A young girl with dark hair in a ponytail, adorned with two yellow flower clips, stands with her back to the camera. She is wearing a bright yellow, sleeveless, tiered dress with green trim at the neckline and waist. She is positioned in a field of vibrant yellow flowers, likely rapeseed. In the background, a city skyline is visible, but it is partially obscured by a large, blue, tarp-like structure that appears to be draped over the buildings. The sky is a clear, bright blue, and the sun is visible in the upper right corner, creating a lens flare effect. The overall scene suggests a juxtaposition of nature and urban development, possibly in a post-conflict or reconstruction context.

ІННОВАЦІЙНІ ОСНОВИ ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ КРАЇН ПІСЛЯ ЗБРОЙНИХ КОНФЛІКТІВ

колективна монографія

**Інститут стратегій інноваційного розвитку і
трансферу знань**

**ІННОВАЦІЙНІ ОСНОВИ
ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ КРАЇН
ПІСЛЯ ЗБРОЙНИХ КОНФЛІКТІВ**

колективна монографія

Суми
2022

УДК 330.101.541:338.124.4 (477)
JEL Classification: A12, O11, R10

*Рекомендовано до друку Науковою радою
Інституту стратегій інноваційного розвитку і трансферу знань
(протокол № 5 від 25 липня 2022 р.)*

Рецензенти:

Прокопенко О.В., д-р. екон. наук, професор, професор кафедри економіки, Інноваційний університет «Collegium Mazovia» (Польща)

Семенець-Орлова І.А., д-р. наук з держ. упр., професор, директор Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу Міжрегіональної Академії управління персоналом (Україна)

Інноваційні основи відновлення та розвитку країн після збройних конфліктів: інноваційний вимір: колективна монографія / за ред. д.е.н. Омеляненка В. А. Суми: Інститут стратегій інноваційного розвитку і трансферу знань. 2022. 280 с.

ISBN 978-617-8246-00-6

В монографії розглянуто широкий спектр актуальних проблем відновлення та розвитку країн після збройних конфліктів та запропоновано шляхи їх вирішення на основі інновацій.

Для викладачів, аспірантів і студентів вищих навчальних закладів, а також широкого кола читачів, яких цікавлять проблеми розвитку регіонів та управління інноваційними процесами.

The monograph examines a wide range of current problems of recovery and development of countries after armed conflicts and proposes ways to solve them based on innovations.

For lecturers and students of higher educational institutions, as well as a wide range of readers, who are interested in issues of regions development and innovation processes management.

УДК 330.101.541:338.124.4 (477)
ISBN 978-617-8246-00-6

Колектив авторів, 2022 р. ©

Інститут стратегій інноваційного
розвитку і трансферу знань, 2022 р. ©

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
Телетов О.С.	
1 СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ	13
1.1 Сучасні проблеми освіти та наукової діяльності.....	13
1.2 Що і як відновлювати.....	25
1.3 Інноваційні засади відновлення соціально-економічного стану країни після завершення збройного конфлікту	37
Омельяненко В.А., Омельяненко О.М.	
2 ІННОВАЦІЇ У ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ ЕКОНОМІКИ: ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА	48
2.1 Місце і роль інноваційної компоненти під час забезпечення сталого та безпечного розвитку економіки.....	48
2.2 Інноваційна складова стратегічної безпеки держави	67
2.3 Регіональний аспект повоєнного відновлення в контексті смарт-спеціалізації	79
2.4 Інноваційні аспекти забезпечення галузевого розвитку (кейс АПК України)	88
Підоричева І.Ю., Миценко І.М.	
3 ВІДНОВЛЕННЯ ПОВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ: УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ, ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД І ЗАВДАННЯ	93
3.1 План модернізації та переоснащення Франції після Другої світової війни	96
3.2 Програма відбудови післявоєнної Європи.....	103
3.3 Ключові завдання повоєнного відновлення України з урахуванням європейського досвіду	107
3.4 Пропозиції щодо удосконалення системи державного управління інноваційними процесами в Україні в інтересах забезпечення конкурентоспроможності повоєнної національної економіки	111

Петрова І.П.

4 ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК ІНВЕСТИЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ.....	126
4.1 Фінансування публічно-приватного партнерства через призму викликів сьогодення.....	126
4.2 Реалії публічно-приватного партнерства в Україні.....	129
4.3 Механізм реалізації публічно-приватного партнерства в Україні	133

Дідковська Л.І.

5 ГІДРОМЕЛІОРАТИВНА ГАЛУЗЬ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	141
5.1 Иригаційна реформа	141
5.2 Вплив військових дій на гідро-меліоративну галузь та водні ресурси.....	142
5.3 Відродження гідротехнічної меліорації у повоєнний період.....	144

Єрмакова О.А., Рубель О.Є., Бушуєв С.Г., Купінець Л.Є.

6 ПРОГРАМНІ ЗАХОДИ ЩОДО ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ СЕКТОРУ АКВАКУЛЬТУРИ (РИБНИЦТВА) ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ	151
6.1 Економічне значення аквакультури.....	151
6.2 Проблеми розвитку сектору аквакультури в Одеській області.....	154
6.3 Пропозиції щодо розвитку сектору аквакультури в Одеській області.....	158
6.4 Інституційне забезпечення реалізації програмних заходів	161

Соколенко Л.Ф.

7 ОРГАНІЗАЦІЯ І МЕТОДИКА АУДИТУ КЕРУЮЧИХ КОМПАНІЙ У СФЕРІ ЖКГ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ	164
7.1 Організація аудиту фінансової звітності керуючої компанії у сфері ЖКГ в умовах цифровізації її бізнес-процесів	164

7.2 Процедури аудиторської перевірки бізнес-процесів керуючої компанії у сфері ЖКГ в умовах відновлення України після збройного конфлікту	211
7.3 Методика загальних аудиторських процедур перевірки фінансової звітності керуючих компаній у сфері ЖКГ	234
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	258
Додаток А.....	277

ВСТУП

У зв'язку з обговоренням шляхів повоєнного відновлення України та способів отримання й використання відповідного фінансування особливої актуальності набуває аналіз успішних світових кейсів відбудови та їх адаптація до реалій нашої країни. В цьому контексті важливість інноваційної складової відбудови країни пов'язана з тим, що головною вимогою до відновлення має бути не просте повернення до довоєнного стану, а повноцінна інноваційна розбудова та інтегрування до Європейського співтовариства на засадах сталого розвитку та з урахуванням Європейського зеленого курсу, що також є запорукою виконання Копенгагенських критеріїв вступу до ЄС.

У монографії розглянуто інноваційні чинники, що забезпечували відновлення та розвиток країн після воєнних конфліктів, для їх урахування при створенні концепції відновлення України.

У першому розділі «**Стратегічні аспекти відновлення України**» (Телетов О.С.) проаналізовано історичні корені виникнення конфлікту та підтверджено, що до першочергових напрямків відновлення соціально-економічного стану країни після збройних конфліктів можна віднести інновації в техніко-економічній, індустріальній, аграрній та науково-освітній діяльності. Певні сподівання на реалістичність ідей відновлення країни існують завдяки створенню бізнес-інноваційних структур, які починають входити у вітчизняне економічне середовище. В певних регіонах країни вже набутий практичний досвід у вирішенні локальних та регіональних ринкових проблем за рахунок залучення до цього процесу як державних організацій, вищих навчальних закладів, колишніх дослідницьких та проектних інститутів, так й підприємств малого та середнього бізнесу. Здебільшого такі структурні одиниці створюються за підтримки місцевих органів влади та держадміністрацій, іноземних інвесторів, приватного бізнесу. Доцільно створити індустріальні парки (технопарки, технополіси, бізнес-інкубатори) з метою раціональнішого використання наявного виробничо-наукового потенціалу,

матеріально-технічної бази для комерціалізації результатів наукових досліджень та їх впровадження на вітчизняному та закордонних ринках у менш постраждалих від військових дій містах. Обґрунтовано, що надія на відновлення національної економіки країни після позитивного для України закінчення військового конфлікту на принципах інтелектуально-інноваційного сталого розвитку пріоритетних напрямків цілком реальна.

Другий розділ «**Інновації у повосенному відновленні економіки**» (Омельяненко В.А., Омельяненко О.М.) присвячений визначенню змістовних аспектів еволюції концепт-зв'язки «розвиток – безпека» та обґрунтуванню того, що у сукупності вказані тенденції визначили новий специфічний зміст, в якому безпека і розвиток виступають як взаємообумовлені цілі та способи їх досягнення. Подано порівняльний аналіз традиційних та інноваційних безпекових підходів, що ілюструє значення саме національного рівня формування політики розбудови системи «сталий розвиток – безпека». Обґрунтовано, що для розбудови національної системи «сталий розвиток – безпека» варто розглядати інноваційну політику як сукупність інструментів управління цілеспрямованим впровадженням інновацій, що сприятимуть сталому розвитку. Необхідність аналізу інноваційного виміру національної системи «сталий розвиток – безпека» обумовлюється тим, що звуження національної безпеки до військово-політичного аспекту в прив'язці до національних інтересів у сфері безпеки та оборони є в сучасних умовах помилковим підходом. У цьому контексті інноваційна безпека може бути тим компонентом, що пов'язує напрями досліджень в інтересах забезпечення як національної безпеки, так і її якісного соціально-економічного розвитку. Підкреслено важливість системної інноваційної політики, що передбачає розроблення та впровадження системи пріоритетних напрямів розвитку науки та інновацій, орієнтованої на досягнення Цілей сталого розвитку за деталізацією за технологіями або вимірами сталого розвитку. В умовах обмежених ресурсів необхідно ранжувати інновацій за пріоритетністю. Це завдання пропонується вирішити шляхом концептуалізації зв'язку між сталим розвитком та безпекою, за

результатами чого можна шляхом оцінювання поточного стану та прогнозування визначити найбільш проблемні складові (поточні, очікувані) національної системи «сталий розвиток – безпека». Важливість використання такого підходу в умовах України обумовлено тим, що сучасні підходи до побудови різних політик розвитку є спробою оперативного, ручного управління без заздалегідь заданої траєкторії та без чіткої моделі. Є низка точкових стратегій, фактично не пов'язаних ні між із собою, ні з остаточним результатом – підвищенням рівня життя громадян та сталим розвитком країни. Розроблено схему аналітики стратегічної інноваційної безпеки, що ґрунтується на технологічній аналітиці, контролі визначених індикаторів інноваційного розвитку та розробленні науково-методичних основ стратегічного управління. Результати аналітики визначених індикаторів у їх системному взаємозв'язку слід використати для розроблення програм розвитку та інноваційних стратегій. Інноваційні стратегії пропонуємо розглядати як набір правил та організаційно-економічних механізмів, що визначають процедуру селекції і реалізації різних типів інновацій відповідно до суспільної орієнтації розвитку). Визначено, що враховуючи значну диференціацію впливу війни на регіони України, постає завдання реалізації різних регіональних стратегій відновлення. Для цих цілей запропоновано використовувати макропроекткування інноваційно-технологічних систем як основу інституційно-інноваційного проектування, що має серед іншого розглядатись у контексті смарт-спеціалізації регіонів.

У третьому розділі **«Відновлення повоєнної економіки України: управлінські аспекти, європейський досвід і завдання»** (Піддорищева І.Ю., Миценко І.М.) відзначено, що неприпустимим є відтворення аграрно-сировинної моделі економіки у її довоєнному вигляді, що призведе до остаточної «аграризації» та занепаду країни. Повоєнна відбудова України має спрямовуватися на створення економіки індустріально-інноваційного типу шляхом технологічно-цифрової трансформації на засадах Індустрії 4.0. Україна має сама ініціювати такий сценарій післявоєнного розвитку, розробивши концепцію комплексного плану повоєнної відбудови країни на

нових технологічних засадах. Цей план необхідно надати нашим союзникам для подальшого спільного доопрацювання та погодження. Розробкою Плану мають займатися найкращі й найкваліфікованіші фахівці з чистою репутацією, завзяті та підприємливі, не байдужі до майбутнього України. У Плані має бути чітко визначено курс на європейську інтеграцію України. План має стати національною політикою України, програмою її структурної трансформації. Забезпечення інноваційної конкурентоспроможності повоєнної національної економіки є вельми складним і довготривалим процесом, який потребує ефективної системи державного управління інноваціями. Така система має ґрунтуватися на нових підходах, враховувати сукупність викликів внутрішнього та зовнішнього походження, передбачати участь у процесах управління широкої громадськості. Для підсилення інноваційного потенціалу України в інтересах її найшвидшого повоєнного відновлення розроблено пропозиції щодо формування цілісної системи державного стратегічного планування і прогнозування розвитку науково-технічної та інноваційної сфери.

У четвертому розділі «**Публічно-приватне партнерство як інвестиційний механізм післявоєнного відновлення економіки України**» (Петрова І.П.) визначено, що публічно-приватне партнерство є інвестиційним механізмом післявоєнного відновлення економіки, чинником економічного зростання, створення нових робочих місць та структурної перебудови економіки. Для України публічно-приватне партнерство є ключем до вирішення цілої низки як економічних, так і соціальних проблем відновлення країни. Публічно-приватне партнерство дозволяє цілеспрямовано використовувати інвестиційний потенціал бізнесу у визначених державою стратегічних напрямках. Виявлено, що механізм публічно-приватного партнерства має суттєвий вплив на економіку шляхом зниження навантаження на державний бюджет, залучення іноземного капіталу, використання переваг приватного бізнесу для реалізації суспільно-значущих державних функцій, стимулювання ділової активності в умовах кризових явищ, викликаних воєнним станом в країні та створення додаткових можливостей для післявоєнної відбудови

інфраструктури України, а також інших суміжних підгалузей економіки. Запропоновано механізм реалізації інвестиційних проєктів на засадах публічно-приватного партнерства: визначення проєкту публічно-приватного партнерства; підготовка та планування проєкту (розробка техніко-економічного обґрунтування); проведення конкурсу з визначення приватного партнера; управління реалізацією договору публічно-приватного партнерства (контроль і моніторинг реалізації ППП); управління реалізацією договору публічно-приватного партнерства. Виявлено, що сферами застосування публічно-приватного партнерства для післявоєнного відновлення країни можуть бути: житлово-комунальний комплекс; транспортна інфраструктура; курортно-рекреаційна сфера і туризм; охорона здоров'я; інноваційна, наукова та науково-технічна діяльність; освіта.

П'ятий розділ **«Гідромеліоративна галузь в умовах воєнного стану»** (Дідковська Л.І.) присвячений висвітленню впливу військових дій на стан гідромеліоративної галузі та обґрунтуванню напрямів з відновлення вітчизняного зрошувального землеробства у повоєнний період. Задля цього необхідно буде здійснити низку заходів: інвентаризацію меліорованих площ та іригаційної інфраструктури, оцінити завдані еколого-економічні збитки. Важливим буде забезпечення державної підтримки відновлення меліоративних систем та придбання зрошувальної техніки. Розкрито залежність повоєнного відродження гідротехнічної меліорації України від вливання фінансових ресурсів: кредитів та грантів від міжнародних організацій та зарубіжних країн, а також репарацій від країни-агресора.

У шостому розділі **«Програмні заходи щодо використання потенціалу сектору аквакультури (рибництва) для забезпечення продовольчої безпеки»** (Єрмакова О.А., Рубель О.Є., Бушуєв С.Г., Купінець Л.Є.) визначено основні проблеми, які стримують розвиток сектору аквакультури в Одеській області, надано відповідні пропозиції щодо розвитку даного сектору та окреслено необхідне інституційне забезпечення для реалізації запропонованих заходів. Зростаючі потреби в рибній сировині на фоні

скорочення обсягів вилову риби в Чорноморському басейні та внутрішніх водоймах ставлять перед рибною промисловістю України задачу пошуку резервів. Таким резервом, здатним поповнити скорочені обсяги промислу, і повинна стати аквакультура. Проблеми сектору аквакультури систематизовано за елементами моделі М. Портера: фактори виробництва, умови внутрішнього попиту, споріднені та підтримуючі галузі, контекст стратегії підприємств, який у даному дослідженні визначений як зростання обсягів виробництва товарної риби. Дане дослідження може стати підґрунтям для розробки регіональної галузевої програми розвитку сектору аквакультури.

У сьомому розділі **«Організація і методика аудиту керуючих компаній у сфері ЖКГ в умовах цифровізації бізнес-процесів»** (Соколенко Л.Ф.) розглянуто особливості організація аудиту фінансової звітності керуючої компанії у сфері ЖКГ в умовах цифровізації її бізнес-процесів, розроблено програму вивчення керуючої компанії та її середовища, загальну стратегію аудиту керуючої компанії та план аудиту керуючої компанії. В ході дослідження сформульовано доцільність структурування процедур аудиторської перевірки за бізнес-процесами. Даний підхід повністю відповідає вимогам міжнародних стандартів аудиту, зокрема, дозволяє спланувати процедури у відповідь на оцінені ризики аудитора, зосередити увагу на отриманні аудиторських доказів не за окремими об'єктами бухгалтерського обліку, а за пов'язаними операціями. Запропоновано ряд рекомендацій щодо загальних аудиторських процедур перевірки фінансової звітності керуючих компаній у сфері ЖКГ.

Колективна монографія «Інноваційні основи відновлення та розвитку країн після збройних конфліктів» опублікована в межах виконання НДР Інституту стратегій інноваційного розвитку і трансферу знань «Методологія управління проектами трансферу технологій» (№ 0121U114205).

Телетов О. С.

Сумський національний аграрний університет

1 СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

1.1 Сучасні проблеми освіти та наукової діяльності

За рубежом высшее образование – это высшее образование, его имеют немногие. И платят им потом соответственно. Для кого реформируют образование в Украине? «Панорама», № 23, 13–19 июня 2005

Будь-який збройний конфлікт врешті решт закінчується одним з двох результатів: *перемогою* однієї із сторін, *двосторонніми домовленостями*, коли результати не задовольняють жодну сторону, але розум й реальних розрахунк перемагає амбіції, емоції тощо. Сторони розуміють, що продовження бойових дій тільки погіршить ситуації й змушені чимсь поступитися заради благополуччя свого народу. Є ще й третій шлях – *приморозок конфлікту*, який, як показує досвід, проблеми не вирішує й час від часу розгорається з новою силою. Це і Нагірно-карабахський конфлікт, і придністровський, і конфлікт між ізраїльтянами та палестинцями, і кіпрський між турецькою та грецькою сторонами, і конфлікт курдів, які століттями борються з трьома сусідніми країнами (Курдистан до нинішнього часу роздірено між Іраном, Іраком і Туреччиною) за створення своєї незалежної держави. Останні десятиріччя підтвердили тенденцію, що якщо народ того чи іншого регіону не підтримує політику держави, до якої він входить, остаточно вирішити конфлікт не вдається. А як жити людям, коли більша частина їх життя проходить у воєнному стані країни? Вже 35 років триває конфлікт між Нагірним Карабахом й Азербайджаном, а отже підліткам кінця 80-х років минулого століття зараз під 50 років, все-таки вдалося домовитися у Придністров'ї, але тяжіння Молдови до Румунії, за якої

придністровцям різних національностей (українцям, росіянам, гагаузам та ін.), як вони вважають, буде набагато гірше, не дає змоги їм спокійно дивитися в майбутнє, а восьмирічні діти Донецької та Луганської областей взагалі не знають, що таке мирне життя.

Жити якимось потрібно, тому освітня та просвітницька діяльність здебільшого продовжує функціонувати по обидві боки територій будь-якого конфлікту.

Під час збройного конфлікту найбільше страждають економіка країни, особливо промисловість та освіта підростаючого покоління, рівень якої не може в таких умовах не погіршитися. Саме на них дії держави мають спрямовуватися в першу чергу. І якщо за заняттями дітей-школярів здебільшого наглядають батьки, то студенти закладів вищої освіти (ЗВО), як правило, надані самим собі. Проконтролювати їх, особливо якщо вони живуть поза межами місця розташування ЗВО, практично неможливо, консультації викладача одержати важко, багато хто змушений працювати, щоб якимось утримувати сім'ю із-за евакуації її частини. Якщо конфлікт триває місяці, то це ще півбіди, а якщо затягується на роки? Погіршується такий стан ще через значний провал не тільки в Україні, а й в Європі славнозвісної Болонської системи вищої освіти.

Ще на початку 2000-х років багато хто розумів, що криється під привабливою ідеєю свободи вибору молоді – європеїзації вищої освіти (Телетов, 2005). Ідея європеїзації вищої освіти була вперше озвучена на фоні внутрішнього об'єднання європейських держав. Ще у 1970-х роках, коли Європейський Союз (ЄС) ще не сформувався, міністри освіти країн Європи ставили питання про те, як вирішити проблему визнання дипломів на всьому європейському просторі. У 1998 році згадані міністри освіти Великої Британії, Німеччини, Франції та Італії підписали декларацію про вищу освіту в університеті в Сорбоні. Сорбонську декларацію було підтверджено через рік в університеті в італійському місті Болонья, й з того часу система вищої освіти в Європі носить ім'я Болонської. Сутність цієї системи – уніфікація освіти.

Для країн з розвинутою економікою Болонська система дозволяла в першу чергу стати пілососом для «висмокування»

з інших, менше економічно розвинутих країн, кваліфікованих фахівців та талановитої молоді. Болонська система дозволяє людині з дипломом, одержаним в Болгарії чи Румунії, отримати роботу у Великій Британії, Німеччині чи Франції, бо одержаний нею (людиною) диплом визнається на всій території ЄС. Природно, що за такої системи багаті країни одержать для себе кращих випускників, залишаючи не затребуваних ринком інших студентів без роботи, що вело й веде до поступової економічної й наукової деградації країн-донорів. Якщо придивитися, що відбувається з успіхами в наукових дослідженнях більшості країн східної Європи, країн Балканського півострова, Норвегії, Португалії та науковими відкриттями вчених Греції або Іспанії, чи, наприклад, з інноваціями, створеними молодими фахівцями цілком, як нам подають, успішних Польщі чи країн Балтії, то побачимо, нічого цього немає. Практично вся талановита молодь покинула свої країни й працює на економіку провідних країн ЄС. Зрозуміло, що для тих чи інших конкретних осіб це добре. Але чи добре для країни в цілому, яка в такій ситуації нарікає свою освітню систему до деградації? В решті решт це призведе до того, що заклади вищої освіти припинять продукувати якісно підготовлених фахівців, а вища школа країни просто розвалиться, перетворившись у непотрібний рудимент минулого. Наведемо приклад, що відбувся в 2021 році.

Об'єднання ЗВО в Україні стало чи не ідею-фікс, починаючи з 2004 року (Мельник, 2006). У минулому році незважаючи на протести викладацьких складів поєднали кілька ЗВО у Харкові, починаючи із сільськогосподарського університету та закінчуючи університетом громадського харчування. Тобто, якщо вже в Харкові вийшло, то інші міста й не протестуватимуть. А тепер це Харків чи не найбільше серед міст-мільйонників постраждав під час збройного конфлікту. Так яким чином місто відновить першість в науковій чи освітній діяльності, існуючу ще 35–40 років тому? Певно, доречніше було б провести об'єднання безпосередньо в столиці України, а потім подивитися, чи доцільно це робити в тих чи інших регіонах.

Майже два десятиріччя ми спостерігаємо за функціонуванням Болонської системи в нашій країні.

Проаналізуємо, що позитивного вона дала Україні окрім гіпотетичних можливостей нашої молоді працювати в країнах ЄС? Практично нічого.

1. Бальна (кредитна) система освіти, коли для одержання кваліфікації необхідно набрати необхідну кількість балів, в тому числі за непрофільними предметами, призвела до того, що студенти йдуть шляхом найменшого супротиву, набираючи бали там, де це простіше, й на виході країна одержує людину з вищою освітою де-юре, а де-факто з необхідної кількості не навичок професії, а навичок пошуку лазівок. Найкращі від'їздять до США чи Великої Британії, кращі – до Німеччини чи Франції, хороші – до Польщі чи країн Балтії (до того ж більшість з них вчиться на бюджетних місцях, а так звані «платники» чи «контрактники» особливо не переймаються сумнівною навчання: стипендію все одно не платять, навіть при відмінних оцінках, а «трійки» все одно поставлять – не в інтересах конкретного ЗВО втрачати гроші, а значить і викладацькі ставки). Хто залишається в Україні – здогадатися неважко. Для них західний ринок праці закрито. Наведемо типовий приклад з тієї чи іншої ІТ-фірми.

Магістр чи бакалавр за найбільш розповсюдженою з інноваційних в Україні ІТ-спеціальністю, а то й працюючий за фахом студент вже нерідко одержує в Україні близько однієї тисячі доларів на місяць, але в Польщі за таку саму роботу платять 2 тис., які в Німеччині, Франції, Великій Британії чи США перетворюються на 4–5 тисяч. Отже трансфер фахівців цілком зрозумілий.

2. Ринок реальної економіки в самій Україні існують лише для обмеженої кількості професій. Наприклад, країна, що славилася своїми інженерними кадрами, тепер не знає, що робити з випускниками інженерних професій. Нових місць для роботи практично немає, а якщо навіть такі трапляються, то, поперше, відсоток інноваційності там мізерний внаслідок відсутності необхідної кількості замовлень, застарілого обладнання, ліквідації інституту наставництва тощо. Випускники йдуть працювати за іншою, менш престижною професією, тому вища освіта поступово втрачає початковий зміст.

3. У цілому не виправдав себе і двоступеневий рівень освіти бакалавр-магістр. Замовлень на бакалаврів практично немає. У державних установах, органах місцевого самоуправління, освіті, медицині та інших сферах хочуть мати тільки магістрів, але бюджетних місць у магістратурах незрівнянно менше, ніж у бакалавратурі. Тому навчання в магістратурі здебільшого перетворюється у формальність, коли магістрант вже десь працює, із свого заробітку сплачує за навчання, а викладачі ЗВО, що все більше і більше живуть за рахунок платних студентів, згодні ставити йому позитивні оцінки, щоб не втратити роботу.

4. Орієнтація лише на західний досвід, нехтування багатодесятирічним досвідом української вищої школи, недолуга контрактна система, різноманітні додатково створені перевіряючі структури, гонитва за іноземними публікаціями, значною мірою упереджена оцінка викладачів студентами нервує вчених-викладачів, схиляє їх до дрібнотем'я, змушує будь-що сподобатися студентам тощо (Телетов, 2021, с. 120).

