КМУ наприкінці 2022 р. Стратегія спрямована на подолання низки проблем: запобігання паводкам та посухам, досягнення «доброго» екологічного стану води, забезпечення сталого управління водними ресурсами за басейновим принципом тощо.

З метою підвищення конкурентоспроможності вітчизняного аграрного сектора та зростання ефективності водокористування для потреб зрошення започатковано реформи в гідромеліоративній галузі. Так, у 2019 р. схвалено Стратегію зрошення та дренажу в Україні на період до 2030 року, а на початку 2022 р. унормовано механізм децентралізації управління зрошенням та створення організацій водокористувачів. Йдеться про ЗУ № 2079-ІХ від 17.02.2022 р. «Про організації водокористувачів та стимулювання гідротехнічної меліорації земель». Протягом грудня 2022 р. сформовано три перші організації водокористувачів: ОВК «Перша» на Черкащині, ОВК «Вода життя» на Одещині та ОВК «Дніпро вода» на Дніпропетровщині. А вже станом на початок травня

2023 р. зареєстровано 18 ОБК. Формуванню ОБК та модернізації гідромеліоративної галузі в т.ч. сприяє співфінансування USAID АГРО у розмірі 2 млн дол. США. Зокрема наразі реалізуються дві субгрантові програми USAID АГРО з підтримки зареєстрованих ОБК, а впродовж 2023 р. планується виділення субгрантів ще двом ОБК на загальну суму понад 36 млн грн за умови участі ОБК у фінансуванні субгранту на рівні 30% і більше. Зазначені кошти можуть бути спрямовані на модернізацію насосної станції, купівлю або заміну дощувальної техніки та обладнання для КЗ, придбання та встановлення систем обліку води та дистанційного поливу тощо.

Також протягом 2022 р. з метою розвитку гідромеліоративної галузі було ухвалено низку документів: Постанова КМУ № 47 від 26.01.2022 р. «Про внесення змін до пункту 4 Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для надання державної підтримки сільськогосподарським товаровиробникам, які використовують меліоровані землі»; Постанова КМУ № 962 від 27.08.2022 р. «Про затвердження модельного статуту організації водокористувачів»; Постанова КМУ № 974 від 30.08.2022 р. «Про визначення рівнів показників продуктивності насосної станції, яка передана у власність організації водокористувачів»; Постанова КМУ № 973 від 30.08.2022 р. «Про внесення змін до постанов від 8 лютого 2017 р. № 77 та від 11 жовтня 2021 р. № 1070» (щодо надання фінансової підтримки товаровиробникам, що проводять сільгоспдіяльність на меліорованих землях, та організаціям водокористувачів); Постанова КМУ № 1077 від 27.09.2022 р. «Про внесення змін до деяких актів Кабінету Міністрів України щодо стимулювання меліорації земель». Крім того, наразі очікує на розгляд законопроект №7577 від 21.07.2022 р. «Про внесення змін до деяких законодавчих актів щодо вдосконалення системи управління об'єктами інженерної інфраструктури меліоративних систем державної власності», який відкриває можливості для залучення інвестицій в проекти з модернізації державних меліоративних систем.

Підсумовуючи зазначене вище, узагальнимо основні водні виклики для України: низька водозабезпеченість місцевими водними ресурсами та

нерівномірний розподіл води по території країни, нераціональне водокористування, недосконалість управління водними ресурсами, забрудненість водних ресурсів. Зазначені виклики спричинені відсутністю якісно нових технологій водозабору; недотриманням вимог чинного водного законодавства; відсутністю стимулів щодо охорони та раціонального використання водних ресурсів, системи моніторингу; низькою якістю водоочисних систем; несанкціонованим забором підземних вод тощо.

Розпочате росією повномасштабне вторгнення значно загострило проблеми. Зокрема згідно з даними Держекоінспекції України [59] втрати через крадіжку води окупантами протягом 8 місяців війни становили понад 15 млрд грн. Крім того, Мінагрополітики та KSE констатують, що станом на початок 2023 р. через військові дії завдано збитків водному сектору у розмірі 400 млн грн. Протягом 9 місяців війни втрачено понад 70% зрошуваних площ. Повоєнний розвиток зрошуваного землеробства України має базуватися на принципах ресурсоощадності та екологізації, оскільки без зниження водовитрат і скорочення забруднення вод відбудеться загострення водного дефіциту, а сільгоспвиробництво зіткнеться з проблемою водної стелі зростання. Також слід зазначити, що у повоєнній перспективі для міжнародних інвесторів цікавими будуть проекти пов'язані зі сталим розвитком та циркулярною економікою (використання очищених стічних вод та осаду).

#### Висновки.

1. Водні ресурси мають вирішальне значення для соціально-економічного розвитку, а також лежать в основі адаптації до змін клімату, виступаючи як найважливіша сполучна ланка між кліматичною системою, людським суспільством і навколишнім середовищем. Досягнення оптимального рівня водної безпеки відіграє ключову роль у зміцненні стійкості соціальних, економічних та екологічних систем до зовнішніх впливів, а також є запорукою сталого розвитку агропродовольчого виробництва та гарантом продовольчої безпеки.

2. З метою подолання водних викликів у країнах ЄС значна увага приділяється питанням формування водної безпеки. Більше того, водоохоронне законодавство ЄС постійно оновлюється та доповнюється. Одним із основних мотивів цього є раціоналізація, досягнення «доброго стану» вод та повторне використання водних ресурсів в т.ч. для потреб зрошення. Це повною мірою стосується й України, яка має досить скромні запаси місцевих водних ресурсів та обрала європейський шлях розвитку.

3. Через глобальне потепління та повномасштабне вторгнення росії водна безпека України знаходиться під загрозою. Наразі важливим для України є узгодження своєї національної стратегії розвитку (в т.ч. і в питаннях поводження з водними ресурсами) з вимогами ЄС, СОТ і міжнародними зобов'язаннями зі сталого розвитку, а також забезпечення стабільного партнерства між наукою, освітою, державою та бізнесом для здійснення важливих стратегічних кроків у досягненні водної безпеки країни.

## SECTION 4. ENTERPRISE ECONOMICS AND PRODUCTION MANAGEMENT

DOI: 10.46299/ISG.2023.MONO.ECON.3.4.1

### 4.1 Benchmarking as a means of increasing business competitiveness

No business exists in isolation by itself. To fulfill its tasks and activities, the business takes into account knowledge about the capabilities of external and internal players, data, intellectual calculations and analyses, the technologies and tools involved, strategies, policies, processes to create its effective operating model. The use of reference models of activity is practiced almost everywhere (from the simple purchase of products in a store to the evaluation of factory performance) and is called benchmarking. In business, benchmarking is usually understood as a method of comparing one's own activities with the activities of the best companies, finding out the reasons for the efficiency of the work of partners or competitors, identifying best practices, analyzing these practices with a further assessment of the possibility of their implementation in one's own activities. You can compare and analyze almost everything, slices of activity from key indicators to individual work tools depending on the tasks.

The application of benchmarking involves systematic study of all factors and reasons that determine the positions of the leader. Currently, benchmarking is a widely used technology for finding new examples to study and implementation in business [65]. In order to surpass competitors, enterprises, regardless of size and field of activity, need to constantly study and apply best global experience in all areas business activity, adopt all kinds of effective technologies [66].

Benchmarking promotes openness and increased business efficiency: it provides an organization with early warning signals in case of backlogs, finds out the level of organization compared to the best in the world, leads to fast implementation of new approaches with minimal risk, reduces creation costs new projects.

To reveal the general essence and define the main functions of benchmarking as tool in a competitive environment it is necessary to list the main types of this

phenomenon. Depending on the objects of comparison, benchmarking must be classified into:

1) internal benchmarking, when comparing processes (products, services) in the structure of the organization, that is, objects are clustered into close and similar processes (products, services); with internal benchmarking, it is quite easy to form information field of research, however, opportunities for comparisons are limited and results may be biased;

2) competitive benchmarking, when comparison is made with direct competitors (by products or services provided) which operate in local, regional or international markets; for this type of benchmarking, it is necessary to choose competitors who are on a different "level" of the market; example, an organization operating in the local market, can select an organization for comparison, that works in the international market, then the data, obtained during the comparison, will be more justified and important, but there are enough of them difficult to obtain;

3) functional benchmarking, when processes of own organization are compared with similar processes of another organization but one who works in another field of activity; with such benchmarking can be obtained objective and important data with less effort, using ethical and legal methods receiving information;

4) generalized benchmarking, when organizations are selected that have the best processes and approaches in their segment. Such organizations openly publish information about of his activity (for example, the systems of the company "Toyota" or the system of 6-sigma of the company "Motorola"); of these processes and approaches, the most are selected for study and comparison proper, which adapt to the conditions of their own organization [67].

During the formation of the information space for the selection of a standard based on various different benchmarking methods are used sources For example, publications on commercial activities, databases of consulting and auditing companies of organizations that apply new practical solutions, provide additional cash bonuses for quality. For benchmarking usually creates a special working group.



Developing analytical tools for competitive intelligence of the enterprise, it is necessary to consider all types of benchmarking, which are interconnected and whose methodology is covered in several stages: 1) detection of the area or topic (based on strategies); 2) selection of the benchmarking group (with simultaneous with the participation of supporters and skeptics, a combination various experts in the field of research); 3) detection of already known information and gaps in available knowledge; 4) choice of benchmarking type; 5) search and selection of benchmarking partners (partner enterprises); 6) preparation of action plans for filling missing information (research methods, joint site visits, secondary research, commercial intelligence); 7) search for knowledge and exchange of information with partners (focusing on advanced methods work); 8) analysis of the obtained results and preparation of recommendations for solving the existing ones problems; 9) implementation of recommendations and changes; 10) monitoring of the events [68].

The effectiveness of the above stages depends on the correct organization of the collection system information in various areas: from the degree of media openness; from the analysis of products produced at enterprises; from segmentation the market; from the position of the competitor enterprise on the market. Practical experience shows that the process of creating new technologies has no limits. Benchmarking is the "eternal engine" of the continuous improvement process the company's activities.

The next stage of the research is the identification of partner enterprises and competitor enterprises using benchmarking tools. It is possible to choose a partner for benchmarking in three stages. This is called the STC process. Its name comes from the initial letters of three English words: "skim", "trim", "cream". The first stage is S - a cursory review (from "to skim" - to skim, skim eyes) – general review of available sources of information and collection of additional available information information. The second - T - structuring (from "to trim" - to process, grind) – detailed description of currently available information. The third stage – C – selection of leaders (from "to cream" – "skimming the cream") - the selection of suitable partners. STC is in the process of competitive intelligence used at all stages [69].

At the same time, the competitive intelligence service works on benchmarking in two directions. The first is the establishment of those elements of activity (business processes, directions, rules, technologies, procedures, etc.) according to which competitors surpass the enterprise. The second mode is identifying leaders.

The spread of benchmarking creates special conditions for competitive intelligence, special information environment. Experience competitors, concentrated in offers by benchmarking methods, significantly simplifies activities in the field of competitive intelligence. In a situation where an agreement is reached. In relation to borrowing the experience of the company leader, competitive intelligence is conditionally leveled. Based on this example, it is necessary to analyze the relevance of the provided information (outdated technologies or ineffective organizational decision). The competitive intelligence service carries responsibility for making decisions about approval, approval of benchmarking operations. The next stage of the activity of the competitive intelligence service is the formation of a conclusion regarding the obtained valuable information not by means of benchmarking, but by means of semi-legal or not quite legal methods. There are different points of view on this. In such a situation should be relied solely on one's own idea of what is "permitted" in moral terms.

Having considered and analyzed the above, we can conclude that benchmarking can harm a business. It has other tasks in contrast to competitive intelligence: its result is a choice partner and organization of the exchange procedure by experience. But competitive threats remain, competitive intelligence is used to prevent them should direct its efforts.

The need to use the world, and not only domestic achievements are gradually being accepted by Ukrainian business. Foreign experience enterprises should be adapted to local conditions in Ukraine. It is common knowledge that Ukrainian entrepreneurship can produce competitive products (goods and services) provided highly qualified workforce and imported equipment. But the marketing system and service has a low level. For quality benchmarking in Ukraine needs to eliminate the main problem - lack of complete open information regarding enterprise activity at the state level. The

reasons for the appearance of such a problem are closedness economy, legal defects of privatization, lack of a transparent taxation system and patenting.

According to this sign, global business is possible conditionally divided into two categories. The first is companies that adhere to the principles of secrecy in their activities. The second category is the most open enterprises, the main one the principle of which is that "as long as they catch up, they will have time to come up with something new" [70].

Benchmarking is not a one-and-done exercise; to truly benefit from this practice, a company must engage in consistent, ongoing measurement of their key activities to ensure they're moving toward their goals.

Businesses that make benchmarking a regular practice can:

- **Keep improving internal operations.** Benchmarking your processes and procedures, especially against internal standards, can help your team become more efficient and productive year over year.

- **Understand what's working and what isn't.** A deep, thorough analysis of your business's past performance will allow you to identify trends and patterns that you may not have noticed as they were happening. Looking at this data will give you a clear picture of what behaviors and practices improve overall business results and which ones don't.

- **Adopt or improve upon competitors' practices.** When you study your competition, you begin to understand what they're doing that makes them successful, as well as areas where they falter. By adapting competitors' best practices to your organization's needs and deviating from the things customers or clients don't like, you can optimize your position in the market and better appeal to your target audience.

- **Reduce costs by increasing efficiency.** Benchmarking is most often used to improve performance through efficiency. Cutting out waste in your processes, be it monetary costs or time and effort spent, will help you streamline your operations and ultimately help you retain more of your revenue.

- **Focus on practices and offerings that promote customer satisfaction and loyalty.** Gathering feedback and data from customers (either your own or your

competitors) will give you greater insight into what they like and don't like, and what you can do to keep earning their business in the future.

Consider a brief overview of the stages of the benchmarking process supported by companies [62,63,66]:

- **Plan out what you want to benchmark.**

Benchmarking begins with identifying what you want to measure. Whether it's salary, sales, team development or another area of growth, you'll want to define the activities you're benchmarking and the key metrics you'll use to track progress.

- **Conduct research to collect relevant data.**

Once you know what you want to measure, you can begin speaking with employees, competitors, customers and other business stakeholders who may be involved or impacted. Initiating one-on-one or group conversations or collecting survey responses from these parties can provide valuable feedback to inform your benchmarking process. You should also conduct research on where other companies or departments currently stand. For instance, if you're benchmarking salaries, you'll want to look at sites like Glassdoor and Payscale to see what other companies pay for the same roles and titles in your organization. Understanding the industry or departmental average can help you better set your own benchmark for measuring your company's performance.

- **Analyze the data to assess where you are and where you want to be.**

Using your research and gathered data, you can figure out where your current performance sits compared to other companies or departments and determine an appropriate and realistic goal for improvement. Laying out your data in an easy-to-digest format (e.g. graphs or charts) can give you a holistic picture of any gaps in your performance and how far you'll need to go to meet your desired benchmark.

- **Develop an action plan.**

This is the implementation phase of the benchmarking process in which you'll develop actionable steps you and your stakeholders can take to reach your goals. Defining success and an action plan upfront gives you a clear path to hitting your benchmarks.

A good place to begin is by leveraging common goal-setting approaches like SMART (Specific, Measurable, Actionable, Relevant, Time-Bound) and HEART (Habit-Forming, Emotional, Actionable, Realistic, Time-Bound). By using either of these approaches, you can break down your big-picture benchmarking goals (“increase sales”) into smaller steps with concrete deadlines (“reach out to five new prospects per week over the next quarter”).

- **Monitor your progress.**

At regular intervals, check the progress your team is making against the defined goals in your action plan. This may be weekly, monthly, quarterly or annually, but it’s important to track your metrics consistently. If you’re meeting your benchmarks, it means your plan has been successful and you should continue. If you’re not, you may need to revisit your plan and course correct. While these steps can be adapted to many different business operations, your company may want to develop its own unique benchmarking process based on the specific goals you want to reach. Depending on your current state and where you want to go, some steps may be more involved or require external partners to help.

Let's try to give an example of where to start the benchmarking process and how it can work for an organization:

A company uses the same ticketing system for its customer service department and its IT department. When the chief operating officer looks at the dashboard statistics, she notices that the IT team closes 80% of its tickets within three days, which is significantly faster than the customer service team. She initiates a benchmarking process for closed tickets and studies what the IT team is doing to achieve its results. The COO learns that whenever a ticket comes in for IT, the department head assigns the ticket to the team member with the most expertise in that area, while customer service tickets are assigned to whichever employee is currently available. The customer service team adopts the IT team’s practice of ticket assignment by expertise and sets a goal of cutting their average ticket close time in half by the end of the following month. After a few weeks of following this practice, the customer service reps were working

through more issues each week and successfully hit the IT team's close time benchmark [67,68]

So, the benchmarking process allows a team or software to determine which specific practices help other departments or competitors achieve certain results. The team or company can then apply these practices to achieve similar improved results.

### **Conclusions**

Summarizing the above, it can be noted that the benchmarking of the enterprise's business processes is an effective tool for evaluating and improving competitiveness, but its application has a number of drawbacks. accordingly, before using benchmarking, it is advisable to pay attention to the availability of relevant information and the comparability of the conditions of operation of other market participants with the conditions in which business processes take place in the practice of a particular enterprise.

As a result, successful benchmarking brings significant and tangible benefits to the enterprise, namely: step-by-step changes in the work and innovative changes of the enterprise; improvement of labor quality and productivity; improvement in the process of indicative measurement of enterprise activity. Benchmarking can also have a positive effect on those aspects that are necessary for support continuous improvement of the company's work, for example: attention to work increases within the company, its strengths and weaknesses are openly discussed within the company; study the experience of others gives more confidence in the development and application of new methods and approaches; staff is more involved and motivated his participation in internal change programs at the enterprise; the desire to exchange solutions with other companies increases common problems and reach consensus in making changes; the general picture of the enterprise's economic activity is better visible and a broader perspective of the interaction of factors that contribute to implementation unfolds best experience; the quality of cooperation increases and the understanding of interaction comes both in organizations and between them [65–67].

Benchmarking recommendations need to be defined and analyzed in order to define and implement them "difference" with leading enterprises. It concerns both private

borrowing of best practices by individual enterprises, and general borrowing for business, synergy of benchmarking and competitive intelligence, which is common in many developed countries. It is necessary and possible to realize the competitive potential of the enterprise, gradually introducing benchmarking into practice management of companies.

#### **4.2 Інноваційні стратегії формування і використання людського капіталу**

В епоху стрімкого технологічного прогресу та суспільних трансформацій характер праці зазнає значних змін. За словами Павла Шеремети [71], міністра економічного розвитку і торгівлі України, впродовж наступних двох десятиліть майже половина існуючих робочих місць перестане існувати. Це твердження, зроблене під час відкритої панельної дискусії про життєво важливу роль людського капіталу у сталому економічному розвитку України, підкреслює нагальну потребу в переоцінці стратегій формування та використання людського капіталу з використанням інноваційних підходів.

Численні форуми, конференції та наукові дослідження проливають світло на зростаюче значення людського капіталу в контексті глобальних тенденцій до постіндустріального суспільства. У міру того, як економіка переходить від традиційних моделей, заснованих на виробництві, до моделей, заснованих на знаннях, роль людського капіталу стає все більш першочерговою. Отже, стає необхідним вивчення інноваційних стратегій, які можуть сприяти створенню, розвитку та використанню людського капіталу, що в кінцевому підсумку спрямує економічне зростання в Україні на більш якісну траєкторію.

Ця тема заглиблюється в концепцію людського капіталу та з'ясовує ключові фактори, що впливають на його якість та ефективність. Крім того, досліджується поточний стан використання людського капіталу в Україні, навіть в умовах складних обставин, таких як конфлікти, нестабільність, пандемії, війна. Насамкінець, у монографії висвітлюються інноваційні підходи та напрями формування й використання людського капіталу, що дають уявлення про потенційні шляхи трансформаційних змін в економічному ландшафті України.

Людський капітал є широко досліджуваною економічною концепцією. Науковці по-різному трактують людський капітал, залежно від цілей їхніх досліджень. В українській літературі деякі дослідники визначають людський капітал як нематеріальні активи, які охоплюють економічну цінність людини,



включаючи досвід, навички, освіту, професійну підготовку, інтелект та здоров'я [72-73]. Ці якості, а також такі атрибути, як лояльність, креативність та відповідальність, цінуються роботодавцями. По суті, людський капітал вимірюється навичками, які користуються попитом на ринку праці. В українських дослідженнях людський капітал часто розглядається з точки зору розвитку вищої освіти, демографічних показників та стану здоров'я населення.

Варто зазначити, що акцент на освіті як засобі розвитку людського капіталу не є унікальним для українських науковців. Зарубіжні дослідники також підтримують цю точку зору. Вони підкреслюють важливість людського капіталу для економіки, зокрема, з точки зору його впливу на ВВП. Ці дослідження розглядають демографічні показники, включаючи гендерну статистику, як впливові фактори на ключовий показник [74-75].

У літературі існують різні підходи до визначення людського капіталу в різних країнах. Деякі пов'язують його з такими факторами, як цифрові технології, продуктивність праці, наукові дослідження та підприємництво. Окремі дослідження зосереджуються на індустрії інформаційних послуг, яка демонструє високу концентрацію людського капіталу з передовими інноваційними навичками. Інші автори визначають фінансовий сектор як важливе джерело людського капіталу. Крім того, вплив людського капіталу на економіку досліджувався через кореляцію між ВВП та продуктивністю праці. У свою чергу, продуктивність праці розглядається як результат використання інноваційних технологій, що стає можливим завдяки ефективному використанню людського капіталу. Деякі автори розглядають розвиток людського капіталу не лише з точки зору трудових ресурсів у виробничих процесах, але й через підприємницьку діяльність, оскільки підприємництво відіграє важливу роль у загальній та креативній економіці, де індивіди прагнуть створювати кращі продукти, послуги або рішення в умовах конкуренції [76-79].

Людський капітал відіграє вирішальну роль не тільки для макроекономіки, але й для мікробізнесу, зокрема його роль є вагомим у формуванні прибутковості компанії, коли, підвищуючи продуктивність праці, зростає прибутковість і

конкурентоспроможність. Інвестиції в розвиток людського капіталу призводять до більш продуктивної та прибуткової праці, вищих індивідуальних доходів, підвищення рівня задоволеності споживачів та посилення економічної ролі людини як суб'єкта господарювання. Різні дослідження показали, що підприємства можуть досягти значної економічної віддачі від інвестицій, зосередившись на розвитку людського капіталу. Наприклад, дослідження Link and Motivation Group [80] вказує на що інвестувати у людський капітал не тільки потрібно для досягнення стратегічних цілей, однак і для тактичних, оскільки рентабельність таких вкладень в 2021 році складає 34%, що є хорошим показником прибутковості з точки зору інвестиційного проєкту.

Попри різні бачення людського капіталу та його складових, ключовою концепцією розвитку людського капіталу є визнання того, що люди володіють різними наборами навичок і знань, але якість цих атрибутів можна покращити завдяки інвестиціям в освіту [81]. Освіта є одним із найважливіших стратегічних факторів впливу на розвиток людського капіталу.

Відповідно до дослідження наукової літератури, можна визначити ключові критерії розвитку людського капіталу, що визначені на рис.1.



Рис. 1. Ідентифікатори розвитку людського капіталу відповідно до визначень зарубіжних та вітчизняних вчених

Примітка: систематизовано автором на основі [72-81]

Підтверджує ключові критерії розвитку людського капіталу і дослідники Всесвітнього Економічного Форуму [82] в табл.1., які визначають основні

критерії розвитку капіталу на основі здоров'я, навиків, інформаційних технологій та конкурентоспроможності на ринку праці.

Таблиця 1.

Вихідні дані для аналізу впливу людського капіталу на розвиток країни [82]

Country	Rank 1/141				
	Health	Skills	ICT adoption	Competitiveness	Social Capital
Ukraine	101	44	76	85	109
Turkey	42	78	69	61	91
Spain	1	37	19	23	26
Slovak Republic	57	45	39	42	55
Singapore	1	19	5	1	15
Poland	54	34	51	37	70

Примітка: систематизовано автором

Варто зазначити, що за даними останнього опублікованого рейтингу використання людського капіталу, Україна посідає 109 місце з 141 країни. При цьому, для порівняння, Польща посідає 70-те місце у рейтингу. Враховуючи те, що в 2020-2023 році відбулися кризові події, що негативно вплинули на людський капітал України, можна припустити, що поточний стан використання та формування людського капіталу станом на сьогодні ще нижчий, а результати аналізу людського капіталу з використанням інтегрованого показника можна буде побачити після закінчення російсько-української війни.

Дещо інший підхід до визначення чинників людського капіталу має Світовий Банк [83], що опирається більшою мірою на демографічні показники. Розглянемо рейтинг 2020 року, який показує, що Україна використовує свій людський капітал на 64% (табл. 2).

Таблиця 2.

НСІ України та вибраних країн [83]

Індексу людського капіталу	Україна	Польща	Словаччина	Іспанія	Туреччина	Сінгапур
НСІ 2020	0,64	0,75	0,67	0,73	0,63	0,88
НСІ 2010	0,63	0,71	0,67	0,71	0,62	0,84
Складові індексу						
Ймовірність досягнення 5-річного віку	0,99	1	0,99	1	0,99	1
Роки продуктивного шкільного навчання	9,9	11,4	9,8	10,5	9,2	12,8
Гармонізовані результати тестів	478	530	485	507	478	575
Рівень виживання дорослих	0,81	0,89	0,9	0,95	0,91	0,95

Примітка: систематизовано автором

На основі визначених ключових ідентифікаторів людського капіталу, визначимо фактори та напрями розвитку капіталу у табл. 3.

Ці ключові фактори стануть опорними при розгляді поточного стану формування та використання людських капіталу, а також при пошуку інноваційних рішень щодо формування людського капіталу після війни.

Таблиця 3.