5. Останньою недолугістю є нівелювання дипломів з відзнакою, що ще більше зменшує мотивування студентів до знань. До цього часу характеристика «закінчив вуз, вищий навчальний заклад (ВНЗ), ЗВО з червоним дипломом», як до речі і «закінчив школу з золотою (срібною) медаллю», супроводжувала людину все життя: при найманні на роботу фахівця для ТОП-менеджменту колір диплому був певною маркою. Конкретними оцінками з профільних дисциплін, як правило, мало хто цікавився. Так що, випускник-відмінник навчання вже нічого не вартий? Чи може, справа у підготовці сучасних ТОП-менеджерів?

Спадає на думку такий приклад. *Доктор технічних наук, професор попросив мене звести його з ТОП-менеджером досить крупного науково-виробничого конгломерату для впровадження у виробництво дуже цікавої науково-практичної ідеї. ТОП-менеджер був досвідченим, знаним і, як мені здавалося, мав би оцінити пропозицію й відразу або через деякий час сказати приблизно таке: «Добре, беремося, я вже дав розпорядження такому-то менеджеру, він з вами зв'яжеться» або «перепрошую, на жаль нам це не підходить». Саме так би*

поступив ТОП-менеджер із економічно розвинутої країни. Але було запропоновано приблизно таке: «Як би знайти когось третього, щоб він усе організував, а ми з Вами одержали певні відсотки». І таких переважна більшість (з етичних міркувань я не називаю учасників тієї бесіди).

У нещодавно виданій Україно-ізраїльським інститутом стратегічних досліджень ім. Г. Меір книзі доктора технічних наук професора В. Самсонкіна (фахівця з управління складними системами, до яких належить і держава, що, працюючи в кількох ВНЗ й пройшовши 30-річний шлях від аспіранта до проректора добре знайомий з системою вищої освіти України, а також 15 років працював у реальному секторі економіки) та доктора психології А. Фельдмана (фахівця з політології та соціальної реабілітації, Члена Союзу художників України та Ізраїля, письменника, журналіста) зазначається, що *головною причиною можливої неефективної діяльності організації є ТОП-менеджмент – група керівників організації вищого рівня ієрархії, яка щоденно несе відповідальність за ефективне управління цією організацією* (Самсонкин, 2022, с. 11). Тобто, основна проблема – проблема персоналу чи «людський фактор», бо *просте інвестування в підприємство чи галузь для оновлення основних фондів, придбання сучасних технологій, пом'якшення податкового режиму не призведе до очікуваного росту ефективності діяльності доти, доки персонал не стане відповідати вимогам часу, корпоративна культура – сприятливою, не складеться цивілізоване ставлення до «людського фактору» – як центру мети всередині галузі та поза нею.* (там само, с. 12). В умовах соціалізму були інші установки, економічні завдання й умови, були затребувані інші особистісні якості. Тоді, існувала своя система підготовки керівного складу, а видатний керівник – це міцний професіонал певної галузі з великим та різноманітним досвідом. Як тільки фахівця з інженерної посади або керівництва нижньою ланкою (майстер, керівник дільниці тощо) рекомендували керівником середньої ланки (начальником цеху чи заступником) його посилали на 1–2-х семестрове навчання у відповідний регіональний вуз. Наприклад, для Сумської області таким був Харківський інженерно-економічний університет (зараз ХНЕУ

ім. С. Кузнеця). Керівники вищої ланки підвищували кваліфікацію в столиці країни. Зараз спеціальне навчання ТОП-менеджменту в системі освіти України відсутнє. Вже три десятиліття історично система вищої освіти й післядипломного навчання в Україні складається таким чином, що менеджерів й ТОП-менеджерів для реального сектора економіки спеціально не готують. На сьогодні в особі керівників підприємства потрібні люди з кардинально іншими якостями і компетентностями в порівнянні із соціалістичною організацією економіки. На перше місце в діяльності керівника виходять знання, вміння й навички прийняття рішень, управління персоналом, системного підходу, економічного регулювання, психологічного забезпечення, особистісного планування (там само, 2022, с. 19, с. 22).

У 70-х роках минулого століття на початку створення автоматизованих систем управління підприємствами (АСУП) директор підприємства, його заступники, начальники цехів були перевантажені інформацією в 4-5 разів. З початком інформатизації суспільства настали часи зовсім інших підходів до ТОП-менеджменту, тому й їх підготовку має бути зовсім по-іншому організовано, де готових рішень й рецептів не може бути. Узагальнюючи вищенаведене, спробуємо набрати сукупність основних характеристик, необхідних для підготовки ТОП-менеджерів. Викладачі повинні:

1) мати досвід роботи в реальному секторі економіки, чітко знати і розуміти українські реалії;

2) добре знати об'єкт і предмет навчання;

3) розуміти менталітет слухачів та мати з ними постійний зворотній зв'язок;

4) добре орієнтуватися в місії, цілях, завданнях, проблемах тієї чи іншої корпорації, особливостях її корпоративної культури;

5) застосовувати продуктивні методи навчання (без стереотипів та заангажованості);

слухачам необхідно:

1) мати професійний досвід з тієї чи іншої спеціальності;

2) розуміти основні особливості управління персоналом;

3) бути схильними до управлінської діяльності, мати

лідерські якості, стійкість до стресів, бажання вдосконалюватися;

4) мати перспективи професійного та управлінського росту.

Таким чином для підготовка ТОП-управлінців є необхідним *проблемний, специфічний та індивідуальний* навчальний процес. Спілкування викладача із слухачами має бути демократичним, як рівного з рівним, яке мусить приносити знання й задоволення не тільки слухачам, а й викладачеві. Особливо це важливо в умовах військового конфлікту. Тут з того чи іншого питання можуть бути різні думки, особливо коли маєш справу з учасниками бойових дій. Саме в таких умовах має сформуватися креативне покоління найближчого майбутнього у ХХІ столітті.

Сталий соціально-економічний розвиток країни ефективно досягається за допомогою методів випереджального інноваційного розвитку, що реалізується за рахунок *поєднання* результатів наукових досліджень та різних видів життєдіяльності людини, так би мовити спільних дій *науки і виробництва*.

Наразі в Україні має місце недостатня кооперація між вищими навчальними закладами та інноваційними-бізнес-структурами. У той час як, наприклад, у Великій Британії 70% університетів мають власні бізнес-інкубатори. У Російській Федерації ж приблизно третина інкубаторів функціонує при державних університетах або інших освітніх закладах. Такі структури існують переважно на кошти університету, венчурних фондів, національних та зарубіжних некомерційних організацій, діяльність яких спрямована на розвиток малого підприємництва (Телетов, 2013).

Окрім зазначеного, потрібно мати на увазі, що не дивлячись на те, що хоч у порівнянні з часом УРСР кількість наукових працівників зменшилася приблизно вчетверо, в галузі освіти Україна знаходиться на 48-му місці у світі, хоч з більшості інших напрямків діяльності людини вона, на жаль, перебуває в другій сотні. В науковій галузі, а це і кількість винаходів, і кількість впроваджень, і ефективність впроваджень, і кількість наукових публікацій в загальноприйнятих у світі

наукових виданнях, Україна хоч і поступається більшості розвинутих країн Європи, Азії та Північної Америки все-таки перебуває на 43-му місці у світі, що подає надію на випереджальний розвиток у підвищенні привабливості України з погляду зовнішнього та внутрішнього інвестування як традиційних, так й інноваційних галузей української економіки (Телетов, 2021, с. 119).

Перепідлеглість національних економік силам світової економічної та фінансової глобалізації призвела до масштабних руйнівальних наслідків: деіндустріалізації, бідності, матеріальної нерівності, міграції населення, а також все більшої боргової залежності держави й звикання до паліативної макрофінансової допомоги (Вайцекер, 2019). У дійсності переважна більшість вигід глобалізації дістається розвинутим країнам Європи та Північної Америки, а колишні соціалістичні країни та країни так званого Півдня стають жертвами неоколоніалізму та поступово перетворюються в постачальників сировини та трудових ресурсів. Втрати деяких країн Східної Європи подано у праці (Телетов, 2021, с. 122).

Отже Україна опинилася в пастці. З одного боку без потужних наукових досліджень та гідної освіти інноваційний розвиток країни неможливий, з іншого – найздібніша українська молодь, отримавши вищу освіту за бюджетні кошти, мігрує до країн золотого мільярду. З одного боку зрозуміло, що в Україні немає достатньої кількості робочих місць для людей з вищою освітою, з іншого – все збільшується приїом до аспірантур випускників ЗВО; більшість з них після захисту дисертацій, рівень яких останніми роками різко впав, хоче працювати у ЗВО, погоджуючись на неповну ставку навчального навантаження та т. ін.

З початку набуття Україною незалежності точаться дискусії зі зміни порядку одержання вчених ступенів та присвоєння вчених звань. З'явлення ступенів магістрів з науковою складовою, а також PhD докторів філософії певною мірою нівелює не тільки колишнє звання кандидата наук, а й значною мірою доктора в галузі. І дійсно, як можна називати доктором філософії людину, яка щось дослідила у фізичному процесі мікросхеми, або довела ефективність певної методології

лікування тієї чи іншої хвороби. Можна припустити, що як правило докторські дисертації, що захищалися в УРСР та певною мірою до 2010 року в незалежній Україні, були як підсумок багаторічної наукової діяльності, а дисертації, що захищаються останніми роками, здебільшого є тільки початком наукової діяльності здобувача. За кордоном так було завжди, і якщо ми приймаємо їх концепцію, то хоч би на перших порах зробили наголос на тому, що науковий ступінь доктора наук у галузі набагато значущий, ніж ступінь PhD – доктора філософії. До 1991 року вчений ступінь давав людині певні гарантії, а який сенс у захисті, коли значна частина людей «зі ступенем» не працює «в науці», не викладає тощо. Добре, коли хоч якось використовується одержаний здобувачем науковий ступінь як титул.

Пригадується такий випадок. У червні 1995 року в чудовому урочищі Климентове Сумської області на березі однієї з найчистіших річок України Ворсклі автор був одним з організаторів міжнародної конференції з розвитку масс-спектрометрії для металургійних підприємств СНД, на якій були присутніми представники України, Росії, Казахстану та деяких інших країн. При підготовці рішень та рекомендацій конференції виникло питання, кому і яку посаду записати. Про одну поважну людину з РФ, сказали, що він академік. «Так і той, і той з директорів й бізнесменів – академіки», – почулися голоси (дійсно на той час звання академіка можна було одержати без ученого ступеня за ту чи іншу допомогу або спонсорську діяльність, прим. автора). Тоді директор Інституту чорної металургії НАН України (м. Дніпропетровськ) доктор технічних наук, професор Пилушенко Віталій Лаврентьєвич (1937–2015) зауважив: «Так він же не просто академік, яких зараз «наприймали» багато, а дійсний член Академії наук СРСР» (наприкінці 80-х років у Радянському Союзі було близько 4 тис. академіків і член-кореспондентів АН, приблизно 40 тис. докторів і до 400 тис. кандидатів наук).

Стратегічною метою створення концепції освіти та професійної майстерності має бути підхід, за якого доктор наук, професор має бути наррозхват, кандидат наук, доцент

завжди матиме роботу, інженер та кваліфікований робітник мати роботу й гідну заробітну платню і лише некваліфіковані та недосвідчені працівники, якщо не знайдуть роботу в Україні, можуть виїхати в інші країни на заробітки. Але це в теорії, а на практиці здійснити таку стратегію дуже важко.

У публікації (Длігач, 2022) є таке звернення до державної влади: *«Хочеш, державо, щоб розвивався інноваційний шлях розвитку – фінансує науку, але не через Академію наук, а через фонди та конкретні проекти. Фінансуючи освіту, зроби так, щоб люди мали стимули йти не тільки в економіку, юриспруденцію, а в математику, фізику, хімію, біологію. Утримуй тут, залучай таланти. Цим займись, державо, ось тобі й сфера для політики. А чому ж ти, державо, керуєш трьома тисячами держпідприємств? Чому ж у тебе, державо, як ми підраховали, 5,6 мільйона людей у країні отримують тією чи іншою мірою гроші з бюджету. Про шкільних вчителів потрібно сказати окремо. Там само йдеться про те, що «... Нам не потрібна така кількість вчителів. Я, наприклад, впевнений, що зараз школи мають масово ставати приватними. Звичайно, мають бути інші ціни, освіта має бути доступною і держава повинна, у тому числі давати щось на кшталт ваучерів батькам для освіти дітей, а вчителі ті, хто хоче продовжити професію, мають отримати можливість заробляти краще, стати справді вчителями, які живуть як красива модель майбутнього. Але, якщо вчитель м'яко кажучи повинен виживати, то, чому він вчить? Вживанню? Вчитель має бути вільним, вчитель має вчити мислити, він має нав'язувати не патерналістські моделі, а відкриті. Для цього він сам повинен мати щасливе, гарне, досить забезпечене життя. Тому держава має надати таку можливість вчителю». З останнім, безумовно, можна погодитись. Але як можна погодитись з тим, що «... школи мають масово ставати приватними» та «... держава повинна, у тому числі давати щось на кшталт ваучерів батькам для освіти дітей»? Про сумну долю ваучеризації на кшталт власності на частку промислових підприємств ми добре знаємо з «лихих 90-х». Думаю, вже всі побачили, що одержали українці замість безкоштовного житла або безоплатного медичного обслуговування. Наші біженці в країнах*

цивілізованої Європи вже побачили за скільки днів і тижнів потрібно записатися на прийом до лікаря, коли в Україні ще п'ять років тому можна було потрапити до будь-якого фахівця в день, коли тобі стало зле, чи викликати лікаря додому в разі, коли підвищилася температура (китайські студенти, що навчаються в Україні, досі не розуміють, що лікар може прийти додому лікувати хворого).

Зараз, певно, небагато хто пам'ятає, що у 80-х роках минулого століття вчителям підвищили заробітну плату в півтора рази, а хлопців, які працювали за розподілом в сільській місцевості, не призивали до армії (призов до лав Радянської Армії у ті часи був до 27 років, тому молода людина могла протягом п'яти років спокійно вчити сільських дітей, а потім за бажанням поїхати вчителювати до міста). Та й у 90-ті роки владою було продекларовано, що заробітна платня вчителя має бути вдвічі більша за середню заробітну платню в тоді ще народному господарстві України. Але навіть після поступової приватизації підприємств більшості працюючим на них працівникам офіційно сплачують так звану «мінімалку» (на сьогодні близько 6 тис. грн. на місяць), іншу частину заробітної плати вони отримують не офіційно, в «конвертах». Заробітна ж плата вчителя, що після закінчення педагогічного ЗВО прийшов працювати за спеціальністю, платять не тільки не 13 тис. на місяць згаданої середньої заробітної плати, а ті самі мінімальні 6 тис. грн. на місяць. Ось і йдуть навіть здібні, які хочуть працювати вчителями, випускники на роботу продавцями, кур'єрами та т. ін. Саме із-за цього падає й престиж вчительської професії й більшість студентів взагалі не передбачає в подальшому вчителювати, та й багато з них не здатна до цього. Здається, вже й вирішили питання про шкільні автобуси в сільській місцевості. Так, може, хоч наслідки військового конфлікту дадуть змогу поставити шкільну освіту на гідне місце.

Отже, шкільна освіта за 30 років значною мірою погіршилася, а вхід до Болонської системи по суті послабив право України на суверенітет у сфері освіти та науки й привів до загальноєвропейської зрівнялівки. Останнім часом українські можновладці найбільше люблять цитувати

У. Черчилля. Так хоч би згадали, що той відповів своїм «лордам» на пропозицію зменшити фінансування освіти та культури. Сподівання на подальший розвиток шкільної освіти в складі ОТГ навіть в умовах військового конфлікту мають не втрачатися.

1.2 Що і як відновлювати

*Ми починаємо відновлюватися вже зараз,
не чекаючи завершення бойових дій.
Голова фінансового комітету ВР,
доктор економічних наук Д. Гетманцев*

За словами прем'єр-міністра нашої держави Д. Шмигала: «Кабмін запускає нову економічну стратегію в умовах війни, яка не має світових аналогів і дає можливість Україні здійснити стрімкий прорив в найближчий час». Підстави для цього безумовно існують, бо в Європі Україна займає 1-е місце в Європі з доведених запасів уранових руд, які можна видобувати; 2-е місце в Європі й 10-те місце у світі за запасами титанової руди; 2-е місце у світі з досліджуваних запасів ртутної та марганцевих руд (2,3 млрд. тон або 12% усіх світових запасів); Україна 2-а за обсягами залізної руди у світі (30 млрд. тон); 3-є місце в Європі (13 місце у світі) за запасами сланцевого газу (22 трлн. куб. м); 4-е місце у світі за загальною вартістю природних ресурсів; 7-е місце у світі за запасами вугілля (33,9 млрд. тон).

Україна – важлива аграрна держава (табл. 1.1): 1-а в Європі за площею орних земель; 3-є місце в світі за площами чорнозему (25% світового обсягу); 1-е місце в світі за експортом соняшнику та вироблюваної з нього олії; 2-е місце у світі за виробництвом та 4-е місце за експортом ячменю; 3-й за величиною виробник й 4-й за величиною експортер кукурудзи у світі; 4-й виробник картоплі й 5-й виробник жита у світі; 5-е місце у світі за збиранням меду (75 тис. тон на рік); 8-е місце в світі за експортом пшениці, табл. 1.1; 9-е місце в світі за виробництвом курячих яєць; 16-е місце у світі за експортом

сиру. Отже Україна здатна задовольнити потреби 600 млн. чол. у світі.

Таблиця 1.1. Найкрупніші у світі країни-постачальники та країни-споживачі пшениці

Країна-постачальник	Обсяги у млн. тон	Відсоток від загальної кількості	Країна-споживач, обсяги у відсотках	Відсоток постачання в інші країни
Росія	85	19,5	Єгипет – 32,1; Туреччина – 16,5; Нігерія – 5,5; Бангладеш – 4,1; Пакистан – 3,9.	37,9
Канада	35	13,9	Китай – 17,9; Індонезія – 7,3; Японія – 7,2; Італія – 6,3; США – 6,0.	55,3
США	50	13,7	Китай – 13,3; Філіппіни – 11,5; Мексика – 10,8; Японія – 9,4; Півд. Корея – 5,1.	49,9
Франція	30	9,3	Аргентина – 18,7; Китай – 12,2; Бельгія – 8,9; Марокко – 8,3; Нідерланди – 7,8.	44,1
Україна	26	9,0	Єгипет – 26,4; Індонезія – 11,8; Пакистан – 10,8; Бангладеш – 6,4; Ліван – 5,2.	39,4
інші		34,7		

Тобто в цілому обсяги збору врожаїв у сільському господарстві в Україні за останні три десятиліття практично не змінилися, виробництво основних сільськогосподарських культур (зернових, картоплі, овочів, кукурудзи та соняшника)

залишається приблизно на рівні 80-х років (різко зменшилося лише виробництво цукрового буряка), як і продуктів тваринництва (незначно зменшилися кількість молока та м'яса, але збільшилася кількість яєць) та т. ін. (Телетов, 2021, с. 124). У порівнянні із сільським господарством та виробництвом харчових продуктів на сьогодні стан промисловості України набагато гірший. Ще нещодавно Україна була 1-ю в Європі за виробництвом аміаку; 2-ю в Європі та 4-ю у світі за довжиною системи газопроводів природного газу; 3-ю за величиною в Європі та 8-ю у світі за встановленою потужністю атомних електростанцій; 3-є місце в Європі й 11-те місце у світі за довжиною залізничних мереж (27,7 тис. км); 3-й за величиною експортер заліза у світі; 3-є місце у світі за виробництвом локаторів та навігаційного обладнання (після США та Франції); 4-й виробник ракетних установок у світі, експортер турбін для АЕС, титану та глини; 8-е місце у світі за обсягами експорту руд та концентратів; 9-е місце у світі за експортом продукції оборонної промисловості; 10-й за величиною виробник сталі у світі (32,4 млн. тон).

Погіршує ситуацію й внутрішня та зовнішня міграція населення України внаслідок збройного конфлікту, яка в найбільш скрутні його моменти сягала 13 млн. чол., що складає більше третини всього населення України. Отже, кількість трудових мігрантів-українців ще збільшилася. В цілому 96% українських компаній мають працівників, які виїхали за кордон. У табл. 1.2 наведено компанії країн, в яких працюють українці.

Проаналізувавши вищенаведене можна передбачити, що після завершення військового конфлікту нова інноваційна аграрно-індустріальна політика нашої держави полягатиме у зміцненні високотехнологічності агропромислового сектору, який має максимально використати останні нововведення у хімічній промисловості, сільськогосподарському машинобудуванні, відповідну елеваторну та складську інфраструктуру, систему водопостачання (відновлення малих річок, каналів, ставків тощо).

Таблиця 1.2. Відсоток компаній країн Європи, де є працівники з України (за інформацією на червень 2022 року)

Назва країни	Кількість компаній з працівниками з України, у відсотках
Польща	87
Німеччина	62
Чехія	48
Словаччина	35
Італія	31
Румунія	28
Угорщина	27
Іспанія	27
Молдова	17

Україні, окрім державних виробників, фермерських та інших невеликих домогосподарств-виробників агропромислової продукції, необхідно поновити створення кооперативних сільських господарств й забезпечити їх взаємодію з крупними торговельними мережами, що зараз користуються здебільшого імпортними продовольчими товарами. Аграрно-індустріальна політика нашої держави має створити місткий внутрішній ринок вітчизняної продовольчої продукції й підвищити частки товарів з високою добавленою вартістю, призначених для експорту. Для цього європейські країни повинні збільшити квоти на продукцію українських товаровиробників до ринків ЄС.

Держава має взяти на себе відновлення загальнодержавної інфраструктури (відбудова зруйнованих мостів, ремонт пошкоджених доріг, енерго- та газомагістралей в тому числі на основі обіцяних Заходом цільових інвестицій у державні підприємства із все більшим залученням українських підрядних будівельних організацій замість аналогічних зарубіжних компаній. На державному рівні необхідне залучення не тільки українських, а й іноземних банків, бо допомоги, яку одержить Україна останнім часом, табл. 1.3, явно недостатньо.

Таблиця 1.3. Допомога країн світу Україні за даними Генеральної асамблеї ООН (версія Forbes на червень 2022 року)

Назва країни	Фінансова допомога Україні	
	в млрд. дол.	у відсотках від власного ВВП
США	45,8	0,22
Велика Британія	5,2	0,06
Німеччина	4,0	0,06
Франція	3,6	0,08
Польща	3,1	0,46
Канада	2,1	0,13
Італія	1,6	0,03
Іспанія	1,0	<0,01
Данія	0,4	0,06
Естонія	0,3	0,81
Латвія	0,3	0,72
Норвегія	0,3	0,09
Чехія	0,3	0,08
Словаччина	0,2	0,12
Фінляндія	0,2	0,05
Румунія	0,2	0,03
Литва	0,1	0,20
Португалія	0,1	<0,01
Хорватія	0,06	0,04
Словенія	0,03	<0,01

Для гарантованого відновлення країни після збройного конфлікту та її подальшого сталого розвитку, необхідна постійна міжнародна допомога на кшталт плану Маршала, за яким відновлювалася Німеччина після Другої Світової війни. Саме такий підхід країн Європи має підтвердити її бажання прийняти Україну до ЄС.

Полемізуючи з доктором економічних наук Андрієм Длігачем, якому автор в свій час давав схвальний відгук на індивідуальну монографію, а в подальшому й на докторську дисертацію, який цілком виправдано у своєму інтерв'ю, що мало чимало суперечливих відгуків (Длігач, 2022) «... розповідає про

те, як на Заході дивляться на економічну політику України сьогодні і якою вона має бути, щоб Україна змогла протистояти Росії й швидко відійти від наслідків війни після її закінчення... У нас про план Маршалла вже 8 років говорять. Це вже стало таким загальним ім'ям українських ілюзій щодо того, що прилетить чарівник у блакитному вертольоті. І це обов'язково буде добрий чарівник. Тобто у нас багато хто забуває, що чарівники бувають часто злими. Держава запропонувала програму "0-5-7-9" навіть під нульовий відсоток на час війни кредитувати бізнес. Видано понад 20 мільярдів кредитів, там цифра оновлюється. Але ж кому? Насамперед аграрним компаніям. Більшість бізнесу, які зверталися, шукали можливість отримати подібний кредит, їм було відмовлено. Відповідно Міністерство фінансів, Міністерство економіки та взагалі уряд мало б шукати зараз можливості для розморожування доступу до фінансових ресурсів бізнесу. Для цього слід було якраз переглянути норми Національного банку, дати можливість банкам легше кредитувати реальний сектор. А зараз банки отримують ситуацію, за якої банкам найвигідніше купувати державні цінні папери, ніж кредитувати реальний сектор бізнесу. Банківська ставка за кредитами суттєво зростає. Виростуть, звісно, і депозитні ставки, та й кредитні зростуть. Відповідно ті бізнеси, які якимось зараз відновлювалися, знайшли можливість виплачувати хоча б відсотки, а зараз будуть 11–13 % банківські кредитні ставки, – як же брати кредити? Зростуть ставки там під 20–23% і надалі зростатимуть. Ось у чому питання» (в цьому та подальших цитуваннях даного інтерв'ю орфографію збережено).

Так, а що зробиш, коли в Україні тільки виробництво сільськогосподарської продукції ще збереглося на рівні 80-х років минулого століття й сподівання на те, щоб запобігти голоду в наступні роки тільки на нього. Та і більшість сільських працівників у порівнянні з мешканцями українських міст й містечок залишилася в країні. Сільські мешканці мудрі. Як сказав в кінці серпня 1991 року після провалу ГКЧС простий бригадир, що пропрацював у колгоспі все життя: «... Горбачов продав Радянський Союз Америці, а Кравчук Україну – Польщі». «... ми, як і раніше, чекаємо плану Маршалла. Будь

ласка. По-перше, це буде план А. По-друге, сам Захід не знає поки що ні хто може бути лідером, ні який план. Боже мій, 80 груп, кожен університет, який займається економікою у Штатах, щось теж готує, якийсь свій план, як Україна має відновлюватися. Звичайно, має бути єдиний інструмент на всіх нас. Звичайно, Україна має взяти на себе лідерство у формуванні цього запиту» (там само, 2022).