Напрями розвитку людського капіталу за ключовими ідентифікаторами

Ідентифікатор	Напрями розвитку
Динаміка населення	Зростання населення, зокрема молодого, працездатного віку, є сприятливим для розвитку країни, оскільки молоді люди можуть стати резервом робочої сили і принести нові ідеї та інновації для відновлення економіки.
Здоров'я населення	Розвиток системи охорони здоров'я, поліпшення якості медичних послуг і популяризація здорового способу життя сприяють підвищенню якості людського капіталу.
Освіта населення	Забезпечення доступу до якісної освіти, в тому числі вищої освіти, дозволяє людям отримувати необхідні знання та навички для працевлаштування і виконання висококваліфікованих робіт з використанням передових технологій.
Навички населення	Розвиток професійних навичок, м'яких навичок (таких як комунікація, креативність, лідерство) та навичок цифрової грамотності, які є найбільш затребуваними на ринку праці.
Використання цифрових технологій	Розвиток навичок у сфері інформаційних технологій, цифрової грамотності і здатності до адаптації до швидкозмінних технологій дозволяє населенню бути більш конкурентоспроможним на ринку праці
Підприємництво	Заохочення підприємництва та створення умов для розвитку малого і середнього бізнесу сприяє залученню інвестицій, створенню нових робочих місць та підвищенню якості людського капіталу.

Примітка: систематизовано автором на основі [72-83]

Сучасний стан людського капіталу в Україні визначається низкою факторів, які включають освіту, здоров'я, рівень розвитку технологій та підприємництва. Цей комплексний показник відображає якість та потенціал

людських ресурсів країни, що є важливим чинником для соціального і економічного розвитку. Визначення поточного стану використання людського капіталу може бути за зазначеними показниками, або за допомогою міжнародного показника – індексу людського капіталу (НСІ). Розроблений Світовим банком, НСІ слугує комплексним показником розвитку людського капіталу країни, зосереджуючись на таких ключових сферах, як освіта, охорона здоров'я та набуття навичок [92] у порівнянні із іншими країнами.

Індекс людського капіталу (Human Capital Index, НСІ) для України становив в 2020 році 53 з 173. З даним показником, використання людського капіталу в Україні можна вважати відносно помірним. Індекс свідчить про те, що в сферах, пов'язаних з людським розвитком, є простір для вдосконалення (табл. 4).

Таблиця 4.

Human Capital Index для України та деяких інших країн

Країна	Місце	Значення
Сінгапур	1	0,89
Великобританія	11	0,79
Польща	23	0,76
Німеччина	25	0,76
США	35	0,71
Туреччина	48	0,66
Україна	53	0,64
Чад	173	0,32

Україна дійсно зіткнулася зі значними проблемами у розвитку людського капіталу через війну, що розпочалася у 2014 році, і усугубилася в 2022 році після повномасштабного вторгнення. Війна призвела до значних порушень у багатьох секторах, включаючи освіту, охорону здоров'я та економіку. Це неминуче призвело до зниження рівня розвитку людського капіталу, оскільки людський

капітал скоротився кількісно через міграцію, і якісно через втрату інфраструктури.

Однак, незважаючи на рік війни, Україна продемонструвала неабияку стійкість. Незважаючи на труднощі, країна продовжує інвестувати у свій людський капітал, впроваджуючи політику підтримки населення, демонструючи непохитну відданість освіті, професійній підготовці та охороні здоров'я – всім основоположним елементам розвитку людського капіталу.

До 2023 року кілька показників свідчать про те, що Україна не просто відновлюється, а й здатна конкурувати на глобальному ринку людського капіталу. Станом на 2023 рік Україна робить успіхи у розвитку свого людського капіталу відповідно до тенденцій, що зазначені на рис. 2.

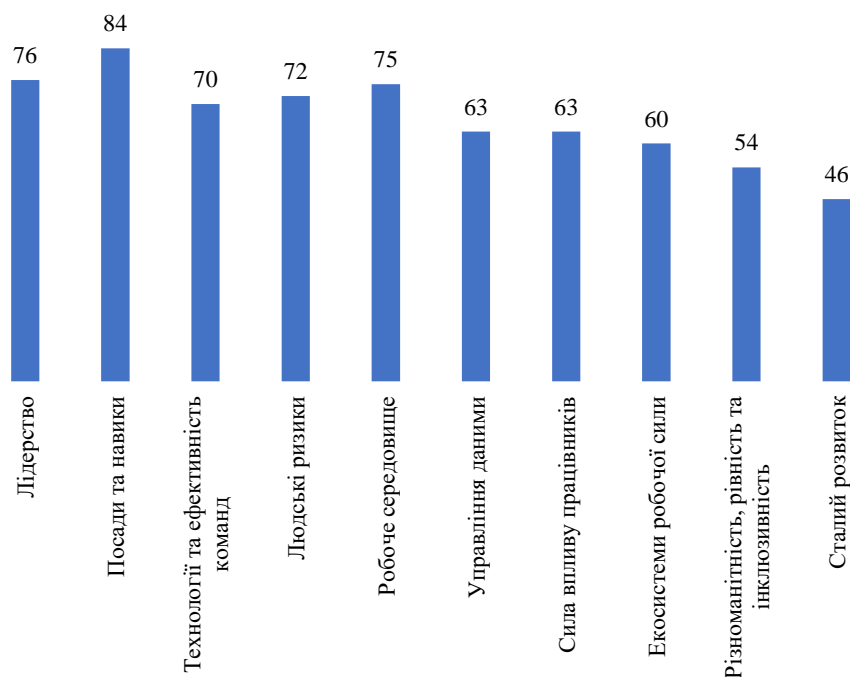


Рис. 2. Готовність України до трендів розвитку людського капіталу в 2023 році

[95]

У сфері лідерства Україна робить акцент на підготовці лідерів, які вміють адаптуватися, мислять наперед й здатні орієнтуватися у швидкозмінному глобальному ландшафті. В умовах війни такі якості особливо швидко виховуються, оскільки вони є ключовими аспектами виживання в кризовому

середовищі. Що стосується технологічних навичок, то українська система освіти та програми професійної підготовки зосереджуються на розвитку як «твердих», так і «м'яких» навичок. Технологічний ландшафт в Україні стрімко розвивається, особливо в таких сферах, як штучний інтелект, наука про дані та кібербезпека. Ця тенденція підштовхує людей та бізнес до постійного оновлення своїх навичок, щоб не відставати від технологічного прогресу. Робоче середовище в Україні змінюється: багато організацій переходять на більш гнучкі умови праці, зокрема, віддалену роботу та гібридні робочі середовища. Ця тенденція прискорюється завдяки розвитку технологій та наслідкам глобальної пандемії.

Серйозність проблеми використання людського капіталу можна зрозуміти із загального рівня зайнятості населення та економічного розвитку. Рівень безробіття у 2023 році за прогнозами досягне 26%, що удвічі більше, ніж у довоєнний період, коли він становив близько 10% (рис.3). Таке різке зростання безробіття свідчить про серйозні порушення на ринку праці та створює значні виклики для розвитку людського капіталу.

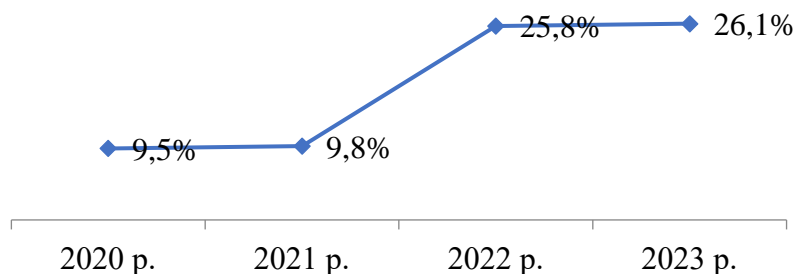


Рис. 3. Рівень безробіття в Україні у 2020-2023 рр, % [84]

Примітка: систематизовано автором

Війна, що триває в Україні, серйозно вплинула на рівень зайнятості: близько 23% робочої сили було звільнено. Це відображає складні економічні умови та перебої в роботі багатьох підприємств, спричинені війною (рис. 4).



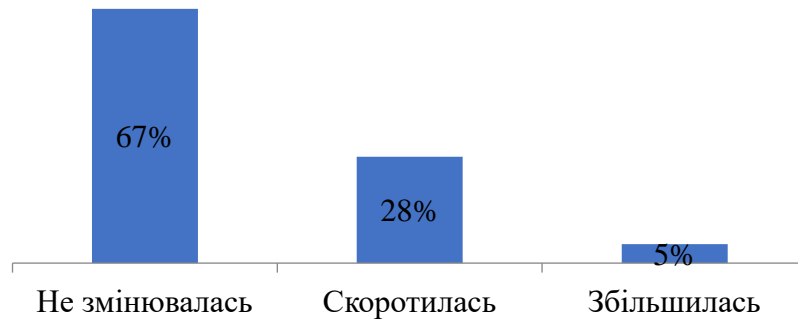


Рис. 4. Скорочення працівників під час війни [85]

Примітка: систематизовано автором

Загальний ринок праці в Україні у 2023 році, в умовах війни, характеризується кількома ключовими особливостями:

- *Втрата фахівців середньої ланки.* Війна призвела до дефіциту фахівців середньої ланки, таких як менеджери з продажу та інженери. Багато з них або мобілізовані, або мігрували за кордон. Ця тенденція ускладнила залучення талантів на такі посади.

- *Втрата айтивців.* Пропозиція ІТ-талантів постійно зростає, але все ще не відповідає попиту. Незважаючи на війну, ІТ-фахівці продовжують демонструвати сильні риси амбітності та адаптивності, однак ринок суттєво зменшився через небажання іноземних компаній працювати на ринках із високим ризиком втрати персоналу через мобілізацію. Як результат, спеціалісти не мають можливості виїхати за кордон, однак і не можуть знайти роботу з заробітними платами довоєнного періоду. Попри це сектор генерує значні експортні надходження та ВВП, навіть попри невелику частку зайнятого населення.

- *Гостра нестача працівників робочих спеціальностей.* Війна та масштабна міграція призвели до гострої нестачі робітників, особливо робітничих спеціальностей. Професійно-технічна освіта не змогла підготувати достатню кількість робітників, щоб задовольнити попит, який суттєво підвищиться в умовах післявоєнного відновлення економіки. Більшість сфер роботизувати

неможливо, а тому цей сегмент ринку праці й надалі залишатиметься серйозною проблемою [93].

Підсумовуючи, можна сказати, що хоча український ринок праці стикається з низкою серйозних викликів через війну, що триває, є також сфери стійкості та потенційного зростання в період післявоєнного відновлення. Розвиток робочої сили в Україні стикається зі складним набором ризиків, кожен з яких має потенційно значний вплив на майбутнє людського капіталу в країні (рис. 5).

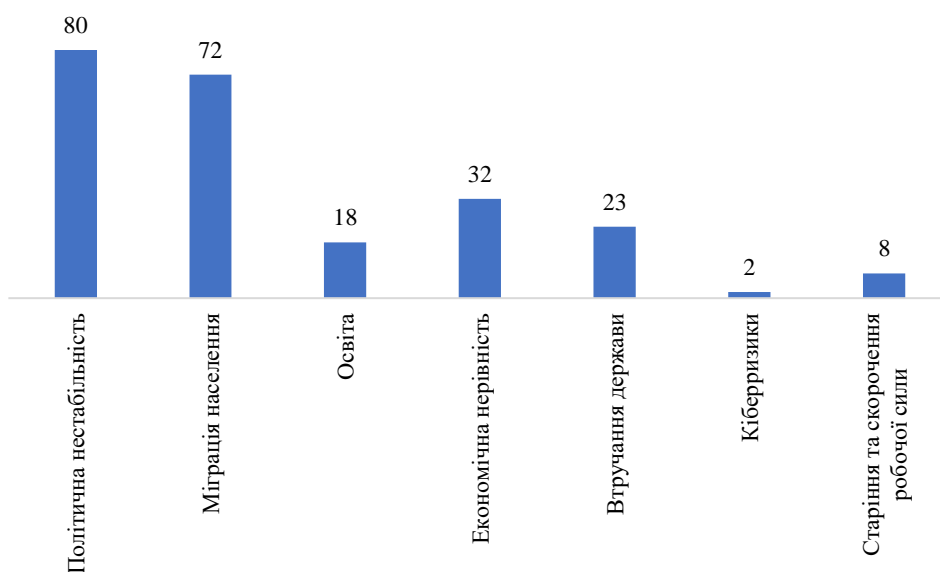


Рис. 5. Ризики, що найбільшою мірою впливають на розвиток робочої сили в Україні [95]

Однак на сьогодні розвивати ринок робочої сили досить проблематично. Як в довоєнний час, так і в період війни, на розвиток робочої сили впливають низка негативних чинників, ключовими з яких є: політична нестабільність та міграція населення. Однак все-ж таки показавши загальний показник розвитку людського капіталу, зосередимося на ключових його складових, які визначені у табл. 3.

Розуміння поточного стану людського капіталу в будь-якій країні, в тому числі і в Україні, необхідно починати з аналізу демографічних тенденцій. Ці тенденції дають важливе уявлення про ринок праці, потреби в освіті та

професійній підготовці, а також потреби в охороні здоров'я та соціальному забезпеченні.

До кінця 2023 року населення України становитиме приблизно 28 мільйонів, що значно менше, ніж 41 мільйон, зафіксований у 2021 році. Таке значне скорочення відбулося насамперед через активацію міграції, спричинений ескалацією російсько-української війни у 2022 році (рис. 6).

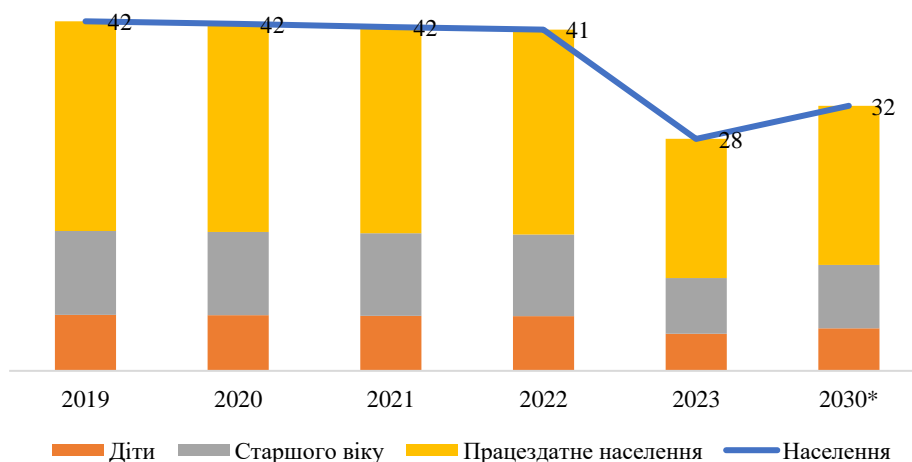


Рис. 6. Динаміка зміни чисельності населення України [88]

Примітки: систематизовано за даними Державної Служби Статистики України

Незважаючи на ці демографічні зрушення, розподіл населення за віковими групами дає цікаву інформацію. Станом на 2023 рік молодь становить 16% населення. Ця демографічна група має потенціал зробити значний внесок у людський капітал країни в майбутньому, за умови правильних інвестицій в освіту та можливості.

Економічно активне населення, або населення працездатного віку, становить 60% від загальної кількості. Цей сегмент є найбільш важливим для безпосередніх економічних показників України. Їхні навички, продуктивність та здоров'я є життєво важливими факторами готовності людського капіталу країни.

Старший сегмент населення, люди пенсійного віку, становлять 24%. Їхні потреби є значними, оскільки вони, як правило, потребують підвищеного рівня медичного та соціального обслуговування, а в деяких випадках – можливостей для активного старіння та подальшого економічного внеску.

Незважаючи на виклики, спричинені війною і міграцією, прогноз на 2030 рік показує потенційне збільшення населення до 32 мільйонів. Таке потенційне зростання в поєднанні з постійними інвестиціями в людський капітал у всіх вікових групах може допомогти Україні залишатися конкурентоспроможною на світовому ринку людського капіталу.

Російсько-українська війна, що триває в Україні другий рік у поєднанні з епідемією коронавірусу, негативно вплинув на стан здоров'я населення. Ще в довоєнні часи Україна належала до країн з найвищими темпами скорочення населення. Прогнозується, що до 2050 року чисельність населення може скоротитися на 20%, причому суттєво зменшиться кількість населення працездатного віку. На зменшення кількості населення працездатного віку впливають низький рівень народжуваності, міграційні втрати, а також проблеми зі зростанням передчасної смертності та збільшенням очікуваної тривалості життя. Війна та епідемія коронавірусу призвели до високого рівня смертності, особливо серед населення працездатного віку. У 2018 році середня очікувана тривалість життя при народженні в Україні становила 71,8 року, що нижче середньосвітового показника і значно нижче, ніж у розвинених країнах [92, с. 33-34].

Відповідно до опитування, проведеного Державною службою Статистики, в довоєнний час близько 50% населення могло оцінити свій стан здоров'я на добре, при цьому близько 10% оцінюють свій стан здоров'я як погано. При цьому помітно, що сільське населення відчуває більші проблеми зі здоров'ям, чим міське, що в першу чергу пов'язано із медичною інфраструктурою [93].

Найбільш поширеними хворобами населення є гіпертонія, серцево-судинні захворювання, остеохондроз, артрит, мігрені, холецистит, хронічний бронхіт, тощо (рис. 7).

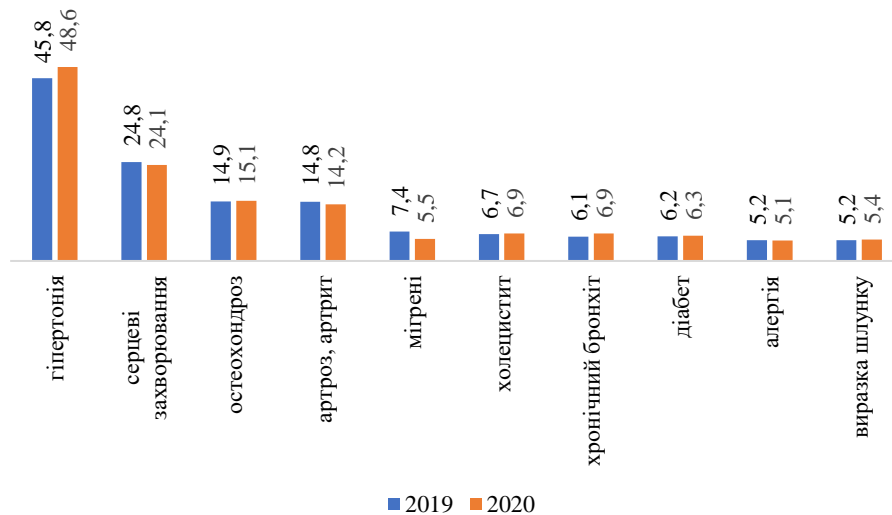


Рис. 7. Стан хронічної захворюваності населення в 2020 роках, тис. осіб [93]

Зменшення чисельності населення, особливо у працездатному віці, створює виклики для розвитку країни та її економіки. Зменшення кількості молоді та проблеми з працевлаштуванням ще більше ускладнюють ситуацію. Для політиків важливо вирішувати ці питання та впроваджувати ефективну соціальну політику для покращення здоров'я та добробуту населення.

Міжнародні дослідження якості вищої освіти свідчать, що показники якості вищої освіти України досить неоднорідні. З одного боку, за кількісним показником – охоплення вищою освітою – Україна перебуває серед перших 10-15 країн світу. Досить високі показники має математична та природнича освіта – Україна посідає тут не нижче 50-го місця. За якістю освіти з менеджменту місце України коливається близько сотого місця [94], що зображено в табл. 5.

Таблиця 5.

Рейтингові позиції України за складовими Глобального індексу конкурентоспроможності [73, 94]

Показники	2012	2015	2018	R <sup>2</sup>	2021*
Загальна якість освіти в Україні	62	72	56	0,14	x
Стан вищої освіти	51	40	35	0,96	26
Якість освіти з менеджменту та бізнесу	116	88	88	0,75	x

Продовження таблиці 5

Якість початкової освіти	52	40	42	0,60	x
Якість математичної освіти	36	30	27	0,96	22
Охоплення вищою освітою	7	13	16	0,96	21
Кількість країн, які взяли участь у експерименті	142	144	137	0,48	x

Примітка: плановий розрахунок на 2021 рік на підставі трендового аналізу

Після проведеного аналізу можна зробити висновок, що якість вищої освіти швидко погіршується, що створює загрозу подальшого зниження якості освіти, якщо держава не проведе її реформуванням. Однак попри розроблені стратегічні програми розвитку освіти, війна повністю скасувала всі плани. З початком війни значно зросла кількість українських школярів, які перебувають за кордоном. За даними МОН, на 12 вересня 2022 року, за кордоном перебувало 488 045 школярів [96]. За даними ЄС, на 4 жовтня 2022 року, до шкіл європейських країн було інтегровано 517 123 українських школярів. Необхідно зазначити, що ці дані не включають даних з Великої Британії, США та Канади [97].

Точну кількість студентів, які виїхали за кордон, складно встановити. За даними Українського центру оцінювання, порівняно з 2021 роком, кількість абітурієнтів в Україні зменшилася на 40% і становила близько 230 тисяч осіб [98]. Ситуація з іноземними студентами залишається напруженою, оскільки вони є важливими для розвитку вищої освіти та економіки країни. У 2021 році кількість іноземних студентів, які навчалися в українських вишах, перевищила 76 тисяч осіб. Проте з початком війни близько 60 тисяч іноземних студентів виїхало за кордон. Більшість з них продовжують навчання онлайн в українських вишах. Проблема їх повернення дуже актуальна, особливо в пошкоджених або зруйнованих вишах [99].

Іншою важливою проблемою, яка потребує негайного вирішення, є втрата кадрів – педагогічного персоналу. За даними МОН, за кордоном залишається приблизно 24 тисячі викладачів.

Опитування, проведене в Україні, вказує на низьку оцінку якості вищої освіти. Студентам було запропоновано оцінити якість освіти в державних і приватних вишах. Результати показали, що середня оцінка якості освіти в державних вишах вища, ніж в приватних вишах, як показано на рис. 8.

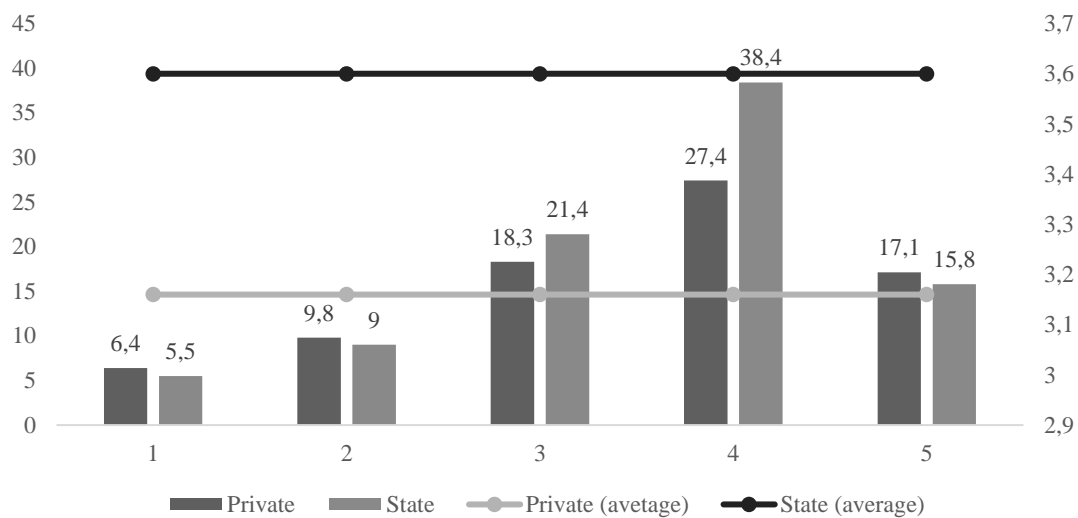


Рис. 8. Оцінка якості освіти в приватних та державних закладах вищої освіти України, від 1 до 5 (5- максимальний бал)

Але з огляду на той факт, що якість освіти є досить суб'єктивним сприйняттям, а також цей показник визначається більшою мірою готовністю до самоосвіти, можна дійти висновку, що люди, які бажають здобути якісну освіту, мають однаковою мірою можливість здобути її як у державних, так і в приватних вишах. Це підтверджує вища кількість найвищих оцінок у приватних вишах (17,1%) порівняно з державними (15,8%).

Результати рейтингів та досліджень підтверджують наявність проблеми з якістю освіти та загальними професійними навиками спеціалістів. Зокрема, компонент «навички» у Звіті про глобальну конкурентоспроможність свідчить про недостатню підготовку робочої сили в країні. Україна посідає 44-е місце в цьому компоненті з індексом 69,9.

Також виявлено негативну тенденцію у зміні частки випускників вишів, які знаходять роботу після закінчення навчання. У 2010 році понад чверть випускників відразу працевлаштовувалися, тоді як у 2018 році цей показник склав лише 12,1%. Це означає, що понад 88% випускників вимушені самостійно шукати роботу [100].

Дослідження показують, що роботодавці, зокрема юридичних компаній, не задоволені рівнем знань та навичок кандидатів. При оцінці знань фахівців юридичного профілю, тільки 16,2% респондентів вважають, що їхні знання є відмінними або добрими, тоді як 37,2% роботодавців виражають незадоволення рівнем знань претендентів. Більшість роботодавців (61%) також вказують на нестачу практичних професійних навичок випускників.

Майбутні зміни в суспільстві, технологіях та знаннях вимагатимуть від фахівців здатності до пристосування, набуття нових навичок та креативності. Тому освітні програми мають акцентувати увагу на розвитку універсальних компетентностей, таких як навички навчання, обробки інформації, критичного мислення та креативного підходу до завдань.

У майбутньому важливими стануть міждисциплінарність освітніх програм, яка дозволить фахівцям глибше вивчати предмети та розвивати критичне мислення. Також велику роль відіграватиме свобода та відповідальність студентів у формуванні власного освітнього шляху.

Загалом, необхідно зміцнювати підготовку випускників, враховуючи потреби ринку праці, та сприяти розвитку їх універсальних компетентностей для забезпечення їхньої конкурентоспроможності у майбутньому.

На сьогоднішній день, у 2023 році, рівень цифрової грамотності в Україні серед економічно активного населення є різним. Цифрові навички, які включають в себе вміння використовувати цифрові пристрої, комунікаційні додатки та мережі для отримання та керування інформацією, набувають все більшого значення на сучасному ринку праці. За даними статистики, близько 27,9% економічно активного населення в Україні володіють достатнім рівнем цифрових навичок. Ці люди вміють ефективно користуватись цифровими



інструментами для виконання різних завдань, як у професійній, так і у особистій сфері (рис. 9).

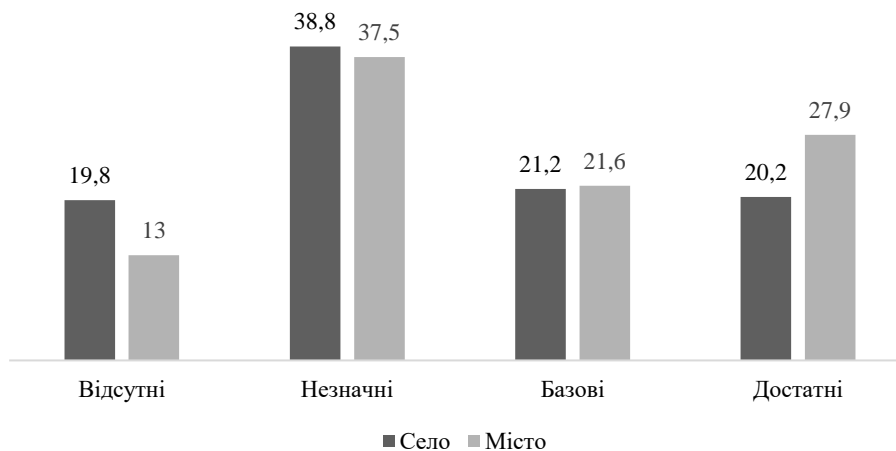


Рис. 9. Порівняння рівня володіння цифровими навичками у селах та містах України [86]

Цифрова грамотність справді впливає на зайнятість у позитивному напрямку. Загальною тенденцією є те, що лише 12% безробітних осіб володіють високим рівнем цифрових навичок (рис. 10).

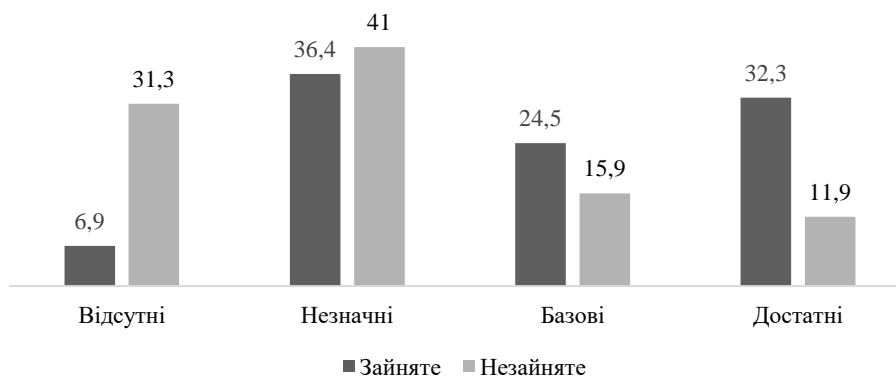


Рис. 10. Порівняння рівня володіння цифровими навичками серед зайнятого та незайнятого населення України [86]

Це означає, що люди з високою цифровою грамотністю мають більші шанси на працевлаштування. Ця залежність може бути пов'язана з ростом попиту на цифрові навички в різних галузях економіки, як у сфері технологій, так і за її межами. В сучасному світі цифрові навички стають необхідними для багатьох

професій і робочих місць, і компетентність у цій сфері дозволяє людям бути конкурентоспроможними на ринку праці.

Найпоширенішим застосуванням цифрових навичок серед активного населення є використання інформації та комунікацій. Це охоплює перегляд веб-сторінок, відправлення електронних листів, користування соціальними мережами та інші форми онлайн-спілкування. Приблизно половина активного населення (50%) використовує цифрові навички для вирішення повсякденних завдань. Це можуть бути онлайн-банкінг, користування послугами електронного уряду, онлайн-шопінг або доступ до медичної інформації (рис. 11). Близько 28% активного населення в Україні використовують спеціалізоване програмне забезпечення. Це свідчить про наявність меншої, але все ж значної групи людей з більш просунутими цифровими навичками. Це можуть бути фахівці в галузі інформаційних технологій, аналізу даних, цифрового дизайну або інших сфер, де використання спеціалізованого програмного забезпечення є важливим.



Рис. 11. Структура володіння цифровими навичками серед населення України [86]

Отже, хоча значна частина активного населення України володіє достатніми цифровими навичками, все ще існує значний простір для зростання цифрової грамотності.

Малий бізнес, зокрема мікро-, малі та середні підприємства (ММСП), відіграє важливу роль в економіці України. У 2020 році ММСП становили майже 99,9% суб'єктів господарювання країни, з них мікропідприємства – близько 83%.

Ці ММСП зробили значний внесок у зайнятість (73%) та валові продажі (63%), як і в розвинених країнах. Вони також створювали додану вартість, на яку припадало 70% доданої вартості у 2020 році.

Представництво жінок серед власників підприємств залишається відносно низьким, причому цей відсоток зменшується зі збільшенням розміру підприємств – чим більшим є підприємство, тим частіше його керівниками є чоловіки.

Опитування, проведене Програмою розвитку Організації Об'єднаних Націй (ПРООН) серед 1 000 українських ММСП на початку 2022 року, показало, що менше третини респондентів були членами бізнес-об'єднань (БО). Рівень членства був вищим серед МСП (26%) порівняно з мікропідприємствами (6%).

Вплив війни на ММСП різнився залежно від місця розташування. Близько 65% підприємств були розташовані на територіях, що постраждали від конфлікту, на них працювало близько 64% робочої сили ММСП і на них припадало близько 73% валового доходу українських ММСП. Регіони були поділені на дві групи: одна група включала регіони, звільнені від російської окупації, в яких більше не ведуться активні бойові дії, а інша – регіони, в яких тривають наземні бойові дії.

До війни звільнені регіони робили значний внесок в економіку України. У 2020 році в цих регіонах було зайнято майже 3,3 мільйона осіб, 65% з яких працювали в ММСП. Валовий дохід підприємств цих регіонів склав 6 367,3 мільярда гривень (236,2 мільярда доларів США), з яких 61% припадає на ММСП [101].

За результатами опитування «Індекс настроїв малого бізнесу» за 2022 рік, проведеного Європейською бізнес-асоціацією з підтримки Міністерства цифрової трансформації, більшість підприємців (42%) вважають економічну ситуацію в Україні несприятливою для розвитку бізнесу (рис. 12).

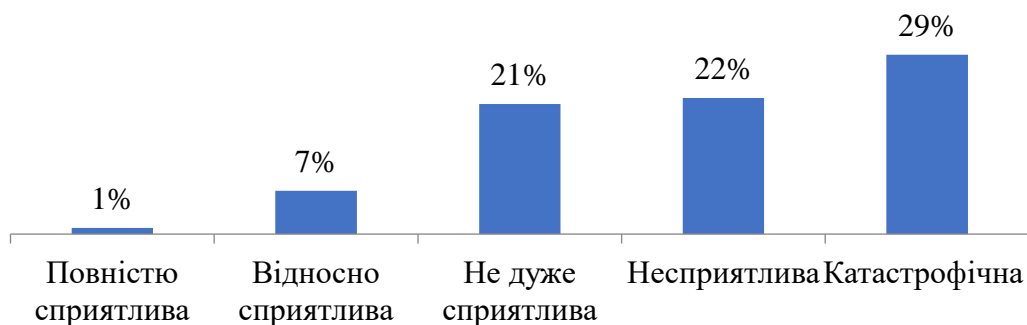


Рис. 12. Оцінка стану економіки представниками малого бізнесу за результатами 2022 року, % [74]

Примітка: систематизовано автором

Додатково, 29% опитаних охарактеризували ситуацію, що склалася під час війни, як катастрофічну. Це вказує на негативне ставлення підприємців до економічної та політичної ситуації в країні, що може суттєво вплинути на їхні можливості розвитку та успішну діяльність.

Регіони, де досі тривають активні бойові дії, традиційно відіграють значну роль в економіці країни. У 2020 році в цих регіонах було зайнято майже 1,1 мільйона осіб, 77% з яких працювали в ММСП. Валовий дохід у цих регіонах сягнув 1 247,4 млрд грн (46,3 млрд дол. США), з яких 60 відсотків припадає на ММСП. Переробна промисловість домінувала в більшості цих регіонів, тоді як сільське господарство посідало третє місце за обсягом валового доходу.

Нещодавні опитування, проведені Advanter Group та Американською торговельною палатою (АСС), показали, що через півтора місяці війни 78% МСП та 91% великих підприємств продовжували працювати на повну або зменшену потужність [101]. Більше того, війна зумовила появу нових можливостей для підприємництва, які до цього не були визначені. Це зумовлено міграцією економічно-активного населення, а, відповідно, зменшенням присутності конкурентів на певних ринках. В таких умовах запуск нового бізнесу став для підприємців більш вигідним, чим в довоєнні часи.

Розвиток людського капіталу відіграє життєво важливу роль у забезпеченні сталого економічного зростання, соціального прогресу та

загального добробуту. В останні роки Україна визнала важливість інвестицій у людський капітал і впроваджує різні інноваційні стратегії. Однак важливо зазначити, що ці стратегії реалізуються переважно на рівні підприємств, тоді як на державному рівні потрібні більш комплексні та послідовні зусилля.

У сфері управління людськими ресурсами в Україні впроваджується кілька загальних заходів, спрямованих на розвиток людського капіталу. Ці заходи насамперед зосереджені на управлінні робочим навантаженням, підтримці працівників, регулюванні чисельності персоналу та розробці систем оплати праці. Хоча ці заходи часто впроваджуються на рівні підприємства, їхня ефективність та послідовність може бути різною. Зокрема, за цими опитування основними пріоритетами розвитку людського капіталу на підприємства є управління навантаженням, підтримка працівників, регулювання чисельності працюючих (рис. 13)



Рис. 13. Пріоритети компаній у сфері управління людським капіталом [85]

Примітка: систематизовано автором

Управління робочим навантаженням має на меті забезпечити збалансованість, обґрунтованість та відповідність робочого навантаження працівників їхнім можливостям. Ініціативи з підтримки працівників спрямовані на створення сприятливого та інклюзивного робочого середовища, яке відповідає потребам працівників та сприяє їхньому професійному розвитку.

Регулювання чисельності персоналу стосується управління кількістю та складом працівників в організації. Воно включає в себе планування робочої сили, залучення талантів та оптимізацію структури організації для досягнення її стратегічних цілей. Системи винагороди охоплюють розробку та впровадження справедливої та конкурентоспроможної структури винагороди для працівників. Ці системи враховують різні фактори, такі як посадові обов'язки, навички, досвід, продуктивність та ринкові показники. Ефективні системи винагороди гарантують, що працівники отримують адекватну винагороду за свій внесок, що мотивує та утримує таланти в організації. Добре продумана система винагороди може залучити кваліфікованих фахівців, підвищити задоволеність роботою та підтримати розвиток людського капіталу, визнаючи та винагороджуючи досягнення працівників.

Важливим є забезпечення добробуту працівників і фінансова підтримка працівників у кризових явищах. Зокрема, в умовах війни найбільше ініціативи зі сторони бізнесу здійснювалося для переїзду, пошуку житла, виділення коштів, медичного забезпечення (рис. 14).



Рис. 14. Матеріальна допомога працівникам під час війни [85]

Необхідно зазначити, що в умовах війни пріоритети у сфері стратегічного формування людського капіталу змінюються. Дуже важливо виділяти достатньо ресурсів для розвитку робочої сили, однак практика показує, що тільки 13%

компаній займаються навчанням персоналу. Ті ж компанії, що впровадили програми навчання та розвитку для підвищення кваліфікації своєї робочої сили, зуміли зберігати людські ресурси і зумовили передумови для їх кваліфікаційного розвитку, а отже і росту заробітної плати.

Деякі прогресивні підприємства в Україні встановили партнерські відносини з навчальними закладами, такими як університети та професійно-технічні училища. Така співпраця сприяє обміну знаннями, розвитку співпраці між промисловістю та академічними колами, а також забезпечує відповідність освітніх програм потребам ринку праці.

Однак будувати інноваційні стратегії формування та використання людського капіталу на рівні підприємств недостатньо. Державі в умовах післявоєнного відновлення варто приділяти достатньо уваги для того, щоб зберегти трудовий потенціал нації. Розглянемо ключові інноваційні стратегічні підходи з формування та використання людського капіталу зі сторони держави в табл. 6.

Таблиця 6.

Інноваційні стратегічні підходи з формування та використання людського капіталу

Напрями	Інноваційні стратегічні підходи
Динаміка населення	<p>Впровадження політики стимулювання планування сім'ї та надання доступних послуг з охорони репродуктивного здоров'я.</p> <p>Надання податкових пільг та фінансових стимулів для заохочення подружніх пар до народження дітей та підтримки багатодітних сімей.</p> <p>Створення комплексних програм для вирішення проблем старіння населення, включаючи медичні послуги, пенсійне планування та підтримку догляду за літніми людьми.</p>

<p>Здоров'я населення</p>	<p>Розгортання кампаній з громадського здоров'я для підвищення обізнаності про профілактичні заходи, вибір здорового способу життя та лікування захворювань.</p> <p>Покращення доступу до доступних медичних послуг шляхом розширення мережі закладів охорони здоров'я, особливо в районах з недостатнім рівнем обслуговування, та впровадження телемедичних послуг.</p> <p>Покращення послуг первинної медичної допомоги шляхом підготовки та направлення більшої кількості медичних працівників, особливо у сільські та віддалені регіони.</p> <p>Інвестиції в дослідження та розробку інноваційних рішень у сфері охорони здоров'я, включаючи персоналізовану медицину, профілактичні технології та досягнення в галузі телемедицини.</p>
<p>Освіта населення</p>	<p>Удосконалення програм підготовки та професійного розвитку вчителів для забезпечення висококваліфікованих і вмотивованих педагогічних кадрів.</p> <p>Впровадження технологій у навчальний процес шляхом забезпечення шкіл необхідною інфраструктурою та ресурсами, сприяння розвитку навичок цифрової грамотності серед учнів та вчителів.</p> <p>Сприяти навчанню впродовж усього життя, створюючи програми освіти для дорослих, професійної підготовки та можливості безперервної освіти для людей різного віку.</p> <p>Заохочувати співпрацю між освітніми установами та промисловістю з метою узгодження навчальних програм</p>



	з потребами ринку та сприяння розвитку практичних навичок.
Навички населення	<p>Розробити комплексні програми розвитку навичок, орієнтовані на затребувані сектори, такі як технології, охорона здоров'я, відновлювана енергетика та сучасне виробництво.</p> <p>Налагоджувати партнерство між навчальними закладами, бізнесом та галузевими асоціаціями для забезпечення можливостей для навчання, стажування та навчання на робочому місці.</p> <p>Надавати фінансову підтримку та стипендії особам, які прагнуть здобути нові навички або отримати вищу освіту в критично важливих галузях.</p>
Використання цифрових технологій	<p>Інтегрувати цифрову грамотність та навички кодування у шкільні програми на всіх рівнях, щоб забезпечити учнів необхідними технологічними компетенціями.</p> <p>Надавати субсидії або податкові пільги підприємствам для прийняття та впровадження цифрових технологій у свою діяльність, сприяючи цифровій трансформації.</p> <p>Створювати інноваційні хаби та стартап-інкубатори для підтримки технологічних підприємців і надання ресурсів для розробки продуктів, наставництва та нетворкінгу.</p> <p>Розробити політику та нормативно-правові акти для захисту конфіденційності даних та забезпечити заходи кібербезпеки для захисту цифрової інфраструктури та систем.</p>

Підприємництво	<p>Створення сприятливої екосистеми для підприємців, пропонуючи сприятливі для стартапів правила, спрощені процеси реєстрації бізнесу та зменшення бюрократичних бар'єрів.</p> <p>Забезпечення доступу до фінансування стартапів через державні гранти, венчурні інвестиції та схеми мікрофінансування, орієнтовані на підприємців-початківців.</p> <p>Розвиток менторських програм, які об'єднують досвідчених підприємців з підприємцями-початківцями, пропонуючи їм настанови, поради та можливості для налагодження контактів.</p> <p>Організація навчальних програм та семінарів з підприємництва, щоб забезпечити людей необхідними навичками, знаннями та мисленням для започаткування та розвитку власного бізнесу.</p>
----------------	---

Примітка: систематизовано автором

Впровадження інноваційних стратегічних підходів до розвитку людського капіталу в Україні потребує багатогранного підходу, що фокусується на освіті, охороні здоров'я та соціально-економічних реформах. Ці стратегії можуть включати політику планування сім'ї, податкові пільги для сімей, програми для старіючого населення тощо.

Наприклад, корисним може бути досвід Швеції, яка має потужну систему послуг з охорони репродуктивного здоров'я, яка включає надання безкоштовних або недорогих контрацептивів, всебічне статеве виховання та доступ до послуг з планування сім'ї [102]. В українському контексті ключовим фактором буде всебічне статеве виховання в школах для підвищення обізнаності про репродуктивне здоров'я. Крім того, партнерство з міжнародними організаціями,

такими як UNFPA, може забезпечити необхідну технічну допомогу та фінансування для розширення цих ініціатив.

Ще однією країною, яка надає значні фінансові стимули для сімей з дітьми, є Франція. Там діє система «сімейного коефіцієнту», де податок на прибуток розраховується на основі загального доходу сім'ї, поділеного на кількість «часток», які має сім'я (при цьому діти вважаються додатковими частками) [103]. Україна могла б запровадити подібну політику, передбачивши податкові відрахування для сімей з дітьми. Крім того, багатодітним сім'ям, особливо малозабезпеченим, можна було б надавати пряму фінансову підтримку. Це може включати субсидії на освіту, житло та харчування, а також політику оплачуваної відпустки по догляду за дитиною для підтримки працюючих батьків.

Японія має значний досвід управління старіючим населенням, включаючи спеціалізовані медичні послуги, пенсійне планування та догляд за літніми людьми. У країні запроваджено страхування довгострокового догляду, де всі громадяни зобов'язані сплачувати внески до фонду, які потім використовуються для забезпечення догляду за особами, що досягли певного віку [104]. В Україні можна було б запровадити подібну політику довгострокового догляду. Крім того, послуги охорони здоров'я можуть бути перероблені таким чином, щоб задовольняти потреби людей похилого віку, включаючи лікування хронічних захворювань та послуги з догляду на дому. Державно-приватне партнерство може бути використане для розвитку будинків для людей похилого віку та будинків з підтриманим проживанням.

Щодо покращення загального стану здоров'я нації, то тут також можна використати успішний світовий досвід США, Великобританії, Канади та інших розвинених країн.

Успішні кампанії громадського здоров'я, такі як «Change4Life» у Великій Британії або «Let's Move» у США, можуть слугувати натхненням для України. Ці кампанії використовували різні канали, включаючи цифрові медіа, громадські заходи та шкільні ініціативи, для популяризації здорових звичок, правильного харчування, популяризації спорту. В Україні можна було б розпочати подібну

загальнонаціональну кампанію громадського здоров'я, зосередивши увагу на виборі здорового способу життя, профілактиці захворювань та обізнаності щодо лікування. Сьогодні вкрай бракує безкоштовних додатків для мобільних телефонів, які могли би сприяти здоровому способу життя молоді.

Окрім профілактики захворювань, варто працювати із над використанням інновацій в первинній та вторинній медицині. Сьогодні Європейські країни після пандемії Covid-19 досягли значного прогресу у використанні телемедицини для надання медичних послуг у віддалених районах з недостатнім рівнем обслуговування. Цифрові платформи використовуються для проведення віртуальних консультацій, забезпечення доступу до фахівців та моніторингу хронічних захворювань. Для України розширення мережі медичних закладів та впровадження телемедицини може значно підвищити доступ до медичних послуг. Інвестиції в цифрову інфраструктуру, навчання медичних працівників у сфері телемедицини, а також політика, яка б дозволила проводити онлайн-консультації, є важливими кроками. Крім того, партнерство з міжнародними постачальниками медичних послуг може сприяти передачі знань і технічної допомоги.

Такі країни, як США, Німеччина та Ізраїль, мають потужні сектори досліджень і розробок у сфері охорони здоров'я, в які вкладаються значні кошти в персоналізовану медицину, профілактичні технології та досягнення в галузі телемедицини. Для України інвестиції в R&D у сфері охорони здоров'я можуть призвести до розробки інноваційних рішень у галузі охорони здоров'я. Це передбачає надання фінансування та стимулів для науково-дослідних установ та підприємств, що займаються інноваціями в галузі охорони здоров'я. Особливо це стало актуальним в період війни, після якої в Україні залишиться значна кількість людей, що потребуватимуть медичного забезпечення та психологічної підтримки.

Наприкінці, прийняття цих стратегій може значно посилити розвиток людського капіталу в Україні, покращивши результати охорони здоров'я та підвищивши спроможність і ефективність системи охорони здоров'я. Однак ці

ініціативи потребують значних інвестицій, а також законодавчої та політичної підтримки.

Вагоме стратегічне значення мають стратегії інноваційного розвитку сфери освіти, яка має важливе значення для формування людського капіталу. Фінська модель підготовки вчителів може стати чудовим прикладом для України. У Фінляндії вчителі повинні мати ступінь магістра, і ця професія користується великою повагою. Постійний професійний розвиток є частиною кар'єри вчителя [105]. Україна могла б інвестувати в підвищення якості програм підготовки вчителів, підвищення мінімальних кваліфікаційних вимог до вчителів та забезпечення можливостей для безперервного професійного розвитку. Співпраця з міжнародними інституціями може допомогти у впровадженні новітніх педагогічних методик та досліджень. Крім того, підвищення статусу та оплати праці вчителів могло б сприяти залученню та утриманню висококваліфікованих кадрів.

Цікавою та корисною для наслідування є ініціатива Сінгапуру «Розумна нація», що включає в себе фокус на інтеграцію технологій в освіту. Школи обладнані необхідною інфраструктурою, а вчителі та учні навчаються навичкам цифрової грамотності [106].

Україна також могла б інвестувати в забезпечення шкіл необхідною технологічною інфраструктурою, зокрема комп'ютерами, доступом до Інтернету та цифровими навчальними інструментами. Можна було б розробити навчальні програми для вчителів, щоб забезпечити ефективне використання технологій у навчанні, а цифрову грамотність можна було б включити в навчальну програму, щоб підготувати учнів до цифрової епохи. Перші кроки до створення таких освітніх платформ вже створені, зокрема це платформа НІТ, яка дозволяє здійснювати контроль за навчанням, однак поки не дозволяє учням отримувати знання з даної платформи.

В цілому, рівень освіти в Україні доцільно піднімати популяризацією концепції навчання впродовж життя. Це можливо зробити шляхом розробки програми освіти для дорослих, професійної підготовки та можливості

безперервної освіти, яку можна отримувати віддалено, зокрема з мобільного телефону. Україна могла б сприяти навчанню впродовж життя, створивши подібні можливості.

Заохочення співпраці між навчальними закладами та промисловістю є основним напрямом вирішення питання якості освіти, оскільки сьогодні часто можна зустріти думку про те, що теоретична підготовка спеціалістів не вирішує практичних завдань ринку праці. Успішним напрямом вирішення питання могла би стати система дуальної освіти, яка активно впроваджена в Німеччині. Німецька система дуальної освіти є чудовим прикладом ефективної співпраці між навчальними закладами та промисловістю. Студенти проводять частину свого часу в навчальному закладі, а решту – проходять практику на підприємстві.

В Україні можна було б налагодити подібне партнерство, залучивши до розробки навчальних програм представників промисловості, щоб забезпечити їхню відповідність потребам ринку. Почати таку взаємодію можна з окремих галузей, зокрема технологічних, які дозволять підготувати достатньо кваліфікований персонал для постійно ненасиченого ринку праці.

Окрім традиційної освіти, потрібно працювати і над удосконаленням рівня професійних навиків в Україні. Лідером в освітніх програмах для населення на сьогодні є Сінгапур, в якому освітяни в синергії з урядом досягли успіху у створенні потужних програм розвитку навичок. Сінгапурська ініціатива SkillsFuture [107] є чудовим прикладом, яка зосереджена на розвитку навичок, пов'язаних з такими галузями, як технології, охорона здоров'я, відновлювана енергетика та сучасне виробництво, інформаційні технології і сотні інших промислових спеціальностей. В Україні можна було б застосувати подібний комплексний підхід. Уряд міг би співпрацювати з галузевими експертами, науковими колами та навчальними закладами для розробки програм, спрямованих на задоволення конкретних потреб у навичках для цих секторів з високим попитом. Ці програми можуть варіюватися від курсів професійно-технічної підготовки до дипломних програм і бути доступними як для молодих

студентів, так і для дорослих, які прагнуть перекваліфікуватися або підвищити кваліфікацію.

Цікавим є досвід стимулювання населення в отриманні професій, попит на який є найбільшим. Наприклад, Сполучені Штати надають численні варіанти фінансової допомоги та стипендії для осіб, які прагнуть здобути вищу освіту, особливо в галузях STEM (наука, технології, інженерія та математика), які є критично важливими для економіки країни.

Подібним чином Україна могла б запровадити механізми фінансової підтримки, такі як позики, гранти та стипендії, для осіб, які прагнуть отримати нові навички або здобути вищу освіту в критично важливих галузях.

Що стосується інноваційного розвитку цифрової грамотності населення, то тут варто дослідити досвід європейських країн. Наприклад, Естонії з її програмою ProgeTiiger [108] може слугувати гарною моделлю для України. Започаткована урядом Естонії, ця ініціатива знайомить учнів 1-12 класів з комп'ютерним програмуванням, цифровою грамотністю та тим, як стати творцями, а не просто споживачами технологій. В Україні можна було б запровадити подібну ініціативу. Уряд міг би співпрацювати з освітянами та технологічними фахівцями, щоб інтегрувати цифрову грамотність та навички кодування в національну навчальну програму на всіх рівнях. Школи потребуватимуть додаткових ресурсів, таких як комп'ютери та програмне забезпечення, а вчителі – підготовки для ефективного викладання цих нових предметів.

Доцільно також передбачати субсидії або податкові пільги для цифрової трансформації бізнесу, так як це зробила Південна Корея, впровадивши успішну політику заохочення бізнесу до впровадження цифрових технологій [109]. Вони включають податкові стимули для інвестицій у цифрову інфраструктуру та інновації. Україна могла б запровадити подібну політику, надаючи субсидії або податкові пільги підприємствам, які інвестують у цифрові технології. Це могло б сприяти цифровій трансформації в різних секторах і підвищити загальну цифрову конкурентоспроможність країни.