З метою реалізації такого плану необхідно, щоб прямі капіталовкладення, які йтимуть на технічне переозброєння та інші інновації, надходили саме в реальний сектор економіки. За такого підходу можна сподіватися на відтворення умови колишньої регіональної спеціалізації України відповідно до природно-ресурсного, науково-технічного та економічного потенціалів конкретної території з додаванням до них деревообробки, народних промислів, різних видів туризму та ін. (Телетов, 2011). На сьогодні цей підхід викликає певні сумніви. Відновлення нашої економіки та соціально-економічний розвиток України ні Заходу, ні Сполученим Штатам Америки особливо не потрібні. Зараз мало хто пам'ятає, що на межі другого та третього тисячоліття за президентства Л. Кучми Захід не підтримав вже готове замовлення на поставлення для країн Європи останньої моделі літака Ан, посилаючись на те, що завдяки цьому європейські країни можуть втратити до 40 тис. робочих місць, або, що колишній Державний секретар (аналог міністра закордонних справ в інших країнах світу) США Олбрайт «зірвала» кількामільярдне іранське замовлення військової техніки, в якому значну частку мали на сьогодні ледь жевріючий Сумський трубний та вже не існуючий Шосткінський пороховий заводи, що стрімголов примчала до столиці України, як нещодавно прем'єр Великої Британії Б. Джонсон після візиту до Києва глав трьох найпотужніших у ЄС країн: Німеччини, Франції та Італії, й запропонувала замість випуску складної виробничо-технічної продукції розвивати ... малий бізнес. Тим більше, що на кінець першого півріччя 2022 року Україну покинуло більше 7 млн. чоловік (до Польщі виїхало близько 4 млн., до Російської Федерації – 1,5 млн, до Німеччини – 700 тис.). На кінець 2021 року в Україні мешкало 35 мільйонів.

«Для виробничого бізнесу в Україні виникли суттєві складнощі, бо пільги для імпортних продуктів негативно позначаються на українських товаровиробниках. Нерівна ситуація виникла на багатьох ринках. Це викривлення потрібно, звісно, виправляти. І робочі групи це також обговорюють. Далі це питання експорту, логістичних коридорів палива. Це все у короткому горизонті. А у довгому горизонті ми стикаємося з нашим улюбленим українським завданням: яку країну ми будуємо? Країну, яка виконує соціальні функції, які не відповідають економіці, тобто ми намагаємося віджати бізнес максимально для того, щоб потім перерозподілити половину ВВП через різні інструменти державного бюджету. Або ми будуємо ліберальну економіку, де ми знижуємо частку держави в економіці, даємо можливість бізнесу перезапуститися. Поки що все йде до того, що податки треба підвищувати, бізнес треба контролювати, бо це недолюдки, які не сплачують податки. Добре, що в економічній групі немає такої логіки, але боюся, що в результаті це все одно стає державною політикою, хоч би як ми намагалися на рівні експертної спільноти обговорювати, що немає іншого шляху, окрім як лібералізувати економіку. Ну, це ж просто безглуздо намагатися доїти корову, яка напівдохла. Нагодуйте на початку, погодуйте. Потрібно відпустити її трохи поїсти, а потім доїти. Те, що ви видноєте, це давно не молоко, це вже кров остання» (Длігач, 2022).

Поважаючи цю думку, належить сказати, що історія ще не знає прикладів, коли під час військових конфліктів економіка країни рухалася до лібералізації, бо заграючи перед бізнесом, який вкладатиме гроші лише в окремі галузі економіки, країна кине напризволяще більшість своїх простих громадян, які найбільше страждають під час ведення військових дій. В першу чергу потрібно дати пенсіонерам, інвалідам, безробітним необхідний мінімум, бо принаймні не з їхньої вини виникають військові конфлікти.

Ну, реально виходить так, що бізнес не має оборотних коштів, ресурсів для запуску нових проектів, ми можемо говорити в одному горизонті про відновлення того, що лежить, а з іншого боку ми зараз повинні говорити про модернізацію,

запуск індустріальних парків, про створення кластерів нових. Нам не треба намагатися просто старий бізнес якось перезапустити. Не в металургії, не в хімії, не в агросекторі. Нам треба насамперед думати про те, як зараз будувати те, що називається "valuated" бізнес із доданою цінністю. У нас логістика не може перевезти 130 мільйонів тонн того, що виробили у металургії, агросекторі та решті. Це потрібно, звичайно, упакувати в компактніші продукти, але з більшою доданою цінністю. Перевозити менше, але заробляти на цьому значно більше. Умовно кажучи, перевозити не м'ясо, а ковбасу, не пшеницю, а тверді спагетті. Навіть в ІТ-секторі. Ми багато обговорюємо трансформацію айтійного ринку. Там одна з таких ключових суперечностей у тому, що в агросекторі ми експортуємо близько 80% сировини, а 20% готової продукції. А ось в ІТ-секторі ми 93% експортуємо сировини, тобто сирих мізків. Це так званий аутсорсинг, і лише 7% – це продуктовий бізнес. Тому там, звичайно, радикальніше треба підходити. Не за рахунок того, що вбиватиме аутсорсинг. Ні звичайно. Просто розвивати продуктовий. Але, до речі, багатьох з тих, хто розуміє інакше, "треба вбити" (там само, 2022).

Отже, у держави має бути стратегічне бачення, які напрямки розвитку науки, бізнесу, виробництва потрібно підтримати в першу чергу, який в будь-якому разі «впливе» самостійно, а тим, що не зможе вижити самостійно, можна і знехтувати: капіталізм же. Зрозуміло, що перебороти тенденцію, що склалася за результатами воєнних дій, можна лише завдяки створенню в сільській місцевості нових напрямів людської діяльності, як то побудова перероблювальних виробництв, розвиток оздоровчого та зеленого туризму, проведення відповідних спортивних змагань тощо, що має вагоме соціально-економічне значення для сільського населення. Інакше повернути населення, яке виїхало за кордон внаслідок збройного конфлікту в 2022 році навряд чи вдасться. Саме тут для початку власної справи потрібні пільгові кредити, значні спонсорські кошти тощо. Під час військового конфлікту ще раз було підтверджено, що бізнес, орієнтований на місцеві сировину та напівфабрикати, виявився в кращому становищі за торговельні мережі, які використовують довгі логістичні

ланцюжки. Наприклад, всеукраїнська мережа АТБ у березні-квітні 2022 року змушена була скоротити кількість своїх торговельних точок до мінімуму, а місцеві короткі ланцюжки *ферма – магазин – покупець* дали змогу мешканцям міст протягом двох місяців мати основні харчові продукти: хліб, молоко, м'ясо, яйця та деякі інші.

Важливий момент це, який становить суттєву суперечність, чи має держава сприяти розвитку певних сфер економіки, сфер бізнесу, індустрії чи лібералізувати загалом економіку. Моя позиція однозначна – завдання держави не стимулювати окремі галузі, а перетворити всю країну, всі її території на території свободи для бізнесу, дерегуляції, податкової реформи, мінімізації податкових перевірок, інспекцій. Все це має бути об'єднане в один і, швидше, заявний аналітичний принцип, а не тотальні перевірки, що викликають корупцію. Звісно, прозорі митниці. Все це має перетворити всю Україну, всі індустрії в Україні на індустрії, що розвиваються (там само, 2022).

Про митниці, безумовно, вірно й народ України давно чекає на реіндустріалізацію. Але чи не видно нам, що, у лібералізованих країнах Африки, Південної Америки, Азії за десятки років не створили підприємств, на яких випускають ракети, як на Дніпропетровському «Південному машинобудівному», вироблюють електронні мікроскопи та мас-спектрометри, як на колишньому Сумському заводі електронних мікроскопів ім. 50-річчя ВЛКСМ – ВО «Електрону» – АТ «СЕЛМІ», будують авіаносці, як на Миколаївському суднобудівному та ін.

А от сказати, що обов'язкове майбутнє України – це ІТ, агросектор, що перетворюється на food чи металургія, чи оборонно-промисловий комплекс (ОПК), це безглуздя. Тому що насправді всі прориви, весь розвиток знаходиться на стиках. Можливо наш виклик – це біотехнології, можливо це цифровізація в хімії, можливо це машинобудування, можливо це будівельні матеріали, нові будівельні матеріали. А може Україна має бути головним постачальником продуктів та інгредієнтів, наприклад, для харчової промисловості Африки або Близького Сходу. Чому держава має вирішувати, чим має

займатись бізнес, ось у чому для мене питання (там само, 2022).

І знову не зовсім вірно. З підтримкою ІТ-технологій і аграрного сектора Україна здатна вижити вже зараз (кілька місяців у світі точиться боротьба за вивіз зерна з України, а найбільш гарячкувати голови Європи та США взагалі вважають, що із-за цього може статися голод в Африці, Азії тощо, хоч існує й інша думка – Україна виробляє менше 5% світових обсягів зерна, але має сплачувати за поставлену колективним Заходом зброю саме зерном, поставки якого затримуються, а виходячи з сумнівів повноцінного врожаю в 2022 році, можуть взагалі не поступити). Що ж стосується біотехнологій, цифровізації в хімії, створення нових матеріалів, то держава має підтримати наукові дослідження в цих напрямках, а якщо є позитивні результати – вирішити, що зможе бізнес зробити самостійно, а в чому потрібно йому допомогти.

Це теж міф, що Захід не хоче в Україні бачити конкурента, тому не даватиме грошей для розвитку бізнесу та чогось подібного. Будуть. Всі розуміють чудово, що краще мати сильну економіку в Україні та дати можливість Україні самій протистояти агресії і навіть як вітриною демонстрації розвиненого суспільства, як альтернативою російському теж Україна буде. Так ось американці дуже багато займаються благодійністю. Тому що у них така кількість надлишків, тому що у них така величезна економіка, що, за великим рахунком, їм і світ інший не потрібний. 80% американського ВВП генерується всередині за рахунок внутрішнього ринку. І навіть якщо вони весь експорт втраять, імпорт втраять, то це лише 20% ВВП. Вони продовжуватимуть існувати на своєму острові, і у них все буде добре. До цього нам потрібно прагнути такої самостійності, але самостійність починається з фантазії (там само, 2022).

На жаль, це не міф, а реальність. Вітриною розвиненого суспільства здебільшого «роблять» лише одну країну, останнім прикладом якої є Польща, або взагалі анклав, на кшталт Західного Берліну у другій половині минулого століття. Хай Захід доведе, що хоче зробити Україну альтернативою російського суспільства, списавши, наприклад, всі борги Міжнародному Валютному фонду (МВФ). Тут справа в іншому,

США, наприклад, не терплять великих країн. Ніколи Сполучені Штати не підуть на розвиток в Україні чогось «серйозного», як це було в часи СРСР, коли саме планова інноваційна економіка дала такий розвиток Україні, що ще 30 років тому такі відомі світові фінансові структури, як «Дойче Банк», ставили її на перше місце за перспективами розвитку у порівнянні з іншими колишніми республіками Радянського Союзу (Телетов, 2019, с. 30). Окрім цього, США, певно, добре засвоїли урок, що внаслідок інноваційної підтримки Китаю у 1980–2000-х роках, знову ж таки з метою нацькування його на СРСР, з 2010-х років вони отримали такого потужного конкурента, з яким вже практично програли боротьбу за Азію, а тепер бояться програти боротьбу ще й за Африку.

Й зовсім вже не зрозумілий посил про те, що якщо США «весь експорт втратять, імпорт втратять, то це лише 20% ВВП. Вони продовжуватимуть існувати на своєму острові, і у них все буде добре». Здавалося, що так і було в другому за ВВП Радянському Союзі, експорт-імпорт якого у в середині 80-х ледь замикав десятку. США стоять на смерть за кожен відсоток свого експорту-імпорту, наприклад, що вони тільки не робили нещодавно для просування свого скрапленого газу до Європи.

Ось з чим можна погодитись, з (Длігач, 2022), так це з тим, що в Україні *«підприємців та винахідників повно. А в нас взагалі єдина країна в Центральній Європі, яка може будувати ракети. Давайте їх будувати, що нам заважає? У нас є ще поки що навіть інженери. Ми маємо супер будівельні технології. Мене завжди смішив той факт, що, наприклад, українські будівельники доріг із їхніми технологіями виграють тендери у аналогічних європейських фірм, наприклад, в Африці. Чому в Україні ми програємо туркам, наприклад? І так практично у кожній сфері. Конструкторські бюро, які проектують гелікоптери: переважна більшість вертольотів та катерів, які виробляються китайськими та європейськими компаніями, спроектовані в Україні. Ну, коротше, у кожній сфері таке. Винахідників у нас повно, тільки ми не вміємо перетворювати це на патенти та бізнес-ідеї. Щоб ви не говорили, що це Васюки, ми навіть спеціально зробили дослідження. Українські патенти, тобто патенти українців, найдорожчі у світі, і*

виявилось, що в тій самій Tesla дуже багато українських винаходів, у Apple, Samsung та іншої купи компанії у світі використовуються українські патенти. Але тільки вони працюють, ці українські патенти, не на українські продукти, а поза Україною і там вони коштують сотні мільйонів доларів».

Тут не обійтися без фінансування інноваційних бізнес-структур за рахунок допомоги інших держав (фондами Європейського Союзу та капіталовкладень приватного бізнесу), як, наприклад, зроблено для Литви, для якої щорічно передбачено виділення значної суми коштів для розвитку інноваційних бізнес структур, планується впровадження 5 інтегрованих науково-освітніх та підприємницьких центрів, що за аналогією називають «силіконовими долинами». В історії Литви це найбільший за масштабами й розміром капіталовкладень проект синергії бізнесу та науки, що передбачається реалізувати (Телетов, 2021, с. 105).

1.3 Інноваційні засади відновлення соціально-економічного стану країни після завершення збройного конфлікту

*Ми з партнерами готові разом відкривати перспективи розвитку й користуватися можливостями зростання, щоб внести гідний внесок у поглиблення глобального співробітництва з метою розвитку і формування співтовариства єдиної долі людства.
Лідер Китаю Сі Дзінпін*

Як відомо, останнім часом економіка України все більше спирається на експорт сировини, продуктів первинної обробки та сільського господарства, проте, за умов обмеженості готових для експортування запасів сировинних ресурсів в Україні, експортні можливості країни поступово зменшуються та у перспективі не зможуть слугувати гарантованою основою економічної стабільності (Телетов, 2013). Разом з тим

поглибилися регресійні процеси, поступово знижується частка реалізованої інноваційної продукції у зв'язку з прискореним інноваційним розвитком та посиленням впливу основних гравців міжнародних ринків на світову економіку в цілому. Приватизація підприємств не дала бажаного для країни результату, технологічний розвиток національного виробництва все більше залежить від іноземних інвестицій та інтелектуальної продукції інших держав, а тепер ще й військовий стан. Для відновлення економіки стимулювання інноваційної та науково-технологічної діяльності національних підприємств є очевидним.

На сьогодні у промисловості України ледь жевріють літакобудівна, суднобудівна, машинобудівна, приладобудівна та інші високотехнологічні галузі. Якщо азійські країни купуватимуть літаки на кшталт раніше вироблюваних Анів у Києві та Ту- в Харкові на авіаційному заводі «ХАЗ» (за радянських часів ці два українських літакобудівних гіганти разом випускали близько 250 Ту-134 та Анів різних моделей щорічно (Телетов, «Напрямки розвитку маркетингу в сучасній Україні», 2021, с. 22); у Миколаєві – судна, як, наприклад, авіаносець, який Китай як основу для плавучого розважального центру купив на підприємстві усього за \$ 128 млн. й доробив, створивши третій авіаносець у своїй історії; в Сумах – газоперекачувальні станції машинобудівного об'єднання СМВО (Єпіфанов, 2015) (його досі називають «завод Фрунзе», він витримав лихі 90-ті, хоч кількість працюючих на ньому скоротилася з 24 тис. у 1991 році до 14 тис. у 2013; оскільки споживачем до 90% продукції була РФ, з 2014 року тодішній президент України Порошенко особисто заборонив постачати вироби для неї, зараз на підприємстві працює до 4 тис. чоловік з неповним робочим тижнем), то подальша перспектива розвитку промисловості є. Якщо ж країна вироблятиме продукцію, яка практично без переробки становитиме сировину для промисловості, то й будемо підтримувати не тільки «західну», але й «східну» економіку та ніколи не виберемося з економічної кризи. Так і не запрацювали в Україні технопарки, бізнес-інкубатори, технологічні парки, технополіси (М. Портер, 1993, А. Мазур, Современные, 2000, Д. Лук'яненко, 2006), що

покликані розвинути інноваційне підприємництво (особливо підтримати застосування наукомісткого виробництва), прискорити співробітництво між науковим та виробничим секторами, залучити фінансові ресурси у інноваційну сферу. В умовах глобалізації світових економічних процесів та посилення світового конкурентного протистояння головним завданням діяльності таких структур є сприяння розвитку національних економік, регіонів, територій, галузей, окремих підприємств шляхом посилення та стимулювання плідної ефективної співпраці науки підприємництва та виробництва й відбір ключових етапів реорганізації економічної сфери, що мають найбільший вплив на становлення інноваційного процесу.

У світовій практиці набула розвитку особлива форма організації процесу «наука – виробництво – споживання» – *індустріальні парк*. Деякі з вчених-практиків, в тому числі кандидат економічних наук доцент В. Борзунов, колишній начальник відділу АСУП, заступник генерального директора з економіки Сумського ВО «Хімпром», а в подальшому заступник мера міста, зазначають: *«У більшості випадків створення індустріальних парків в Україні пов'язують із певними пільгами в оподаткуванні, кредитуванні, використанні ресурсів. Не заперечуючи корисність такого підходу на стартовому етапі, вважаємо, що цінність індустріальних парків у застосуванні моделей розвитку, отриманні більш високої додаткової вартості при використанні інноваційних технологій та кумулятивного ефекту. Індустріальні парки мають бути орієнтовані на:*

1. *Проектування технологій майбутнього.*
2. *Створення взаємозалежних виробництв.*
3. *Створення єдиної енергетичної бази.*
4. *Мінімізацію відходів виробництва та їх переробку.*
5. *Створення єдиної системи логістики.*
6. *Створення єдиного консалтингового центру.*
7. *Створення єдиної системи соціального забезпечення.*
8. *Використання принципів приватно-державного партнерства»* (орфографію збережено, прим. автора).

До індустріальних парків належать *технологічні парки* (технопарки), основна мета створення яких полягає в

досягнення тісного територіального зближення між необхідною для наукових досліджень матеріальною базою, яка належить промислового виробництва, та людським компонентом наукового потенціалу (Телетов, 2013), *технополіси* – невеличкі населенні пункти, в яких розташовані наукові і науково-виробничі комплекси та невеликі за розмірами промислові компанії, які об'єднані зацікавленістю у появі нових ідей та якнайшвидшої їх комерціалізації, та в яких здійснюється тісне співробітництво між академічною наукою, підприємцями, місцевими і центральними органами влади.

На сьогодні на відміну від позитивного закордонного досвіду *бізнес-інкубаторів*, де існує тісна кооперація між вищими навчальними закладами та інноваційними бізнес-структурами, українські є неприбутковими організаціями й не спроможні надати допомогу, яка в майбутньому принесе прибуток становленню інноваційного підприємництва компанії, фірмі, установі. Виходячи з цього в червні 2022 року Верховна Рада України ухвалила законопроекти, які передбачають низку податкових і митних пільг для індустріальних парків.

Оскільки після початку військових дій значної кількості підприємств просто не існує, а будівництво принципово нового науково-виробничого комплексу потребує, по-перше, дуже великих асигнувань, по-друге, пошуку і виділення значної території у межах міста під можливу забудову, по-третє, відволікання значної кількості трудових ресурсів, так необхідних для відбудови зруйнованих міст і селищ, доцільним є розгляд можливості використання існуючих, але у силу різних причин вже не працюючих підприємств та науково-виробничих комплексів у менш постраждалих від військових дій містах.

Іншою сучасною економічною категорією є *кластери* – група близьких, географічно взаємозалежних компаній і пов'язаних з ними організацій, які разом діють у підприємстві певного напрямку, характеризуються спільністю видів діяльності й взаємодоповнюють один одного. Кластерні системи на основі використання переваг коопераційної взаємодії сприяють формуванню і ефективному використанню реальних конкурентних переваг окремих складових національних економік в умовах світової глобалізації та посилення гострої

конкурентної боротьби на міжнародному ринку між економічно розвинутими країнами та компаніями. У цій боротьбі переможцями стають держави та міжнародні корпорації, які знають яким чином трансформувати інноваційні ідеї у кінцевий продукт, швидше за інших та з найменшими витратами пройти скрізь цикл *наука – виробництво – збут* (Телетов, 2011).

Провісниками кластеризації економіки в Україні в середині ХХ-го століття були *артілі* [фр. *artel*] – різні види об'єднання громадян для спільної громадської діяльності (Новейший, 2003, с. 83) та створені наприкінці 70-х років виробничі та науково-виробничі об'єднання. Тоді із підприємств-виробників промислової, в тому числі виробничо-технічної продукції (засобів виробництва), було створено науково-виробничі, проектно-виробничі та виробничі об'єднання, метою яких було швидше й ефективніше впроваджувати новітні ідеї, конструкторські розробки та інноваційні технології у виробництво, а невеличкі промислові підприємства, що належали до легкої, харчової та інших аналогічних галузей, реформовано у так звані виробничі об'єднання з метою насичення місцевих ринків товарами широкого вжитку.

Зрозуміло, що промислові підприємства, що випускають товари виробничо-технічного призначення та складні товари широкого вжитку найважче «кластеризувати», бо навіть ті з них, що належать до однієї галузі регіону, виробляють, як правило, різні товари. Сукупність підприємств-виробників матеріалів та напівфабрикатів «кластеризувати» легше, бо продукція, що відрізняється за видом, типорозміром та сортаментом тощо легше піддається групуванню. Ще простіше провести кластеризацію у сільському господарстві, де зокрема запропоновано «визначити потенціал створення економічних кластерів у окремих підгалузях аграрно-промислового комплексу (АПК), націлених на розвиток замкнутого високотехнологічного агропромислового виробництва та на створення екологічно чистої конкурентоспроможної продукції, розробити механізми розвитку та підтримки кластерних структур» (Телетов, 2019). Тому на сьогодні з метою відновлення частково зруйнованого господарства кластеризація

доречніша між аграрним, виробничо-збутовим і пакувальним виробництвом, складськими організаціями та установами, що займаються обробкою продукції, яка разом з усіма видами послуг, як правило, споживається в конкретному регіоні, на рівні обласних центрів, міст, містечок й об'єднаних територіальних громад (ОТГ).

Ліквідація багатьох промислових підприємств внаслідок багаторічної руйнації промисловості та проведення військових дій дає підстави змінити концепцію кластерної політики в країні. Має смисл переглянути взаємодію окремих галузей (оборонної промисловості, машинобудування, приладобудування та деяких інших та підприємств, компаній, установ) для переформатування та організації їх спільної діяльності. Нові кластерні організації та форми взаємодії в окремих галузях створюють такі внутрішні та зовнішні конкурентні переваги їх учасників (підприємств, фірм, установ), які виводять галузь в цілому на новий, значно вищий рівень конкурентоспроможності. Створюючи кластери підприємства, фірми, установи, вступають в довготривалі взаємовигідні партнерські стосунки (ДВПС), спочатку координують зусилля заради відновлення втраченої під час військових дій стабільності на ринку, а потім передбачають поступово домагатися його (кластеру) розширення, збільшення обсягів виробництва продукції, удосконалення соціально-економічної інфраструктури населених пунктів, у яких вони розташовані.

На наведені інноваційні структури можна покласти низку таких функцій:

1) сприяння розвитку та підтримка інноваційного підприємництва у тому чи іншому регіоні України;

2) розвиток міжнародного та вітчизняного співробітництва у сфері науково-технічної та інноваційної діяльності;

3) сприяння залученню іноземних інвестицій на конкретний об'єкт, а не «взагалі», як це робиться на поточний момент;

4) створення нових видів інноваційних продуктів, здійснення заходів щодо їх комерціалізації; організація та забезпечення виробництва наукомісткої, конкурентоспроможної продукції, що сприйматиметься внутрішнім і зовнішніми

ринками інноваційної продукції;

5) залучення науковців та працівників аспірантів, студентів й випускників вищих навчальних закладів регіону до розроблення та виконання інноваційних проєктів;

6) організація підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців, необхідних для розроблення і реалізації інноваційних проєктів;

7) інформаційно-методичне, правове та консалтингове забезпечення інноваційних структур з боку держави та міжнародних партнерів.

Зрозуміло, що для відновлення роботи підприємств, фірм, установ з метою поліпшення соціально-економічної ситуації в рамках кожної території (особливо в сільській місцевості та невеликих міських населених пунктах) необхідно відкривати підприємства, фірми, установи і створювати нові робочі місця. Сподівань на прихід великих закордонних інвесторів тут небагато. Тут необхідна підтримка державних адміністрацій, громад обласних та районних центрів, мерій міст та ОТГ. Наприклад, в обласному центрі внаслідок подорожчання та зменшення кількості паливно-мастильних матеріалів на заправних станціях виникла проблема із привозом пасажирів до місця роботи, навчання, дачних поселень тощо місцевим транспортом: його не вистачає. Один з приватних перевізників пропонує в зручний для пасажирів час виїжджати на маршрут. Але існуючий на цьому маршруті перевізник не зацікавлений у цьому (йому вигідніше возити людей у переповненому транспорті, дарма, що багато хто змушений йти пішки, ловити «попутки» тощо) й застосовують для запобігання конкуренції некоректні, а то й кримінальні вчинки. Місцева влада має вирішувати такі питання на користь громади та чесного бізнесу. Диспропорцію соціально-економічного стану між регіонами країни та територією регіону, що виникла за результатами військових дій можна зменшити завдяки концентрації зусиль центральної та місцевої влади відповідно, діяльності громадських, волонтерських організацій та безпосередньо населення, що проживає в ньому.

За приклад можна взяти гуманітарну допомогу населенню на доступних територіях під час військових дій. Тут, як

державні органи, так і волонтерські й громадські організації спрацювали вправно. За два місяці було надано продуктові набори спочатку категорії «дітей війни», потім інвалідам, а потім людям похилого віку за принципом «75+». Допомогу в кожному місті роздавали протягом кількох днів в багатьох пунктах одночасно, черги були невеликі й під час оформлення документів волонтери діяли вміло без зайвого бюрократизму. Кількість скарг виявилася мінімальною.