Процвітаюча стартап-сцена Ізраїлю та США, які часто називають «Силіконовою долиною», є прикладом для розвитку технологічного підприємництва. Різноманітні програми підтримують підприємців, надаючи ресурси для розробки продуктів, наставництва та нетворкінгу. В Україні можуть бути реалізовані подібні ініціативи. Уряд разом із приватним сектором та академічними установами міг би створити інноваційні хаби та стартап-інкубатори для підтримки місцевих підприємців. Ці центри могли б пропонувати такі ресурси, як спільні робочі місця, можливості фінансування, програми наставництва та нетворкінгові заходи.

Розробка політики та нормативно-правових актів щодо захисту даних та кібербезпеки має важливе значення в застосуванні інноваційних напрямів розвитку людського капіталу. Загальний регламент захисту даних Європейського Союзу (GDPR) пропонує надійну основу для захисту даних. Аналогічно, такі країни, як США, мають детальні правила та політику, спрямовані на забезпечення кібербезпеки та захист цифрової інфраструктури.

Україна могла б розробити власну комплексну політику та нормативно-правові акти щодо захисту персональних даних та кібербезпеки, беручи до уваги найкращі світові практики. Це не лише допоможе захистити громадян та бізнес, але й підвищить довіру до цифрових систем, що сприятиме їхньому використанню.

Отож, для розвитку людського капіталу варто докласти зусиль, які сприятимуть формуванню сприятливої екосистеми для підприємництва та малого бізнесу.

Сьогодні в Україні найбільш проста система реєстрації підприємництва, яка може здійснюватися онлайн та в стислі терміни. Однак зареєструвавши бізнес, початківці підприємці стикаються із низкою інших проблем – це постійно змінна податкова та облікова система, не завжди ефективно працююче онлайн середовище платників податків. Однак в напрямі документування та оформлення бізнесу Україна останніми роками відчутно підняла рівень прогресивності. Проблемними ж залишаються питання фінансування, державної стимулювання



розвитку підприємництва. Щоб вирішити дані питання, варто, знову ж таки, звернутися до іноземного досвіду.

Навчитися досвіду стимулювання стартапів можна в Ізраїлю, яку по праву називають «країною стартапів». Країна має потужну індустрію венчурного капіталу, що підтримує стартапи. Програма Yozma, ініційована ізраїльським урядом, відіграла ключову роль у розвитку цієї галузі, надавши привабливі податкові пільги для іноземних венчурних інвестицій.

В Україні державні гранти, венчурні інвестиції та схеми мікрофінансування знаходяться на ранніх стадіях розвитку. Представляють ринок кілька компаній, які мають обмежені ресурси та строго спрямоване фінансування.

Не вистачає в Україні і навчальних програм з підприємництва, а також шкіл менторства. США мають численні успішні програми менторства, наприклад, ті, що надаються Службою корпусу відставних керівників (SCORE), яка об'єднує підприємців-початківців з досвідченими бізнес-професіоналами. Україна могла б розробити подібні програми, об'єднавши досвідчених підприємців з тими, хто тільки починає свій шлях.

Що стосується центрів підприємництва, то вони зосереджені у всіх розвинених країнах, які працюють над стимулюванням зайнятості та економіки власної країни. В Україні сьогодні вкрай мало навчальних програм та семінарів. Ці заходи могли б охоплювати широкий спектр тем, включаючи бізнес-планування, маркетинг, фінанси та юридичні аспекти. Їх можна було б проводити на базі університетів, онлайн-платформ або у співпраці з міжнародними організаціями підприємців.

Реалізуючи ці стратегії, Україна може створити більш сприятливе середовище для підприємництва, що призведе до збільшення інновацій, створення робочих місць та економічного зростання. Однак важливо зазначити, що ці ініціативи вимагатимуть значних інвестицій та рішучої прихильності з боку уряду та зацікавлених сторін до розвитку культури підприємництва.

Таким чином, Україна має низку можливостей для посилення розвитку свого людського капіталу за допомогою інноваційних стратегій, прикладом яких є успішні іноземні моделі. Наголос на плануванні сім'ї, доступі до доступної охорони здоров'я та покращенні освіти, особливо у сфері цифрової грамотності, може принести значні вигоди. Сприяння навчанню впродовж життя та приведення навчальних програм у відповідність до потреб ринку забезпечить робочу силу, готову до сучасних викликів. Заохочення цифрової трансформації та підприємництва може сприяти економічному зростанню та конкурентоспроможності. Політика захисту конфіденційності даних та кібербезпеки також має важливе значення. Це цілісний підхід, який вимагає значних інвестицій, співпраці багатьох зацікавлених сторін й сприятливого політичного середовища для досягнення успіху.

### **4.3 Ризики у випробувальній лабораторії органу оцінки відповідності**

Розгляд та аналізування існуючих ризиків та можливостей далеко не новий підхід при вдосконаленні роботи випробувальної лабораторії. Якщо лабораторія знає свої ризики, то вона має можливість оцінити/визначити їх пріоритетність, а також усвідомлює їх наслідки.

Формування системи ризик-менеджменту на підприємстві необхідно починати із визначення цілей управління ризиками та ідентифікації ризиків, які мають підпорядковуватись вище зазначеним цілям. Оцінка та управління ризиками в лабораторії дозволить підвищити ефективність діяльності лабораторії, як побачити і реалізувати нові можливості, а також завчасно визначити правильні заходи реагування, щоб знизити негативні наслідки. [110, с. 1].

Важливим аспектом при виборі методу оцінки ризиків, є можливість давати послідовні і прогнозовані результати, які досягаються більш ефективно і результативно, за умови, коли діяльність усвідомлюється і управляється як взаємопов'язані процеси, які функціонують як узгоджена система.

Метою ідентифікації ризиків є складання повного переліку можливих ризиків, які можуть вплинути на досягнення цілей лабораторії в рамках системи менеджменту. Цей перелік необхідно визначити максимально повним, оскільки неідентифіковані ризики становлять суттєву небезпеку для досягнення поставлених цілей. [110, с. 1].

Буде легше планувати, як поводитися з ризиками та їх наслідками. Помилки та/або невідповідності, виявлені на ранній стадії, дозволяють лабораторії раніше на них відреагувати. Можуть бути попереджені фінансові штрафи або інші великі збитки. Основна мета полягає не в мінімізації ризиків, а у фактичній оптимізації профілів ризику та можливостей, визначених у стратегії лабораторії.

Перш ніж перейти до розгляду ризиків випробувальної лабораторії органу оцінки відповідності, слід уточнити визначення основних понять у сфері ідентифікування ризиків.

**Ризик:** Невизначеність щодо досягнення цілей [111, с. 1].

**Ідентифікування ризику:** Процес виявлення, усвідомлювання та описування ризику [111, с. 4].

**Опис ризику:** Структурований виклад ризику, що зазвичай охоплює чотири елементи: джерела, події, причини та наслідки [111, с. 4].

**Подія:** Виникнення чи змінення конкретної низки обставин. [111, с. 4].

**Оцінювання ризику:** Порівнювання результатів аналізування ризику з критеріями ризику, щоб визначити, чи є ризик і/або його величина прийнятними чи допустимими.

Важливим аспектом при виборі методу оцінки ризиків є можливість давати послідовні і прогнозовані результати, які досягаються ефективніше і результативніше, за умови, коли діяльність усвідомлюється і управляється як взаємозв'язані процеси, які функціонують як злагоджена система. Будь-яка система менеджменту якості в першу чергу призначена для управління взаємопов'язаними процесами, які спрямовані на досягнення цілей випробувальної лабораторії органу оцінки відповідності в області якості. Розуміння того, яким чином цією системою якості створюються результати, дозволяє організації ефективно оптимізувати систему і її результати діяльності.

Класифікація ризиків повинна будуватися з урахуванням системного і процесного підходу, тобто ризики повинні відбивати цілісність і стійкість процесу, що відбувається в організації. При побудові класифікації необхідно аналізувати джерела ризику, об'єкти, що несуть ризик, суб'єкти, що сприймають його. Ідентифікація ризиків, у свою чергу, повинна здійснюватися на усіх рівнях роботи випробувальної лабораторії органу оцінки відповідності відповідно до вибраної моделі процесів. При ідентифікації ризиків керівник випробувальної лабораторії повинен визначити наступну інформацію:

- назву ризику;

- опис ризику;
- причини появи ризику;
- відповідальну особу.

Дуже важливо виявити всі можливі події ризику на етапі ідентифікації, оскільки якщо на цьому етапі цю подію не виявлено, то і провести подальший аналіз не буде можливим.

Під час вибору лабораторією системи менеджменту, розділ 8.5 Стандарту містить більш конкретні вимоги, а саме, що «8.5.1 лабораторія повинна брати до уваги ризику та можливості, пов'язані з діяльністю лабораторії,

для того щоб:

- бути впевненою, що система управління здатна досягти своїх запланованих результатів;
- розширювати можливості для досягнення мети та цілей лабораторії;
- попереджувати або зменшувати небажані наслідки та можливий збій у діяльності лабораторії;
- досягти вдосконалення»/

Наведені вище положення можна розглядати як напрями ідентифікації ризиків, що належать до лабораторної діяльності. Але хоча й відсутня вимога в обов'язковому порядку ідентифікувати ризику за кожним напрямом, проте, для демонстрування того, що лабораторія розглянула й оцінила ризику, необхідно задокументувати результати цієї ідентифікації. [114, с.255].

У випробувальних лабораторіях органу оцінки відповідності можливо виділити застосування наступних методів ідентифікації ризику.

**Мозковий атака** – допоміжний метод ризик-менеджменту, який забезпечує збирання великої кількості ідей та оцінок від компетентних осіб щодо ідентифікації потенційних видів відмов та пов'язаних з ними чинників, критерії прийняття рішень. Сформований перелік ідей та оцінок у подальшому ранжується групою експертів. Цей метод передбачає застосування спеціальних прийомів активізації учасників обговорення. [112, с.18].

**Структуроване або напівструктуроване опитування** – допоміжний метод ризик-менеджменту, який забезпечує збирання інформації від компетентних осіб щодо ідентифікації потенційних ризиків за допомогою аркушів наведених запитань. Застосовується у випадку, коли зібрати експертів для «мозкової атаки» неможливо або недоречно. Є засобом щодо отримання вхідних даних для подальшого загального оцінювання ризиків.

**Метод Дельфі, або метод експертних оцінок** – допоміжний метод ризик-менеджменту, який забезпечує підготовку консенсусної оцінки групи експертів, які сприятимуть ідентифікуванню джерела ризику та впливу, кількісному оцінюванню ймовірностей й наслідків, оцінювання ризиків. Передбачає індивідуальну незалежну роботу експертів.

**Переліки контрольних запитань** – метод пошуку, що дозволяє ідентифікувати ризики, уможливлюючи складання переліку типових невизначеностей для подальшого їх розгляду.

**Попереднє аналізування небезпечних чинників** – метод пошуку, призначений для ідентифікації небезпечних чинників та ситуацій/подій, що можуть завдати шкоду конкретним видам діяльності, технічному засобу чи системі.

**Дослідження небезпечних чинників і працездатності (HAZOP)** – метод функційного аналізування, який дає змогу ідентифікувати ризики, щоб визначити можливі відхилення від передбачуваної/очікуваної діяльності, виявити критичність відхилів.

**Аналізування небезпечних чинників і критичні точки контролю (НАССР)** – метод функційного аналізування, який є систематичним, проактивним і прентивним для забезпечення якості продукції, надійності та безпечності процесів за допомогою вимірювання і моніторингу перебування визначених характеристик у встановлених межах.

**Загальне оцінювання екологічного ризику** – метод аналізування сценарію, який дозволяє ідентифікувати та аналізувати небезпечні чинники,

можливі способи впливу цього чинника на цільовий об'єкт задля встановлення ймовірності виникнення конкретної шкоди.

**Структурований метод «Що якщо» (SWIFT)** – допоміжний метод ризик-менеджменту, що стимулює тематичні робочі групи експертів ідентифікувати ризики.

**Аналізування сценаріїв** – метод, що належить до групи аналізування сценарію, який забезпечує визначення уявленням або екстраполяцією на основі ризиків, зокрема – фактичних, за припущенням, що кожний із сценаріїв можна реалізувати.

**Аналізування впливу на діяльність** – метод, який дає змогу аналізувати критичність і строки відновлення ключових бізнес-процесів, які постраждали внаслідок дестабілізації, пов'язаних з цими процесами ресурсів (персонал, устаткування, інформаційні технології), забезпечуючи досягнення цілей організації.

**Аналіз першопричин** – метод аналізування сценарію, який забезпечує аналіз окремої втрати, що сталася з метою розуміння зумовлених чинників та того, як систему чи процес можна вдосконалити, щоб у подальшому уникнути аналогічних втрат.

**Аналізування видів і наслідків відмов** – метод функційного аналізування, який дає змогу ідентифікувати характер відмов і чинники їх виникнення, їхні впливи. Застосовуються до аналізування: 1) проекту (продукції); 2) системи, 3) виробничого чи складального процесу, 4) послуг, 5) програмних засобів. Може бути доповнений аналізування критичності із визначенням важливості кожного виду відмов за допомогою якісних, напівкількісних чи кількісних підходів.

**Аналізування дерева відмов** – метод аналізування сценарію, за яким спочатку зазначають небажану кінцеву подію, а потім визначають усі способи за якими вона може відбутися. Елементи відображають графічно у формі деревоподібної схеми для подальшого аналізу способів послаблення/усунення потенційних небезпек.

**Аналізування дерева подій** – метод аналізування сценарію, який забезпечує переведення ймовірностей різних першоподій у можливі результати.

**Аналізування причин і наслідків** – метод аналізування сценарію, що поєднує аналізування дерева відмов і дерева подій, яке дає змогу враховувати затримки у часі.

**Аналізування причино-наслідкових зв'язків** – метод аналізування сценарію, який забезпечує групування зумовлених чинників ризику у різні категорії. Результат відображається графічно у формі деревоподібної структури чи діаграми Ісікави.

**Аналізування рівнів захисту (LOPA)** – метод загального оцінювання засобів контролювання, їх результативності (інша назва – метод бар'єрів)

**Дерево рішень** – метод, що застосовують у керуванні проектними ризиками чи за інших обставин для вибору найкращого способу дій за наявності невизначеності у формі деревоподібної діаграми.

**Загальне оцінювання надійності людини** – допоміжний метод ризик-менеджменту, який забезпечує оцінки впливу помилок персоналу на дієвість системи.

**Аналізування за схемою «краватка-метелик»** – простий метод загального оцінювання засобів контролювання, який надає змогу описати та проаналізувати варіанти розвитку ризику з початку (визначення небезпечних чинників) до наслідків, поєднуючи у графічній формі дерево відмов (аналіз причин подій) і дерева подій (аналізування наслідків).

**Технічне обслуговування, зорієнтоване на забезпечення безвідмовності** – метод функційного аналізування, який дає змогу ідентифікувати політики, які треба запровадити для керування відмовами, щоб ефективно та результативно досягати необхідного рівня безпеки, готовності та економічності функціонування всіх типів устаткування.

**Аналіз паразитних схем** – метод функційного аналізування, який дає змогу ідентифікувати паразитні (приховані) стани технічного засобу, програмного засобу чи їх поєднання, які мають випадковий характер; станів, що можуть



спричинити виникнення небажаної події чи перешкоджати виникненню бажаної події та не може бути спричинений відмовою якогось складника.

**Марковське аналізування** – статистичний метод, що зазвичай використовується для аналізування ремонтпридатності складних систем, які можуть бути у багатьох станах, зокрема – у стані спрвності (іноді називають аналізуванням «простору станів»).

**Імітаційне моделювання за методом Монте-Карло** – статистичний метод, що використовують для виявлення сукупних змін в системі сукупності вхідних даних, які мають визначений розподіл та пов'язані з результатом визначеними взаємозв'язками.

**Байєсова статистика і мережі Байєса** – статистичний метод, що передбачає використання даних апіорного розподілу для оцінювання ймовірності результату.

**Криві FN**– спосіб графічного зображення ймовірності подій, які спричиняють рівень шкоди для популяції. Криві FN показують накопичену частоту (F), з якою N чи більше представників популяції зазнаватимуть впливу.

**Показники ризику** – кількісна оцінка міри ризику, отриманою з використанням бальних оцінок на основі порядкових шкал, які дають змогу привести низки чинників, що впливають на рівень ризику, до єдиної числової бальної оцінки цього рівня.

**Матриця «наслідок/ймовірність»** – засіб поєднання якісних та кількісних оцінок наслідків та ймовірностей для визначення рівнів ризику чи їх ранжування.

**Аналізування витрат і вигід (СВА)** – метод оцінювання ризику, за яким загальні очікувані витрати порівнюються з загальними очікуваними вигодами з метою вибору найкращого/найрентабільнішого варіанту.

**Багатокритеріальне аналізування рішень (MCDA)** – метод, що використовує низку критеріїв для оцінювання загальної цінності сукупності варіантів (формування матриці варіантів і критеріїв, ранжованих і агрегованих для отримання бальної оцінки варіантів). [110, с. 2].

В теорії управління ризиками серед кількісних методів аналізу ризику найвідоміші метод статистичного аналізу, аналіз доцільності витрат і метод експертних оцінок. Важливим є вибір методу й інструментів управління ризиком. Слід зауважити, що поняття «метод» ширше, ніж «інструмент». У межах вибраного методу можна використовувати конкретні інструменти. Відомі п'ять основних методи управління ризиками: - скасування; - запобігання; - контролювання; - страхування; - поглинання ризиків. Скасування ризику означає відмову від певної діяльності чи таку істотну (радикальну) її трансформацію, у результаті якої ризик зникає. Запобігання та контролювання ризику - це ефективна організація проектної діяльності, тобто коли її учасники мають змогу ефективно впливати на чинники ризику і зменшувати можливість настання несприятливої події. Контролювання ризику полягає в реалізації комплексу заходів, спрямованих на мінімізацію збитків після настання несприятливої події. Страхування ризику передбачає зменшення збитків від діяльності за рахунок фінансової компенсації зі спеціальних страхових фондів. Поглинання ризику - це такий спосіб діяльності, коли при матеріалізації ризику збитки повністю несе його учасник (учасники). Цей метод управління ризиками застосовують тоді, коли можливість ризику невелика чи збитки в разі його настання неістотно впливають на учасників проектної діяльності. [115, с.56]

Таким чином, ідентифікація ризиків займається питаннями знаходження, складання переліку та опису елементів ризику. До числа останніх відносять джерела ризиків або небезпеки, можливі загрози, події, наслідки та ймовірність. Пропонується використовувати наступний алгоритм ідентифікації ризиків організації:

1. Виявлення внутрішніх і зовнішніх джерел ризику: події, що обтяжені ризиком і наслідки цих подій за визначеними сферами діяльності.
2. Визначення цілей організації.
3. Визначення виду і напряму впливу джерел (пункт1) на визначені цілі (пункт 2).

4. Визначити результат впливу ризикових подій на цілі організації: збиток, ймовірність, вірогідність, тяжкість, можливість регулювання, керованість, нараженість на ризик).

5. Час впливу на цілі, ризикові події в минулому і прогнозування їх в майбутньому.

6. Можливі перешкоди управління ризиком в організації. [113, с.43 ]

Узагальнюючи вищезазначене можна припустити, що у випробувальній лабораторії будь який процес може бути розглянутий як об'єкт, який виконує задану функцію і для якого, властиві якісні і кількісні характеристики, що виражаються відповідно в позитивному або негативному відхиленні від очікуваного результату. Отже, при виборі моделі управління ризиками у випробувальній лабораторії можливо застосувати метод аналізу видів і наслідків відмов як способу оцінки.

**SECTION 5. FINANCE, BANKING, INSURANCE**

DOI: 10.46299/ISG.2023.MONO.ECON.3.5.1

**5.1 Місце системно важливих банків в сучасній структурі банківської системи України**

Як відомо, в Україні сформовано дворівневу щодо управління фінансовими ресурсами банківську систему, перший (верхній) рівень якої займає Центробанк держави – Національний банк України, що відповідає за управління всією грошово-кредитною системою держави. Другий (нижній) рівень банківської системи України формують банківські установи різних форм власності, різної спеціалізації та різного територіального рівня функціонування, які здійснюють банківську діяльність з метою задоволення потреб їх клієнтів (суб'єктів господарювання, населення, держави), а також їх власників та акціонерів. Сьогодні, банківська система України функціонує в умовах різноманітних викликів не тільки фінансово-кризового характеру, що притаманні світовій фінансовій системі, а й викликів, які спричинені війною, що обула розпочата росією 24.02.2022 р. шляхом віроломного вторгнення на територію суверенної України. Звичайно, в цих умовах функціонування банківської системи держави видозмінюється відповідно до загроз та можливостей, які висуває сьогодення воєнного стану, що діє в Україні. При цьому, варто зауважити, що «банківська система загалом стійко відповіла не лише на перші воєнні виклики, зберігши керованість та безперебійність платежів, а й втрималась на довшій дистанції» [116]. Крім того, «розглядаючи фінансову безпеку банківської системи, яка має прямий вплив на розвиток усіх сфер життя суспільства, варто відмітити, що недостатньо надійне функціонування однієї з ланок або учасників цієї системи здатне спричиняти серйозні порушення і деформацію у всій фінансовій сфері та економічній діяльності держави» [117, с.39]. Отже, кількість банків, інститутів другого рівня банківської системи України, за останні роки мала тенденцію до зменшення. Так, аналізуючи цей показник за даними НБУ [118] за період з 01.01.2015 р. по 01.01.2023 р. (табл. 1), бачимо, що він зменшився на 50 банків (від

117 банків до 67). За період війни банківська система України зменшилась за кількістю на 6 банків, з яких:

- три банки, що належали російським акціонерам: Сбербанк, Промінвестбанк, Банк Форвард;

- три вітчизняні банки: Мегабанк; Банк Січ та Ібоx Bank.

Дані табл.1 свідчать, що виведення з банківської системи України банківських установ відбувалось впродовж аналізованого періоду щорічно. При цьому, ліквідація проблемних банків, «з одного боку, позитивно впливає на прозорість банківської системи, а з іншого – призводить до погіршення конкурентного середовища та умов надання банківських послуг у зв'язку із суттєвим зменшенням кількості учасників банківського сектору» [119, с.42].

В структурі другого рівня банківської системи України сьогодні виокремлюють такі групи банків:

- банки з державною часткою, кількість яких за аналізований період зменшилась від 6 до 4 (їх частка у загальній кількості банків в середньому дорівнює 6%);

- банки іноземних банківських груп, кількість яких зросла від 15 у 2015 році до 21 у 2021 році. Однак, за період воєнного стану в Україні їх кількість все ж значно зменшилась до 16. Частка таких банків у загальній кількості банків за аналізований період постійно зростала. На 01.01.2023 р. вона зросла порівняно із 01.01.2015 р. від 12,82% до 23,88%, тобто на 11,06 п. п.;

- банки з приватним капіталом, кількість яких за аналізований період зменшилась від 96 до 47 банків, тобто на 49 банківських установ. При цьому їх частка у загальній кількості банків також зменшилась від 82,05% на 01.01.2015 р. до 70,15% на 01.01.2023 р., тобто на 11,9 п. п.

Таблиця 1.

Динаміка кількості банківських установ та структури банківської системи України на 01.01.2015 р. – 01.01.2023 р.

Кількісне групування банків	На 01.01.								
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Всього банків, з них	163	117↓	96↓	82↓	77↓	75↓	73↓	71↓	67↓
- системно важливих банків	9	3↓	*	*	14↑	14	13↓	14↑	15↑
частка системно важливих банків у загальній кількості банків, %	5,52	2,56	*	*	18,18	18,67	17,81	19,72	22,39
- банки з іноземним капіталом, в т.ч.	41	38↓	38	37↓	35↓	33↓	33	30↓	29↓
частка банків з іноземним капіталом у загальній кількості банків, %	25,15	32,48	39,58	45,12	45,45	44,00	45,21	42,25	43,28
зі 100% іноземним капіталом	17	17	18↑	23↑	23	23	23	22↓	21↓
частка банків зі 100% іноземним капіталом у загальній кількості банків, %	10,43	14,53	18,75	28,05	29,87	30,67	31,51	30,99	31,34
- банки з державною часткою	*	6	6	6	5↓	5	5	4↓	4
частка банків з державною часткою у загальній кількості банків, %	*	5,13	6,25	7,32	6,49	6,67	6,85	5,63	5,97
- банки іноземних банківських груп	*	15	15	15	21↑	20↓	21↑	20↓	16↓
частка банків іноземних банківських груп у загальній кількості банків, %	*	12,82	15,63	18,29	27,27	26,67	28,77	28,17	23,88
- банки з приватним капіталом	*	96	75↓	61↓	51↓	50↓	47↓	47	47
частка банків з приватним капіталом у загальній кількості банків, %	*	82,05	78,13	74,39	66,23	66,67	64,38	66,20	70,15

Складено за даними [120]

Відповідно до основних показників діяльності банківської системи, які виокремлює НБУ, серед комерційних банків виділять ще банки з іноземним капіталом, кількість яких в Україні була за період, що аналізується, найбільшою у 2015 році (41 банк, що становило 25,15% загальної кількості комерційних банків). За 2015-2022 рр. кількість таких банків в банківській системі України скоротилась на 12 установ (на 29,3%) і на початок 2023 р. становила 29 установ (21 з яких є банком зі 100% іноземним капіталом). Однак, їх частка у за цей період зросла з 25,15% до 43,28%, тобто на 18,13 п. п.

Варто відмітити, що у ряді нормативних актів міжнародних регуляторних органів та центробанків різних країн, в т. ч. й Національного банку України є уживаним таке поняття, як системно важливий банк. Так, процеси фінансової глобалізації, лібералізації руху капіталів, концентрації та трансформації у банківській сфері, призводять до капіталізації банків та до формування системно важливих банків. Саме системно важливі банки акумулюють значні обсяги активів, капіталу та зобов'язань. Їх діяльність характеризується великим обсягом, різноманітністю та складністю операцій, «системною пов'язаністю та складною заміністю, а порушення чи диспропорції в їх діяльності можуть призвести до значних збитків у банківській системі та економіки в цілому» [121]. При цьому, вкрай важливим є питання ранжування банківських установ за їх впливом на функціонування банківської системи держави, фінансову безпеку держави загалом. Адже несподівані проблеми платоспроможності банківських установ під час фінансових криз зумовлюють широкомасштабні наслідки в банківській системі держави, які супроводжуються не тільки зменшенням довіри до банків з боку клієнтів, а й погіршенням стану реальної економіки. Для забезпечення уникнення розвитку таких подій, на рівні держави визначаються системно важливі банківські установи, функціонал яких більш ґрунтовно регулюються та контролюються з боку держави. За таких умов, значимість системно важливих банків, наявність проблем у їх функціонуванні, необхідність обґрунтування критеріїв віднесення банків до системно важливих та розроблення спеціальних заходів їх регулювання і нагляду визначають

важливість вирішення цих питань у вітчизняній банківській практиці.