Наступним етапом відновлення економіки України після завершення військового конфлікту має стати перехід до стратегії сталого розвитку. Під *сталим розвитком* країни розуміють баланс інтересів економічного, соціального, демографічного, екологічного та духовного напрямків розвитку та конкурентоспроможність країни в умовах п'ятого та шостого технологічних укладів та якості життя населення на рівні розвинених країн. Адаптуючи до умов сьогодення наведене у (Телетов, 2021, с. 140–141) визначимо, що необхідно зробити для впровадження такого розвитку:

1) забезпечити мир на території України через вибір *геополітичного позиціонування* України в новому світовому устрої, як нейтральної держави, або члена НАТО, або ін. за домовленістю з основними світовими політичними гравцями: Євросоюзом, США, Китаєм;

2) вибрати *геоекономічне позиціонування* України як сполучної ланки між Європою і Азією за моделлю спільного сталого розвитку країн Євразійського континенту, з використанням унікального транзитного потенціалу України в глобальних проєктах;

3) здійснити розроблення проєкту *економіки майбутнього* з урахуванням виведення бізнесу з тіні за рахунок заміни всіх діючих податків на єдиний для всіх суб'єктів податок на доходи і пакета регулюючих податків (ренти, мита, акцизу, екологічного податку), що забезпечить поступове зростання макроекономіки та доходів населення;

4) завершити *адміністративну реформу* та *децентралізацію* (передачу з центру в регіони) управління в країні – для комфортного проживання на території України груп населення різної ментальності, різних національностей, різної

віри;

5) сформувати *самодостатні ОТГ, райони, регіони* на принципах управління взаємопов'язаними територіальними кластерами (соціально-економічного партнерства, балансу інтересів і солідарної відповідальності бізнесу та територіальної громади за сталий розвиток території і якість життя населення);

б) у менш постраждалих від військових дій містах доцільно створити *інноваційні структурні форми* (індустріальні парки: технопарки, технополіси, бізнес-інкубатори) з метою раціональнішого використання наявного виробничо-наукового потенціалу, матеріально-технічної бази для комерціалізації результатів наукових досліджень та їх впровадження на вітчизняному і закордонних ринках;

7) сформувати *нову еліту і владу* як представників територіальних громад, що мають вивести створені в рамках діючих районів та областей ОТГ на рівень самодостатності в процесі реалізації стратегії сталого розвитку.

Таким чином, у розділі підтверджено, що до першочергових напрямків відновлення соціально-економічного стану країни після збройних конфліктів можна віднести інновації в техніко-економічній, індустріальній, аграрній та науково-освітній діяльності.

Певні сподівання існують завдяки створенню бізнес-інноваційних структур, які починають входити у вітчизняне економічне середовище. В певних регіонах країни вже набутий практичний досвід у вирішенні локальних та регіональних ринкових проблем за рахунок залучення до цього процесу як державних організацій, вищих навчальних закладів, колишніх дослідницьких та проектних інститутів, так й підприємств малого та середнього бізнесу. Здебільшого такі структурні одиниці створюються за підтримки місцевих органів влади та держадміністрацій, іноземних інвесторів, приватного бізнесу. Доцільно створити індустріальні парки (технопарки, технополіси, бізнес-інкубатори) з метою раціональнішого використання наявного виробничо-наукового потенціалу, матеріально-технічної бази для комерціалізації результатів наукових досліджень та їх впровадження на вітчизняному та

закордонних ринках у менш постраждалих від військових дій містах.

Руйнація багатьох промислових підприємств внаслідок загальної багаторічної деградації промисловості та проведення військових дій дає підстави переглянути концепцію кластерної політики в країні. Нові кластерні організації та форми взаємодії в окремих галузях створюють такі внутрішні та зовнішні конкурентні переваги їх учасників (підприємств, фірм, установ), які виводять галузь в цілому на новий, значно вищий рівень конкурентоспроможності.

Стратегічною метою створення концепції освіти та професійної майстерності має бути підхід, за якого доктор наук, професор має бути наррозхват, кандидат наук, доцент завжди матиме роботу, інженер та кваліфікований робітник мати роботу й гідну заробітну платню і лише некваліфіковані, неосвічені та недосвідчені працівники, якщо не знайдуть роботу в Україні, можуть виїхати в інші країни на заробітки. Але це в теорії, а на практиці здійснити таку стратегію дуже важко.

У порівнянні з системою одержання вчених ступенів та присвоєння вчених звань в УРСР появлення ступенів магістрів з науковою складовою, а також PhD докторів філософії певною мірою нівелювало колишні звання доктора та кандидата наук. Захищені останніми роками дисертаційної роботи здебільшого є не підсумком багаторічних досліджень, а тільки початком наукової діяльності здобувача, як і було завжди за кордоном, і якщо ми приймаємо їх концепцію, то необхідно зробили наголос на тому, що науковий ступінь доктора наук у галузі набагато значущий, ніж ступінь PhD – доктора філософії.

Доведено, що однією з головних причин можливої неефективної діяльності того чи іншого економічного об'єкту є ТОП-менеджмент, в діяльності якого на сьогодні на перше місце виходять знання, вміння й навички прийняття рішень, управління персоналом, системного підходу, економічного регулювання, психологічного забезпечення, особистісного планування. Тому для підготовки ТОП-управлінців є необхідним проблемний, специфічний та індивідуальний навчальні процеси. Спілкування викладача із слухачами має бути демократичним, як рівного з рівним, що має приносити

знання й задоволення не тільки слухачам, а й викладачеві. Стратегічною метою є підготування креативного покоління найближчого майбутнього у XXI столітті.

Отже надія на відновлення національної економіки країни після позитивного для України закінчення військового конфлікту на принципах інтелектуально-інноваційного сталого розвитку пріоритетних напрямків цілком реальна.

Подальші дослідження як в економіці, так і в політиці, що, як відомо, є продовженням економіки, мають бути присвячені тому, як можна запобігти виникненню військових конфліктів, головною метою яких (досліджень) є пояснення парадоксу – чому політичних лідерів, які доводять країну до військових дій, шанують набагато більше, ніж тих, що заздалегідь відвернули конфлікт хоч і з деякими незручностями для держави, але не допустили загибелі людей – головної цінності країни.

Омельяненко В.А.

*Інститут економіки промисловості НАН України;
Сумський державний педагогічний
університет імені А.С.Макаренка*

Омельяненко О.М.

*Сумський державний педагогічний
університет імені А.С.Макаренка*

2 ІННОВАЦІЇ У ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ ЕКОНОМІКИ: ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА

2.1 Місце і роль інноваційної компоненти під час забезпечення сталого та безпечного розвитку економіки

Питання післявоєнного відновлення тісно пов'язані із забезпеченням безпеки та сталого розвитку. «Жодна держава не досягне сталого розвитку без миру та відчуття безпеки», – наголосив Президент України Володимир Зеленський у ході участі у Діалозі лідерів на Саміті ООН з питань Цілей сталого розвитку у рамках 74-ї сесії Генеральної Асамблеї ООН у Нью-Йорку (США).

Аналіз поточної та майбутньої ситуації у процесі здійснення спроб переходу до моделі сталого розвитку показує необхідність розроблення цілісного, науково обґрунтованого плану дій, засобів, етапів здійснення, узгодження колективних дій суспільства та розроблення реально діючих ефективних механізмів забезпечення реалізації концепції сталого розвитку (Завдання географії у впровадженні в Україні парадигми сталого розвитку і цілей 2030).

У доповіді ООН зустрічається теза, що «немає безпеки без розвитку, як і розвитку без безпеки» (UN Report of the Secretary General. In Larger Freedom: Towards Development, Security and Human Rights for All).

Загалом питання динаміки рівня безпеки та її впливу на всі сторони соціально-економічного розвитку держави, а також взаємообумовлений зв'язок цих двох визначальних складових, є актуальним питанням сучасного наукового дискурсу та

важливим аспектом змістовного наповнення стратегій повоєнного відновлення.

Проблема безпеки є головною зі списку пріоритетів стратегічного розвитку України. Вона охоплює складність трансформаційних процесів на початку XXI ст. і є умовою та метою політики розвитку, оскільки потребує зосередження всіх сил і ресурсів на вирішенні проблем повоєнного відновлення. Їх відвертання на нейтралізацію поточних загроз ускладнює, а іноді й робить неможливим успішну реалізацію стратегії розвитку.

У найбільш загальному вигляді зв'язка «безпека – розвиток» (security-development nexus) покликана описати ситуацію, за якої з погляду довгострокових інтересів безпеки референтного об'єкта в процесі визначення його цілей та їх практичної реалізації недоцільно розділяти питання розвитку й безпеки, коли їх у принципі неможливо розглядати окремо один від одного (Юдин, 2017).

Аналізуючи публікації українських та іноземних учених, автор дослідження «Економічна безпека та інноваційний розвиток промислового підприємства: сутність та взаємозв'язок як об'єктів управління» (Волошук, 2014) доходить висновку, що у визначенні безпеки, зокрема економічної, вчені поєднують дві раніше розповсюджені концепції: концепцію економічної безпеки як форми розвитку та концепцію економічної безпеки як протистояння загрозам.

На основі проведених досліджень, базуючись еволюції концепт-зв'язки «розвиток – безпека», можемо зробити висновок, що у сукупності вказані тенденції визначили новий специфічний зміст зв'язки, де безпека і розвиток виступають як взаємообумовлені цілі та способи їх досягнення.

У дослідженні В. І. Бартенева (2015) на підставі аналізу статистики наукових публікацій визначено, що відбулось багатократне зростання досліджень, в яких згадувалась зв'язка «розвиток – безпека», зокрема й у межах спеціальних випусків провідних наукових видань. Також зауважується, що виникла ціла низка науково-дослідних центрів, що займаються вивченням вказаної проблематики. У низці провідних університетів світу, зокрема в Університеті імені Джорджа

Вашингтона і Джорджтаунському університеті, викладаються профільні курси.

Наявність двох головних і тісно взаємозалежних функцій держави – сприяння соціально-економічному розвитку та забезпечення національної безпеки – ставить питання про них у більш тісному об'єднанні в єдиній функціональній системі «розвиток – безпека» у процесі переходу до сталого розвитку як основи безпеки. У межах цієї системи на території держави має створене певне безпечно стале середовище (Урсул, 2013)]. Отже, цю функціональну систему пропонуємо уявити у вигляді національної системи «сталий розвиток – безпека».

У табл. 2.1 подано порівняльний аналіз традиційних та інноваційних безпекових підходів, що ілюструє значення саме національного рівня формування політики розбудови системи «сталий розвиток – безпека».

Порівняльний аналіз надає можливість зробити висновок, що політики сталого розвитку та безпеки мають низку спільних рис, що дає змогу формувати науково-методологічні підходи до розбудови інтегрованої системи «сталий розвиток – безпека». У межах парадигматичного зсуву у сучасних підходах до взаємозв'язку розвитку та безпеки, проаналізованих зокрема, А. Ебо (2007), акцент також робиться на місцевих факторах і на різних рівнях концептуалізації, проектування, впровадження, моніторингу й оцінювання з метою посилення синергії між пріоритетами та потребами.

Для концептуалізації зв'язку між сталим розвитком та безпекою, зокрема у межах Цілей сталого розвитку (ЦСР), а також з метою вироблення відповідної політики необхідно знайти найбільш ефективні інструменти управління, одним з яких, як показало дослідження, є інноваційна політика.

Відповідно до дослідження National Security Strategy Formulation кожна безпекова стратегія на національному рівні має враховувати фактори технологічних інновацій (кадри, інфраструктура, інвестиції, підтримка).

Аналітичне дослідження J. D. Harmon, J. H. Stevens, L. B. Swim (1991) можна вважати фундаментальною працею, що розкриває взаємозв'язки між національною безпекою та інноваціями з відповідною фінансовою стратегією. Також

важливими є висновки аналітичної доповіді Національного комітету науки і технологій США (2016 р.) (A 21st century science, technology, and innovation strategy for America's national security. Committee on Homeland and National Security of the National Science and Technology Council, 2016), що надає можливість ознайомитися з аналізом впливу інновацій на національну безпеку США та визначенням відповідних стратегічних аспектів, зокрема й з урахуванням взаємодії між інститутами.

Таблиця 2.1. Порівняльний аналіз традиційних та інноваційних безпекових підходів

Тип безпеки	Фокус	Зміст	Загрози / Вразливості	Відповіді
Традиційна безпека	Держава	Суверенітет і територіальна цілісність	Виклики інших держав та недержавних суб'єктів	Дипломатичне втручання Відповідь на економічну кризу Військове втручання Гуманітарна підтримка
Екологічна безпека	Екосистема	Захист природної інфраструктури	Дефіцит ресурсів / виснаження Деградація ресурсів – забруднення / відходи Демографічні зміни Екологічні шоки – природні, рукотворні	Багатонаціональне управління Запобігання конфліктам Вирішення конфліктів
Людська безпека	Людина	Свобода від страху	Особиста безпека – насильство, небезпеки Політична безпека – репресивна держава Економічна безпека – бідність Продовольча безпека – голод, забруднення Безпека здоров'я – захворювання Безпека громади – культурна цілісність Екологічна безпека – дефіцит, достаток, відходи	Превентивна дипломатія Прогнозування катастроф Гуманітарна підтримка Фінансова допомога
Стала безпека	Якість життя поколінь	Глобальний з деталізацією вплив на національному рівні	Нестійка екологічна, соціальна, економічна та інституційна системи Несправедливий розподіл ресурсів Маргіналізація Незапланований розвиток / урбанізація Неадаптивні та нерезистентні системи	Розвиток інститутів Реформа сектору безпеки Військовий захист Ефективність енергетичного сектору Економічні інвестиції Адаптивне управління природними ресурсами

Джерело: Hearne S., Alcorn J., Goran W., 2012

Важливим питанням є визначення рівня розбудови цієї системи: який він – глобальний, міжнародний, національний чи

локальний.

Завдання ЦСР визначено у порядку денному на період до 2030 р. як «амбіційні й глобальні», які «кожна держава адаптує з урахуванням власних національних завдань і показників, керуючись глобальними амбіціями, але з урахуванням національних особливостей».

У доповіді Комітету з розвитку та інтелектуальної власності Всесвітньої організації інтелектуальної власності зауважується, що «Порядок денний на період до 2030 р. є універсальним планом, що охоплює усі країни – як розвинені, так і ті, що розвиваються, – з урахуванням різних національних реалій, можливостей, стратегій та пріоритетів».

Водночас деякі дослідники (Blinč, Zidans`ek, Šlaus, 2007) підкреслюють важливість для сталості створення безпечного глобального середовища. Це зумовлює необхідність активної роботи національних держав, неурядових та міжнародних організацій за умов зростання ролі недержавних структур (ТНК, регіональних та міжнародних організацій, міжнародних форумів, неурядових організацій та мереж навчальних та науково-дослідних організацій).

У дослідженні С. Каграма та ін. (Khagram, Clark, Raad, 2003) термін «стала безпека» («sustainable security») запропоновано вживати для демонстрації критичного значення інтеграції національної, людської та екологічної безпеки й для вирішення трьох основ сталого розвитку: суспільства, економіки та природи.

Під час аналізу «сталої безпеки» у дослідженні Дж. Гартмана (Hartman, 2012) для її досягнення пропонується використовувати довгострокове стале управління (long-range sustainable management), що охоплює широкий спектр завдань, які мають бути реалізовані на державному рівні.

Національний (макро) рівень визнано базовим для реалізації стратегій «людський розвиток – людська безпека» у дослідженні Л. ван Лангенхова (Van Langenhove, 2004) У дослідженні С. Каграма із співавторами (Khagram, Clark, Raad, 2003) на підставі розгляду концепту «сталої безпеки» й вивчення відповідних можливостей та загроз підкреслено, що багато з них виникають унаслідок взаємодії людини та природи

не на глобальному чи локальному рівнях, а на проміжних масштабах, що робить актуальним управління саме на національному рівні.

Необхідність розгляду на національному рівні та розроблення відповідних політик можемо підтвердити емпіричними дослідженнями проблеми врахування взаємодії між 17 ЦСР та/або відповідними підцілями, що напрям взаємодії (взаємне підсилення або протиріччя) між ними в кожній країні є різним.

Аналогічний висновок знаходимо і у дослідженні Strategic and Quantitative Analysis Centre, що діє під егідою Institute for Global Environmental Strategies (Японія) (Zhou, Moïnuddin, Li, 2019), у межах якого було розроблено аналітичний інструмент SDG Interlinkages Analysis & Visualisation Tool (V3.0), використання якого дало здобувачу змогу зробити висновок, що для кожної країни характер та сила зв'язку між 17 ЦСР та/або відповідними підцілями є різними.

Грунтуючись на визначеному контекстуальному аспекті сталого розвитку, безпеки та відповідних політик корисним буде науково-методичний підхід до оцінювання економічної безпеки держави, що базується на трьох групах показників, які мають описувати (Козаченко, Погорелов, Герасименко, 2020):

- можливість національної економіки зберігати стійкість до внутрішніх та зовнішніх загроз;
- забезпечувати високу конкурентоспроможність у світовому економічному середовищі;
- забезпечувати здатність національної економіки до сталого та збалансованого зростання.

На основі цього авторами визначено конструкти для оцінювання економічної безпеки держави (Козаченко, Погорелов, Герасименко, 2020):

Конструкт 1. Задоволення економічних інтересів держави;

Конструкт 2. Забезпечення достойних умов життя населення країни;

Конструкт 3. Стійкість національної економіки.

ЦСР залежать від розроблення й поширення інноваційних технологій. Із цього погляду інновації і творчість самі по собі є не цілями, а засобами та інструментами створення рішень для

проблем розвитку й, будучи в центрі системи, впливають на багато ЦСР (Доклад о вкладе ВОИС в достижение целей в области устойчивого развития и выполнение связанных с ними задач, 2018).

У цьому контексті значущість інновацій у формуванні системи сталого розвитку у межах дослідження О. М. Козакової та І. С. Федосєєвої (Козакова, Федосєєва, 2017) розглянуто на основі таких функцій:

- інновації сприяють реалізації закону пропорційності, за якого структура відтворення найбільш точно відповідає рівню наявних потреб суспільства;

- інновації надають можливість розширити спектр вироблених товарів і послуг, що сприяє реалізації закону зростання потреб;

- завдяки інноваціям виробництво нової продукції здійснюється з меншими витратами ресурсів;

- інновації як засіб втілення в життя досягнень людського інтелекту призводять до інтелектуалізації діяльності та підвищення її наукоємності, що сприяє реалізації законів зростання продуктивності суспільної праці та підвищення ефективності виробництва.

На підставі вищевикладеного для розбудови національної системи «сталий розвиток – безпека» у повоєнний період варто розглядати інноваційну політику як сукупність інструментів управління цілеспрямованим впровадженням інновацій, що сприятимуть сталому розвитку. Необхідність аналізу інноваційного виміру національної системи «сталий розвиток – безпека» обумовлюється тим, що звуження національної безпеки до військово-політичного аспекту в прив'язці до національних інтересів у сфері безпеки та оборони є в сучасних умовах помилковим підходом. У цьому контексті інноваційна безпека може бути тим компонентом, що пов'яже напрями досліджень в інтересах забезпечення як національної безпеки, так і її якісного соціально-економічного розвитку.

На рівні міжнародних організацій існує чітке розуміння впливу інновацій на сталий розвиток. Зокрема, метою Всесвітньої організації інтелектуальної власності як однієї зі спеціалізованих установ ООН задекларовано внесок у

досягнення ЦСР шляхом надання державам-членам конкретних послуг, що надають їм можливість використовувати систему інтелектуальної власності для стимулювання інновацій, конкурентоспроможності та творчості, необхідних для реалізації цих ЦСР.

Узагальнення висновків окремих міжнародних резолюцій надає можливість підтвердити розуміння ролі інновацій для сталого розвитку у межах публічної політики. Аналіз зазначених позицій, зокрема Резолюції Парламентської асамблеї ОБСЄ «Стратегічне прогнозування в галузі науки, техніки й інновацій в інтересах сталого розвитку», надає можливість виділити основні завдання з управління інноваційним компонентом у контексті сталого розвитку та повоєнного відновлення:

- використання нових технологій, цифрової економіки і науки у вирішенні проблем відновлення;

- використання нових технологій як інструменту створення нових робочих місць та можливостей розвитку, що збільшують попит на цифрові навички та знання, що, в свою чергу, формує необхідність оволодіння цифровими навичками та знаннями для того, щоб суспільства могли адаптуватися та одержувати вигоду від технологічних змін;

- стратегічне прогнозування для забезпечення відповідності технологій запитам і потребам у різних галузях;

- заходи зі стратегічного прогнозування та оцінювання мають допомагати директивним органам і зацікавленим сторонам у здійсненні Порядку денного в галузі сталого розвитку на період до 2030 р. завдяки виявленню труднощів і можливостей, які можуть бути розглянуті зі стратегічного погляду, і що тенденції в галузі розвитку інновацій слід аналізувати з урахуванням більш широких соціально-економічних умов.

У дослідженні О.В. Бондаря (2011) державна інноваційна політика розглядається як «комплекс заходів щодо розвитку національної інноваційної системи; інструмент реалізації інноваційної моделі розвитку економіки та сталого розвитку країни, а також складова частина загальної політики держави, яка має систематично порівнюватися з інноваційною політикою технологічно розвинених країн, створюючи національне

мистецтво управління інноваціями».

Роль інноваційно-технологічної складової у сталому розвитку можемо визначити на основі відомої в дослідженнях з природокористування формули «ІРАТ», що стверджує, що вплив на навколишнє середовище (І) є продуктом населення (Р), темпів споживання на душу населення (А) та використовуваних технологій для виробництва товарів (послуг), що споживаються (Т). Навіть якщо збільшиться кількість населення та споживання, загальний вплив на навколишнє середовище та задоволення попиту можна зменшити шляхом застосування кращих технологій (фактор винахідливості за Homer-Dixon) (Homer-Dixon, 1999).

У дослідженні І. В. Тараненко (2011) зауважується, що наявна концепція сталого розвитку не враховує інноваційну компоненту, яка на сучасному етапі визначає вектор еволюції глобалізованого суспільства. Визначення інноваційних факторів сталого розвитку та обґрунтування концепції «сталого інноваційного розвитку» має стратегічне значення для формування інноваційної моделі економік країн світу. Автор підтверджує цю тезу розрахунком кореляційної залежності між індексами сталого розвитку та індексу інноваційного розвитку (коефіцієнт кореляції становить 0,87), що показує наявність сильного позитивного зв'язку між показниками інноваційності та сталого розвитку.

Отже, щоб досягти сталого розвитку, необхідно передбачити наявність потенціалу для можливого зростання та подальшого розвитку.

У контексті досягнення ЦСР варто також урахувати результати аналізу інноваційної політики, розглянуті у дослідженні С. Мако та М. Ілессі (Makó, Illéssy, 2015), які, як показало дослідження, відповідають також реаліям і потребам України:

1) політика інноваційного розвитку має ґрунтуватися на більш широкому визначенні інновацій, визнаючи важливість організаційних і соціальних інновацій та інновацій у державному управлінні, однак наразі вона залишається орієнтованою переважно на технології; те ж саме стосується наявної інноваційної моделі, яка переважно відображає лінійний

спосіб інновацій, перебільшуючи важливість науково-дослідної діяльності порівняно із повсякденною практикою діяльності фірм;

2) політика має визнавати важливість залучення зацікавлених сторін до інноваційного процесу та намагатися визначити широке коло акторів і вибудувати ефективне партнерство навколо важливих тем;

3) внутрішньоорганізаційну динаміку погано розглянуто в інноваційній політиці, частково через її технологічну спрямованість та лінійну модель інновацій;

4) політика досить часто являє собою підхід «зверху вниз» (top-down approach) і взаємопов'язаний характер гравців і процесів на мікро-, мезо- та макрорівні погано визначається.

У дослідженні Spear та Williams (Security and Development in Global Politics: Critical Comparison, 2012) на підставі міждисциплінарного аналізу двох предметних галузей – досліджень у галузі безпеки (security studies) і в галузі розвитку (development studies) здійснено вибір семи традиційних для досліджень розвитку, але не типових для безпекового аналізу сфер: сприяння розвитку, гуманітарні аспекти, управління, охорона здоров'я, подолання бідності, торгівля / ресурси і демографія.

У дослідженні «Індустрія 4.0: напрямки залучення інвестицій з урахуванням інтересів вітчизняних виробників» (Амоша, 2019) встановлено, що Україна майже втратила індустріальну платформу, на якій може розвиватися економіка інноваційного типу, а промислові регіони успадкували основні структурні проблеми, сучасний стан економіки яких визначено як катастрофу, яка має соціальний, економічний, екологічний та науково-технічний виміри.

Підкреслимо важливість системної інноваційної політики, що передбачає розроблення та впровадження системи пріоритетних напрямів розвитку науки та інновацій, орієнтованої на досягнення ЦСР за деталізацією за технологіями або вимірами сталого розвитку (табл. 2.1). В умовах військових дій та обмежених ресурсів необхідно ранжувати вказані у табл. 2.1 інновації за пріоритетністю. Це завдання пропонується вирішити шляхом концептуалізації зв'язку між сталим

розвитком та безпекою, за результатами чого можна шляхом оцінювання поточного стану та прогнозування визначити найбільш проблемні складові (поточні, очікувані) національної системи «сталий розвиток – безпека».

Таблиця 2.1. Типи інновації та їх відповідність ЦСР

Складові виміру	ЦСР																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
<i>Групи технологій</i>																	
Енергоефективні технології			√				√		√				√				
Технології «зеленої» енергії							√		√		√		√				
Ресурсоефективність та поводження з відходами			√						√		√	√				√	
Технології водокористування			√			√					√			√			
<i>Виміри сталого розвитку</i>																	
Людський			√	√													
Економічний								√	√	√	√	√					
Екологічний						√	√						√	√	√		
Соціальний	√	√	√	√	√												
Інституційний	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√

Джерело: розроблено автором на основі (Cordova, Celone, 2019)

Важливість використання зображеного в табл. 2.1 підходу в умовах України обумовлено тим, що сучасні підходи до побудови різних політик розвитку є спробою оперативного, ручного управління без заздалегідь заданої траєкторії та без чіткої моделі. Є низка точкових стратегій, фактично не пов'язаних ні між із собою, ні з остаточним результатом – підвищенням рівня життя громадян та сталим розвитком країни.