Отже, Національний банк України, з метою збереження фінансової стабільності державі, щороку визначає системно важливі банки, діяльність яких впливає на стабільність усієї банківської системи, та здійснює посилений нагляд за ними. Так, згідно даних табл. 1, кількість системно важливих банків в Україні коливалась від 3 у 2016 році до 15 у 2023 році. При цьому, їх частка у загальній кількості банків банківської системи України зростає за аналізований період від 5,52% до 22,32%, тобто на 16,80 п.п. Так, розглядаючи історичний ракурс визначення НБУ системно важливих банків (табл. 2), можна зробити висновок про те, що найбільша кількість системно важливих банків визначена у 2023 році (15 банків).

Таблиця 2.

Історичні зміни переліку системно важливих банків

Банк	2015 р.	2016 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
ПриватБанк	+	+	+	+	+	+	+
Ощадбанк	+	+	+	+	+	+	+
Укресімбанк	+	+	+	+	+	+	+
Дельта Банк	+						
Райффайзен Банк	+		+	+	+	+	+
Укрсоцбанк	+		+				
Промінвестбанк	+						
Сбербанк	+						
Укргазбанк			+	+	+	+	+
Альфа-банк			+	+	+	+	
ПУМБ			+	+	+	+	+
Укрсиббанк			+	+	+	+	+
Таскомбанк			+	+	+	+	+
Універсал банк			+	+	+	+	+
Кредобанк			+	+		+	+
ОТП банк			+	+	+	+	+
Південний			+	+	+	+	+
А-Банк				+	+	+	+
Креді Агріколь Банк							+
Сенс банк							+

Складено за даними [122].

З даних табл. 2 також видно, що починаючи з 2015 р., після затвердження



методики визначення системно важливих банків в Україні у 2014 р., до 2023 р. в когорті системно важливих банків є три банківські установи: ПриватБанк, Ощадбанк та Укрексімбанк. Починаючи з 2019 р. системно важливі банки України поповнились ще дев'ятьма банками, які такими визнавались щорічно, включаючи й 2023 р.: Укргазбанк, Альфа-банк, ПУМБ, Укрсиббанк, Таскомбанк, Універсал банк, Кредобанк, ОТП банк, Південний.

Відповідно до пункту 3 розділу X Інструкції про порядок регулювання діяльності банків в Україні, затвердженої постановою Правління Національного банку України від 28 серпня 2001 року № 368 (зі змінами) [123], на основі значення показника системної важливості банку, визначається категорія системно важливого банку (табл. 3).

Таблиця 3.

Перелік системно важливих банків України на 2023 р.

Категорія	Значення показника системної важливості банку, визначеного під час першого етапу, базисні пункти	Найменування банку
Перший етап визначення системно важливих банків		
I категорія	Менше 500	АТ “ПУМБ”, АТ “УКРСИББАНК”, АТ “ОТП БАНК”, АТ “СЕНС БАНК”
II категорія	Дорівнює або більше 500, але менше 1 500	АТ “Укрексімбанк”, АТ “Ощадбанк”, АБ “УКРГАЗБАНК”, АТ “Райффайзен Банк”, АТ “ТАСКОМБАНК”, АТ “УНІВЕРСАЛ БАНК”
III категорія	Дорівнює або більше 1500	АТ КБ “ПриватБанк”
Другий етап визначення системно важливих банків		
Акціонерний банк “Південний”, АТ “КРЕДОБАНК”, АТ “А-БАНК”, АТ “КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК”		

Джерело сформовано авторами за даними [120].

Дані табл. 3. свідчать, що до найвищої категорії системної важливості віднесено один банк – АТ «КБ ПриватБанк», який володіє найбільшими за

обсягами чистими активами (на 01.01.2023 р. їх вартість становила 549,7 млрд грн); депозитним портфелем 464,9 млрд грн), який включає кошти фізичних осіб на суму 333,9 млрд грн).

Конкурентні позиції, АТ «КБ ПриватБанк» та інших системно важливих банків України представлено в табл. 4.

Таблиця 4.

Конкурентні позиції системно важливих банків України за основними показниками діяльності в 2022 році (млн грн)

Назва системно важливого банку	Чисті активи	Кошти інших банків	Кошти клієнтів			Фінансовий результат
			Всього	Кошти суб'єктів господарювання та інших небанківський установ	Кошти фізичних осіб	
АТ КБ «ПриватБанк»	549674,0	0,3	464871,5	130327,4	333937,1	30198,0
АТ «Ощадбанк»	272190,0	2678,6	231297,5	62415,5	166734,8	638,8
АТ «Укресімбанк»	236428,8	3643,7	175616,7	92224,6	32699,9	-6850,3
АБ «УКРГАЗБАНК»	131645,9	5568,6	112755,4	79628,0	32128,1	-3861,5
АТ «Райффайзен Банк»	176548,7	2376,1	143520,8	85598,3	57247,8	1572,8
АТ «ТАСКОМБАНК»	29343,9	24872,3	24872,3	13934,4	10937,9	30,9
АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»	86559,2	69316,3	69316,3	20101,8	49214,6	2158,8
АТ «ПУМБ»	111974,2	90165,5	90165,5	52119,2	38046,3	-397,7
АТ «УКРСИББАНК»	108455,1	0	92671,3	56927,0	35735,6	3558,7
АТ «ОТП БАНК»	91005,5	0,2	77619,5	52491,1	25128,4	597,1
АТ «СЕНС БАНК»	75165,5	32,4	61167,7	18180,4	42981,7	-7110,2
АБ «Південний»,	45828,4	998,8	35824,5	24413,3	11408,4	389,6
АТ «КРЕДОБАНК»	38970,5	971,6	32820,6	20682,7	12137,9	142,4
АТ «А-БАНК»,	17786,7	252,2	14579,8	2726,0	11853,8	202,6
АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК»	72569,1	4,7	63492,1	48893,6	14598,4	31,2

Складено за даними [120].

За даними табл.4 можна зробити висновок, що станом на кінець 2022 року за розміром усіх показників, що характеризують конкурентні позиції системно важливих банків, найвищі позиції займає АТ «КБ ПриватБанк». Варто відмітити, що частка чистих активів системно важливих банків у загальній їх величині по банківській системі України на 01.01.2023 р. становила 86,84%. Окремі частки

активів системно важливих банків банківської системи України представлено на рис. 1.

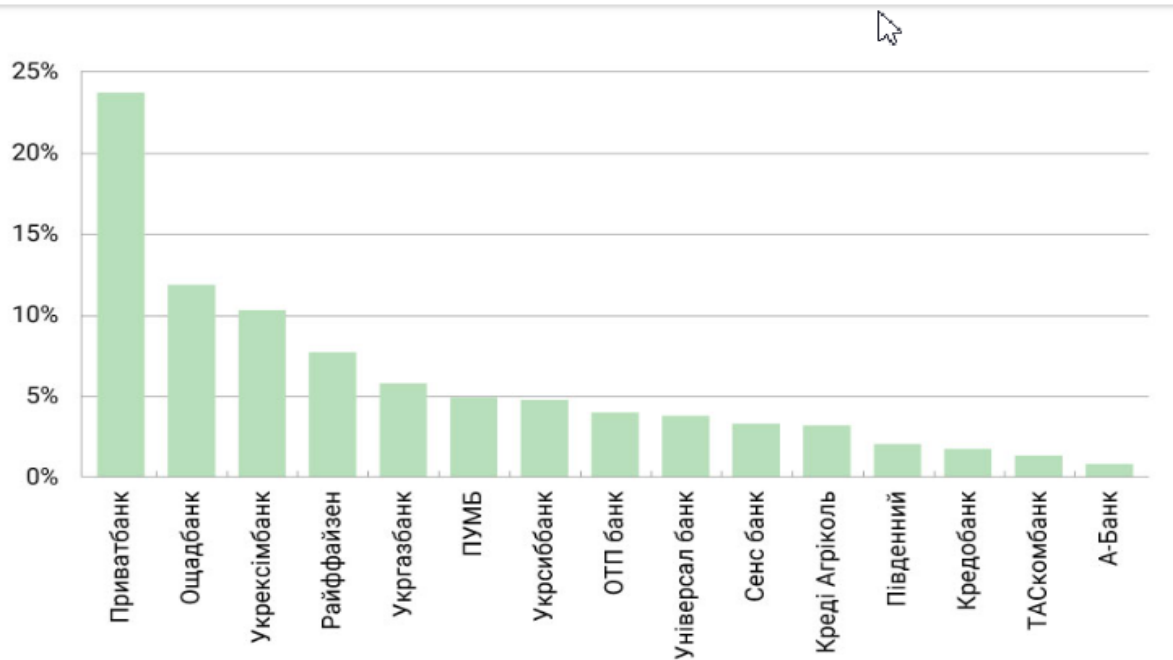


Рисунок 1. Частка чистих активів системно важливих банків на 01.01.2023 р.

Джерело [122].

Частки системно важливих банків банківської системи України за окремими показниками наведено в табл. 5.

Таблиця 5.

Частки системно важливих банків банківської системи України за окремими показниками на 01.01.2021 - 01.01.2023 рр. (%)

Показники	01.01.2021	01.01.2022	Відхилення (+,-)		01.01.2023	Відхилення (+,-)	
			Абсолютне	Пріоритет (спад)		Абсолютне	Пріоритет (спад)
Чисті активи	81,04	80,04	-1	-1,23	90,52	+10,48	+13,09
Кошти клієнтів	83,04	82,34	-0,7	-0,84	91,13	+8,79	+10,68
Кошти суб'єктів господарювання та інших небанківських установ	76,8	75,35	-1,45	-1,89	82,82	+7,47	+9,91
Кошти фізичних осіб	88,93	89,74	+0,81	+0,91	99,01	+9,27	+10,33

Складено за даними [120].

Як свідчать дані табл. 5., частки системно важливих банків банківської системи України за окремими показниками у 2022 р. порівняно із 2021 р. зменшувались (виключенням була частка коштів фізичних осіб, яка зросла з 88,79% до 89,74%). Що ж стосується 2023 р., то частки системно важливих банків банківської системи України за всіма виокремленими показниками в цьому році зросли порівняно з 2022 р.

Варто відмітити, що щороку, починаючи з 2018 року, Національний банк України проводить оцінку стійкості банків. «Оцінка стійкості передбачає оцінку якості активів (asset quality review - AQR), а для найбільших банків ще й стрес-тестування. Результати проведеної оцінки у розрізі банків оприлюднюються наприкінці кожного року» [124]. Як зазначається НБУ, у 2023 р. оцінюватиметься 20 банків, які є лідерами за сукупністю показників обсягу зважених на ризик-активів, депозитів та кредитів фізичних осіб, а саме: АТ КБ «ПриватБанк», АТ «Ощадбанк», АТ «Райффайзен Банк», АТ «СЕНС БАНК», АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК», АТ «ПУМБ», АТ «Укрексімбанк», АБ «УКРГАЗБАНК», АТ «ОТП БАНК», АТ «УКРСИББАНК», АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК», АТ «КРЕДОБАНК», АТ «А-БАНК», АТ «ТАСКОМБАНК», АТ «ПроКредит Банк», АБ «Південний», АТ «БАНК КРЕДИТ ДНІПРО», АТ «БАНК ВОСТОК», АТ «МТБ БАНК», АТ «ПРАВЕКС БАНК». Сценарії оцінювання (стрес-тестування) розроблено НБУ так, щоб виявити можливий вплив основних ризиків на діяльність банку за його поточного стану.

З метою виявлення залежності банківської системи України від функціонування системно важливих банків визначають показники, які дають можливість охарактеризувати рівень розвитку вітчизняної банківської системи. Такими показниками можуть бути: показник фінансової глибини; рівень розвитку банківської системи характеризується показником рівня кредитної глибини; рівень довіри населення до банківської системи характеризує показник співвідношення коштів клієнтів та ВВП; оцінка ефективності діяльності комерційних банків за банківською системою.

## SECTION 6. INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

DOI: 10.46299/ISG.2023.MONO.ECON.3.6.1

### **6.1 Formation and implementation of economic cooperation within the limits of the association agreement between Ukraine and the EU**

Relations between Ukraine and the EU began to take shape long before the development and adoption of the Association Agreement. Throughout the entire history of the existence of independent Ukraine, deepening relations with EU countries, including the development of economic relations, was one of the main goals of the current foreign policy.

This process was not one-sided - EU countries also showed interest in Ukraine, believing that after the formation of a market economy in it, a scenario of accelerated economic development could be realized, since the country has a fairly large potential for growth.

Thus, the work on the conclusion of the Agreement did not become something radically new, on the contrary, the formation of this document was determined by the events of the rapprochement of partners that took place in previous years.

The beginning of the process of forming bilateral relations was laid by the recognition of Ukraine as an independent state by European countries in 1991.

For the first time, Ukraine declared its goal of joining the EU in 1993 in the Resolution of the Verkhovna Rada of Ukraine "On the Main Directions of Ukraine's Foreign Policy." Part III-A-2 states that "a prospective goal of Ukrainian foreign policy is membership in the European Commonwealth" [125].

In 1994, the Agreement on Partnership and Cooperation (UPS) was adopted, and in 1998 it entered into force, which became the first document that established partnership relations between Ukraine and EU countries.

Energy, trade and investment, convergence of Ukrainian and EU legislation, environmental protection, transport, justice and a number of other areas of cross-border cooperation were identified as priorities within the framework of the UPS [126]. It was the UPU that laid the foundation for the formation of the future Association Agreement.

Since 1997, annual EU-Ukraine summits have been held, designed to further deepen relations between partners. A significant step was taken by Ukraine in 1998 with the statement of the "Strategy for the Integration of Ukraine into the EU", in which full membership of the country in the EU is defined as a national interest. The main directions of integration cooperation are clearly formulated, which include:

- 1) adaptation of Ukrainian legislation to EU legislation;
- 2) economic integration and development of trade relations;
- 3) Ukraine's integration into the EU in the context of pan-European security;
- 4) political consolidation;
- 5) adaptation of Ukraine's social policy to EU standards;
- 6) cultural-educational and scientific-technical integration;
- 7) industry cooperation;
- 8) cooperation in the field of environmental protection [127].

Continuing the implementation of the goals set in the "Strategy of the Integration of Ukraine into the EU", in 2000 the "Program of Integration of Ukraine into the EU" was adopted. It describes specific actions created to reform the country in connection with future integration convergence [128].

Guided by the approval of the actions taken by the country by the EU, in 2004 the Strategy of Economic and Social Development of Ukraine "On the Way of European Integration" for 2004-2015 was adopted. It prescribed the priorities of economic and social development to ensure sustainable economic growth, the formation of an innovative model of economic development, and the creation of the necessary prerequisites for joining the EU [129].

Ukraine's accession to the WTO on May 16, 2008 opened up new prospects for the development of the state's cooperation with the EU, especially in the economic sphere. Already in February, negotiations on the creation of a deep and comprehensive free trade area (DFTA) begin, which lead to an agreement on the conclusion of an Association Agreement in September of the same year.

The development of the text of the Agreement took place within the framework of the implementation of the "Eastern Partnership" project, which was launched in

2009. The project was created to preserve and develop relations between the EU and some countries of the post-Soviet space, which included Ukraine [130].

In connection with the beginning of an active dialogue on deepening the integration of Ukraine and the EU in the 2010 law "On the Basics of Internal and Foreign Policy" in Art. 11 among the main principles of the state's foreign policy is "ensuring Ukraine's integration into the European political, economic, and legal space with the aim of acquiring membership in the EU" [131].

Thus, the continuity of the country's foreign policy goals is preserved and Ukraine's high interest in deepening relations with the EU is declared.

The result of long-term work on expanding cooperation between Ukraine and the EU was the Association Agreement, which was signed and entered into force in 2014 [132].

Despite the fact that the entry into force of the Ukraine-EU FTA was postponed to 2016, since November 2014 Ukrainian goods have been granted preferential access to European markets.

It should be noted that the conclusion of the Agreement is not the end of work on the expansion of bilateral relations between Ukraine and the EU. In 2015, the Sustainable Development Strategy "Ukraine-2020" defined a range of reforms necessary to create a more attractive economic and social situation in the country [133].

Of course, the development of integration relations between Ukraine and the EU must be economically justified. EU countries are traditionally important trading partners of Ukraine, along with other countries of the world.

The dynamics of Ukraine's trade with EU countries in the period 2012-2021 is presented in Fig. 1.

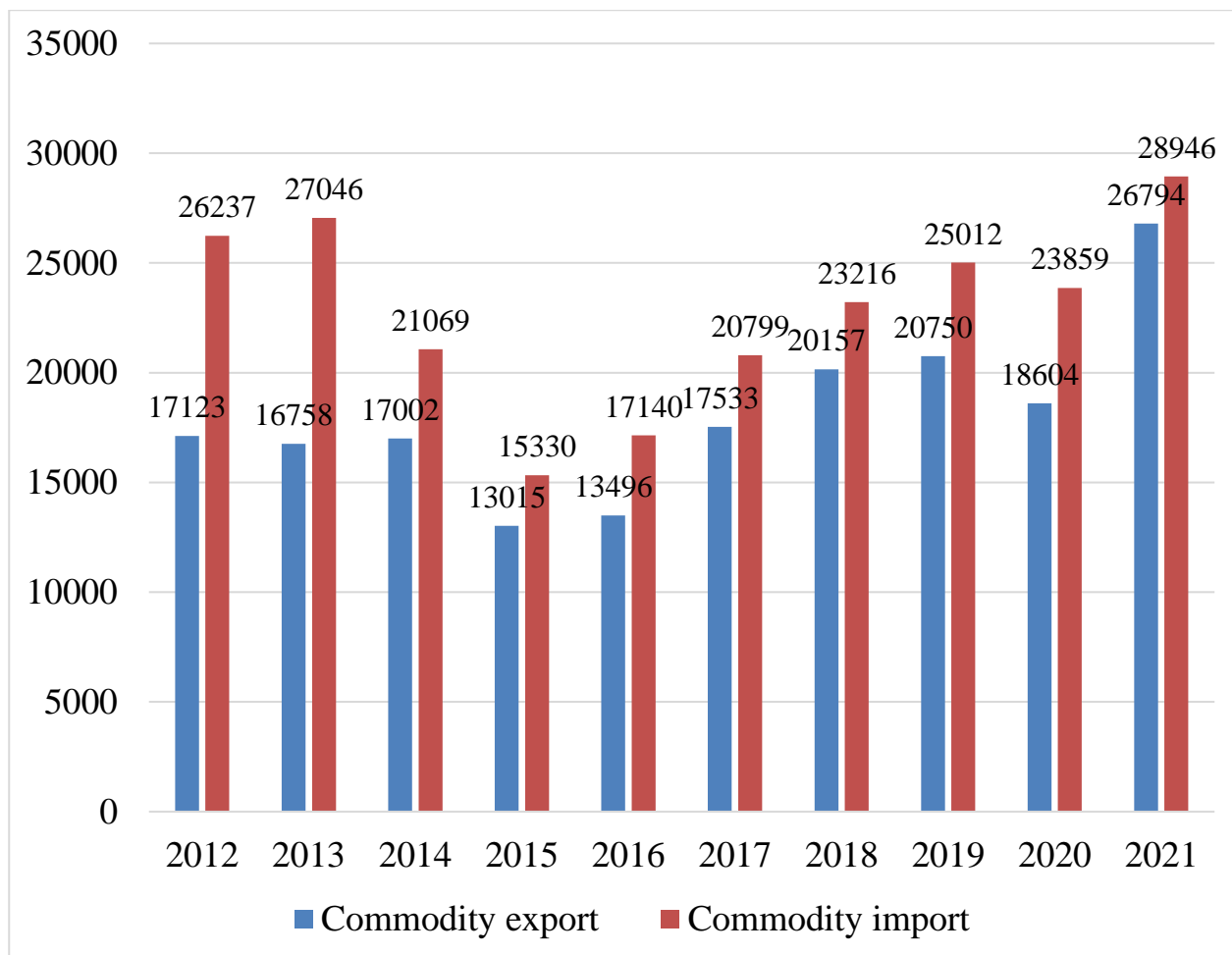


Figure 1. Dynamics of Ukraine's trade with EU countries, 2012-2021, million dollars [134, 135]

As can be seen from fig. 1, Ukraine's trade with EU countries has been gradually increasing since 2015. There was a slight decrease in commodity exports against the background of the COVID-19 pandemic in 2020, but in 2021 it again showed a tendency to increase.

The most important groups of goods supplied by Ukraine to the EU are traditionally ferrous metals, ores, cereals, electrical machinery and equipment, oilseeds and fruits, mineral fuel, oil.

Among the main imported goods, nuclear reactors, boilers, equipment and mechanical devices, mineral fuel, oil, means of land transport, pharmaceutical products, electrical machines and equipment stand out.



In general, it is possible to note the raw material orientation of Ukrainian exports to the EU, and imports are dominated by technical products and products with a high share of innovations.

Strong positions of EU countries regarding mutual trade in services with Ukraine. Data on the dynamics of mutual trade in services between Ukraine and EU countries for 2012-2021 are presented in fig. 2.

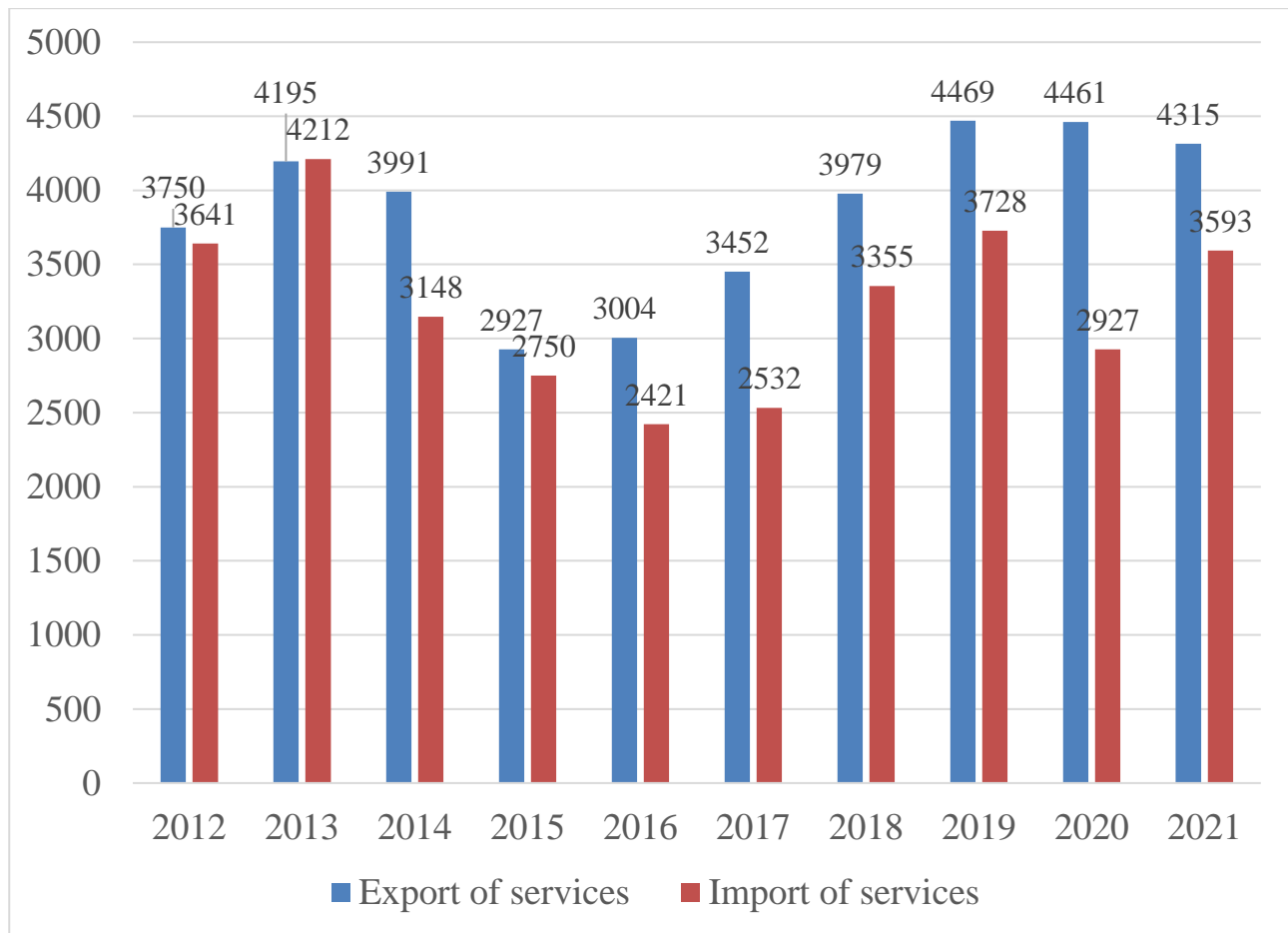


Figure 2. Dynamics of mutual trade in services of Ukraine with EU countries, 2012-2021, million dollars [134, 135]

Fig. 2 clearly demonstrates that, starting from 2015, there was an increase in the mutual trade of services of Ukraine with EU countries, with the exception of 2020, which was caused by the COVID-19 pandemic in 2020, but in 2021, the volume of mutual trade in services again increased.

Attention should be paid to the balance of mutual trade in goods and services between Ukraine and EU countries. Relevant information for the period 2012-2021 is presented in fig. 3.