Необхідність використання диверсифікованого підходу до інновацій чітко проявилась в умовах пандемії COVID-19, коли з'явилися серйозні проблеми в управлінні низкою сфер у контексті сталого розвитку та безпеки. Це, зокрема, пов'язано з

недостатніми інвестиціями в охорону здоров'я та продовольчу безпеку.

Експерти (COVID-19 и кризис в продовольственных системах: уроки, выводы и необходимые меры, 2020) зауважують, що COVID-19 показав, що уряди можуть діяти найбільш ефективно, коли вони забезпечують основні централізовані функції поряд із забезпеченням ресурсами та координацією дій на регіональному та місцевому рівнях.

Узагальнення аналізу законодавчих актів щодо розвитку промисловості як країн ЄС, так і низки країн СНД (Білорусь, Грузія), подане у дослідженні І. Зубрицької (2018), підтверджує глибоке розуміння державними інститутами технологічних можливостей, а також актуальності переходу до проривних інновацій та водночас глобальних проблем збереження соціально-економічної й інформаційної безпеки.

У 2011 р. Федеральний уряд США запровадив правило, яке вимагає від федеральних відомств «сприяти розвитку ринків сталих технологій, матеріалів, продуктів і послуг» (Department of Defense, General Services Administration, and National Aeronautics and Space Administration, 2011). Концептуально поєднує проаналізовані нормативні документи визнання важливості модернізації традиційних промислових галузей національної економіки й усвідомлення недостатності протягом останніх декількох років інвестування в технічне переозброєння виробництва, у розвиток інноваційних технологій для діючого промислового комплексу – важливої стратегічної платформи зосередження фізичного капіталу, одного з головних джерел розширеного відтворення в економіці країни. У цих умовах визнані у світі інструменти інноваційної політики, зокрема четвертої промислової революції, слід дослідити й адаптувати для застосування в Україні з урахуванням ЦСР.

Важливим аспектом інноваційної політики є розроблення техніко-технологічних та організаційно-економічних механізмів цифрової трансформації наявної системи виробництва доданої вартості національної економіки для підвищення її конкурентоспроможності й у підсумку – поліпшення якості життя населення країни.

На підставі дослідження А. О. Вилегжаніної (2016) можна

визначити наступні напрями вдосконалення інноваційної політики, що стосуються проблематики сталого розвитку:

1. Переосмислення цілей та завдань розвитку інноваційної системи суспільства в цілому, ролі інновацій у системі соціально-економічного розвитку суспільства, методичних підходів до оцінювання ефективності та результативності наукових досліджень, виходячи з ЦСР.

2. Завдання гармонізації інноваційних систем і ЦСР – одне з найбільш актуальних у сучасних умовах. Саме інноваційна система є «енергетичним центром» суспільства, від якого залежить його подальший прогрес. Зміни соціокультурних цінностей суспільства, парадигми його подальшого прогресу у відповідності до концепції зі сталого розвитку мають супроводжувати відповідні зміни в пріоритетах розвитку його інноваційної системи, поглядах на її ефективність і результативність.

Указані зміни вимагають відповідного відображення у системі моніторингу інноваційної системи, метою якої слід визнати відповіді на запитання:

- наскільки наявна інноваційна система є адекватною ЦСР;
- яким є внесок інноваційного розвитку за певний період у вирішення проблем сталого розвитку суспільства;
- якою є ефективність інноваційної системи з погляду використання ресурсів для досягнення ЦСР.

2. Удосконалення наявних або розроблення нових методик оцінювання ефективності національних інноваційних систем, виходячи з цілей сталого розвитку країни (регіону). Наявні популярні стандартизовані методики оцінювання національних (регіональних) інноваційних систем не можуть задовольнити потребу в адекватному їх оцінюванні з погляду сталого розвитку. Вони містять лише окремі показники, пов'язані з концепцією сталого розвитку прямо й побічно, але в цілому не дають уявлення про потенціал, ефективність та рівні відповідності інноваційної системи ЦСР.

3. Подолання обмежень наявної системи збору інформації про інновації, виходячи з потреб моніторингу інноваційної активності, що прямо сприяє досягненню ЦСР. Технології

моніторингу розвитку інноваційних систем не враховують соціальні, відкриті й неформальні інновації та не оцінюють інновації за рівнем їх соціально-економічної значимості та внеском у вирішення значущих проблем сталого розвитку (економіки, екології, соціуму).

Інноваційний розвиток у сучасних державах розглядається як шлях прискорення зростання і трансформації економіки, а також як спосіб забезпечення системної конкурентоспроможності економіки. Також саме інноваційна система дає змогу країні зайняти певну нішу в системі міжнародного поділу праці та набути ваги на міжнародній арені.

З урахуванням постійних технологічних змін постійно змінюється і державна інноваційна та промислова політика. У розвинених країнах пріоритетними є розвиток фундаментальної і прикладної науки, державно-приватне партнерство в інноваційно-технологічних секторах, створення умов інтеграції науки, освіти та бізнесу. Також активно проводяться системні дослідження для вирішення стратегічних завдань державної і суспільної безпеки та сталого розвитку країни завдяки інноваційним проектам, зокрема й на міжнародному рівні.

У цьому контексті необхідно постійно й системно виявляти та відстежувати наявні фактори ризику у сфері безпеки, розробляти та впроваджувати ефективні та адекватні заходи щодо їх усунення. Також постає завдання щодо визначення методологічних засад забезпечення національної безпеки на основі інновацій у стратегічний перспективі.

Досвід розвинених країн свідчить, що інноваційна складова є головним драйвером не лише економічного зростання, але й економічного добробуту в цілому. З іншого боку, технологічна залежність багатьох країн, що розвиваються, від розвинених країн є серйозною загрозою національній безпеці, що, в свою чергу, згодом втілюється у низці економічних та соціальних проблем.

Перспективність проблематики також підкреслюється висновками дослідження М. Воркмана (Workman, 2012), проведеного на прикладі ТНК на основі теорії поведінкових рішень та рандомізованого дослідження (randomized longitudinal study). У ньому акцентується увага на тенденції скорочення

бюджетів стратегічного розвитку та безпеки й зосередження більшої уваги на рішеннях з огляду на поточний економічний стан чи політичну кон'юнктуру. Отже, як у державному секторі, так і в умовах бізнес-сектору є всі підстави вважати, що ініціативи із забезпечення стратегічної безпеки досить часто стають другорядними.

Усунути стратегічні загрози можна за наявності інформаційно-аналітичного забезпечення, що надасть можливість вчасно контролювати індикатори розвитку для ухвалення рішень, що підвищують стійкість та здатність розроблення ефективної стратегії.

Значення інновацій для національної безпеки можемо проілюструвати через технологічну динаміку та системно-еволюційний підхід. На підставі цього можемо підкреслити необхідність постійної адаптації економічної системи до нових технологій. У разі відсутності адаптації національна економіка може стикнутися з низкою проблем.

У дослідженні С. Фрімена (Freeman, 1982) нова техніко-економічна парадигма (технологічний уклад) призводить до значних соціальних та економічних трансформацій, які, в свою чергу, можуть призводити до технологічних шоків. Указані трансформації можна охарактеризувати такими групами взаємозалежних технологічних інновацій, які супроводжуються іншими групами інновацій у різних сферах (від зміни організаційних структур управління до змін у трудових відносинах):

- нові напрями інновацій та нові форми організації виробництва;

- зміна профілю трудових навичок та відповідного розподілу доходів в економіці;

- нові продуктові асортименти зі збільшенням частки технологічної продукції;

- зміна інвестиційної політики на національному та міжнародному рівнях відповідно до того, як нові інноваційні фактори змінюють порівняльні переваги;

- нова хвиля підприємництва та розвитку малого бізнесу, що ґрунтується на нових технологіях та ринках;

- тенденція великих фірм до концентрації на нових

факторах та нових моделях бізнесу (мережі);

- нові моделі споживання продуктів (послуг) та нові моделі поведінки споживачів.

Визнаючи обмеження в категоризації різних підходів до інноваційної політики та ускладнення, що виникають унаслідок неоднозначного використання термінів, нові інноваційні підходи обговорюються у дослідженні «New innovation approaches to support the implementation of the sustainable development goals» (2017) на основі таких широких стратегій:

- інновації, орієнтовані на місію (mission-oriented innovation) передбачають реалізацію мережевих програм досліджень на національному та міжнародному рівнях, а також створення спеціальних організаційних структур, які можуть спрямовувати інновації на досягнення конкретних ЦСР;

- інновації для низьким рівнем бідності та інклюзивності (Pro-poor and inclusive innovation): розширення переваг інновацій та побудова на ідеях інновацій для нижньої частини піраміди потреб через нові концепції, недорогої робочої сили й великі масштаби виробництва;

- низові інновації (grass-roots innovation): розширення кола суб'єктів інноваційного процесу для залучення низових інноваційних рухів; цей підхід спрямовано на практику інновацій як у галузі технологій, так і в наданні послуг;

- соціальні інновації: перехід від технологічних до соціальних інновацій, що зосереджується на організаційних інноваціях та нових соціальних практиках, спрямованих на покращення добробуту (наприклад, у бізнес-моделях, виробничій практиці та фінансах та наданні державних послуг);

- відкриті та спільні інновації з цифровою підтримкою: сприяння відкритій цифровій співпраці; такі інноваційні підходи поглинають і рекомбінують численні джерела та форми знань, особливо завдяки цифровій підтримці відкритої співпраці.

У результаті розуміння значення ЦСР виник науково-практичний підхід до узгодженості політики для сталого розвитку (Policy coherence for sustainable development, PCSD). Експерти OECD визначають PCSD як «підхід та інструмент систематичної інтеграції економічного, соціального та екологічного аспектів сталого розвитку на всіх етапах

вироблення внутрішньої та міжнародної політики» (Policy Coherence for Sustainable Development, 2019). Основними цілями PCSD є такі:

- сприяння синергії в усіх сферах економічної, соціальної та екологічної політики;
- визначення компромісів та узгодження цілей внутрішньої політики з міжнародними цілями;
- усунення негативних наслідків унутрішньої політики для ЦСР.

З урахуванням значення інноваційного розвитку, а також національних особливостей залежності між ним та ЦСР доцільно розглянути методологію узгодженості інноваційної політики для сталого розвитку (innovation policy coherence for sustainable development, IPCSD).

Афонін Е. А., зауважуючи, що пострадянські країни завдяки інноваціям могли б забезпечити як надприбутки для груп крупного капіталу, так і гідний соціально-економічний рівень для середнього класу своїх країни, згадує висновки аргентинського філософа і економіста К. Саломона за наслідками проведеного ним наприкінці 90-х рр. XX ст. дослідження економіки США, коли в цій країні постав інформаційно-інноваційний сегмент економіки, склавши підґрунтя її постіндустріальної інфраструктури. Отримані ним результати свідчать про те, що індустріальний економічний сегмент, у підґрунті якого лежать праця і капітал, забезпечує лише до 14 % потенційного прибутку суб'єктів господарювання, а побудована на інноваціях постіндустріальна економіка спроможна надати 86 % потенційно можливого прибутку (Афонин, 2019).

Для реалізації політики IPCSD важливою є аналітична компонента, що пов'язуватиме ЦСР та індикатори інноваційної системи як основу їх досягнення.

В умовах України додатковим завданням є врахування специфіки національної системи статистики, що дає досить обмежені знання про інноваційні процеси в економіці порівняно зі статистикою ЄС.

Отже, значення методологічних основ інноваційної безпеки можна розглядати з погляду стратегії розвитку країни,

яка має адаптаційно враховувати згадані інноваційні (innovation-based) трансформації. За класичним визначенням, стратегія – це узагальнена модель майбутнього стану економіки й комплексу планових дій з її досягнення. З погляду змін, стратегія встановлює основні напрями, цілі та пріоритети діяльності, визначає критичні ресурси та необхідні інновації, охоплює засоби реалізації пріоритетів та індикатори досягнення запланованих результатів.

Під час вивчення експоненціального зростання технологій та їх наслідків зрозумілим є те, що еволюція технологій, як і біологічна еволюція, не є лінійною. Швидкість упровадження нових технологій подвоюється кожні десятиліття (Raza).

Інший погляд пов'язано зі зростанням кількості інформації. За оцінками чітко видно, що 90 % усіх даних, накопичених у світі, було створено за останні 2 роки, і згідно із прогнозами обсяг даних щорічно збільшуватиметься на 40 % (Інновaції в сфері дaних для цeлей розвитку).

Найважливіших даних, необхідних для розроблення ефективної політики досягнення ЦСР на глобальному, регіональному та національному рівнях, як і раніше, не вистачає. Багато урядів, зокрема й України, дотепер навіть не мають доступу до повноцінних даних щодо населення своїх країн. Експерти Незалежної експертної консультативної групи Генерального секретаря ООН з питань революції у сфері даних в інтересах сталого розвитку сформулювали рекомендації про те, як вирішити ці проблеми і використовувати плоди революції в галузі даних для досягнення цілей у напрямі сталого розвитку, які в контексті цього дослідження можемо сформулювати таким чином:

- інноваційні підходи для ліквідації розриву в доступі до даних, зокрема в контексті аналітики публічного управління та прогнозування розвитку інновацій та їх наслідків;

- мобілізація ресурсів для подолання нерівності між розвиненими державами й країнами, що розвиваються, а також суспільствами, що мають доступ до даних і не мають такого доступу;

- провідна роль координаційних зусиль у контексті забезпечення використання плодів революції в галузі для ЦСР.

Аналіз досліджень взаємозв'язку між ЦСР (Zhou, Moinnedin, Li, 2019) дає змогу зробити висновок, який свідчить про те, що будь-яка інноваційна політика є взаємопов'язаною та взаємозалежною з факторами безпеки. Сучасна інноваційна модель розвитку містить значну кількість різноманітних підсистем, для яких характерні як позитивні, так і негативні фактори впливу залежно від специфіки національних систем «сталий розвиток – безпека».

У роботі В. Дементьева (2016) звернено увагу на те, що дослідження процесів, які спричинюють відхилення економічної системи від стійких тенденцій, – це одне з найбільш складних завдань економічної науки. Дефіцит знань про такі процеси призводить до появи несподіваних кризових явищ у виробництві, фінансовій та соціальній сферах. Найважливішим фактором таких процесів в умовах постіндустріальної епохи є саме інновації, зокрема NBIC-технології і технології Індустрії 4.0, що змінюють бізнес-процеси та логіку менеджменту інновацій.

Вважаємо, що методологія вивчення проблем стратегічної безпеки є доступною для вивчення різних аспектів національної безпеки та їх взаємозв'язків з метою прогнозування та визначення причинно-наслідкових зв'язків та взаємозв'язку (insecurity systemic drivers).

Для практичного аспекту пропонуємо розглянути основні положення концепції управління стратегічною безпекою (SSM), пов'язаної з розробленням ефективних програм безпеки, включно з їх впровадженням, управлінням та оцінюванням. Підкреслимо, що наразі в Україні на макрорівні SSM системно практично не розглядають як учені, так і публічні управлінці й практики, у межах підходів, що використовуються в розвинених країнах.

Необхідність розгляду стратегічного концепту інноваційної безпеки ґрунтується на технологічній динаміці та відповідній еволюції організаційно-економічних форм її реалізації.

У дослідженні Р. Гарвіна та ін. (Garwin, 2015) наводиться приклад кіберзагроз, актуальних для США. У сучасних умовах вони є вкрай серйозними через колосальну залежність

суспільства та економіки від ІТ-інновацій і необхідність їх використання навіть у тих процесах, що можуть реалізовуватися без ІКТ-інтерфейсу. На думку авторів вказаного дослідження, цей аспект особливо ускладнюється у зв'язку з швидким розширенням Інтернету речей (IoT) у межах Індустрії 4.0, що змінює традиційну парадигму бізнес-процесів і формує новий спектр як безпекових загроз, так і загроз інноваційної природи (ризик технологічного відставання) на різних рівнях.

Отже, перед країнами в сучасних умовах постає завдання визначення особливостей впливу інноваційного процесу на національну безпеку в стратегічній перспективі. У подальшому виявлені загрози та можливості слід покласти у підґрунтя інноваційної політики.

2.2 Інноваційна складова стратегічної безпеки держави

Стратегічну безпеку держави пропонуємо розглядати як системне, багаторівневе та цілісне явище, що проявляється як стійка захищеність усього спектру національних інтересів (поточних та перспективних) від різних загроз (внутрішніх і зовнішніх). При цьому ця захищеність характеризується в найбільш важливих сферах на тривалий період. Інакше кажучи, під стратегічною безпекою держави (країни) варто розуміти стан, за якого захищено її стратегічні інтереси.

Експерти Henley-Putnam School of Strategic Security within National American University у межах профільної освітньої програми розглядають такі аспекти стратегічної безпеки: «ефективна організація широкого спектру стратегічних ресурсів безпеки та персоналу в різних відомствах та галузях для отримання своєчасної, об'єктивної та точної оцінки та інших безпекових продуктів... здатність ефективно спілкуватися та впливати на керівників вищого рівня з міждисциплінарного погляду» (Doctorate in Strategic Security. Henley-Putnam School of Strategic Security National American University. 2021).

У зазначеному підході можна визначити принципи відмінності політики стратегічної безпеки, які важливі для післявоєнного відновлення, а саме:

міжгалузевий аспект стратегічної безпеки;
необхідність розуміння її цілей на вищих рівнях управління;

залучення широкого спектру ресурсів та створення так званих безпекових продуктів (security-related products), що можуть містити інноваційні проекти та програми.

Спираючись на концептуальні основи стратегічної безпеки, розглянуті у дослідженні Ш. Грівса (Greaves, 2010) у межах науково-академічного підходу, пропонуємо розглядати інноваційну безпеку на підґрунті підходу «global threat spectrum».

Відповідно, безпеку інноваційної складової сталого розвитку можемо визначити як рівень і динаміку інноваційного розвитку, що забезпечують захист національних інтересів від загроз, які виникають унаслідок внутрішніх та глобальних трендів соціально-економічних процесів і цілеспрямованих дій іноземних агентів, на основі конкурентоспроможних результатів науково-технічної та інноваційної діяльності, втілених у продукції (послугах).

Контекст узгодженості інноваційної політики зі сталим розвитком (innovation policy coherence for sustainable development, IPCSD) пропонуємо розглянути на основі таких ідей теоретиків економічної науки, інноватики та стратегічного менеджменту.

1. Ідеї Шумпетера про конкуренцію на основі інновацій та їх аналіз як головного фактора економічного розвитку. У межах цього підходу інновації виступають основою конкуренції та фактором формування структури галузевих ринків. Відповідно, можемо розглядати інновації як фактор динаміки ринків національної економіки, що залежно від ефективності координаційного управління формує можливість або загрози.

2. Концепція Хаєка, у межах якої конкурентний ринок інтерпретується як особливе інформаційне середовище, що ідентифікує, використовує та координує використання знань багатьох незалежних учасників. Відповідно, зростає роль інноваційних комунікацій в економіці, що надають можливість реалізувати конкурентний розвиток.

3. Концепція національної інноваційної системи Фрімена.

Згідно з цією концепцією національна інноваційна система – це сукупність інститутів, які окремо та в комплексі реалізують функції створення та поширення нових технологій, формуючи підґрунтя для формування та реалізації урядом політики, що впливає на інноваційний процес.

У розвинених країнах ефективні механізми забезпечують високу ефективність ринку та низькі трансакційні витрати. За рахунок таких механізмів конкуренція в цих країнах ґрунтується саме на нових знаннях і технологіях (пошук знань за концепцією Хаєка), що змінює логіку процесів в економіці та інноваційній системі.

4. Розуміння інноваційної політики у межах низки шкіл стратегічного планування, що пов'язують такі аспекти:

реакцію на зміни в зовнішньому середовищі (реактивний процес);

перехід у нове стійке положення – конфігурацію з новим набором стратегій, структур і принципів (проактивний процес).

5. Теорія О-кільця Кремера. В оригіналі О-кільце – це стандартна деталь для герметизації клапанів та інших рухливих механізмів. У 1986 р. під час запуску шатлу «Челленджер» пошкодження одного з таких кілець призвело до вибуху та загибелі семи астронавтів. Кремер стверджує, що виробництво товарів є схожим на запуск космічного шатлу: навіть для створення простого продукту в економіці потрібна злагоджена робота виробників, бухгалтерів та маркетологів та ін., і провал хоча б на одній стадії означає, що продукт не буде успішним. Із цих позицій теорія О-кільця, зокрема, пояснює відмінності у ВВП на душу населення між країнами, які неможливо пояснити відмінностями в запасі фізичного або людського капіталу. Через те, що в розвинених країнах вигідніше використовувати технологічно більш складні процеси, невеликі відмінності в навичках працівників через механізм О-кільця перетворюються на більші відмінності в продуктивності між країнами.

Похідною від теорії О-кільця є теорія дезорганізації, розроблена Кремером спільно з проф. Бланшаром.

У виробничих ланцюжках планової економіки відносини між фірмами часто були специфічними: у багатьох фірм був лише один постачальник та один покупець. На кожному кроці

виробничого ланцюжка виникає проблема торгу (двостороння монополія), що робить ланцюжок нестійким: якщо у фірми з'являється можливість продати ресурс на сторону, ланцюжок зруйнується. У ринковій економіці набагато більше фірм, тому проблема специфічності не виникає, а в плановій економіці ланцюжки підтримуються з центру. Перехід від плану до ринку спричинює дезорганізацію: відсутність координації в умовах множини двосторонніх монополій руйнує виробничі ланцюжки, що зумовлює трансформаційний спад. Теорія дезорганізації підтверджується на дослідних даних: у країнах, де трансформаційний спад був сильнішим, більше фірм відмічає дефіцит сировини та робочої сили серед факторів, що обмежують виробництво.

6. Стратегія «блакитного океану» К. Чана та Р. Моборна, яка може бути адаптована для потреб формування системи «сталий розвиток – безпека». За ідеєю авторів стратегії «блакитний океан» – це новий неконкурентний ринок, який ґрунтується на новій цінності. Стратегію «блакитного океану» пропонуємо використати для розбудови національної системи «сталий розвиток – безпека». У цьому контексті територію можна вважати такою, що стало розвивається, якщо її географічна спадковість (геоген) не буде порушена перебігом взаємодій суспільства та економіки з природою. Необхідно виявити та пояснити ступінь територіальної самоорганізованості геогена та географічної спадковості та лише на такій основі розробити стратегії розвитку геосистем. Одним з факторів сталого розвитку територій є інноваційний, що передбачає формування профілю інноваційної системи залежно від стану сталого розвитку території, що дає змогу розробити унікальні стратегії розбудови національної (регіональної, локальної) системи «сталий розвиток – безпека». У результаті аналізу підкреслимо відсутність вітчизняних практикоорієнтованих досліджень узгодження інноваційної політики і географічних особливостей територій у контексті забезпечення національної безпеки України, що робить це завдання актуальним та орієнтованим на реальне наукове і практичне втілення.

У межах дослідження Л. В. Жарової (2019) запропоновано методику аналізу громад, що є основою стратегії та

аналізування того, що є, формулювання того, чого місто (ТГ) хоче, пропозиція того, чого можна досягти, і вже заключним етапом – конкретизація цілей і кроків для досягнення, з описом ресурсів, які знадобляться, та їх джерел. Створення конкурентної карти міста (ОТГ, селища) дає змогу виявити явні та неявні конкурентні переваги території, підібрати найпотрібніші на цьому етапі smart-технології, розробити актуальну стратегію з конкретними цілями. Також подано узагальнення теоретичних і практичних визначень «розумного» міста, що можна розглянути як приклад втілення стратегії «блакитного океану» в контексті сталого розвитку:

- створюється поєднанням громадян, технологій та управління на конкретній території;

- може мати більші (ширші) кордони від місцевого міського виміру до регіону чи мережі міст, від національного та глобального масштабу;

- мусить мати стратегію з чітко визначеними та вимірюваними цілями у контексті сталого розвитку: екологічна безпека, створення розумного інтелектуального капіталу, участь громадян та добробут тощо;

- розвинене, цифрове, мережеве (із повним покриттям Wi-Fi), стале, інклюзивне, демократичне тощо.

Отже, складність і різноманіття сучасних форм інноваційних процесів у сучасному динамічному економічному середовищі потребують постійного пошуку нових інструментів управління. Згідно зі стратегічним маркетинговим підходом держава має створити та розвинути конкурентні переваги у стратегічних сферах національної безпеки.

Експерти OECD (Updated OECD Innovation Strategy: Impact on Country Country Strategies. OECD, 2016) підкреслюють, що інновації не обмежуються самим лише вкладанням коштів у дослідження та розробки, але також охоплюють, наприклад, дизайн і брендинг, що є найбільш прибутковими ланками сучасних глобальних ланцюжків доданої вартості. Зазначений підхід також свідчить про необхідність застосування різноманітних регулюючих заходів (які формуються для конкретних країн та конкретних періодів часу) для досягнення успіху в інноваційному розвитку (підхід «policy

міх»).

Формування концептуальних положень узгодженості інноваційної політики для сталого розвитку (innovation policy coherence for sustainable development, IPCSD) пропонується реалізовувати на основі:

адаптованих здобувачем принципів забезпечення стійкості розвитку (викладено в праці В. Єрохіна (Ерохин, 2013));

принципів взаємозв'язку «сталий розвиток – безпека».

До згаданих принципів належать такі.

1. Принцип узгодженості стратегії розвитку з усіма наявними стратегіями (галузевими, територіальними, ресурсними). Цей принцип визначає ступінь узгодженості покрокової реалізації загальної інноваційної стратегії зі стратегією безпечного розвитку.

2. Принцип взаємодії стратегії безпечного розвитку з прогнозованими змінами зовнішнього середовища (технологічна динаміка). Він має ґрунтуватися на відповідності стратегії розвитку підсистем прогнозованим змінам показників (національних і у межах міжнародних вимірів) для мінімізації загроз і реалізації потенціалів зовнішнього середовища.

3. Принцип взаємодії стратегії сталого безпечного розвитку держави з її інноваційними можливостями. Цей принцип визначає потенціал формування ресурсів інноваційного розвитку й відповідність стратегій розвитку ресурсам.