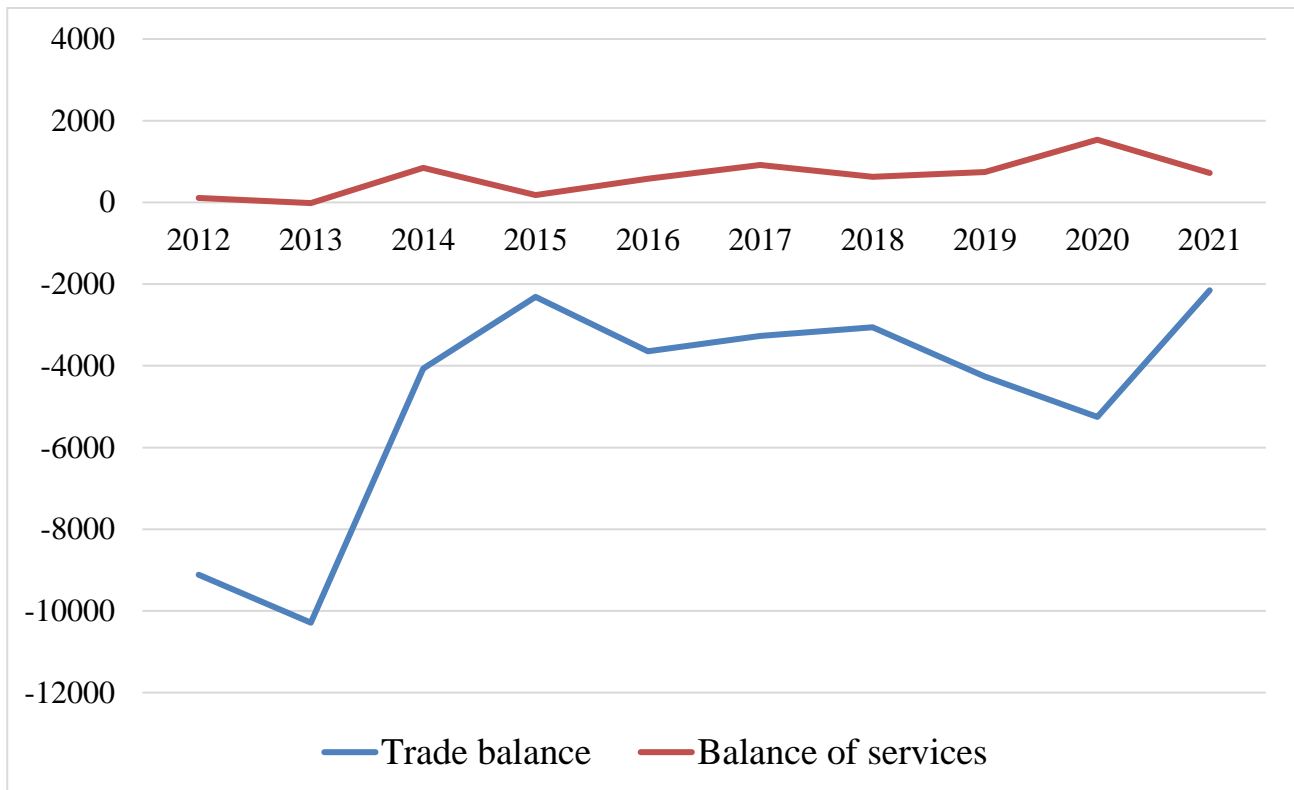


Figure 3. Balance of trade in goods and services between Ukraine and EU countries, 2012-2021, million dollars [134, 135]

The data show that the negative balance of trade in goods has strengthened over the past ten years. The balance of trade in services is positive, but insignificant in terms of money. The decrease in the negative balance of goods trade between Ukraine and the EU in 2014-2015 is associated with a sharp drop in import volumes.

For the EU, Ukraine has always been one of the most important partners for energy products, and the country played a special role as a transitor of Russian energy products, primarily gas and oil.

Thus, the following essential characteristics of the Agreement concluded between Ukraine and the EU can be identified:

1) economic validity. In recent years, the economic interaction between Ukraine and the EU has steadily developed, and to continue this growth, it was necessary to develop a document capable of deepening the integration of partners;

2) evolutionary character. The process of integration of Ukraine and the EU developed gradually throughout the entire history of the existence of independent Ukraine, and the conclusion of the Agreement is not the final point of this process;

3) complexity. The agreement covers a number of spheres of interaction between partners, both political and legal, and economic;

4) detail and structure. The text of the Agreement is developed, has a clear structure and mainly concerns specific measures to deepen the interaction of partners. At the same time, the Agreement also refers to promising areas of development of cooperation, which may be the subject of further negotiations.

In the report of the Cabinet of Ministers of Ukraine as of January 1 2022, it was noted that the Association Agreement Ukraine - The EU was completed by approximately 43%.

The actual implementation of the free trade zone is a change legislation of the country, i.e. approximation of Ukrainian legislation to European norms and principles, which should last up to 10 years. Over the years of operation of the deep and comprehensive free trade zone, we can distinguish four groups of sectors depending on the results of the approximation of the legislation: technical regulation and public procurement, sanitary and phytosanitary measures and the digital market; sectors lagging behind are customs and agriculture and sectors showing no progress are transport, statistics, audiovisual policy.

It should be noted that technical barriers to trade have been fulfilled by 95.8%; public procurement - by 71.6%; activities of companies - by 65.3%; national security and defense - by 43.3%; energy - by 37.5%; consumer rights protection - by 36.8%; taxation - by 35.3%.

In the field of public procurement in 2018, Ukraine concluded 850 contracts with foreign companies. This means that European companies began to actively work on our market. In the same year, the Ukrainian company "SpetsTechnoExport", which is

part of part of DK "Ukroboronprom", became the first Ukrainian company to win a tender for public procurement in the EU [136].

In the field of sanitary and phytosanitary measures and agriculture, Ukraine has introduced the European food safety control system, when not the finished product is controlled, but the entire chain of the manufactured product.

In the field of energy efficiency, the energy consumption class has started to be indicated on household appliances. Now there is an opportunity to purchase either a refrigerator or a washing machine, which consume very little electricity. And the European energy consumption class mark helps Ukraine in this [136].

Within the framework of the Association Agreement with the EU on a free trade zone, tariff quotas have been established for Ukraine, which enable domestic producers to export products to EU countries at preferential or zero duty rates.

Based on all of the above, it should be concluded that the signing of the Agreement became a truly important event in bilateral relations between Ukraine and the EU, significantly influencing the economy of Ukraine and its trade relations with EU countries.

The results of the analysis confirm the advantages of Ukraine's creation of a deep and comprehensive free trade zone with the EU. Although the "in-depth" version of the agreement requires considerable financial and human resources, as well as institutional and legislative changes, it can become the basis for the country's new economic strategy and strengthen Ukraine's integration with the EU.

Ukraine undertook to reform and adapt legislation in various areas, in particular regarding the work of state-owned enterprises, taxes, consumer rights protection, public procurement, national security and defense, competition, environmental protection, etc. All these changes should contribute to the synchronization of the Ukrainian economy with the economies of EU member states.

## SECTION 7. MANAGEMENT

DOI: 10.46299/ISG.2023.MONO.ECON.3.7.1

### **7.1 Spatial planning in the territory of the united territorial community as a mechanism for improving the management of land resources**

The study is devoted to such an urgent problem today as spatial planning of the territories of united territorial communities. After all, since 2022, the rules of territorial planning have changed, the purpose of land plots has changed, new requirements have been established regarding the forced alienation of land plots for reasons of public necessity, etc. According to Art. 140 of the Constitution of Ukraine [137] the main subject of local self-government in Ukraine is territorial communities - residents of a village or a voluntary association of residents of several villages, towns and cities into a rural community - to independently resolve issues of local importance within the limits of Ukrainian legislation. The Law of Ukraine "On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine Regarding Land Use Planning" [138] provided for the planning of territories at the local level through the development of special urban planning documentation, which is also land management documentation, - Comprehensive spatial development plan of territories, which applies to all lands included in the unified territorial community, and allows the territorial community to determine guidelines for planning and development of its own territory and serves as a territory management mechanism.

The comprehensive plan for the spatial development of the territory of the territorial community determines the planning organization, functional purpose of the territory, the main principles and directions of the formation of a unified system of public services for the population, road network, engineering and transport infrastructure, engineering training and improvement, civil protection of the territory and the population from dangerous natural and man-made processes, protection of land and other components of the natural environment, formation of an eco-network, protection and preservation of cultural heritage and the traditional nature of the environment of settlements, as well as the sequence of implementation of decisions,

including the phased development of the territory. The comprehensive plan provides for coordinated decision-making regarding the integral (complex) spatial development of settlements as a single settlement system and the territory beyond them.

The comprehensive plan should include planning decisions regarding the prospective use of the entire territory of the territorial community, as well as: the general plan of the settlement - the administrative center of the territorial community; general plans of settlements and detailed plans of the territory within the territory of the territorial community, approved before the adoption of the comprehensive plan, which, in accordance with this article, are recognized as meeting the requirements of the law, are consistent with the planning decisions of the comprehensive plan and are subject to inclusion in it; general plans of settlements within the territory of the territorial community, the need for development of which is established by the decision on approval of the comprehensive plan (included in the composition of the comprehensive plan at the same time as their approval); planning decisions of general plans of other settlements and detailed plans of territories within the territory of the territorial community to the extent determined by the Cabinet of Ministers of Ukraine; detailed plans of the territory within the territory of the territorial community (included in the comprehensive plan simultaneously with their approval); boundaries of functional zones of the entire territory of the territorial community with requirements for development and landscape organization of such zones (zoning plans for the territories of settlements within the territory of the territorial community are developed as part of master plans and included in the complex plan simultaneously with the approval of the corresponding master plans); historical and architectural reference plans of the historical areas of settlements included in the List of Historical Settlements of Ukraine.

Therefore, the comprehensive plan of the spatial development of the territory should regulate the issue of the target designation of land plots and the functional use of the territory - the direct establishment of functional zones on the territory of settlements. Issues of inconsistency between the purpose and functional use in the registers sometimes created problems for landowners and land users in the use of their

plots, and the mechanism for solving them was not properly regulated at the legislative level.

Functional zones, defined in accordance with the comprehensive spatial development plan of the territory or the general plan of a separate settlement, will determine the set of permitted types of purposeful use of land plots within a certain territory. The Cabinet of Ministers of Ukraine must establish the classification of the types of functional purpose of territories and the types of purposeful use of land plots allowed within them.

When registering land plots, the database of the State Land Cadastre will be filled with information not only about the purpose of the land plots, but also about the functional zones within which these plots will be located.

This information will be used to maintain land and urban cadastres.

When developing a comprehensive plan for the spatial development of the territory of the territorial community, it is necessary to take into account the combination of the following constituent parts:

- orthophoto plan for the territory of the community;
- digital model of the relief of the territory of the community;
- a set of geospatial data in accordance with the composition of the complex database;
- spatial development plan of the territory of the territorial community.

The state geodetic reference system of coordinates USK-2000 is the coordinate basis for creating a cartographic basis for a comprehensive plan of spatial development of the territory. The altitude system is Baltic. All geospatial objects must have identifiers and coordinates, their geographic names and addresses must be established, and topological relationships must be described.

Accordingly, data collection is carried out in the relevant services and structures to form an actual baseline for the development of a comprehensive plan for the development of the territory.

In order to ensure the sustainable development of the territory of the territorial community while observing the balance of state, public and private interests, the

comprehensive plan should provide for the development of the territory as a whole, both outside the boundaries of settlements and within them, and therefore the planning decisions of the comprehensive plan contain prospects for the use of the entire territory of the territorial community.

Proposals regarding the prospective use of the territory of the territorial community consist of the definition of planning, project solutions and measures by thematic sections for comprehensive plans.

Planning decisions are calculated for short-term (up to 5 years), long-term (6-10 years) and indefinite periods, depending on their prioritization and the possibilities of their implementation.

The planning decisions of the general plan of the settlement are determined by the project decisions of the comprehensive plan and detail them. The planning decisions of the general plan of the settlement as part of the comprehensive plan (Fig. 1) are project decisions of the general plan of the settlement in an abbreviated form.



Fig. 1. Planning decisions of the general plan of the village of Dokuchaevske of the Rohan territorial community of the Kharkiv region [140]

Planning decisions of master plans are developed for those settlements in which demographic growth does not occur, development of social infrastructure and production potential is not foreseen.



In order to create comfortable living conditions for the population, the planning decisions of the general plan establish restrictions and burdens on land use rights that exist today in a certain territory. Then they conduct an analysis of the existing functional use of the territory, determine the territories of residential, industrial, and recreational buildings. An analysis is carried out for the perspective and, in accordance with the adopted design decisions and the design functional use of the territory, design restrictions are established from drawing their boundaries on a planning and cartographic basis.

For example, it is impossible to officially carry out reconstruction or new residential construction in residential areas that fall into the sanitary protection zone with a radius of 300 m from the operating cemetery. Therefore, the project proposals (Fig. 2) envisage closing the cemetery and establishing a sanitary protection zone with a radius of 100 m for rural settlements and 50 m for cities. The decision to close is taken by the city, village, village council.

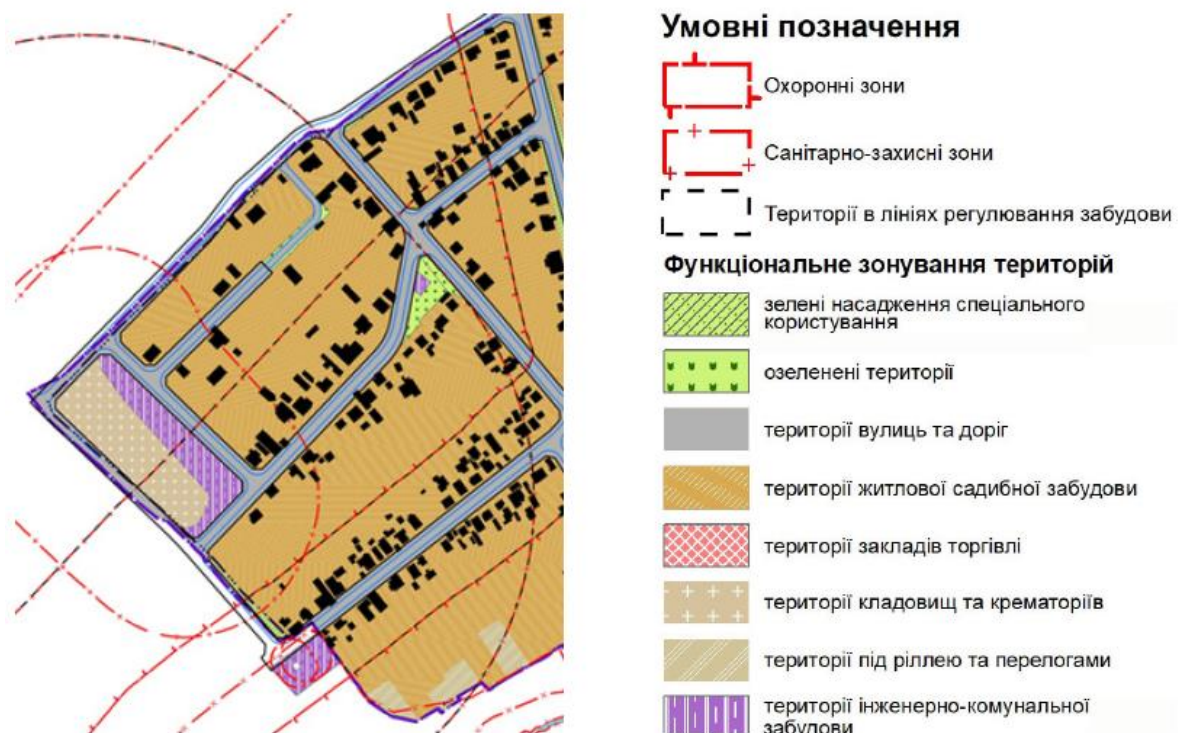


Fig. 2. Design decisions on the territory of the village. Logachivka, Rohan territorial community, Kharkiv region [140]

When evaluating the project solutions of the previously developed master plan, attention is paid to: 1. Correspondence of the project decisions of the general plan with the project decisions of the comprehensive plan, taking into account the role of this settlement in the settlement system of the territorial community. 2. Conformity of the project decisions of the master plan to the urban planning documentation of the highest level (General scheme of planning of the territory of Ukraine, Scheme of planning of the territory of the region).

3. Taking into account the cadastral division of land plots when forming the street and road network. 4. Correspondence of the dimensions of the sanitary and protective zones of the Cabinet of Ministers No. 173 of June 9, 1996. 5. The presence of green spaces of special purpose along transport highways and streets; in areas of sanitary protection zones around industrial enterprises and production facilities; cemeteries and crematoriums, high voltage power lines; in areas of forest improvement, water protection, wind protection, anti-erosion zones.

6. Provision of the population with cultural and household service facilities in accordance with the requirements of Appendix E.1 DBN B.2.2-12:2019. The administrative center of the community should provide a more extended range of cultural and household services for settlements located on the territory of the territorial community. 7. Conformity of water supply and drainage facilities to the estimated capacities, taking into account the demographic forecast, project proposals for the development of the social sphere, production and recreational potential.

8. Availability of a master plan in the form of geo-informational data with the necessary attributive information filled out in accordance with the requirements of the order of the Ministry of Regions. For example, the previously developed general plan of the village of Rohan did not take into account the passage of the international transport corridor Europe-Asia (Fig. 3), which by its influence imposes restrictions on the urban development of the territory.

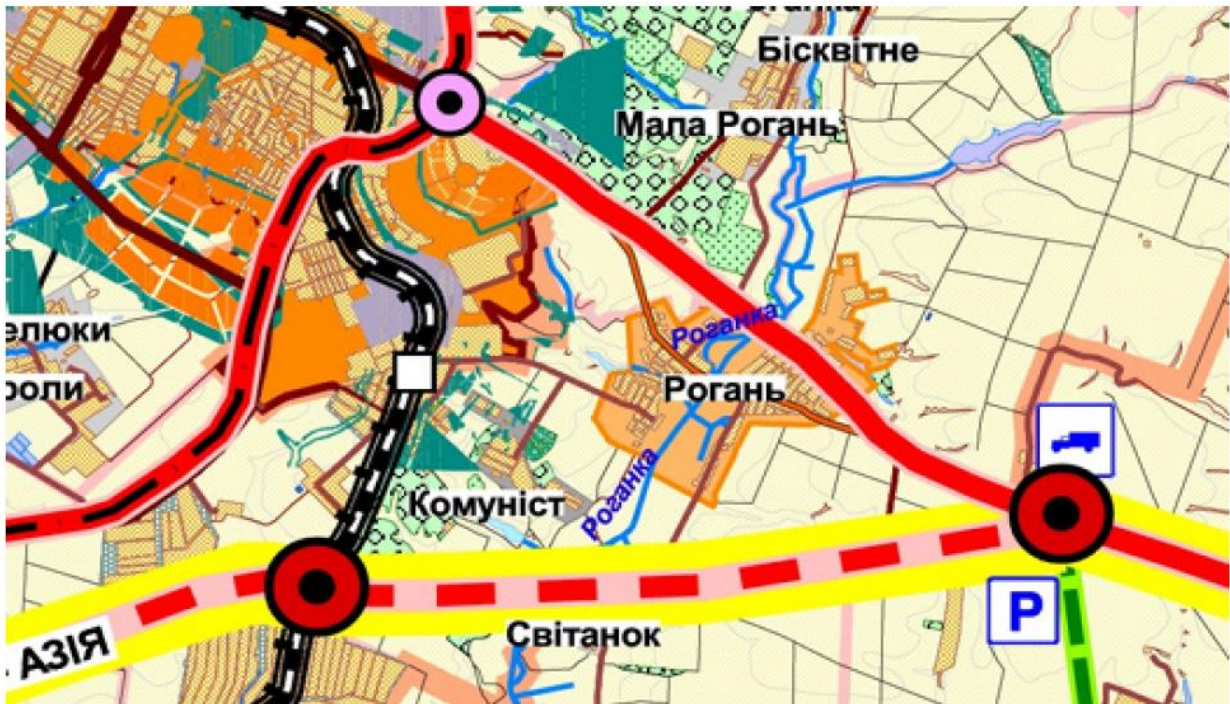


Fig. 3. Fragment of the Kharkiv region territory planning scheme with the Europe-Asia international transport corridor drawn [140]

The master plan must be developed for the administrative center of the territorial community. The master plan can be developed for those settlements in which demographic growth is taking place, which requires the development of social infrastructure and production potential.

The master plan consists of textual and graphic materials and is developed as a set of geospatial data.

Project decisions of the master plan are based on:

- analysis of initial data regarding the current state of use of the territory and other resources of the territorial community;
- substantiating the project boundaries of the settlement;
- spatial planning organization of its territory;
- existing and prospective functional zoning;
- placement of residential areas, formation of a network of public service facilities;
- formation of industrial and recreational areas;



– development of engineering and transport infrastructure, engineering training and improvement of the territory.

In order to ensure the rapid adoption of urban planning decisions, detailed plans of the territory are developed, which detail the provisions of the master plans of settlements, and for territories for which master plans are not developed, a comprehensive plan is developed. The detailed plan of the territory consists of textual and graphic materials and is developed as a set of geospatial data.

Thanks to the availability of a detailed plan of the territory, we will have the opportunity to quickly build the necessary social infrastructure facilities on the territory of the territorial community (Fig. 4).

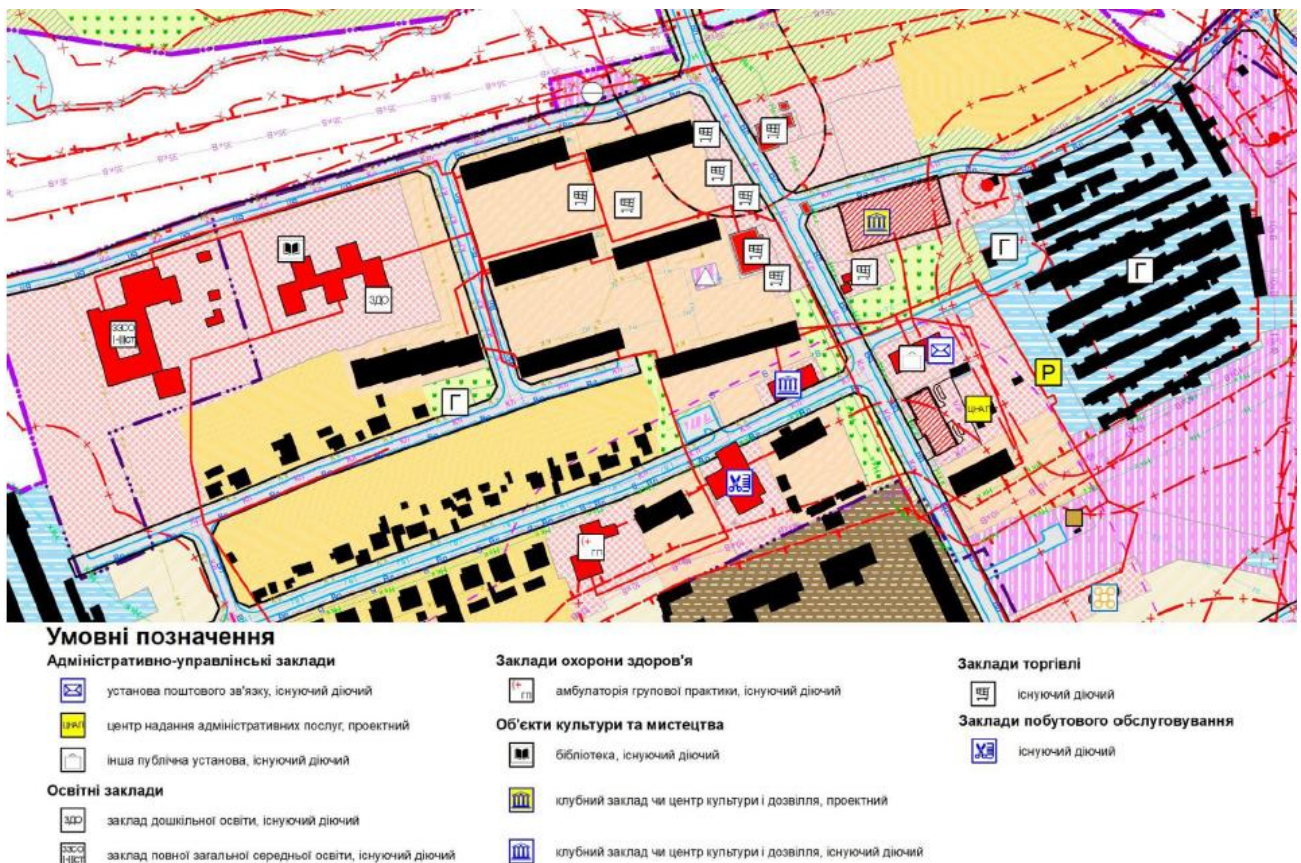


Fig. 4. Fragment of the network of service facilities of the village. Chrols of the Rohan Territorial Community of the Kharkiv Region [140]

The change in the target purpose of land plots will be carried out without development of land management documentation from the moment information about functional zones is entered into the State Land Cadastre (from January 1, 2025 or earlier, subject to the development and approval of a comprehensive plan for the spatial development of the territory). Land users of plots of state or communal property belonging to land for residential and public development, land for industry, transport, communication, energy, defense and other purposes (with the exception of lands of the nature reserve fund), on which their buildings or structures are located, will receive it is possible to apply directly to the cadastral registrar with an application to change the intended purpose of such plots within the defined type of functional purpose of the territory without the adoption of relevant decisions by the executive authority or local self-government body.

In order to ensure the interests of the state, territorial communities, as well as real estate owners, information about the borders of the territories, which include land plots necessary for the placement of objects, in respect of which, in accordance with the law, land plots can be forcibly alienated for reasons of public necessity, are noted in comprehensive plans for spatial development of the territory of territorial communities, general plans of settlements, detailed plans of the territory. Information about such boundaries is entered in the State Land Cadastre [141].

A comprehensive plan for the spatial development of the territory at the local level will be developed taking into account information from the State Land Cadastre on an updated cartographic basis in digital form in the state coordinate system in the form of electronic documents containing basic and thematic geospatial data. The comprehensive plan for the spatial development of territories will include the following electronic documents in the following formats: File Geodatabase (GDB), which contains a complete set of spatial data and documentation metadata; eXtensible Markup Language (XML), which contains a set of information that, in accordance with the law, must be entered into the State Land Cadastre, the requirements for the content, structure and technical characteristics of which are established by the Procedure for maintaining the State Land Cadastre, approved by the resolution of the Cabinet of

Ministers of Ukraine [139]; Adobe Portable Document Format (PDF), which contains textual, tabular and graphical documentation materials. File packages will be created in Lempel Ziv Welch (ZIP) format.

The creation of an electronic document in the form of a package of files is completed by the imposition of qualified electronic signatures and seals of an architect who has the appropriate qualification certificate and a certified land engineer.

The first comprehensive plans for the spatial development of the territory in the Kharkiv region were developed and approved in accordance with the established procedure for the territory of the PISOCHYNSKA United Territorial Community and the ROHANSK United Territorial Community.

## SECTION 8. MARKETING

DOI: 10.46299/ISG.2023.MONO.ECON.3.8.1

### 8.1 Елементи побудови бренду Google в динаміці

Поширення Інтернету як передумова стрімкого розвитку цифрових технологій призвело до появи великої кількості «доткомів» наприкінці 1990-их. Цей термін позначав новостворені інтернет-компанії та виник за назвою загального домену верхнього рівня. Бум доткомів сприяв зародженню таких корпорацій, як Google, Amazon, eBay, Yahoo, що згодом – в першій чверті XXI століття – здобули величезний комерційний успіх не тільки на території США – країни, де вони з'явилися, а й далеко за її межами.

Як і побудова брендів, пошук ними своєї унікальності здійснювався з врахуванням приналежності до малозрозумілої на той час для маркетологів сфери Інтернету, а отже вимагав нетрадиційних рішень та нових підходів. Разом з тим, усім їм вдалось перетворитись в цифрових гігантів та інтернаціоналізувати свою діяльність. З виходом на міжнародні ринки постала необхідність дбати про те, щоб у свідомості іноземців різного статусу – від CEO великих компаній до приватних користувачів, включаючи політичну еліту, формувався потрібний образ цих корпорацій, а елементи їхніх брендів адаптувались до міжнародної цільової аудиторії.

В основі цього дослідження, теоретичні коріння якого сягають сфери маркетингу, лежить проблема підвищення конкурентоспроможності компаній, які займаються цифровими технологіями та розширюються до рівня корпорацій, в тому числі внаслідок набуття міжнародного масштабу їхньою діяльністю. На прикладі корпорації Google, яка, поряд з Apple, Amazon та Microsoft, належить до найдорожчих у світі на сучасному етапі, розглядаються такі інструменти брендингу, як: неймінг, дизайнерські рішення для логотипу та кольорової гами, підготовка слогану та формування філософії. Хоча при вивченні принципів та цінностей Google основний фокус зосереджується на послугах щодо пошуку

інформації в Інтернеті, адже з таким баченням компанія створювалась двома аспірантами Стенфордського університету Л. Пейджом та С. Бріном у 1996 р., вона також надає й інші послуги, а також створює продукти в складі міжнародного конгломерату Alphabet, до якого приєдналась у 2015 р. внаслідок організаційно-правових інновацій.

Інноваційні підходи до брендингу, що застосовувались корпорацією Google, як і концептуальні трансформації ведення ділової активності, викликають особливий інтерес серед вчених. З-поміж комплексних досліджень про Google можемо виділити: вивчення філософії, бренд-стратегії, корпоративної культури, а також ролі в сучасному світі (К. Аулетта) [142]; вплив цифрового маркетингу та маркетингу із уст в уста на здобуття статусу компанії з найбільш очікуваною первинною публічною пропозицією акцій (Н. Тейлор) [143]; аналіз реалізації концепції створення неприбуткової пошукової системи, яка досягла значного комерційного успіху (Д. Вайс та М. Малсід) [144]; виокремлення та розгляд факторів, завдяки яким Google, Amazon, Apple, Facebook стали цифровими гігантами (С. Гелловей) [145]; огляд основних моментів еволюції корпорації та її найважливіших інновацій (С. Грін) [146] та ін.

Під елементами побудови бренду ми розуміємо позначення, словесні та візуальні, завдяки яким продукти та послуги однієї компанії можна відрізнити від іншої. Хоча такі елементи, як назва або логотип часто забезпечують впізнаваність, вони також здатні повідомляти концепцію бренду та нести глибші сенси. Крім назви та логотипу, які призначені для зовнішньої комунікації бренду, ми розглянемо слоган та цінності у корпоративній культурі Google, що формують ідентичність. Відзначимо, що за допомогою останніх бренд цифрового гіганта укорінюється глибоко в свідомості користувачів Інтернету як окрема філософія. Разом з тим, елементи бренду зобов'язують, а невиконання даних обіцянок негативно впливає на корпоративний імідж.

Усі три назви, які мають відношення до оригінальної **назви** Google, мають символічне значення. По-перше, Alphabet, що в перекладі на українську означає «алфавіт». За словами співзасновника Л. Пейджа, вона асоціюється з мовою –



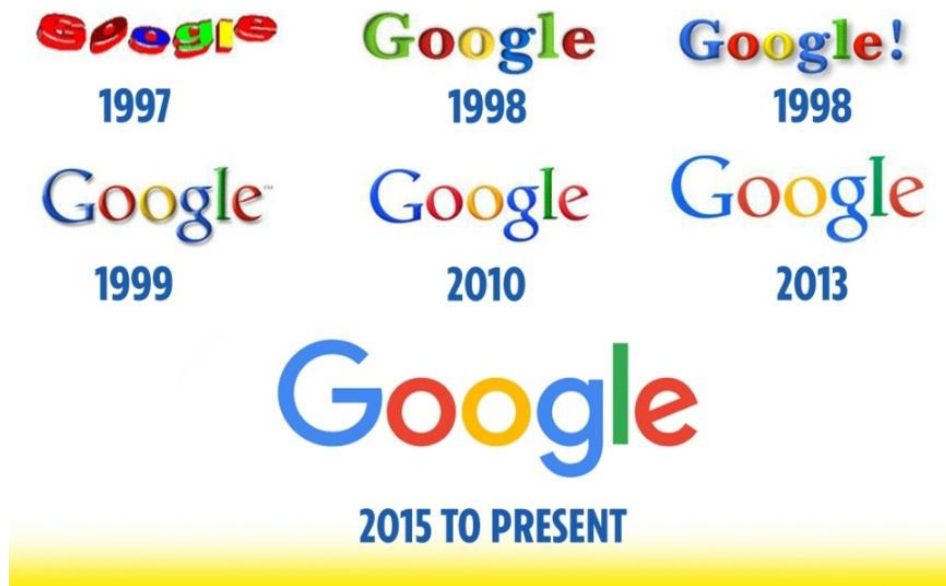
«однією з найважливіших інновацій людства та основою того, як відбувається індексування для пошуку в Google» [147].

По-друге, первісна назва – BackRub – мала відношення до функцій розробки (1996-1998). Початковий задум полягав в тому, щоб встановлювати пріоритетність показу веб-сайтів в результатах пошуку на підставі кількості зворотних посилань до них. Ймовірно значення другої частини слова back-rub пояснюється тим, що в сленгу англійської мови аббревіатура RUB означає, чи повернувся користувач (are you back) [149].

По-третє, компанія могла б називатись Googol як величезне число, запропоноване математиком Е. Каснером, еквіваленте  $1.0 \times 10^{100}$ . Разом з тим, при реєстрації було допущено помилку в її написанні [150, с. 84]. Цікаво, що перехід від сленгу до універсальних понять в неймінгу не залишив поза увагою тяжіння до логічних форм та математичного мислення. Число гугол як першооснова для вибору назви асоціюється з тією технічною задачею, яку виконувала компанія на початках – пошуком веб-сайтів в мережі Інтернет. При цьому вона збирала інформацію про всі наявні веб-сайти методом індексації. Їхня кількість набувала гігантських показників, як і обсяги цифрової інформації.

**Логотип** Google змінювався більш, ніж 5 разів. Починаючи від версії 1997 р., яка швидше за все створювалась самим Л. Пейджем у безкоштовному графічному дизайнері GIMP, нові версії набували простоти та лаконічності (малюнок 1). Відзначимо, що в дизайнерських рішеннях, зокрема зміні порядку кольорів літер у 1998 р. вбачалось те, що компанія не слідує усталеним правилам [151].

Крім того, традиційний підхід до створення логотипу передбачав би використання 3 основних кольорів, що втілюють в собі значущість та енергійність (червоний), життєрадісність та свіжість (жовтий), а також надійність та професіоналізм (синій). Інтеграція зеленого є сміливою інновацією, що дозволила зробити візуальне позначення компанії більш впізнаваним через незвичність.



Малюнок 1. Зміни логотипу (взято з [152]).

Різноманіття кольорової гами бренду не є поширеним дизайнерським рішенням в технологічній сфері, водночас, таке саме поєднання використовують сьогодні ще два цифрові гіганти – eBay та Microsoft. Логотип eBay було створено також в 1990-их – ще до того, як виник Google (1995) [153], а Microsoft змінив своє попереднє візуальне позначення на початку 2010-их. Зауважимо, що в цьому різноманітті вбачають широкий асортимент продуктів (на прикладі Microsoft: червоний – Office, синій – Windows, зелений – Xbox, а жовтий – загадка [154]).

Логотип Alphabet споріднений з тим, який призначений для Google: напис компанії червоним кольором на білому фоні. Використано той сам шрифт без зарубок Product Sans, який було розроблено дизайнерами компанії у 2015 р. [155]. Він належить до геометричних, тобто тих, знаки яких складаються з ідеальних геометричних форм. На шрифт Product Sans не поширюється ліцензія з відкритим кодом, а написи, зроблені ним, все частіше зустрічаються в різних корпоративних сервісах.

Ще один елемент побудови бренду – **слоган** – відображає філософію компанії та об'єднує її цінності. Слогани не є настільки видимими для цільової аудиторії споживачів послуг та продуктів компанії. Вони впливають на формування образу опосередковано – через корпоративну культуру. Для Google

особливий сенс мала фраза «Don't be evil» або «Не будь злим» («Не будь злом»). Зауважимо, що таке словосполучення кидало виклик традиціям позитивної мови, водночас, створювало широкий контекст для інтерпретації.

В корпоративному кодексі Google (до приєднання до Alphabet) пояснювалось, що в цій фразі узагальнено ряд важливих положень для діяльності корпорації:

- загальнодоступність інформації;
- клієнтоорієнтованість;
- якість продуктів та послуг;
- законослухняність;
- ввічливість та взаємоповагу [156].

Оновлена версія кодексу зміщує акценти від «Don't be evil» на «Do the right thing» («Робити правильні речі») та високі стандарти бізнес-етики [157]. Залишаються незмінними три корпоративні пріоритети: кадровий («наймати чудових людей» – hire great people); асортиментний («створювати чудові продукти» – build great products); споживчий («залучати лояльних користувачів» – attract loyal users) [158].

Разом з тим, за такими благородними гаслами ховаються складніші мотиви. Відзначимо, що слоган «Don't be evil» оцінюється як евфемізм, який прикриває справжню суть компанії [159]. За безкорисною, на перший погляд, діяльністю зі створення та підтримки пошукової системи, побічним результатом якої стало отримання доходів, вбачають «антикорпораційний міф».

Ще одним аспектом, який викликає ряд питань, є величезні витрати на лобістські послуги, які стосуються впливу на антимонопольне законодавство США та регуляторну політику. За наявними даними, Google та 6 інших цифрових гігантів, в тому числі уся група FAANG, витратили понад 60 млн. доларів на лобізм за 2020 р. [160]. Такі суми змушують здійснити переоцінку морально-етичного змісту слогана «Робити правильні речі» в сторону позитивістського трактування.

Останнім часом дуже гостро постає питання захисту права на приватність під час користування послугами Google. Хоча політика конфіденційності компанії розроблялась з врахуванням міжнародних стандартів інформаційних прав, існують підстави вважати, що персональні дані користувачів та інша інформація про них, наприклад, пошукові запити, можуть збиратись навіть в режимі анонімного перегляду (див. справа *Brown et al v. Google LLC et al* [160]).

Конкретизація «правильних речей» у принципах політики компанії показує, які **цінності** вона підтримує. Пропонуємо їх перелік, доповнений нашим баченням релевантних цінностей (таблиця 1).

Таблиця 1.

Принципи політики та цінності компанії Google (підготовлено на основі [161]).

Принцип політики	Релевантна цінність
Зосередьтеся на користувачеві, а все інше піде само собою.	Клієнтоорієнтованість
Найкраще робити одну справу, разом з тим робити дуже, дуже добре.	Однозадачність
Краще швидко, ніж повільно.	Оперативність
Демократія в Інтернеті працює.	Автоматизованість
Для того, щоб отримати відповідь, не обов'язково сидіти за робочим столом.	Загальнодоступність
Гроші можна заробляти і без зла.	Етичність
Завжди є більше інформації, ніж видається.	Всеохоплюваність
Потреба в інформації не знає кордонів.	Інтернаціоналізованість
Можна залишатись діловитим і без краваток.	Невимушеність
Завжди можна виконати завдання краще.	Готовність до вдосконалення

Один з аспектів цієї таблиці потребує особливого уточнення. На нашу думку, принцип «Демократія в Інтернеті працює» забезпечується завдяки тому, що налагоджено автоматизовану систему пошуку. Запрограмований алгоритм

здійснює пошук за запитом користувача та відображає веб-сайти у певному порядку з врахуванням того, наскільки багато якісних посилань вони мали (зворотні посилання «голосують» за відповідний веб-сайт), а також ряду інших факторів (надійність, ключові слова, оптимізація під мобільні пристрої та ін.). В такий спосіб здійснюється цифровий процес в Інтернеті, аналогічний демократичним процедурам – найбільший авторитет за введеними фразами мають ті джерела інформації, які в найбільшій мірі мали б відповідати очікуванням користувача.

Варто звернути увагу і на те, що корпорація Google ризикнула не показувати свій затверджений логотип на головній сторінці пошукової системи у дні окремих визначних подій. Такий крок став порушенням класичних правил маркетингу, адже чи не в усіх брендбуках зустрічаємо строгу заборону вносити будь-які зміни до представлених у них логотипів. Напис Google інкорпорувався в нове оформлення із відступом від шрифту Product Sans. Замість логотипу показувався тематичний малюнок, який називається дудл (Google Doodle).

Сьогодні дудли стали ефективним інструментом брендингу, який сприяє формуванню потрібного образу для корпорації, незважаючи на усі несприятливі фактори та ймовірні порушення права на приватність. Через дудли компанія стала більш конкурентоспроможною в умовах інтернаціоналізації, тому що вибором теми проявляє свою повагу до традицій та видатних постатей усіх куточків світу.



Малюнок 2. Перший дудл (взято з [162]).

Першим дудлом в історії (1998) став присвячений фестивалю Burning Man у США логотип Google, доповнений емблемою фестивалю у вигляді силуету чоловіка (малюнок 2). Відтоді було створено понад 5000 тематичних малюнків,

які могли побачити користувачі пошукової системи по цілому світу або з окремих регіонів чи навіть країн. Дудл є активним одну добу, а у виборі теми відображається ідентичність корпорації Google та її інноваційна сутність. Безумовно, дудли від Google мають велике значення не тільки як спеціальні елементи побудови бренду в міжнародному середовищі, а й як засоби популяризації світової культури серед широкого загалу, насамперед молодих людей.

Останнім елементом побудови бренду корпорації Google, який демонструє її призначення у світі, є місія: «організувати інформацію у світі та зробити її загальнодоступною та корисною» [163]. Водночас, і місія, і принципи політики формувались для компанії Google як пошукової системи, що частково втратило актуальність з розширенням діяльності. Значно оновився асортимент послуг, що надаються під позначенням Google – це вже не тільки найпопулярніша у світі пошукова система, а й такі продукти, як: Android, YouTube, Pixel, Google Meet, Gmail, Google Maps, Chrome, Google Play та багато інших.

Результати нашого дослідження показують, як було використано в динаміці інструменти брендингу корпорацією Google, зокрема неймінг, дизайнерські рішення для логотипу та кольорової гами, а також підготовку слогану та принципів діяльності. На еволюцію бренду вплинуло те, що компанія розвивалася від буму доткомів, поряд з Amazon, eBay та Yahoo, до рівня міжнародного конгломерату Alphabet, створеного у 2015 р. її засновниками Л. Пейджом та С. Бріном.

Підходи, які використовувались, виходять за рамки класичного маркетингу та посилювали образ Google як інноваційної компанії, яка здатна знаходити нові рішення в умовах викликів, незважаючи на усталені правила. Однією з найбільш успішних, хоча й ризикованих бренд-інновацій стала практика тимчасових модифікацій логотипу компанії під впливом визначних подій. Водночас, з набуттям статусу цифрового гіганта підтримка сформованого іміджу стикається з новими загрозами, які зумовлені конфліктами між прагненням збільшувати доходи та високими етичними (а інколи й юридичними) стандартами.

## REFERENCES

1. Andrushko R., Myronchuk Z., Kulyna S. Optimization of accounting and analytical support for the quality of agricultural products. *Agrarian economy*. 2021. T.14. №3-4. pp. 101-109.
2. Andrushko R.P., Lysa O.V. Organization of accounting and audit of costs for the quality of agricultural products. *Economic Sciences. Accounting and Finance Series. Collection of scientific works. LNTU. Issue 12 (45). Part 1. Lutsk*. 2015. pp.8-16.
3. Ensuring the safety and quality of agricultural and food products in accordance with the requirements of the Association Agreement. [Electronic resource]. Access mode: <https://www.civic-synergy.org.ua/wp-content/uploads/2018/04/Zabezpechennya-bezpechnosti-i-yakosti-agrarnoyi-ta-harchovoyi-produktsiyi-vidpovidno-do-vymog-Ugody-pro-asotsiatsiyu.pdf>
4. Andrushko R. International optimization experience product quality control. Current issues of modern business: Accounting - financial and management aspects. Proceedings of the III International Scientific and Practical Internet Conference dedicated to the 165th anniversary of the Lviv National Agrarian University and the 50th anniversary of the Department of Accounting and Taxation. March 17-19, 2021. Pp. 237 -239.
5. Petryshyn L.P., Lysa O.V., Andrushko R.P. Accounting and audit of costs for product quality. *Agrarian economy*. Vol.5, №3-4. 2016. pp. 90-95.
6. Lysa O., Andrushko R. Information-analytical quality assurance of agricultural products in the competitiveness of domestic agricultural sector / Collective monograph «Economic Development Strategy: state, region, enterprise» - HSU, Herson. 2015. pp.128-152.
7. Quality management systems. Basic provisions and glossary of terms: DSTU ISO 9000: 2007 - [Effective from 2008-01-01]. - Kyiv: State Standard of Ukraine, 2008. P.35. - (State standard of Ukraine).
8. HACCP system. Hazard Analysis and Critical Control Point. - Lviv: Leonorm, 2003. pp. 216.
9. Accounting: teaching. manual / N. V. Gudz, P. N. Denchuk, R. V. Romanov – 2nd ed., revised. and added - K.: Center for Educational Literature, 2016. - 424 p
10. Brukhanskyi R.F. Accounting: Teaching manual / R. F. Brukhanskyi, O. P. Skirpan - Ternopil: VOC "Economic thought of TNEU", 2014. - 444 p.
11. Brukhanskyi R.F. Accounting and analysis in the system of strategic management of agrarian entrepreneurship: monogr. / R.F. Brukhanskyi – Ternopil: TNEU, 2014. – 384 p.

12. Accounting: general theory: teaching. manual / Yu. S. Serpeninova, S. M. Goltsova, I. O. Makarenko; in general ed. Yu. S. Serpeninova. – Sumy: University book, 2015. – 336 p.
13. Accounting and tax accounting: Primary documents and their filling procedure / Y. G. Kim. - K.: Center for Educational Literature, 2014. - 600 p.
14. Financial accounting, taxation and reporting: textbook / N.M. Tkachenko – 6th edition, supplemented and revised – K.: Alerta, 2013. – 982 p.
15. Accounting in conditions of institutional transformations: theory and practice: monograph / T. M. Slozko. - K.: Center of Educational Literature, 2013. - 304 p.
16. Accounting: conceptual basics and theories/V.P. Shilo, N. I. Verkhoglyadova, S. B. Ilyina: educational and practical guide. - K.: Condor, 2017. - 172 p.
17. Accounting in production and agricultural service cooperatives: textbook / General. ed. Plaksienka V. Ya. – K.: Center for Educational Literature, 2014. – 448 p.
18. Shvets V. G. Theory of accounting: textbook / V. G. Shvets. - 4th ed., revised. and additional - K.: Znannia, 2015. - 572 p.
19. Bychkov A. Renovation of housing: resettlement under duress or free will // New accounting. 2019. No. 9. P. 132 – 144.
20. Mochalova O., Deshambre J. Renovation of residential areas. Example of France// Buildings of high technologies. 2017. No. 3. [Electronic resource] URL: [http://zvt.abok.ru/upload/pdf\\_articles/441.pdf](http://zvt.abok.ru/upload/pdf_articles/441.pdf)
21. Saimanova O.G., Epifanova I.V., Plekhanova A.A. Renovation of the housing stock as a way to solve the problem of the old and emergency stock // Innovative strategies for the development of management in construction and municipal economy: coll. – Samara, 2018. – S. 166 – 171.
22. Project management of reconstruction and renovation of residential buildings. Author: Telichenko V., Korol E., Sborshchikov S., Domozhilov Yu. DIA publishing house 2009, 208 st.
23. Khokhlov, O. B. Evaluation of the effectiveness of projects and programs for the renovation of the housing stock [Text]: dis. ...cand. economy Sciences: 08.00.05 / Khokhlov Oleg Borisovich. – Tomsk, 2017. – 188 p.
24. Blank I.A. Investment management. – K., 1995. – 448 p.
25. Zhimirov V.N. Analysis and evaluation of investments in the enterprise. Dissert. cand. eq. Sciences. – St. Petersburg, 1995. – 181 p.
26. Shaposhnikov A. General economic evaluation of investment programs and projects // The Economist. – 1994. – No. 5. – p. 41
27. Bocharov V.V. Methods of financing the investment activity of the enterprise. – M.: Finance and statistics, – 1998. – 214 p.



28. About the securities market: feder. Law of April 22, 1996 N 39-FZ [Electronic resource].
29. Kovalev V.V. Financial management: theory and practice. 2nd ed., revised. and additional M.: Prospekt Publishing House, 2009. – 1024 p.
30. Yuzvovich L.I., Degtyarev S.A., Knyazeva E.G. Investments. Yekaterinburg: Ural University Press, 2016. – 543 p.
31. Kyzym, M. O., Khaustova, V. E., & Trushkina, N. V. (2022). Sutnist poniattia «krytychna infrastruktura» z pozytsii natsionalnoi bezpeky Ukrainy [The essence of the concept of “critical infrastructure” from the standpoint of national security of Ukraine]. *Business Inform*, 12, 58-78. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-12-58-78> [in Ukrainian].
32. Kyzym, M. O., Khaustova, V. Ye., & Trushkina, N. V. (2022). Network Economy: Evolution of Development, Prerequisites for the Formation of the Conception, Conceptual Approaches to the Definition. *Business Inform*, 11, 40-51. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-11-40-51> [in Ukrainian].
33. Khaustova, V. Ye., & Trushkina, N. V. (2022). Theoretical Approaches to the Definition of the Concept of “Network Structure”. *Business Inform*, 8, 12-19. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-8-12-19> [in Ukrainian].
34. Trushkina, N. (2023). Evoliutsiia teoretychnykh pohliadiv na sutnist poniattia “infrastruktura” [Evolution of theoretical views on the essence of the concept of “infrastructure”]. *Věda a perspektivy*, 3(22), 125-143. [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2023-3\(22\)-125-143](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2023-3(22)-125-143) [in Ukrainian].
35. Khaustova, V., Tirlea, M. R., Dandara, L., Trushkina, N., & Birca, I. (2023). Development of Critical Infrastructure from the Point of View of Information Security. *UNIVERS STRATEGIC – Revistă de Studii Strategice Interdisciplinare și de Securitate*, 1(53), XIV, 170-188.
36. Trushkina, N. (2023). Sutnist poniattia “rozvytok krytychnoi infrastruktury” [The essence of the concept of “development of critical infrastructure”]. *Moderní aspekty vědy: XXIX. Díl mezinárodní kolektivní monografie* (str. 149-163). Česká republika, Jesenice: Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o. [in Ukrainian].
37. Bezpartochnyi, M., Trushkina, N., & Birca, I. (2023). Critical infrastructure development management mechanism: theoretical aspects. *Current issues of the management of socio-economic systems in terms of globalization challenges: scientific monograph* (pp. 612-628). Košice: Vysoká škola bezpečnostného manažérstva v Košiciach. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7799542>.
38. Trushkina, N. (2023). Rozvytok krytychnoi infrastruktury v umovakh povoienni vidbudovy natsionalnoi ekonomiky: dosvid Khorvatii, Bosnii ta Hertsehovyny [Development of critical infrastructure in the conditions of post-war reconstruction of the national economy: the experience of Croatia, Bosnia and Herzegovina]. *Moderní aspekty vědy: XXX. Díl mezinárodní kolektivní monografie* (str. 375-391). Česká republika, Jesenice: Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o. [in Ukrainian].

39. Bezpartochnyi, M., & Trushkina, N. (2023). Infrastructural provision for the managing of agricultural enterprises' international logistics activities in the context of food security. Food security: modern challenges and mechanisms to ensure: scientific monograph (pp. 7-24). Košice: Vysoká škola bezpečnostného manažérstva v Košiciach. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7859003>.
40. Trushkina, N. (2023). Priorities of post-war modernization and recovery of the national economy: the South Korea experience. Theoretical and practical aspects of modern scientific research: Collection of scientific papers «ΛΟΓΟΣ» with Proceedings of the II International Scientific and Practical Conference (Republic of Korea, Seoul, April 28, 2023) (pp. 31-35). Seoul: Case Co., Ltd. & European Scientific Platform. <https://doi.org/10.36074/logos-28.04.2023.08>.
41. Trushkina, N. (2023). National critical infrastructure protection strategies in the context of risk and crisis management concepts: international practice. Innovative approaches to solving scientific problems: Proceedings of the XIX International Scientific and Practical Conference (Japan, Tokyo, May 16-19, 2023) (pp. 112-117). Tokyo: International Science Group.
42. Trushkina, N. (2023). Current issues of critical infrastructure protection system architecture design: foreign experience. Scientific practice: modern and classical research methods: Collection of scientific papers «ΛΟΓΟΣ» with Proceedings of the IV International Scientific and Practical Conference (USA, Boston, May 26, 2023) (pp. 32-38). Boston: Primedia eLaunch, LLC Boston Data Science Group, European Scientific Platform. <https://doi.org/10.36074/logos-26.05.2023.008>.
43. Trushkina, N. (2023). Approaches to identifying critically important infrastructure objects in countries of the world. Development, education, culture: integration trends in the modern world: Proceedings of the XIV International Scientific and Practical Conference (Norway, Oslo, April 11-14, 2023) (pp. 176-182). Oslo: International Science Group.
44. Trushkina, N. (2023). Analysis of existing international security concepts. Methods of solving complex problems in science: Proceedings of the XVI International Scientific and Practical Conference (Czech Republic, Prague, April 25-28, 2023) (pp. 192-200). Prague: International Science Group.
45. Trushkina, N. (2023). Kontseptualni pidkhody do vyznachennia poniattia "mizhnarodna bezpeka" [Conceptual approaches to defining the concept of "International security"]. *Věda a perspektivy*, 4(23), 37-51. [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2023-4\(23\)-37-51](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2023-4(23)-37-51) [in Ukrainian].
46. Kwilinski, A., Hnatyshyn, L., Prokopyshyn, O., & Trushkina, N. (2022). Managing the Logistic Activities of Agricultural Enterprises under Conditions of Digital Economy. *Virtual Economics*, 5(2), 43-70. [https://doi.org/10.34021/ve.2022.05.02\(3\)](https://doi.org/10.34021/ve.2022.05.02(3)).
47. Bezpartochna, O., Pushak, Ya., & Trushkina, N. (2022). Current issues of information security management during the state of martial. Current issues of security management during martial law: scientific monograph (pp. 8-19). Košice: Vysoká škola bezpečnostného manažérstva v Košiciach.