4. Принцип реальності стратегії розвитку визначає стратегічні можливості в реалізації складних інноваційно-інвестиційних проєктів у визначеній перспективі, у формуванні необхідного обсягу ресурсів.

5. Принцип визначення прийнятного рівня ризику (стратегічний коридор ризику розвитку), пов'язаного з реалізацією обраних стратегій розвитку (комплексу стратегій). На основі цього принципу визначається допустимість рівня ризиків для діяльності з погляду можливого розміру втрат та генерування загроз стратегічній безпеці.

6. Принцип економічної та соціальної ефективності реалізації стратегії розвитку. Він виявляє відповідність цільовим стратегічним установкам, іміджу, рівню керованості діяльністю

функціональних інституцій.

7. Принцип системних рішень. SSM в інноваційній сфері охоплює заходи, що об'єднують взаємопов'язане забезпечення політичного, економічного і військового лідерства, а також дипломатію та інші політико-правові аспекти.

8. Принцип технологічних взаємозв'язків. Проривні інновації здатні не лише суттєво змінити техніко-технологічні основи галузі, але і ринки, склад та ролі суб'єктів, а також основи економіки.

9. Принцип національної (локальної) орієнтованості інноваційного розвитку. Для розвитку необхідно обирати такі технологічні галузі, які будуть пов'язаними з наявним потенціалом, проблемами добробуту населення та побудовою міцного фундаменту для нових технологій та сфер розвитку, значимих для конкретної країни (регіону).

10. Принцип стратегічної орієнтованості, що передбачає входження інноваційної складової у програми та стратегії розвитку. Стратегічні пріоритети визначають довгострокові орієнтири розвитку суб'єктам інноваційної діяльності, а також орієнтири фінансування сектору фундаментальної та прикладної науки і підтримки інноваційних комунікацій. Важливою у межах цього принципу є стратегічна культура управління.

У дослідженні О. Моґоіу та М. Оана (2009) стратегічна культура визначається як «сукупність базових ментальних та ідеологічних факторів (установок, принципів, цінностей, ідеалів, норм, міфологем та ідеологем тощо), які:

мають стратегічне значення та існують на рівні свідомості національно-державної еліти,

є спрямованими на ефективне використання всього внутрішнього потенціалу держави для утвердження свого місця у світі, на забезпечення національної безпеки, а також сукупність моделей і технологій поведінки та ухвалення рішень елітою на шляхи реалізації цих стратегічних цілей».

Отже, розуміння інновацій як ключового фактору розвитку має бути основою стратегічної культури, й саме її відсутність призводить до деструктивних процесів та рішень.

Для втілення визначених принципів безпеки у межах публічного управління інноваційним розвитком необхідно

перейти від традиційного в українській практиці розуміння інновацій виключно як просування науково-технологічних розробок або державної підтримки розробок чи інноваційних компаній.

Натомість пропонуємо розглянути безпеку кризь інноваційну політику, що передбачає зміну структури галузей економіки та інноваційних процесів, вибір пріоритетів і тих напрямів розвитку, що можуть забезпечити країні сталий розвиток та конкурентоспроможність у післявоєнний період. Лише у межах такого підходу з'являється можливість перейти до забезпечення безпеки сталого розвитку в усіх її складових на основі інноваційних ефектів.

Для досягнення цілей дослідження пропонуємо використовувати визначення технологічних траєкторій як шляхів, якими відбувається розвиток інновацій на секторальному рівні. Отже, виникнення технологічних траєкторій можна пояснити взаємозв'язком між науковими досягненнями, економічними чинниками та інституціональними змінними, які є основою для рішень і стратегій інноваційного менеджменту. Такий підхід надає можливість поєднати різні фактори розвитку інноваційних систем.

Сукупність різних технологічних траєкторій формує технологічну динаміку, яку можна розглянути на різних рівнях (макрорівень, макрорівень, глобальний рівень тощо).

Серед основних загроз у межах аналізу технологічної динаміки варто відзначити еволюцію технологічної бази виробництва продуктів масового користування, стратегічних секторів та секторів, критично важливих для національної безпеки.

У цьому контексті підкреслимо можливу технологічну залежність через системне придбання нових технологій (устаткування) в іноземних фірм, що виражається в обмеженні попиту на результати національної інноваційної системи. Альтернативою цьому може бути перехід на стадію інноваційно-технологічного розвитку, коли відбувається активне створення малих інноваційних підприємств і венчурних фондів.

Наразі ж в низці країн, що розвиваються, не вистачає

єдності обраних інноваційних пріоритетів для того, щоб сконцентрувати ресурси на дійсно перспективних. Особливої актуальності ця проблема набуває в умовах переходу до нового технологічного укладу, що радикально трансформує і сфери управління формуванням конкурентних переваг. Крім того, в цих країнах є досить обмеженим досвід визначення зазначених пріоритетів, виходячи з максимізації взаємозв'язку між ними завдяки координації.

Варто зауважити, що формат обраної інноваційної політики суттєво взаємно впливає на:

- грошово-кредитну політику;
- механізми фінансування різноманітних проєктів;
- модернізацію державних підприємств та підприємств приватного сектору;
- механізми розвитку міжгалузевих кластерів;
- впровадження інноваційних продуктів;
- схеми виходу на внутрішні та зовнішні ринки;
- систему ліцензування та сертифікації виробленої продукції.

Для підтвердження цього можна згадати цілі, завдання і напрями діяльності адміністрацій США та КНР у галузі зовнішньої і внутрішньої політики. Ці країни ставлять за мету досягнення технологічного лідерства, зокрема й завдяки дипломатії та міжнародним відносинам.

Отже, доходимо висновку про необхідність вироблення обґрунтованих та ефективних управлінських рішень, що інтегрують різні джерела інформації, спираються на широкий спектр кількісних та якісних методів з фокусом на довгострокову перспективу.

На підставі аналізу низки іноземних концепцій SSM та аналітики національної безпеки визначено, що у межах аналітики стратегічної інноваційної безпеки має вирішуватися такий спектр завдань:

- вироблення кількісних та якісних критеріїв для досліджень інноваційної безпеки на теоретичному, стратегічному, операційному і тактичному рівнях;

- розроблення концептуальних основ, що містять у собі основні змінні середовища інноваційної безпеки для того, щоб

запобігти загрозам, що виникають у межах глобальної технологічної динаміки;

оцінювання інформації та підходів до оцінювання критичності (стратегічного значення) технологій (підприємств, пріоритетів, науково-дослідних центрів) та ресурсів, необхідних для вирішення питань стратегічної інноваційної безпеки;

оцінювання характеру ефектів технологій, пов'язаних з механізмами стратегічного управління та стосуються сприяння ефективним результатам у сфері інноваційної безпеки;

побудова моделей, які прояснюють глобальні та регіональні події та висвітлюють проблеми, які впливають на побудову ефективної політики стратегічної інноваційної безпеки сталого розвитку;

оцінювання та аналіз того, як країни-лідери у сфері стратегічної інноваційної безпеки розглядають теми стратегічних викликів;

аналіз даних аналітичних центрів, розвідки, контррозвідки, кібернетичної і фінансової розвідки та синтез відповідних знань для ухвалення рішень у сфері стратегічної інноваційної безпеки;

проведення фундаментальних досліджень у галузях знань, що застосовуються у сфері стратегічної інноваційної безпеки.

Оцінювати стратегічну інноваційну орієнтованість політики розвитку доцільно за допомогою макроіндикаторів, які слід розглядати з погляду достатньої динаміки одного з таких станів інноваційної системи:

інноваційна активність у країні обмежується стимулюванням виключно окремих технологічних інновацій;

інноваційна активність у країні обмежується стимулюванням виключно технологічних інновацій у межах пріоритетних секторів;

інноваційна активність у країні спрямовується на окремі соціально-економічні інновації;

інноваційна активність у країні, що реформує національну економіку;

інноваційна активність у країні впливає на розвиток глобальної економіки.

Отже, рівень стратегічної інноваційної безпеки зростає з

першого по четвертий стан інноваційної системи, оскільки саме в останньому варіанті реалізуються проривні інновації. Відповідно, можемо визначити такі групи індикаторів стратегічної інноваційної безпеки.

1. Макроіндикатори стратегічної інноваційної безпеки, що відображають відповідність національної стратегії (пакету стратегій) глобальним інноваційним трендам:

обсяг фінансування з різних джерел інновацій у технологічних сферах майбутніх технологічних укладів;
чисельність персоналу, зайнятого науковими дослідженнями і розробками у сферах майбутніх технологічних укладів.

2. Організаційно-управлінські індикатори, що відображають відповідність інноваційної інфраструктури та рівня інноваційних комунікацій у межах інноваційної системи та з глобальною інноваційною системою вимогам нових інноваційно-технологічних трендів.

3. Секторальні індикатори інноваційної безпеки, що відображають рівень відповідності галузевих технологій і продуктів перспективним вимогам та специфічним галузевим технологічним траєкторіям. Відповідно, мають аналізуватися такі індикатори:

інтенсивність витрат на технологічні, маркетингові й організаційні інновації за їх рівнем у розрізі видів економічної діяльності;

питома вага організацій, що здійснювали одночасно технологічні й організаційні інновації, у загальній кількості організацій, що здійснювали технологічні інновації, в розрізі видів економічної діяльності.

На рис. 2.1 показано розроблену схему аналітики стратегічної інноваційної безпеки, що ґрунтується на технологічній аналітиці, контролі визначених індикаторів інноваційного розвитку та розробленні науково-методичних основ стратегічного управління.



Рис. 2.1. Схема формування механізмів управління стратегічною інноваційною безпекою

Джерело: розроблено автором

Результати аналітики визначених індикаторів у їх системному взаємозв'язку слід використати для розроблення

програм розвитку та інноваційних стратегій. Інноваційні стратегії пропонуємо розглядати як набір правил та організаційно-економічних механізмів, що визначають процедуру селекції і реалізації різних типів інновацій відповідно до суспільної орієнтації розвитку).

Схема, показана на рис. 2.1, демонструє, що у межах забезпечення стратегічної інноваційної безпеки з'являється можливість не лише захиститися від загроз, але й забезпечувати розвиток країни. Цього можна досягти завдяки розвитку системи технологічного прогнозування, організації розроблення та реалізації інноваційних проєктів, що мають державне значення; формування інституціонального середовища, що стимулюватиме інноваційну діяльність, а також через управління ресурсною базою розвитку.

2.3 Регіональний аспект повосного відновлення в контексті смарт-спеціалізації

Враховуючи значну диференціацію впливу війни на регіони України, постає завдання реалізації різних регіональних стратегій відновлення. Для цих цілей пропонуємо використовувати макропроєктування інноваційно-технологічних систем як основу інституційно-інноваційного проєктування, що має серед іншого розглядатись у контексті смарт-спеціалізації регіонів.

У Порядку розроблення Державної стратегії регіонального розвитку України і плану заходів з її реалізації, а також проведення моніторингу та оцінювання результативності реалізації зазначених Стратегії і плану заходів, затвердженому Постановою КМУ від 11 листопада 2015 р. № 931 та у змінах до нього, затверджених Постановою КМУ від 14 листопада 2018 р. № 959 визначено такі складові смарт-спеціалізації:

1) «смарт-спеціалізація – підхід, що передбачає аргументоване визначення суб'єктами регіонального розвитку у межах регіональної стратегії окремих стратегічних цілей і завдань щодо розвитку видів економічної діяльності, які мають

інноваційний потенціал з урахуванням конкурентних переваг регіону та сприяють трансформації секторів економіки в більш ефективні;

2) впровадження смарт-спеціалізації у стратегічне планування регіонального розвитку здійснюється з метою:

- забезпечення сталого розвитку регіонів;
- підвищення ефективності управління інноваційними процесами у регіонах;
- створення сприятливого середовища для провадження інноваційної діяльності;
- підвищення рівня інноваційної та інвестиційної активності регіонів;
- запровадження системної державної підтримки розвитку інновацій у регіонах;

3) розроблення проєктів стратегії регіонального розвитку і плану заходів на засадах смарт-спеціалізації, що передбачає дотримання таких принципів:

– інноваційна спрямованість – визначення окремих напрямів і завдань стратегії регіонального розвитку з метою ухвалення та впровадження нових технологічних рішень у певних видах економічної діяльності з урахуванням інноваційного потенціалу регіонів;

– відкритість – забезпечення залучення зацікавлених представників, зокрема суб'єктів підприємництва, науково-дослідних установ, закладів вищої освіти та громадських об'єднань, до процесу розроблення та реалізації стратегії регіонального розвитку;

– паритетність – створення рівних можливостей для висловлювання поглядів зацікавлених сторін та забезпечення максимального врахування їх інтересів під час розроблення та реалізації стратегії регіонального розвитку;

– координація – взаємозв'язок та узгодженість довгострокових стратегій, планів і програм розвитку на державному, регіональному та місцевому рівні;

– доповнюваність – забезпечення взаємозв'язку науки, освіти, виробництва та фінансових ресурсів щодо розвитку інноваційної діяльності;

– диверсифікація – можливість створення нових видів

економічної діяльності у певних галузях економіки;

– вузька спеціалізація – обмеження переліку видів економічної діяльності, вибір яких обумовлено перспективними можливостями та які провадитимуться на внутрішньому та зовнішньому ринку».

З прикладного погляду, корисними є висновки, отримані за результатами зарубіжних теоретичних та емпіричних досліджень стосовно ролі підприємництва у реалізації політики розумної спеціалізації (Шведь, Шевцова, 2020):

– розумна спеціалізація – це не перелік технологій/секторів, де регіон має перевагу, а процес пошуку у межах життєвого циклу, який змінюється відповідно до регіональних можливостей і тенденцій;

– підприємницьке відкриття ґрунтується не на конкретній галузевій чи технологічній моделі, а на творчому поєднанні різних способів скористатися можливостями територіальних надбань;

– регіональний контекст впливає на особливості процесу підприємницького відкриття;

– для досягнення значних регіональних ефектів результати підприємницького відкриття слід інституціоналізувати, зокрема шляхом створення кластерних структур і розвитку інфраструктури знань;

– у межах управління розумною спеціалізацією органи влади мають створювати умови для генерування та систематизації підприємницького відкриття, обмежуючи при цьому недоліки ринку.

Реалізацію інституційно-інноваційних проєктів на регіональному рівні доцільно розглядати на двох рівнях:

1) створення рамкових умов реалізації інституційно-інноваційних проєктів та суб'єктів, залучених у цей процес;

2) безпосередня реалізація інституційно-інноваційних проєктів, що ґрунтується на принципах смарт-спеціалізації, аналізі технологічної траєкторії та макропроєктуванні інноваційно-технологічних систем.

Розглянемо ці рівні на прикладі перспективних інституційно-інноваційних проєктів Сумської області.

У межах першого рівня можемо розглянути рейтинг

Regional Doing Business, розроблений експертами Офісу ефективного регулювання BRDO, що вимірює сприятливість інвестиційного клімату в обласних центрах України за сумою балів, набраною ними в шести компонентах: започаткування бізнесу, сплата місцевих податків, оформлення земельної ділянки, приєднання до електромереж, одержання дозволів на будівництво та електронні сервіси.

Можемо зробити висновок, що найбільш проблемними складовими рейтингу Сумської області за Regional Doing Business 2020 є податки та е-сервіси.

Компонент «Сплата місцевих податків» вимірює тягар, що накладається на бізнес місцевими податками. Податками, що аналізуються за компонентом, є такі: податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки (для юридичних осіб); туристичний збір, земельний податок, ставка єдиного податку для 1 групи, ставка єдиного податку для 2 групи. Кожен з податків оцінюється за шкалою від 0 до 15 балів. Додатково на рейтинг впливає відкритість даних про вказані податки.

Компонент «Електронні сервіси» вимірює обсяг адміністративних послуг та дозвільних процедур, які можна отримати або пройти за допомогою використання мережі Інтернет у найбільшому місті регіону / обласному центрі.

На підставі вищезазначеного можемо сформулювати рекомендації щодо покращення інвестиційного клімату, зокрема реалізації проєктів цифрової трансформації адміністративних послуг та дозвільних процедур, а також комунікації з бізнес-спільнотою щодо вдосконалення адміністрування місцевих податків.

Другий рівень розглянемо на трьох прикладах інституційно-інноваційних проєктів.

Першим з таких є створення агротуристичного кластера «Слобожанське коноплярство», що вже отримав фінансування з державного бюджету у межах конкурсного відбору проєктів регіонального розвитку у 2020 р. (20,703 млн грн.) та може стати одним з туристичних магнітів Сумщини та України. Кластер матиме багатовимірне значення і позиціонуватиметься як потужний економічний механізм і зелений туристичний магніт.

Загальна інформація про проєктні показники

агротуристичного кластера «Слобожанське коноплярство» міститься в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3. Характеристики проекту агротуристичного кластера

Назва проекту	Цілі проекту	Цільові аудиторії	Очікувані результати
Агро-туристичний кластер «Слобожанське коноплярство»	1) комплексний розвиток галузі коноплярства, що передбачає розширення масштабів вирощування конопель та забезпечення потужностей з їх переробки; 2) формування всеукраїнської освітньої платформи інновацій у коноплярстві, що передбачатиме створення та постійну діяльність всеукраїнського навчально-практичного центру з розвитку коноплярства; 3) відродження, збереження та популяризація вікових традицій слобожанського коноплярства шляхом створення об'єктів для розвитку сільського / гастрономічного туризму	1) населення Сумщини та інших регіонів України; 2) суб'єкти господарської діяльності Сумської області (8) й інших регіонів України (22); 3) сільсько-господарські товаровиробники (серед іншого фермерські господарства) Сумської області (понад 200), інших регіонів України (понад 6 тисяч); 4) економічно активне населення, власники й орендарі земель Сумської області (понад 1 тисяч осіб), інших регіонів України (понад 30 тисяч осіб)	1) розширення площ вирощування конопель технічних до 360 гектарів (+111 гектарів до попереднього рівня) та забезпечення потужностей з переробки коноплесировини до 79 %; 2) створення нових 28 робочих місць на сільських територіях; 3) збільшення надходжень до бюджетів різних рівнів на 1,3 мільйонів гривень щорічно; 4) будівництво етно-музею коноплярства з відвідуванням у перший рік роботи до 10 тисяч осіб із Сумщини та інших регіонів України; 5) створення мобільної інтерактивної експозиції коноплярства та ознайомлення з нею у перший рік представлення до 200 тисяч осіб; 6) підписання 50 договорів співробітництва з об'єднаними територіальними громадами, суб'єктами господарської діяльності – 20; 7) проведення щорічного Міжнародного етнічно-фольклорного аграрного фестивалю «HempFest» з відвідуванням 4 тисяч осіб; 8) проведення 9 навчально-практичних семінарів, двох «круглих столів» та міжнародної конференції, надання шести індивідуальних консультацій

Джерело: складено автором на основі даних Міністерства розвитку громад і територій України¹

¹ Створення агро-туристичного кластеру «Слобожанське коноплярство» – візитівки та одного з «магнітів» Сумщини та України. Міністерство розвитку громад і територій України. 2020. URL: <https://sectoral.minregion.gov.ua/sectorals/128a0c70-1f94-11eb-ba4a-b356ee544eea>

Наразі Сумщина є лідером серед регіонів України з вирощування і переробки коноплі. Використовуються сорти, які не містять психотропних речовин, і першими в світі селекціонували їх два наукові інститути, які працюють в області.

На базі Інституту луб'яних культур НААН є лабораторна база, що буде оновлена в межах проєкту, буде створено всеукраїнську освітню платформу, завдання якої полягатиме у створенні нових розробок та впровадженні наявних на території України. Також передбачається розміщення демо-майданчиків та музею коноплярства як сучасного експозиційного хабу з інтерактивними технологіями, доповненою реальністю тощо.

За підсумками 2020 р. площі вирощування займали 247 га, проєкт агротуристичного кластера передбачає розширення площі, а також збільшення кількості переробних підприємств, серед іншого і невеликих, створення нових продуктів для внутрішнього ринку, що мають широкий спектр використання.

В області розвиваються кілька напрямів переробки конопель. Зараз на Сумщині можуть запропонувати не лише олію з конопель. В обласному центрі є фірма, яка єдина в Україні виготовляє конопляний сир; є постіль, одяг, посуд, виготовлений з конопель. Отже, Сумщина може бути не лише науковим центром коноплярства, але і виробничим і туристичним.

У межах агро-еко-етнофестивалю коноплярства «ХемпФест» та гастрономічного фестивалю «Слобожанські смаки» вже активно пропагувалася тема розвитку коноплярства, серед іншого й з дегустацією продуктів і страв із конопель.

Генрі Форд зробив свій перший автомобіль із конопляного пластику на конопляному біопаливі, перший долар був видрукуваний на конопляному папері, перші джинси Levi's створено з конопляної тканини.

Коноплі, мінімально виснажують ґрунти, можуть замінити бавовну, з якої виготовляють целюлозу, тканини, біологічну упаковку, біопаливо та інші корисні продукти (для прикладу, вартість паперу з конопель на 30 % нижче, ніж з деревини, гектар технічної коноплі може дати до 6 тон целюлози з циклом дозрівання конопель у 120 днів). Фінляндія є прикладом

збереження лісів та виготовлення паперу з конопель. Зараз в світі відомо більше 50-ти тисяч найменувань продукції, яку можна виробляти з конопель, і це ніяк не пов'язано з її психотропними властивостями. Конопляний композит-пластик застосовується навіть у космічній галузі, адже він міцніший і легший, ніж метал. Окрім наукових досліджень, у Сумській області вже є значний досвід виготовлення продукції з технічних конопель, для прикладу, конопляний сир, конопляна олія, екопосуд, шпагат, еко-композити на основі конопель.

У межах практичного втілення інституційно-інноваційного проектування та з огляду на необхідність координації широкого кола суб'єктів доцільно завдання з реалізації цього проекту покласти на Агенцію регіонального розвитку, створення якої заплановано у 2021 р. та на яку покладено завдання забезпечення сталого соціально-економічного розвитку регіону, стратегічного планування регіонального розвитку на засадах смарт-спеціалізації, створення сприятливих умов для активізації інвестиційної, експортної та підприємницької діяльності.

Іншим прикладом інституційно-інноваційного проекту може бути розвиток приладобудування, що, як було визначено у попередніх розділах, є актуальним для Індустрії 4.0.

До кола суб'єктів, зацікавлених у розвитку приладобудування у регіоні, належать ЗВО, наукові установи, машинобудівні підприємства, а також низка приватних підприємств, створених працівниками колишнього Сумського приладобудівного заводу.

Потенціал кластеризації у Сумській області є у сегменті виробництва машин та устаткування загального призначення ($LQ=6,0$; помпи і компресорне обладнання) та у сегменті виробництва сільськогосподарської техніки ($LQ=1,4$, ґрунтообробна техніка) (Машинобудівна галузь в Україні: потенціал та можливості для розширення експорту на період до 2021 року. Київ: ДП «УКРПРОМЗОВНІШЕКСПЕРТИЗА», 2020).

Прилади є важливою частиною продукції містоутворюючих підприємств ПАТ «Сумський завод насосного та енергетичного машинобудування “Насосенергомаш”», ПАТ

«Сумське машинобудівне науково-виробниче об'єднання», ПрАТ «НВАТ “ВНДІкомпресормаш”» ТОВ «Турбомаш», ТОВ «Технохім» та ін.

З погляду інноваційного потенціалу важливу роль має Інститут прикладної фізики НАН України (<http://iap.sumy.org/about/>), серед головних напрямів наукової діяльності якого, затверджених Постановою Президії НАН України № 69 від 26.03.2014, є розроблення науково-навчальних приладів. На базі Інституту прикладної фізики НАН України діє Науково-дослідний центр навчально-наукових приладів подвійного підпорядкування НАН і МОН України, напрямами діяльності якого є:

- реалізація єдиної науково-технічної політики в галузі створення і виробництва навчальної та наукової техніки;
- формування і реалізація програм з розроблення і виробництва навчальної та наукової техніки;
- координація розроблення і впровадження сучасних зразків навчально-наукової техніки в загальноосвітніх, професійно-технічних і вищих навчальних закладах, наукових установах національної та галузевих академій наук України;
- проведення науково-дослідних робіт та розроблення зразків навчальних і наукових приладів нового покоління.

На базі Інституту діє Міжвідомча наукова рада з наукового приладобудування при Президії НАН України.

Отже, в Інституті прикладної фізики НАН України та Сумському державному університеті створено унікальну експериментальну базу, що надає можливість розгорнути міждисциплінарні прикладні дослідження і розробки в галузі освіти, охорони навколишнього середовища й медицині.

Важливо долучити до проекту і представників інших ЗВО області та відповідних інфраструктурних елементів, наприклад стартап-центр «New Generation» сприяє розвитку бізнес-ідей та інноваційних проєктів.

Особлива увага в науковому плані в регіоні приділяється розвитку досліджень у галузі ядерної медицини (включно з новими високоефективними ядерними методами ранньої діагностики і терапії онкологічних і серцево-судинних захворювань) та ядерних технологій для розвитку

нанотехнологій.

У межах практичного втілення інституційно-інноваційного проектування та з огляду на необхідність координації широкого кола суб'єктів доцільно покласти реалізацію цього проекту або на ЗВО, або науковий інститут, або на науковий парк «Наукові і навчальні прилади».

Наступним можливим інституційно-інноваційним проектом у регіоні може бути розвиток інформаційних систем для енергетичної сфери.

Зокрема, Сумський державний університет впроваджує власні енергоефективні розробки та технології, наприклад, систему моніторингу теплоспоживання будівель «HeatCam», що надає можливість за допомогою мобільного зв'язку та інтернет-технологій в автоматичному режимі збирати повну інформацію про параметри теплоносія (на всіх етапах циркуляції і в усіх приміщеннях), а також інформацію щодо температури навколишнього середовища включно з прогнозом на наступну добу. Методику моніторингу з використанням системи «HeatCam» погоджено з Міністерством регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України, вона може слугувати основою для створення центрів моніторингу систем теплотабачення в різних закладах. Серед інших розробок – альтернативна система опалення на базі теплогенеруючих агрегатів-2(3), що є особливо актуальним для віддалених негазифікованих, зокрема промислових, об'єктів. У разі використання електроенергії за «нічним» тарифом економія ресурсів від впровадження такої системи може сягати 30–50 %.