48. Pushak, Ya., & Trushkina, N. (2023). Formation of a national educational system for training personnel in the field of information security management. Characteristics and trends of socioeconomic development at the macro- and micro-levels: Proceedings of the International Scientific Conference (Poland, Kielce, May 5-6, 2023) (pp. 26-30). Riga: Baltija Publishing. <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-306-4-8>.
49. Концептуальні засади формування водної безпеки України в умовах змін клімату. URL: <https://s2754fa8a69d100c7.jimcontent.com/download/version/1523452817/module/7558830154/name/1%20%D0%9A%D0%97.pdf>
50. Вода – в центрі кліматичної кризи. URL: [https://www.un.org/en/climatechange/science/climate-issues/water?gclid=CjwKCAjw6IiiBhAOEiwALNqncWzhKTVuQqNJys\\_e\\_yGHtA3sBVB1xFal1SO4bwrhu0wNjIH9xGX10RoCpmsQAvD\\_BwE](https://www.un.org/en/climatechange/science/climate-issues/water?gclid=CjwKCAjw6IiiBhAOEiwALNqncWzhKTVuQqNJys_e_yGHtA3sBVB1xFal1SO4bwrhu0wNjIH9xGX10RoCpmsQAvD_BwE)
51. Wake up to the looming water crisis, report warns. URL: <https://public.wmo.int/en/media/press-release/wake-looming-water-crisis-report-warns>
52. Європа знаходиться на межі катастрофічної засухи. URL: <https://internetua.com/evropa-znahoditsya-na-meji-katastroficsnoyi-zasuhi-ucseni>
53. Panagos, P. et al. (2016) Soil conservation in Europe: wish or reality? Land Degrad. Dev. 27
54. Андреа Бесте (2023) Законодавство і стратегії Європейського Союзу із захисту ґрунтів (станом на 2022 р.). URL: [https://www.apd-ukraine.de/images/2023/BVVG/Bodenschutz\\_Rechtsetzung/Bodenschutz\\_Rechtsetzung\\_EU\\_ua.pdf](https://www.apd-ukraine.de/images/2023/BVVG/Bodenschutz_Rechtsetzung/Bodenschutz_Rechtsetzung_EU_ua.pdf)
55. Інститут водних проблем і меліорації НААН України. URL: <http://rada.iwpim.com.ua/>
56. Аналіз впливу кліматичних змін на водні ресурси України. URL: [https://ecoaction.org.ua/wpcontent/uploads/2021/06/analiz\\_vplyvu\\_klim\\_zmin\\_na\\_vodni\\_res\\_abs.pdf](https://ecoaction.org.ua/wpcontent/uploads/2021/06/analiz_vplyvu_klim_zmin_na_vodni_res_abs.pdf)
57. Левковська Л., Сундук А. Безпека водних ресурсів України: аналіз, оцінка, пріоритети забезпечення. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/166648/22-Levkovska.pdf?sequence=1>
58. Чиста вода та належні санітарні умови. URL: <https://sdg.ukrstat.gov.ua/uk/6/>
59. Огляд року війни для водних ресурсів України. URL: <http://epl.org.ua/announces/oglyad-roku-vijny-dlya-vodnyh-resursiv-ukrayiny/#sdendnote1sym>
60. Blishchuk, K. M., Krupnyk, A. S., & Matviishyn, Ie. H. et al. (2014). Prohnozuvannia rozvytku terytorii. Benchmarkinh. Kyiv: K.I.S. (in Ukrainian).

61. Panchyshyn T.V. Rehionalnyi benchmarkinh yak instrument munitsypalnoho ta derzhavnoho upravlinnia. NAUKOVI ZAPYSKY / SCIENTIFIC PAPERS. 2017. 2 (55). URL: <http://nz.uad.lviv.ua/static/media/2-55/10.pdf>.
62. Benchmarkinh yak instrument pidvyshchennia konkurentospromozhnosti kompanii.
63. Upravlenye kompaniei. – 2010. – №1 [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu:
64. <http://www.management.com.ua/ct/ct003.html>.
65. Van der Veik H. Benchmarking [Elektronnyi resurs] / Van der Veik H. – Rezhym dostupu: <http://www.devbusiness.ru>. GH Watson Strategic benchmarking stimulates the development of the enterprises / GH Watson // Business Excellence. - 2006. - №9. - from. 27-31.
66. Vatson G.H. Strategicheskii benchmarking stimuliruet razvitie predpriyatiy / G.H. Vatson // Delovoe sovershenstvo. – 2006. – № 9. – S. 27–31.
67. Stelmakh M. Benchmarkinh yak instrument vyznachennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva M. Stelmakh, T. Soroka // Visnyk TNEU. – 2012. – №1. – S. 53–61.
68. Pedak, I. S. (2017). Benchmarkinh yak mekhanizm porivnyal'noho analizu ta zaporuka maybutn'oho rehioniv [Benchmarking as a mechanism for benchmarking and pledging future regions]. Ucheni zapysky TNU imeni V. I. Vernads'koho –Scientific notes of VN Vernadsky TNU, 28 (67), 52-56 [in Ukrainian]
69. Hinton M., Francis G., Holloway J. Best practice benchmarking in the UK, Benchmarking: An International Journal. 2000. Vol. 7. № 1. P.52–61
70. Moses J. Benchmarking quality measurement. Software Quality Journal, (Eds.) Springer Netherlands. 2007. Vol. 15. Issue 4. P. 449-462. URL : <http://www.springerlink.com/content/564j96784305k588/?p=87cf28851cb04bb9b4a4bc35921da611&pi=0>.
71. Шеремет А. Розвиток економіки України потребує зміцнення людського капіталу. 2014. URL: <https://www.me.gov.ua/news/detail?id=9d8d4ffb-da39-4fac-8c56-b8537742e7ee>
72. Точиліна Ю. Роль людського капіталу в інноваційному розвитку національної економіки. Науковий вісник Ужгородського національного університету, 2019, 26, 2, 89 с. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/26\\_2\\_2019ua/18.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/26_2_2019ua/18.pdf)
73. Грiшнова О. Людський, інтелектуальний та соціальний капітал України: сутність взаємозв'язку, оцінка, напрями розвитку. Соціально-трудові відносини: теорія та практика, 2014, 1, 34-40. URL: [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/stvttp\\_2014\\_1\\_5.pdf](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/stvttp_2014_1_5.pdf)

74. Hysa, E. (2018). Human Capital Trajectory: Performance of Albania and Serbia in Catching Up the EU Countries. *Review of Innovation and Competitiveness : A Journal of Economic and Social Research*, 4, 27–40. DOI: <https://doi.org/10.32728/ric.2018.42/2>
75. Sequeira, T. (2018). On the effects of human capital and R&D policies in an endogenous growth model. *Econ. Model.* 25, 968–982. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2008.01.002>
76. Grigorescu, A., Pelinescu, E., Ion, A-E., Dutcas, M. (2020). Human Capital in Digital Economy: An Empirical Analysis of Central and Eastern European Countries from the European Union. *Sustainability*, 13(4). DOI: <https://doi.org/10.3390/su13042020>
77. Novikova, N., Diachenko, O., Holovnua, Yu. (2020). Global trends of digitalization: potential of Ukraine. *Bulletin of the Kyiv National University of Trade and Economics*, 6, pp. 4-15. DOI: [https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2020\(134\)01](https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2020(134)01)
78. Дубина М., Козлянченко О. Концептуальні аспекти дослідження сутності цифровізації та її ролі в розвитку сучасного суспільства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, 2019, 3 (19). URL: <http://journals.stu.cn.ua/index.php/2411-5215/article/download/195621/195959>
79. Довгаль, О., Довгаль, Г., Іщенко, М. (2021). Довгаль О. Перспективи цифровізації економіки України: можливості та загрози. *Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна*, 13, с. 78-88. DOI: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-13-08>
80. Link and Motivation Group (2021). Human Capital Report. URL: [https://www.lmi.ne.jp/english/ir/library/h\\_c\\_report/pdf/h\\_c\\_report\\_2021.pdf](https://www.lmi.ne.jp/english/ir/library/h_c_report/pdf/h_c_report_2021.pdf)
81. Jermolajeva E., Znotiņa D. (2013). Investments in the Human Capital for Sustainable Development of Latvia. *Semantic Scholar*. URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/Investments-in-the-Human-Capital-for-Sustainable-of-Jermolajeva-Znotiņa/df8daa3bd155563ea28127849be0ab2d8e7cfe7b>
82. World Bank (2020). The 2020 HCI: Visualization. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/human-capital>
83. Schwab, K. (2019). The Global Competitiveness Report. World Economic Forum.
84. НБУ: рівень безробіття в 2023 році буде 26,1%, реальна зарплата зросте на 3,3%. *Finbalance*. 2023. URL: <https://finbalance.com.ua/news/nbu-riven-bezrobittya-v-2023-rotsi-bude-261-realna-zarplata-zroste-na-33>
85. 81% компаній допомагає працівникам в Україні та за кордоном – нове опитування «Делойт» в Україні та Американської торговельної палати в Україні. 2022. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2022/acc-deloitte-survey.html>

86. Цифрова грамотність населення України (2019). Міністерство цифрової трансформації України. URL: [https://osvita.diia.gov.ua/uploads/0/585-cifrova\\_gramotnist\\_naselenna\\_ukraini\\_2019\\_compressed.pdf](https://osvita.diia.gov.ua/uploads/0/585-cifrova_gramotnist_naselenna_ukraini_2019_compressed.pdf)
87. Аналітичний звіт за результатами опитування щодо доступу людей з інвалідністю до різних видів допомоги, послуг за їхнім постійним місцем проживання під час воєнного стану. Київ: «Національна асамблея людей з інвалідністю України», 2022. 7 с.
88. Державна служба статистики. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
89. Соколенко А. Як війна відкрила можливості для розвитку людського капіталу. Економічна правда. 2023. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/05/10/699977/>
90. Дзюменко Є. Що з людським капіталом України. Ліга. 2023. URL: <https://blog.liga.net/user/yedziumenko/article/scho-z-lyudskim-kapitalom-ukraini-2023>
91. Deloitte Ukraine. Тренди у сфері людського капіталу 2023: нові правила для світу без меж. 2023. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=BqP0RmW53t8>
92. Коваленко В. М., Корнацького В. М. Стан здоров'я народу України в умовах війни. Рекомендований для кардіологів, ревматологів, терапевтів, організаторів охорони здоров'я та лікарів загальної практики. ДУ "Національний науковий центр «Інститут кардіології імені акад. М.Д. Стражеска». 2022.
93. Самооцінка населенням стану здоров'я та рівня доступності окремих видів медичної допомоги у 2020 році. Державна служба статистики України. 2020. URL: [https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2021/zb/03/zb\\_snsz\\_20.pdf](https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/03/zb_snsz_20.pdf)
94. Жилияєв В., Калашнікова С., Ковтунець В. та інші. Стратегія реформування вищої освіти в Україні до 2020 року. Міністерство освіти і науки України, 2015, 37. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/gromadske-obgovorennya/2016/18-strategiya-reformuvannya-vishhoi-osviti-20.doc>
95. Стан освіти в Україні: соціологічне дослідження Український інститут майбутнього. 2017. URL: <https://uifuture.org/publications/23782-stan-osviti-v-ukraini-sociologichne-doslidzenna/>
96. Понад 4 тис. українських дітей шкільного віку повернулися в Україну за останні 11 днів, Сергій Шкарлет. МОН, 2022. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/ponad-4-tis-ukrayinskih-ditej-shkilnogo-viku-povernulisya-v-ukrayinu-za-ostanni-11-dniv-sergij-shkarlet>
97. Регулювання міграції: Прийом біженців з України. Home-affairs.ec.europa, 2022. URL: [https://home-affairs.ec.europa.eu/policies/migration-and-asylum/migration-management/migration-management-welcoming-refugees-ukraine\\_uk](https://home-affairs.ec.europa.eu/policies/migration-and-asylum/migration-management/migration-management-welcoming-refugees-ukraine_uk)

98. Костиря Н. Попри привабливі умови, які українським студентам пропонують за кордоном, багато хто повертається додому та вступає до наших вишів. Gordonua, 2022. URL: <https://gordonua.com/ukr/blogs/inna-kostyrya/nezvazhajuchina-privablivu-umovi-jaki-ukrajinskim-studentam-proponujut-zakordonom-bagatohto-povertajetsja-dodomu-ta-vstupaje-do-nashih-vuziv-1625795.html>
99. МОН продовжує популяризувати вищу освіту України на міжнародному рівні. МОН, 2022. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/mon-prodovzhuye-populyarizuvati-vishu-osvitu-ukrayini-na-mizhnarodnomu-rivni>
100. Стан освіти в Україні: соціологічне дослідження. Ukrainian Institute for the Future. 2017. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/rizne/2020/09/25/rozvitku-vishchoi-osviti-v-ukraini-02-10-2020.pdf>
101. Експрес-оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Програма розвитку ООН в Україні, 2022, 77 с. URL: [https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-10/UA\\_Rapid\\_Assessment\\_of\\_War\\_on\\_MSMEs\\_in\\_Ukraine\\_0.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-10/UA_Rapid_Assessment_of_War_on_MSMEs_in_Ukraine_0.pdf)
102. Free contraceptives for young people under the age of 21. European Observatory. 2019. URL: <https://eurohealthobservatory.who.int/monitors/health-systems-monitor/updates/hspm/sweden-2012/free-contraceptives-for-young-people-under-the-age-of-21>
103. Sterdyniak H. In defense of France's «family quotient». Ofce le blog. 2012. URL: <https://www.ofce.sciences-po.fr/blog/in-defense-of-frances-family-quotient/>
104. Long-term Care Insurance in Japan. MHLW, 2012. URL: <https://www.mhlw.go.jp/english/topics/elderly/care/>
105. Головіна О. Фінський досвід освіти. Як і навіщо учні у Фінляндії оцінюють себе. НУШ. 2019. URL: <https://nus.org.ua/articles/finskyj-dosvid-osvity-yak-i-navishho-uchni-u-finlyandiyi-otsinyuyut-sebe/>
106. Smart Nation. URL: <https://www.smartnation.gov.sg/>
107. Skills Future. URL: <https://www.skillsfuture.gov.sg/>
108. Програмування в Естонії почнуть викладати з першого класу. 2012. URL: [https://texty.org.ua/fragments/39421/Programuvanna\\_v\\_Jestoniji\\_pochnut\\_vykladaty\\_z\\_pershogo-39421/](https://texty.org.ua/fragments/39421/Programuvanna_v_Jestoniji_pochnut_vykladaty_z_pershogo-39421/)
109. Staff H. A Look at South Korea's Digital Transformation So Far. 2023. URL: <https://www.hapskorea.com/a-look-at-south-koreas-digital-transformation-so-far/>
110. Топчій Н.В. Аналіз ризиків у випробувальній лабораторії органу оцінки відповідності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://www.tech.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/6\\_2020/part\\_1/3.pdf](https://www.tech.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/6_2020/part_1/3.pdf)
111. ДСТУ ISO GUIDE 73: 2013 Керування ризиком. Словник термінів.

112. ДСТУ ISO 31000:2018 Менеджмент ризиків. Принципи та настанови (ISO 31000:2018, IDT)
113. Федулова І. В., ІДЕНТИФІКАЦІЯ РИЗИКІВ ЯК СКЛАДОВА РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2016/2016\\_4/4.pdf](http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2016/2016_4/4.pdf).
114. Онопрієнко С. А., Шарапова О. В., Наранович О. В., Спасенко І. О., Шевцова О. М. Щодо питання управління та оцінювання ризиків у діяльності судово-експертних установ України//Теорія та практика судової експертизи і криміналістики: зб. наук. пр./редкол.: О. М. Ключев, В. Ю. Шепітько та ін. Харків: Право, 2020. Вип. 21. С. 252—266. DOI: [https://doi.org/10.32353/khrife.1.2020\\_16](https://doi.org/10.32353/khrife.1.2020_16).
115. Гут Т.П., Микійчук М.М. Аналіз та узагальнення ризиків інноваційної діяльності в метрологічній сфері/Методи та прилади контролю якості № 1 (48) 2022? С. 52
116. Корнилюк Р. Головні тенденції банківського ринку за 12 місяців війни. Економічна правда. 2023. – URL: <http://surl.li/gmifa>
117. Квасницька Р. С. Сучасні підходи до вибору методичного інструментарію оцінки рівня фінансової безпеки банківських установ/ Інструменти регулювання національної економіки та національної безпеки в умовах сучасних глобальних викликів : матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Хмельницький, 5–6 листоп. 2021 р.). – Хмельницький : ХНУ, 2021. С.39-45.
118. Основні показники діяльності банків України (2015-2023 рр.). – Офіційний сайт Національного банку України. – URL: <http://surl.li/hiulm>
119. Пурій Г.М. Сучасний стан та перспективи розвитку банківської системи України. ФІНАНСОВИЙ ПРОСТІР. 2017. № 3 (27). С.41-45.
120. Національний банк України. – Офіційний сайт. – URL: <https://bank.gov.ua>
121. Лавренюк В. Системно важливі банки та їх вплив на стабільність банківської системи: дис..канд. екон. наук : 08.00.08 . КНТЕУ. Київ, 2016. 280 с.
122. Системно важливі банки. Офіційний сайт Національного банку України. – URL: <http://surl.li/etkgx>
123. Про порядок регулювання діяльності банків в Україні : інструкція: текст затверджений Постановою Національного банку України від 26.09.2001 р. Редакція від 21.04.2023 р. – URL: <http://surl.li/hiuko>
124. Обух В. Банківська система України: фінансовий успіх на тлі додаткових викликів. Укрінформ. 2023. – URL: <https://griml.com/YQGZU>
125. Постанова 3360-XII «Pro Osnovni napriamy zovnishnoi polityky Ukrainy»: [Postanova: pryiniatyi Verkhovnoiu Radoiu Ukraïny 2 lyp. 1993 r.: vtratyv chynnist 20 lyp. 2010 r.]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3360-12#Text>



126. Uhoda pro partnerstvo i spivrobotnytstvo mizh Ukrainoiu i Yevropeiskymy Spivtovarystvamy ta yikh derzhavamy-chlenamy: [Uhoda, Protokol, Mizhnarodnyi dokument: pryiniaty 14 cher. 1994 r.: za stanom na 27 cher. 2014 r. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/998\\_012#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/998_012#Text)].

127. Ukaz 615/98 «Pro zatverdzhennia Stratehii intehratsii Ukrainy do Yevropeiskoho Soiuzu»: [Ukaz, Stratehiia: pryiniaty Prezydentom Ukraïny 11 cher. 1998 r.: vtratyv chynnist 10 lyp. 2015 r.]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/615/98#Text>

128. Prohrama intehratsii Ukrainy do Yevropeiskoho Soiuzu: [Prohrama: pryiniaty Prezydentom Ukraïny 14 ver. 2000 r.: vtratyv chynnist 10 lyp. 2015 r.]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0001100-00>

129. Ukaz 493/2004 «Stratehiia ekonomichnoho ta sotsialnoho rozvytku Ukrainy «Shliakhom yevropeiskoi intehratsii» na 2004-2015 roky»: [Stratehiia: pryiniaty Prezydentom Ukraïny 28 kv. 2004 r.: vtratyv chynnist 10 lyp. 2015 r.]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/493/2004#Text>

130. The Eastern Partnership Multilateral Platforms // Official Site of the European External Actions Service (EEAS). URL: [http://eeas.europa.eu/eastern/platforms/index\\_en.htm](http://eeas.europa.eu/eastern/platforms/index_en.htm)

131. Zakon Ukraïny 2411-VI «Pro zasady vnutrishnoi i zovnishnoi polityky»: [Zakon: pryiniaty Verkhovnoiu Radoiu Ukraïny 1 lyp. 2010 r.: za stanom na 1 sich. 2015 r.]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2411-17#Text>

132. Uhoda pro asotsiatsiiu mizh Ukrainoiu, z odniiei storony, ta Yevropeiskym Soiuzom, Yevropeiskym spivtovarystvom z atomnoi enerhii i yikhnimy derzhavamy-chlenamy, z inshoi storony. Uhodu ratyfikovano iz zaiavoju Zakonom # 1678-VII vid 16.09.2014. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011/page#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011/page#Text)

133. Ukaz 5/2015 «Stratehiia staloho rozvytku «Ukraina – 2020» [Ukaz, Stratehiia: pryiniaty Prezydentom Ukraïny 12 sich. 2015 r.]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#Text>

134. Trade Statistics for International Business Development. Official Site of the International Trade Centre. URL: [http://www.trademap.org/tm\\_light/Bilateral\\_TS.aspx](http://www.trademap.org/tm_light/Bilateral_TS.aspx)

135. Statystychna informatsiia. Ofitsiinyi sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

136. Byuleten' potochnoho stanu torhovel'nykh vidnosyn mizh Ukrayinoyu ta YES. Ministerstvo ekonomiky Ukrayiny. Ofitsiynyy veb-sayt. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-A&isSpecial=True&id=6b2412a2-219c4aa9b4ef87f9690e520f&title=BiuletenPotochnogoStanuTorgovelnikhVidnosinMizhUkrainoiuTas>.

137. Constitution of Ukraine: Law of Ukraine dated June 28, 1996 No. 254k/96-BP. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>

138. On amendments to some legislative acts of Ukraine regarding land use planning: Law of Ukraine dated June 17, 2020 No. 711-IX. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/711-20#Text>

139. On the approval of the Procedure for maintaining the State Land Cadastre: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 1051 dated October 17, 2012. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1051-2012-%D0%BF>

140. The first results of the pilot project on the development of comprehensive plans for the spatial development of the territories of the Pischyn and Rohan communities were presented at the Faculty of Land Management. URL: <https://nubip.edu.ua/node/104975>.

141. Iukhno A., Hoptsii D.(2022) Upravlinnia zemelnymy resursamy obiednanykh terytorialnykh hromad [Land resources management united territorial communities]. Proceedings of the 8th International Scientific-Practical Conference "Formation of the mechanism of national economic systems competitive positions strengthening in global, regional and local dimensions"(Tern., 01-02 June 2022), pp. 180-183 [in Ukrainian].

142. Auletta, K. (2009). Googled: The End of the World as We Know It. The Penguin Press.

143. Taylor, N. (2005). Search Me: The Surprising Success of "Google". Cyan Communications.

144. Wise, D., Malseed, M. (2005). The Google Story: Inside the Hottest Business, Media, and Technology. Delta.

145. Galloway, S. (2017). The Four: The Hidden DNA of Amazon, Apple, Facebook, and Google. Random House Large Print.

146. Green, S. (2018). Brands We Know: Google. Bellwether Media.

147. McAlone, N. (2015, October 6). The true story behind Google's hilarious first name: BackRub. Business Insider. <https://www.businessinsider.com/the-true-story-behind-googles-first-name-backrub-2015-10>

148. BackRub | search technology. (n.d.). Encyclopedia Britannica. <https://www.britannica.com/technology/BackRub>

149. RUB - What does RUB stand for? (n.d.). <https://slang.net/meaning/rub>

150. Tai, J. Get a Name!: 10 Rules to Create a Great Brand Name. Marshall Cavendish.

151. Zjawinski, S. (2008, March 12). How Google Got Its Colorful Logo. WIRED. <https://www.wired.com/2008/03/gallery-google-logos/>

152. Jaupi, J. (2022, February 15). What do the colors in the Google logo mean? The REAL origins revealed. The Sun. <https://www.thesun.co.uk/tech/17660059/colors-google-logo-mean-the-real-origins-revealed/>
153. Kerr, D. (2012, September 14). eBay revamps its logo after 17 years. CNET. <https://www.cnet.com/tech/services-and-software/ebay-revamps-its-logo-after-17-years/>
154. Kosner, A. W. (2012, August 26). Microsoft's New Logo And The Mysterious Case Of The Missing Yellow Square. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/anthonykosner/2012/08/26/microsofts-new-logo-and-the-mysterious-case-of-the-missing-yellow-square/?sh=3b4fa19e72d9>
155. Swanner, N. (2015, November 10). Google created an entirely new typeface (Product Sans) for its snappy logo redesign. TNW | Google. <https://thenextweb.com/news/google-created-an-entirely-new-typeface-for-its-snappy-logo-redesign>
156. Alphabet Investor Relations. (n.d.-b). Alphabet Investor Relations. <https://web.archive.org/web/20180421105327/https://abc.xyz/investor/other/google-code-of-conduct.html>
157. Fox News. (2018, May 22). Google revises code of conduct, removes "Don't be evil." New York Post. <https://nypost.com/2018/05/22/google-revises-code-of-conduct-removes-dont-be-evil/>
158. Alphabet Investor Relations. (n.d.). Alphabet Investor Relations. <https://abc.xyz/investor/other/google-code-of-conduct/>
159. Crofts, P., van Rijswijk, H. (2020). Negotiating 'Evil': Google, Project Maven and the Corporate Form. *Law, Technology and Humans*, 2(1), 1-16.
160. Romm, T. (2021, January 22). Amazon, Facebook, other tech giants spent roughly \$65 million to lobby Washington last year. Washington Post. <https://www.washingtonpost.com/technology/2021/01/22/amazon-facebook-google-lobbying-2020/>
161. GovInfo. (n.d.). [https://www.govinfo.gov/app/details/USCOURTS-cand-5\\_20-cv-03664](https://www.govinfo.gov/app/details/USCOURTS-cand-5_20-cv-03664)
162. Google Doodles. (n.d.). <https://www.google.com/doodles#archive>
163. Google - About Google, Our Culture & Company News. (n.d.). <https://about.google/>