З погляду кластерно-мережових принципів залучення учасників, важливою є система «Energy clock», призначена для формування енергетично грамотної поведінки, що сприятиме поступовому вихованню правильних поведінкових звичок і набуттю навичок раціонального та відповідального споживання енергії, які у майбутньому забезпечать енергетичну безпеку країни. Її можна застосовувати передусім у закладах освіти (школах, технікумах, коледжах, професійних училищах, закладах вищої освіти), а також у закладах масового відвідування та соціально-відповідального бізнесу. Застосування системи надає можливість скоротити обсяг споживання теплової

енергії на 15 %. Актуальними в умовах державної політики стимулювання альтернативної енергетики є розробки у сфері альтернативних джерел енергії, а також створення ІКТ, що дозволять інтегрувати їх до систем енергопостачання. Координацію реалізації цього проєкту пропонується здійснювати на базі Сумського державного університету, можливо, шляхом створення наукового парку.

Наведені три приклади демонструють диференціацію підходів до практичного втілення методології інституційно-інноваційного проєктування залежно від специфіки технологій та учасників інноваційних мереж.

2.4 Інноваційні аспекти забезпечення галузевого розвитку (кейс АПК України)

Україна за останні 20 років стала одним із ключових гравців на продовольчому ринку. Такої динаміки вдалося досягти за рахунок постійного вдосконалення технологічного процесу та використання кращих світових практик, які адаптовуються до реалій України.

В асоціації «Український клуб аграрного бізнесу» (УКАБ) порахували, що завдяки застосуванню високопродуктивного насіння, мінеральних добрив, засобів захисту рослин, новітньої техніки (переважно імпортних) відбулося збільшення врожайності пшениці на рівні 50%, кукурудзи – у 2,5 рази, соняшнику – у 2,7 рази (рис. 2.2).

За останні 10 років лише використання мінеральних добрив при вирощуванні пшениці збільшилося в 2 рази, до 160 кг діючої речовини на 1 га посівних площ, кукурудзи – на 84%, до 171 кг/га, соняшнику – в 2,7 разів, до 110 кг/га.

Рекордний урожай 2021 р. та очікуваний не менш вдалий цьогорічний сезон відкривав перед українськими аграріями нові перспективи. Однак військове вторгнення внесло корективи.

Війна вдарила по найбільш слабких місцях аграрного сектору в Україні та світі. Суттєво збільшились ціни на добрива та паливо, зменшились площі сільгоспугідь, падіння експорту з

України призвело до дефіциту зернових та соняшникової олії у світі, а для українських виробників — до зменшення виручки.

За оцінками АПК України з початку повномасштабного військового вторгнення вже втратив \$4,3 млрд. З них, констатує керівниця Центру досліджень продовольства та землекористування KSE Марія Богонос, втрати одних лише сільгоспугідь від окупації, забруднення мінами та нерозірваними боєприпасами чи прямого фізичного пошкодження складають \$2,1 млрд.

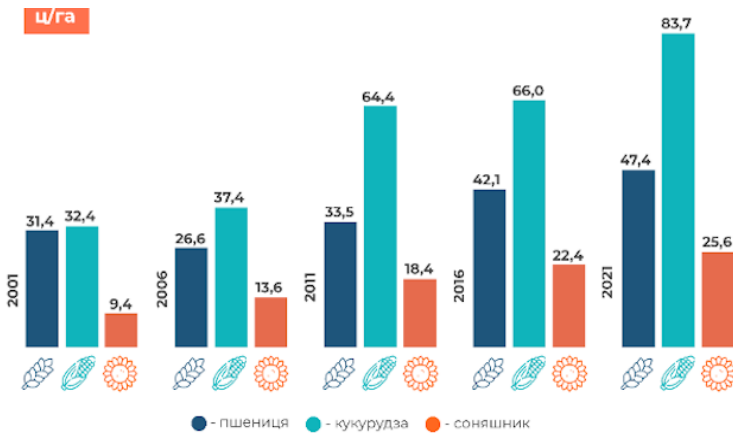


Рис. 2.2. Динаміка врожайності в Україні, ц/га

Джерело: Як відродиться агросектор після перемоги? Вирішать інновації, 2022

За найбільш реалістичного сценарію, вважає перший заступник міністра аграрної політики та продовольства Тарас Висоцький, зважаючи на складнощі інших секторів, загальноекономічне падіння ВВП складе до 40%. Та попри заблоковані порти, складнощі з логістикою, руйнування інфраструктури та незасіяні 25% площ по країні, розмір аграрного ВВП у розрізі української економіки зросте, каже чиновник, адже інші галузі постраждали більше.

Марія Богонос, керівниця Центру досліджень продовольства та землекористування KSE, відзначає, що сільське господарство може стати менш вразливим через

продовження інноваційних підходів та технологій.

Інновації в аграрному секторі включають у себе широкий спектр технологій, починаючи з хімічного складу засобів захисту рослин, функціоналу техніки, гібридів культур та тварин, і закінчуючи підходами до оптимізації використання засобів виробництва, обробітку ґрунту та використання добрив. Усі вони потребують значних інвестицій, але розвивають економічну сталість і стійкість до криз сільського господарства.

До слова, ТОП-5 міжнародних технологічних компаній по всьому світу лише у дослідження у рослинництво сумарно вкладають \$10 млрд щорічно, не враховуючи відповідну інфраструктуру для проведення досліджень. У KSE переконані, що варто використовувати бази країн-партнерів для продовження впровадження та адаптації інновацій в нашій країні.

Костянтин Іванюк, директор з маркетингу компанії «Сингента» в Україні, підкреслює, що «інновації – це така річ, яку не вийде розробляти тихенько у лабораторії 50 років, а потім вийти та вирішити відразу всі проблеми. Над інноваціями потрібно працювати кожен день, розробляти, випробовувати, робити помилки, вчитися і знову розробляти та випробовувати. Тому зупинятися у цьому процесі не можна». За його словами, розробка нових технологій – дуже витратна справа. Світові компанії, здатні розробити нові молекули у засобах захисту рослин, можна перерахувати на пальцях. Після перемоги та відновлення експорту, вважає експерт, постане питання відновлення, навіть переродження галузі та держави в цілому. Тоді інновації матимуть вирішальне значення. Але їх не буде, якщо припинити працювати над ними сьогодні, коли важко.

На думку Тараса Висоцького, першого заступника міністра аграрної політики та продовольства, мета інноваційних технологій – знизити собівартість одиниці продукту. Можуть бути більші інвестиції на гектар, але вони дають меншу собівартість. Тобто в умовах тимчасово обмеженого фінансового ресурсу краще менше сіяти, але не економити на технологіях. Адже інші адміністративні постійні витрати залишаються». Таку думку підтримує заступник керівника

аналітичного департаменту Dragon Capital Наталія Шпигоцька. За її словами, нарощення фізичних обсягів урожаю наразі не є основним пріоритетом для сільськогосподарських виробників в Україні. Натомість, надзвичайно актуальними є рішення, які забезпечують зниження витрат добрив, ЗЗР та палива на гектар та тонну виробленої продукції.

Про те, що зовсім відмовлятися від інновацій не варто, говорить і керівник відділу R&D ІМК Олексій Місюра: «відсутність руху вперед – це деградація, тому наслідком відмови від інновацій у будь-якому секторі стане менша здатність до виживання у сучасному світі. Суспільство, яке відмовиться від впровадження інновацій, з високою ймовірністю деградує, та в нього з'явиться непереборне бажання напасти на сусіда з метою викрадення його більш інноваційної пральної машини»

Умовно інновації в АПК можна розділити на три категорії: hardware, software та засоби захисту рослин, насіння, добрива.

«Умовний безпілотний трактор з Німеччини в Чернігівську область зараз ніхто не повезе на випробування. Але при цьому доступність інноваційного обладнання може зараз залежати від політики компанії, яка його постачає, — пояснює виробник. Хтось ставить усі проекти на паузу до закінчення бойових дій в Україні, а хтось досі готовий везти на поле свої, наприклад, сенсори листової діагностики (знову ж таки, за умови їх фізичної наявності в Україні)».

Вже зараз із аграріями зв'язуються компанії, які пропонують свої послуги з внесення ЗЗР дронами. «У пізніх фазах росту культур (коли кліренсу самохідних обприскувачів вже не вистачає для виконання роботи без істотних пошкоджень посіву) дрони можуть залишитися єдиною опцією в цьому сезоні», — вважає експерт.

Software не потрібно фізично ввозити з-за кордону. Один із прикладів – технологія диференціювання норми внесення добрив, насіння, ЗЗР. Цього року, незважаючи на бойові дії, які прокотилися частиною земель ІМК, агрохолдингу вдалося розширити її використання на площу 25 тис. га (21% від площ компанії, і це на 40% більше, ніж минулого року). Це допоможе

мінімізувати або повністю нівелювати втрати від вимушеного зниження норм внесення добрив на частині полів та максимізувати прибуток там, де норми добрив не знижувались.

Попри всі існуючі складнощі, катастрофи з постачанням матеріальних ресурсів опитані агровиробники не спостерігають. Та й постачальники насіння, ЗЗР та інших складових аграрного виробництва спрямовують на забезпечення ресурсами всі зусилля. «Ми не припиняємо жоден план з упровадження нових продуктів. Також продовжують розвиток цифрові технології. На період війни ми навіть зробили вільний доступ до деяких цифрових рішень. Також продовжуємо підтримувати проекти зі збереження біологічного різноманіття, залучення комах-запилювачів до технології, збереження родючості ґрунтів, зменшення викидів вуглецю та поліпшення технологій у плідівництві задля отримання безпечного врожаю», – коментують у компанії «Сингента».

У наступні роки «Сингента» планує вивести на український ринок ще 5 нових продуктів. Один із них – ЗЗР на основі Адепідинутм – передової діючої речовини з класу карбоксимідів (SDHI). Також компанія працює над сегментом продуктів біологічного походження (стимуляторів і засобів захисту). У насінництві найбільш очікуваною та значущою подією нового сезону буде запуск нової технології у соняшнику під назвою AIR, що дозволить фермеру дуже гнучко планувати захист від бур'янів. Буде поповнення лінійки гібридів кукурудзи Artesian. «Технологія дозволяє отримувати сталі результати у стресових умовах та умовах нестачі вологи і вже чудово показала себе в Україні», — говорить директор з маркетингу компанії «Сингента» в Україні Костянтин Іванюк.

Ті господарства, які обрали впровадження інноваційних рішень на своїх полях, зупинити цей процес «не в змозі», тому на стоп ставити їх не будуть, додає у свою чергу д.е.н., завідувач відділу інвестиційного та матеріально-технічного забезпечення ННЦ «Інститут аграрної економіки» Олександр Захарчук.

Протягом 2016-2021 рр. загальні розміри капітальних інвестицій на гектар угідь становили \$70-100. А лише за умов капіталовкладень від 150 \$/га можна говорити, що країна розвивається у напрямі інноваційної модернізації.

Підоричева І. Ю.

Інститут економіки промисловості НАН України

Миценко І. М.

Центральноукраїнський національний технічний університет

З ВІДНОВЛЕННЯ ПОВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ: УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ, ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД І ЗАВДАННЯ*

Наразі світ опинився перед лицем найбільш серйозного і безпрецедентного виклику в новітній історії Європи – невмотивованого військового вторгнення РФ на територію незалежної України. Це, з одного боку, поставило під загрозу мир і безпеку на європейському континенті, а з іншого – виявило кризу у безпековій сфері ЄС. Найближчими серйозними її наслідками стануть міграційна, продовольча, енергетична та економічна кризи, які торкнуться усього світу. Важкими будуть наслідки російсько-української війни насамперед для нашої держави. Для їх ефективного та швидкого подолання потрібно застосовувати виважені, продумані рішення, які до того ж мають спиратися на іноземний досвід повоєнного відновлення. У цьому контексті доцільно згадати та проаналізувати, як відновлювалася після Другої світової війни Європа і Франція, зокрема.

Для України план відновлення французької економіки після Другої світової війни представляє інтерес через схожість проблем і викликів, які постали перед Францією 1946 р. та сьогоднішньою Україною. Звісно, він не може бути в усіх деталях перенесений на український ґрунт, але до цього ніхто й не прагне. Нині ми живемо у зовсім іншій світовій економіці, іншому світі, який з середини минулого століття пройшов через дві промислові революції, а сьогодні знаходиться в процесі переходу до Четвертої промислової революції, принципово відмінної від двох попередніх (Amosha, Pidorycheva, Zemliankin,

* Розділ підготовлено в рамках виконання науково-дослідної роботи «Стратегічні напрями smart-спеціалізації промислових регіонів України» Інституту економіки промисловості НАН України (№ 0121U114107)

2021, р. 7-9; Prokopenko, Bezliudnyi, Omelyanenko, Slatvinskyi, Biloshkurska, Biloshkurskyi, 2021). Водночас нас цікавлять методи і підходи, що застосовувалися європейськими країнами для ефективного повоєнного відновлення економіки, які можуть бути використані або враховані в Україні.

Дослідженню процесів реструктуризації економіки після воєн і військових конфліктів, зокрема європейських країн після Другої світової війни, присвячено чимало наукових праць. Так, Е. Райнерт у роботі (Райнерт, 2016) обґрунтовує, що усі багаті сьогодні європейські країни використовували для повоєнної відбудови своїх економік одну і ту ж саму стратегію – вони відмовлялися від сировинної орієнтації на користь переробної промисловості та обов'язково проходили через період, коли емуляція – бажання та прагнення зрівнятися або перевершити – була їх головним пріоритетом. На його переконання, Програма відновлення Європи (більш відома як План Маршалла) є найуспішнішим проектом розвитку в історії людства з огляду на кількість країн, яким за його допомогою вдалося вибратися з бідності (Райнерт, 2016, с. 273).

Прогресивність та важливість Плану Маршалла для відбудови Європи підкреслює і Т. Джудт (Judt, 2005). Дослідник зазначає, що найголовнішим досягненням Плану було блокування причин занепаду європейської економіки (дефіциту виробництва товарів, взаєморуйнівного протекціонізму і занепаду торгівлі) та її повернення у стан міжвоєнних років (Judt, 2005, р. 93).

Європейське післявоєнне економічне зростання вивчається у роботі (Eichengreen, 1994). Зокрема, її автор зазначає, що основними складовими дива європейського зростання у цей період були значні обсяги інвестицій та зростання експорту, а також ціла низка внутрішніх і міжнародних домовленостей, включаючи створення Європейського платіжного союзу й Європейського об'єднання вугілля та сталі, які вирішували проблеми міждержавного співробітництва.

Причини швидкого повоєнного відновлення Бельгії (1944-1960 рр.) вивчає І. Кассьєрс (Cassiers, 1994). Дослідниця переконана, що «бельгійське економічне диво» безпосередньо

післявоєнного періоду пов'язане зі сміливими інституційними реформами у соціальній та монетарній сферах. Водночас зазначає, що у 1950-х рр. економічне зростання країни уповільнилося, що, на її думку, пояснюється оборонними витратами та відсутністю промислової реструктуризації.

Одним із найуспішніших в історії прикладів усунення наслідків війни вважає метод повоєнної відбудови Франції М. Келлі. Зокрема, дослідник підкреслює ключову роль у цих процесах культурної та інтелектуальної перебудови французької національної ідентичності, зазначаючи, що потужний суспільний консенсус щодо відновлення національної ідентичності у 1944–1947 рр. багато в чому допоміг забезпечити майбутнє процвітаючої сьогодні Франції (Kelly, 2008).

Водночас, незважаючи на наявність значного наукового доробку з вивчення досвіду післявоєнного відновлення Європи, дослідження методів і підходів відновлення та розвитку країн після військових конфліктів в умовах нової історичної реальності, потребує подальших наукових розвідок.

З огляду на зазначене, метою дослідження є узагальнення та систематизація досвіду відновлення Європи після Другої світової війни, розкриття методів і підходів, застосованих європейськими країнами, зокрема Францією, у справі модернізації та реструктуризації післявоєнної економіки, визначення на цій основі ключових завдань повоєнного відновлення України та обґрунтування пропозицій щодо удосконалення системи державного управління інноваційними процесами в інтересах забезпечення інноваційної конкурентоспроможності повоєнної національної економіки.

У процесі дослідження застосовано загальнонаукові методи теоретичного аналізу: логіки та історичної періодизації, порівняння, узагальнення та систематизації. Дослідження базується на положеннях неошумпетерівської економічної школи, яка на чільне місце ставить структурні зміни в економіці, що здійснюються завдяки інноваціям, та інституціональної теорії, спирається на теоретичні напрацювання та практичний європейський досвід щодо вирішення проблеми ефективної відбудови та структурної трансформації повоєнної економіки.

3.1 План модернізації та переоснащення Франції після Другої світової війни

Загальновідомо, що Франція вийшла з Другої світової війни серйозно виснаженою. Але значно менш відомим є той факт, наскільки економічно слабкою вона була напередодні війни. Так, продуктивність праці французького робітника була в 3 рази нижчою, ніж американського і в 1,5 рази меншою, ніж англійського. Один французький селянин забезпечував сільськогосподарською продукцією п'ятьох споживачів, а американський – п'ятнадцять. Середній вік машин у французькій промисловості становив 25 років, тоді як у США – 5–6, а у Великій Британії – 8-9 років, де машин до того ж було вдвічі більше. Досить показовим є той факт, що у 1945 р. найсучаснішим підприємством Франції було металургійне підприємство, побудоване у 1906 р. німцями в Лотарингії (Монне, 2000, с. 284–286). Бездіяльність і збереження несприятливої динаміки ситуації, що склалася в економіці країни, загрожувала остаточним її занепадом і вимагала невідкладних дій. Тож було вирішено готувати *План модернізації та переоснащення Франції (Plan de Modernisation et d'Équipement)* (далі – План), головним ініціатором і куратором підготовки якого виступив відомий французький політичний діяч, економіст і дипломат Жан Монне. За його ім'ям він і отримав назву *Плана Монне*. Свій План реконструкції Франції у грудні 1945 р. Ж. Монне надав Шарлю де Голлю (на той час Голові Тимчасового уряду Французької республіки та майбутньому Президенту Франції) і невдовзі для його детальної розробки був створений Генеральний комісаріат, який і очолив Ж. Монне (Judt, 2005, р. 70).

Відразу потрібно сказати, лідерські якості, харизма і патріотизм Жана Монне зіграли вирішальну роль в модернізації Франції. Він взяв на себе дуже складну та відповідальну місію. І головна її складність, як не дивно, полягала не у підготовці Плану, хоча, звісно, це було дуже непросте завдання, а в тому, щоб не допустити надмірного втручання чиновників у цей процес. На переконання Ж. Монне, Планом повинні були

займатися виключно найкращі та найдосвідченіші у своїй сфері фахівці, які до того ж мали бути підприємливими та активними. План і команда, яка ним займалася, представлялася йому як своєрідна надбудова над усіма іншими державними структурами, підзвітна напряму прем'єр-міністру країни.

«Я дуже поважаю французьку адміністрацію, – казав Ж. Монне тодішньому прем'єр-міністру Франції Феліксу Гуену, – але цілком ясно, що вона не підходить для вироблення плану, який має змінити обличчя країни. Роль адміністрації – підтримувати існуючий порядок речей. Функціонери, які нею керують, мають усі прекрасні якості, крім однієї: підприємливості. Щоб трансформувати Францію, потрібно насамперед трансформувати державні структури і, можливо, школи, в яких готують кадри. Я не згоден довірити комісію з модернізації чиновникам, і ще менше – допустити їхню опіку над планом. План підкорятиметься вам, або його не буде» (Монне, 2000, с. 300).

Ф. Гуен відгукнувся, погодившись з аргументами Монне, чим одразу задовольнив декілька умов, від яких без перебільшення залежав успіх усієї справи: по-перше, надати Плану загальнонаціонального значення та авторитету; по-друге, нівелювати бюрократичну складову при ухваленні рішень.

На перших етапах роботи над Планом складність викликало завдання визначення *пріоритетних галузей*, які мали отримати цільову підтримку та в подальшому дати імпульс розвитку національного виробництва по всій країні. Проте фактичної інформації було обмаль, а плани розвитку окремих галузей хоча й були в наявності, втім не узгоджувалися та не взаємодіяли між собою. Справа в тому, що на той час проблематика міжгалузевих зв'язків була ще недостатньо вивченою, тому розробники Плану обмежилися двома галузями, які визначали перспективи відродження країни загалом – вироблення енергії та виробництво сталі. Водночас інші галузі також потребували уваги, а оскільки інформації щодо їх реального стану не вистачало і можливості їхнього розвитку, фактично, залежали не від міністерств, а від реальних підприємств, їх директорів, інженерних, робітничих кадрів і профспілок, то було вирішено створити в кожній галузі групи з

представників усіх зацікавлених сторін – так звані *комісії з модернізації*.

Кожна комісія могла формувати підкомісії для дослідження вузьких питань. Діяльністю комісій керували Ж. Монне, як генеральний комісар Плану, та його служба. Вони випускали директиви, слідкували за просуванням робіт, координували роботу комісій між собою, аби кожна з них враховувала потреби та обмеження інших галузей. Комісар Плану відповідав за комплексність робіт, які велися у різних сферах, і був підзвітний напряду прем'єр-міністру країни. У відносинах з міністерствами він виконував роль постійного представника прем'єр-міністра, що давало йому широкі повноваження та позбавляло необхідності постійно узгоджувати свої дії з різними департаментами, завдяки чому уся справа просувалася доволі швидко.

Відповідно, працівники адміністративного апарату Плану також отримували можливість, уникаючи бюрократичних перепон, впливати на всю сукупність виконавчих органів влади. При цьому штат співробітників апарату Плану був невеликим і складався з близько тридцяти осіб. Усіх інших фахівців та експертів залучали в разі потреби як консультантів. *Кінцевою метою роботи апарату Плану було сформувані цілісне бачення ситуації, визначити пріоритетні сектори економіки, надати конкретні пропозиції щодо їх розвитку та поставити перед ними завдання на найближчу перспективу.*

Через рік після створення Генерального комісаріату, у січні 1947 р., французький уряд схвалив перший комплексний національний план модернізації Франції, спрямований насамперед на вирішення повоєнної кризи в країні. Його суть зводилася до таких цілей:

1. Заручитися підтримкою народу у справі модернізації країни, подолання інертності минулих років і надолуження соціально-економічного відставання від інших країн. Це була ключова мета. Ж. Монне був переконаний, що відновити французьку економіку без активної участі у цьому процесі французького народу просто неможливо. Під «народом» він розумів не якесь абстрактне поняття, а звичайних працівників, промисловців, підприємців, усіх людей, причетних до робіт по

відновленню країни (Монне, 2000, с. 287, 291–292). Французький народ мав усвідомлювати свою роль та відповідальність при виконанні поставленого перед країною складного завдання.

2. Піднятися на рівень науково-технічної революції, від якого країна відстала ще до війни. У 1946 р. французька економіка стагнувала, водночас в інших країнах, які приймали участь у війні, навпаки, спостерігався значний технічний прогрес. Ж. Монне зазначає, що цей прогрес був не просто матеріальним, він був у свідомості народу, які прагнули до відновлення своїх країн і нарощення їх сили (Монне, 2000, с. 277). Подолання технічної та психологічної прірви, що утворилася між Францією та іншими країнами, ставилося за мету Плану.

Науково-технічна революція та перебудова промисловості, яка мала здійснюватися на її основі, були визнані терміновою необхідністю, доки власники великого капіталу не вживуть заходів щодо збереження існуючого виробничого арсеналу, замість його технічної перебудови та оновлення. Також було вирішено спочатку реконструювати промисловість, запустити в країні вироблення енергії, виробництво сталі та будівельних матеріалів і вже на цій основі розпочинати процес відновлення соціальної інфраструктури і насамперед будівництва житла.

3. Підвищити продуктивність праці та прагнути до повного використання наявних людських ресурсів.

4. Розвинути обсяги національного виробництва і зовнішню торгівлю у тих галузях і секторах, в яких позиції Франції є найбільш вигідними.

У міжвоєнний та післявоєнний періоди французьке виробництво ледь могло задовольнити власні потреби, тому країні доводилося закуповувати за кордоном більше, ніж продавати. Як результат, тривалий час Франція мала від'ємний торговельний баланс, притому третину імпорту вона покривала за рахунок відсотків капіталу, розміщеного за кордоном. Нарощення обсягів промислового виробництва та експорту мало стабілізувати економіку, знизити імпортозалежність товарного ринку, підвищити обсяги капітальних інвестицій.

Протягом 1946 р. у справі розроблення Плану, як члени комісій, підкомісій, експерти, консультанти, взяли участь більше тисячі осіб, найбільш авторитетних у своїй сфері. Вони стали справжньою командою, дії яких спрямовував і координував Генеральний комісаріат. Ж. Монне зазначав, що без цієї керівної роботи, у них була би лише купа різних ідей без належних висновків, разом без такої маси учасників, висновки, вироблені комісіями, не проникли би до усіх верств населення (Монне, 2000, с. 303).

За результатами роботи комісій та експертів, як *пріоритетні галузі французької економіки*, що стали основою її модернізації на найближчі роки після закінчення війни, були визначені такі:

- 1) вугільна промисловість;
- 2) виробництво електричної енергії;
- 3) чорна металургія;
- 4) будівництво;
- 5) транспорт;
- 6) сільськогосподарське машинобудування.

Для кожної з цих галузей були розроблені програми модернізації, обов'язкові для виконання органами влади у співпраці з підприємствами. Після цього одразу приступили до реалізації конкретних проєктів, серед яких були будівництво греблі в Донзер – Мондрагоні та заснування французької компанії чорної металургії «Юзінор» («Usinor»), власне, з них розпочалася масштабна модернізація промисловості та сільського господарства Франції. Для безперервного фінансування проєктів Плану було створено національний Фонд модернізації та переобладнання (рис. 3.1).

Реалізація Плану Монне здійснювалася за рахунок іноземних кредитів, переважно, від США, оскільки в умовах платіжного дефіциту самотужки та швидко відновити свою економіку Франція була не здатна. Тож американській стороні був представлений План з усіма розрахунками і прогнозами, який, як зазначає Ж. Монне, був сприйнятий ними зі значним інтересом і незабаром між сторонами утворився «клімат активного співробітництва», в якому модернізація Франції розцінювалася як спільна мета і позичальника, і кредитора

(Монне, 2000, с. 309–310). Далі розпочалася спільна робота – поглиблена і складна, потрібно було домовитися не лише про значні суми кредитів на відновлення країни, але й визначитися з військовими боргами за ленд-лізом. Підсумком перемовин стало, по-перше, згода США списати більшу частину військового боргу Франції з розстроченням сплати його залишку на десятки років, практично без відсотків. По-друге, надання Франції кредиту, який мав надходити частинами упродовж п'яти років і за транші потрібно було звітувати кожного року, надаючи докази ефективності витрачених коштів. Незважаючи на те, що сума кредиту не покривала усіх видатків і потреб, головне, чого домогалася Франція, – це започаткування фінансування Плану за домовленою схемою без зупинки.

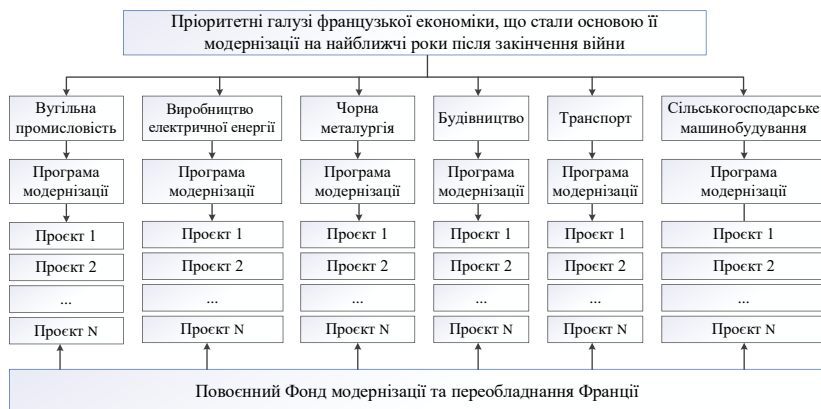


Рис. 3.1. Підхід до відновлення базових галузей економіки Франції за Планом Монне

Джерело: побудовано авторами за (Монне, 2000, с. 303-323)

Що важливо: позикові кошти мали витратитися не на кінцеве споживання, надання послуг і будівництво житла, а виключно на ті проекти, які здатні були запустити економіку, надати їй потужний імпульс. Це, однак, викликало соціальні невдоволення, страйки і протести серед населення.

Потрібно також зазначити, що через брак приватного капіталу усі великі проекти у Франції фінансувалися державою. У таких умовах французький державний сектор стрімко

розростався: повоєнний французький уряд націоналізував банки, страхові компанії, комунальні служби, повітряний транспорт, шахти, промисловість боєприпасів, авіабудування і навіть, як зазначає Т. Дждт, концерн «Renault» як покарання його власнику за військову допомогу Німеччині. До травня 1946 р. п'ята частина усіх промислових потужностей Франції перебувала у державній власності (Judt, 2005, с. 70). Націоналізовані підприємства потрібно було швидко відновлювати, нарощувати їх експортний потенціал та здатність виробляти конкурентоспроможні товари, адже вже через декілька років Франція мала не лише самотужки підтримувати темпи економічного зростання, а ще й погашати зовнішній державний борг. Це був перший ризик реалізації Плану і ускладнювався він тим, що іноземні кредити у часовому проміжку не досягали того моменту, коли країна остаточно відновиться і стане на ноги.

Другий ризик полягав у нестійкості національної валюти, зокрема через політичну нестабільність, та високому рівні інфляції через емісію грошей для покриття бюджетного дефіциту. Франція зіткнулася з впливом капітальних інвестицій та спекуляцією, негативний вплив яких на економіку посилив також низький врожай зернових через заморозки. Як зазначає Ж. Монне, уряд не вживав заходів щодо стримування інфляції (Монне, 2000, с. 321), тому було вирішено створити в апараті Плану спеціальну балансову комісію, яка розробить рекомендації для збалансування зв'язків між виробництвом і споживанням. Оскільки ресурси були надто обмежені, а отже, наростити обсяги виробництва було практично неможливо, комісії довелося вдатися до зниження рівня споживання в країні шляхом девальвації франку, введення надзвичайного податку (частина цього податку спрямовувалася до Фонду модернізації та переобладнання) та запровадження інших соціально непривабливих заходів. Зрештою це дозволило приборкати інфляцію. Але ж проблема відродження французької промисловості нікуди не ділася: Франція як і раніше відчувала дефіцит продуктів і не забезпечувала себе найнеобхіднішим.

Далі проблеми країни вирішувалися в межах Плану Маршалла, під який було розширено та адаптовано перший

комплексний національний план модернізації Франції.

3.2 Програма відбудови післявоєнної Європи

У скрутній соціально-економічній ситуації перебувала не лише Франція, але й інші європейські країни на чолі з Німеччиною. У травні 1945 р., одразу після капітуляції Німеччини, до неї було застосовано *План Моргентау*, запропонований міністром фінансів США Генрі Моргентау і схвалений антигітлерівською коаліцією ще у 1943 р. Суть його полягала в тому, щоб повністю ліквідувати промисловість Німеччини, аби убезпечити світ від нового німецького замаху, та перетворити її на сільськогосподарську країну. Однак вже через рік стало зрозуміло, що тотальна деіндустріалізація країни призводить до серйозних економічних проблем, у тому числі – до зниження продуктивності в сільському господарстві. Експрезидент США Генрі Гувер, відряджений в Німеччину для з'ясування причин економічних проблем, що накопичувалися в країні, зробив за підсумками своєї роботи невтішний висновок: повоєнну Німеччину неможливо перетворити у сільськогосподарську країну без знищення або вивезення з неї усього її населення (Райнерт, 2016, с. 183). Тобто наслідки деіндустріалізації німецької економіки були настільки руйнівними, що поставили під загрозу навіть продовольче самозабезпечення населення країни. Тож від Плану Моргентау довелося відмовитися.

Водночас стало зрозуміло, що не лише Німеччина, але й інші європейські країни не впораються самотужки з повоєнним відновленням. Американський держсекретар Джордж К. Маршалл з цього приводу зазначив: «Справа в тому, що потреби Європи в найближчі три-чотири роки в іноземній їжі та інших основних продуктах – переважно з Америки – настільки перевищують її нинішню платоспроможність, що вона має отримати суттєву додаткову допомогу або зіткнутися з економічними, соціальними та політичними проблемами дуже серйозного характеру» (Encyclopedia Britannica, 2021).

Оцінивши масштаби руйнувань, завданих війною, розуміючи та будучи схвильовані вразливістю західноєвропейських країн перед радянським експансіонізмом, США виступили з ініціативою надати економічну та політичну допомогу Європі в її відновленні та збереженні демократичних цінностей. Президент США Гаррі С. Трумен зазначив, що США «не допустять перетворення Європи на зону депресії та легку здобич для комунізму» (Монне, 2000, с. 325). Офіційно про свої наміри США заявили у червні 1947 р., коли Дж. К. Маршалл у промові в Гарвардському університеті запропонував європейським країнам самим розробити програму реконструкції Європи за сприяння США. «Я думаю, – сказав він, – що ініціатива має виходити від Європи. Роль Америки буде полягати в тому, щоб надати дружню допомогу у розробці європейської програми, а потім підтримати її виконання настільки, наскільки це буде необхідно» (Монне, 2000, с. 327). Ця промова ознаменувала офіційний початок *Програма відбудови Європи (European Recovery Program)* (далі – Програма), названої на його честь *Планом Маршалла*.

Європейська реакція на пропозицію Дж. К. Маршалла була швидкою та позитивною. Спочатку допомога була запропонована майже усім європейським країнам, у тому числі Радянському Союзу, але останній відмовився від участі у ній через несумісність основних її положень з принципами закритої радянської економіки. Під тиском Радянського Союзу від американської допомоги відмовилися і його країни-сателіти. У результаті, 16 з 22 запрошених європейських країн прийняли пропозицію США, усі вони – Австрія, Бельгія, Велика Британія, Греція, Данія, Західна Німеччина, Ірландія, Ісландія, Італія, Люксембург, Нідерланди, Норвегія, Португалія, Франція, Швеція, Швейцарія – отримали допомогу за Планом Маршалла (Encyclopedia Britannica, 2021).

Конгрес США санкціонував створення Програми, а Г. С. Трумен підписав її у квітні 1948 р. Концепція Програми принципово відрізнялася від умов надання попередньої фінансової допомоги США у відбудові Європи (рис. 3.2).

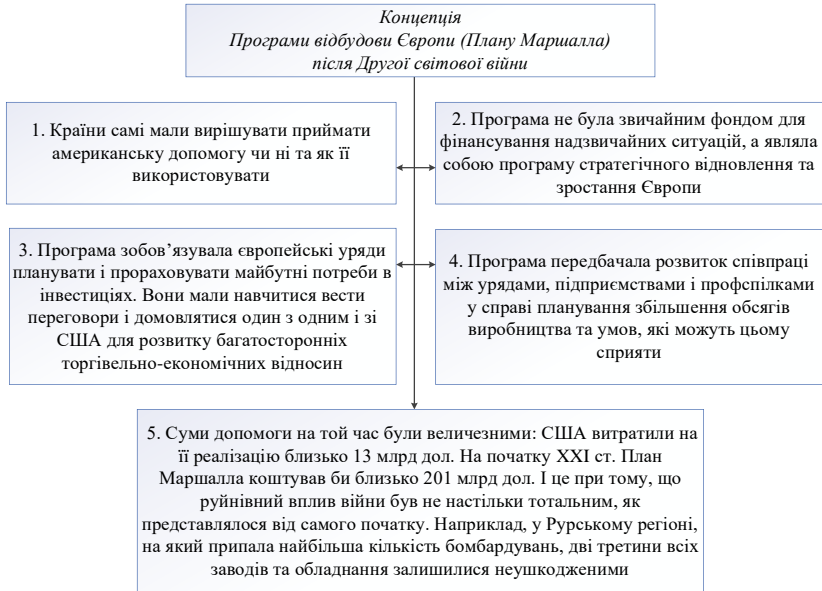


Рис. 3.2. Відмінні особливості Програми відбудови Європи після Другої світової війни

Джерело: побудовано авторами за (Judt, 2005, p. 83–91)

Важливо зазначити, що майже уся фінансова допомога (більше 90%) надходила у формі грантів і лише решта – у формі кредитів (Encyclopedia Britannica, 2021; History. Com., 2020; National Archives, 2022; Library of Congress, 2022). Пріоритет в її отриманні мали великі промислові держави (Велика Британія і Франція), оскільки вважалося, що модернізація саме цих країн матиме позитивне значення для відбудови всієї Європи. Цим двом країнам було надано найбільші суми в абсолютному виразі. Менший розмір допомоги у розрахунку на душу населення отримали союзники Німеччини (Італія) та країни, які зберігали нейтралітет (насамперед, Швейцарія).

Програма була націлена на відбудову міст і селищ, реконструкцію промислового і сільськогосподарського виробництва, інфраструктури, встановлення фінансової стабільності та усунення торгових бар'єрів між європейськими країнами для сприяння торговельно-економічним відносинам

між цими країнами та США. Водночас Програмою застосовувався тимчасовий тарифний захист національної промисловості та встановлювалися жорсткі правила щодо валютних операцій. Як зазначає Е. Райнерт, на його батьківщині, в Норвегії, Програма призвела до заборони імпорту одягу до 1956 р., автомобілів для приватного користування – до 1960 р., вона також суттєво обмежила грошові перекази за кордон (Райнерт, 2016, с. 212). Поряд з економічною відбудовою Європи Програма також ставила за мету зупинити поширення комунізму на європейському континенті (History. Com., 2020).

Зрештою її реалізація дозволила досягти гарних результатів: Програма сприяла європейській індустріалізації, зокрема швидкому відновленню сталеливарної, машинобудівної та хімічної промисловості, стимулювала залучення великих інвестицій в Західну Європу, підтримувала розвиток демократичних урядів, до того ж позитивно вплинула на економіку самих США, створюючи ринки для збуту американських товарів.

Незважаючи на це, після завершення Плану Маршалла вплив його на відбудову Західної Європи став предметом багатьох дискусій. Як зазначають експерти, звіти того часу свідчать про те, що на момент набуття ним чинності Західна Європа вже була на шляху до відновлення, тож Програма лише прискорила ці процеси, а не була вирішальною у цій справі (History. Com., 2020). Таку думку можна як спростувати (прикладом Франції), так і знайти їй підтвердження в історії відбудови інших держав, зокрема Південної Кореї. Так, допомога, яка була надана США Південній Кореї після Корейської війни 1950-1953 рр., навіть перевищувала допомогу, надану Франції і Великій Британії за Планом Маршалла, проте вона не принесла такого ж успіху, як в Європі. Справа в тому, що корейцям насправді нічого було відроджувати. Аграрна країна без промисловості, майже без електрики з неосвіченим населенням, корумпованим державним апаратом, стагнувчою економікою з засиллям олігархату не могла ефективно скористатися іноземною допомогою. Економічний підйом Південної Кореї розпочався на початку 1960-х рр. із приходом до влади військового уряду на чолі з Пак Чон Хі. Його лідерські

якості, відданість справі, орієнтованість на суцільне викоренення корупції та олігархату, оздоровлення економіки, переформатування південнокорейської освітньої системи разом із фінансовою підтримкою США (до речі, лише у формі грантів) і трансфером американських технологій створили південнокорейське «економічне диво».

Отже, іноземний досвід післявоєнної відбудови країн різних культур свідчить, що немає нічого неможливого. Заразом потрібно визнати, що вирішальну роль у цих процесах відіграють професійне лідерство національної еліти та фінансова допомога союзників насамперед грантова, їх всіяка підтримка і заступництво.

3.3 Ключові завдання повоєнного відновлення України з урахуванням європейського досвіду

Найперше, на чому хотілося б акцентувати увагу – це подібність структурних проблем довоєнних України та Франції. Так, особливістю національної економіки до початку війни була її структурна розбалансованість і технологічна низькоукладність, сировинна експортоорієнтованість та низька конкурентоспроможність (Kindzerski, 2021; Pidorycheva, Antoniuk, 2022; Миценко, Сухомлин, Юрченко, 2021). Якщо ми поглянемо на цю модель економіки через призму Плану Моргентау, то її відтворення у довоєнному вигляді означатиме занепад країни. Перспектив у такої моделі економіки немає, єдиною її альтернативою є інноваційно-технологічна модернізація.

Власне, Україна після того, через що їй довелося пройти і що їй народ переживає досі, просто не може собі дозволити обмежитися досягненням довоєнного, занадто скромного для її потенціалу, рівня соціально-економічного розвитку. Тому повоєнна відбудова України має бути спрямована на кардинальну зміну структури економіки, перехід від аграрно-сировинного її типу до індустріально-інноваційного на основі створення сучасної високотехнологічної, цифровізованої

промисловості у контексті розгортання у світі Індустрії 4.0. Причому Україна сама має виступити з такою ініціативою, якщо хоче уникнути долі посереднього, рутинного існування аграрної країни. Бо не факт, що союзники України запропонують їй саме сценарій інноваційного розвитку, а не щось на кшталт Плану Моргентгау. Деяким країнам Україна цікава лише як постачальник аграрної продукції та сировини без амбіцій на виробництво капітало- та наукомістких товарів. До цього також підштовхуватиме продовольча криза та багаторічна спеціалізація України на експорті продуктів низького ступеня переробки, закріплення за нею репутації «житниці Європи». Через війну експортні можливості України звужуються ще більше, а «аграризація» економіки лише посилюється. Так, за словами першого заступника Міністра аграрної політики та продовольства України Т. Висоцького (в інтерв'ю телеканалу «Київ») у 2022 р. частка аграрної продукції у структурі українського експорту може збільшитися з 40% до 70%. Тому ризики остаточно перетворитися на «аграрну наддержаву» залишаються. Щоб цього не допустити, потрібна сильна політична воля, чітка та незламна позиція національної еліти у відстоюванні національних інтересів України та її права на інноваційний розвиток.

Україна, як у випадку з Планом Маршала, має запропонувати власну версію комплексного плану повоєнної відбудови національної економіки на нових технологічних засадах – плану, який допоможе країні досягти процвітання у довгостроковій перспективі (далі за текстом – План). Розробкою концепції такого Плану, фундаментальних його основ, за прикладом повоєнної Франції, мають займатися найкращі, найкваліфікованіші фахівці, завзяті, активні та підприємливі, не байдужі до майбутнього України, – науковці, підприємці, промисловці, освітяни, представники інноваційних структур, громадських організацій, органів влади з чистою репутацією на засадах рівноправності та рівності сторін. Питання залишається за лідером: хто буде готовий і професійно здатен очолити відповідальну місію кураторства над розробкою Плану? Хто в змозі згуртувати навколо себе фахівців, населення України заради спільної мети – ефективної відбудови країни,

переведення національної економіки на вищий рівень науково-технологічного розвитку? Чи є в Україні свій Жан Монне?

При розробленні та узгодженні основних позицій Плану необхідно максимально усунути всі бюрократичні перепони, прискорити всі координаційні та погоджувальні процедури та закріпити підзвітність куратора Плану напряму прем'єр-міністру України. Розроблений План має стати національною політикою України, програмою її трансформації, усі інші стратегії і документи мають узгоджуватися з Планом і мати на меті його реалізацію. План має сформувавши цілісне уявлення післявоєнної ситуації в країні, чітко позначити першочергові завдання, визначити пріоритетні види діяльності або їх групи, здатні перезапустити економіку, надати імпульс стійкому економічному зростанню у довгостроковій перспективі. За досвідом Франції, для кожного з цих видів діяльності потрібно розробити програми модернізації з деталізацією робіт по конкретних проєктах. Для фінансування робіт за програмами має бути створений національний Фонд відбудови, реконструкції та розвитку.

Серед першочергових завдань мають стояти, по-перше, відбудова постраждалих і будівництво нових підприємств для забезпечення людей роботою, по-друге, вирішення житлового питання: спочатку це можуть бути модульні будинки (1-3 поверхові), що швидко (за 2–3 місяці) збираються і розбираються, їх можна розміщувати на вільних територіях західних областей, допоки не буде побудоване нормальне постійне житло для українців. На цих територіях потрібно швидко монтувати такі ж модульні споруди під навчальні заклади, лікарні, магазини, аптеки тощо. Саме тут доцільно розміщувати релоковані підприємства, евакуйовані із зони бойових дій. Такі заходи потрібно впроваджувати терміново для підтримки внутрішньо переміщених осіб та спонукання до повернення українців, які виїхали за кордон, адже деяким з них наразі просто нікуди повертатися.

Щодо позиції Європейського Союзу (ЄС) і США з приводу майбутнього України, то принаймні наразі є усі підстави вважати, що наші союзники підтримають прагнення України побудувати сильну, демократичну, індустріально-

розвинену країну з диверсифікованою, конкурентоспроможною економікою, здатною генерувати потрібну ринку додану вартість продуктів і послуг, забезпечити високий рівень життя громадян та національну безпеку держави. Підстав для такого висновку декілька.

По-перше, Європа відчуває відповідальність і провину перед Україною за свою лояльність до режиму Путіна у довоєнний час і навіть після окупації РФ Криму і частини території Донбасу у 2014–2015 рр.

По-друге, українці наразі боронять не лише свою країну, відстоюють її незалежність і свободу, вони захищають всю Європу, право європейців на прогрес і процвітання, «потужно нагадуючи ЄС, – як влучно зазначає автор статті (Bregman, 2022), – навіщо він взагалі був заснований».

По-третє, подання Україною заявки на членство в ЄС та одержання позитивних сигналів щодо цієї ініціативи від Європейської Комісії та Європейського Парламенту. Очевидно, що Європейському Союзу потрібна успішна Україна, а не осередок нестабільності та занепаду в Європі.

Ефективна реконструкція та модернізація української промисловості, інфраструктури, об'єктів соціальної та комунальної сфери може бути забезпечена лише за умови значної політичної, фінансової, консультативної допомоги з боку ЄС та США, вправного використання Україною цієї допомоги. У Європейського Союзу та його країн-членів є політична воля допомагати нашій державі відновлюватися після війни, є відданість цій справі. Так, ЄС планує створити трастовий фонд солідарності за зразком фонду відновлення країн-членів ЄС після Covid-19. Він фінансуватиме інвестиції у відбудову України та реформи за погодженням з українським урядом (Valero, 2022). І тут важливо зазначити, що безповоротна фінансова допомога іноземних держав має складати лівову частку (90%) міжнародної фінансової допомоги Україні. За її рахунок мають фінансуватися проєкти з будівництва нових великих містоутворюючих промислових підприємств, реконструкції на нових технологічно-цифрових засадах постраждалих підприємств, відбудови інфраструктури та житлового фонду. Домовлятися про таку схему фінансування

потрібно вже сьогодні, не нехтуючи цим питанням, успішне вирішення якого безпосередньо впливатиме на стійкість повоєнного економічного зростання України. Поки що ж іноземні держави більш схильні до кредитування, на частку грантів планується спрямувати лише близько 10% загального обсягу міжнародної фінансової допомоги. Це є неприпустимим, адже Україна виборює сьогодні право на свободу та демократичні цінності не лише для себе, але й усього цивілізованого світу.

Нарешті, з боку України надважливо буде забезпечити прозорість витрачання наданих іноземних коштів, підтримувати той високий рівень довіри, який встановився між владою України та керівництвом ЄС, не спаллювати її через корупцію та нецільове використання коштів. Бо від цього без перебільшення буде залежати доля Української держави – перспектива її вступу до ЄС, продовження діалогу з європейськими партнерами на рівних без комплексу меншовартості, одержання широкої підтримки та всілякої допомоги у відновленні.

3.4 Пропозиції щодо удосконалення системи державного управління інноваційними процесами в Україні в інтересах забезпечення конкурентоспроможності повоєнної національної економіки

Соціально-економічна й технологічна відсталість України від інших європейських країн є результатом відсутності прогресивних структурних зрушень в економіці практично упродовж усього періоду незалежності України. Невмотивована російська військова агресія проти України, яка триває з 2014 р., а, починаючи з 24 лютого 2022 р., набула масштабних вимірів і поширилася на всю незалежну Україну, лише оголила цю проблему, змусила визнати, що інноваційна діяльність здатна виступити ефективним каталізатором відродження індустріального потенціалу країни, джерелом забезпечення

соціально-економічного зростання та послідовного підвищення рівня та якості життя населення.

У той же час підвищення інноваційності та конкурентоспроможності національної економіки є складним і довготривалим процесом, який вимагає серед іншого ефективної системи державного управління інноваційним розвитком. Наразі до неї висуваються нові вимоги, які не можуть бути реалізовані на основі традиційних підходів або прямого запозичення іноземного досвіду. Складність управління інноваційним розвитком наразі полягає в необхідності застосування таких підходів до управління, які б враховували нову історичну реальність, сукупність викликів внутрішнього та зовнішнього походження, а також передбачали участь у цих процесах широких верств населення. Так, в Європейському Союзі до управління інноваційними процесами застосовується так звана модель чотириланкової спіралі (Quadruple Helix Model) (Leydesdorff, 2012), згідно з якою підприємства, науковці, державні інституції та споживачі тісно співпрацюють з метою продукування інновацій. Слід відмітити, що у цій моделі в якості споживачів розглядаються громадяни, користувачі, мешканці, організації та інші суб'єкти, які залежно від контексту є споживачами даної інновації і зацікавлені в її розробці. Але особливу роль у створенні інновацій ЄС відводить громадянам і громадянському суспільству. На переконання європейських експертів (Arnkil, Järvensivu, Koski, Piirainen, 2010, р. 23), залучення останніх до інноваційного процесу як співавторів і співрозробників інновацій дозволить більше уваги приділяти їхнім потребам, а отже, краще їх задовольняти.

Посилення ролі громадян в ЄС виражається у відкритті всіх сфер суспільства для активного діалогу з ними: в державному управлінні через «відкритий уряд» (Open Government), в політиці через «партисипативну демократію» (Participatory Democracy), в економіці через «відкриті інновації» (Open Innovation), в науці через «відкриту науку» (Open Science) (Підоричева, 2020, с. 125).

В Україні ж чинна система управління інноваційним розвитком є недосконалою. Вона сформувалася в результаті численних адміністративних реформ, гаслами яких, зазвичай,

проголошувалися оптимізація та краще виконання органами влади своїх функцій. Проте, на практиці такі реформи ще більше зміцнили вертикаль влади, мали наслідком відтік найбільш досвідчених фахівців, втрату напрацьованих міжвідомчих зв'язків і ускладнення процесу виконання державними інституціями відповідних повноважень.

Суттєвими її недоліками є: недостатня координація міжвідомчих взаємодій, слабке узгодження завдань інноваційної політики з науковою і науково-технічною, освітньою, промисловою, соціальною, інвестиційною політиками; забюрократизованість, зарегульованість процедур прийняття рішень, недостатня спадкоємність і послідовність в їх реалізації; відсутність відповідальності державних інституцій за прийняті або не прийняті рішення; недостатня залученість представників бізнесу, науково-освітньої експертної спільноти, широкої громадськості до розроблення та прийняття відповідних рішень; відомчий принцип розподілу видатків держбюджету на фінансування робіт за інноваційним циклом, що призводить до ще більшого його роз'єднання і не сприяє комерційній реалізації наукових розробок.

Діючи систему органів управління, які беруть участь у забезпеченні інноваційного поступу України, можна розподілити на п'ять ієрархічних рівнів: перший – Президент України та Верховна Рада України; другий – Кабінет Міністрів України; третій – головні та спеціально уповноважені центральні органи виконавчої влади (ЦОВВ) у сфері наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності; четвертий – державні фінансові інституції та консультативно-дорадчі органи; п'ятий – органи регіонального управління (рис. 3.3).

Вищий рівень управління представлений Президентом України, Верховною Радою України (ВРУ) та її комітетами.

Президент України є главою держави, гарантом державного суверенітету, територіальної цілісності України, прав і свобод її громадян (ст. 102). Президент України на основі та на виконання Конституції і законів України видає укази і розпорядження, які є обов'язковими до виконання на території України. При Президентові України діє Національна інвестиційна рада як консультативно-дорадчий орган,

покликаний своєю діяльністю сприяти поліпшенню інвестиційного клімату в країні, що безпосередньо впливає на рівень інноваційної активності, адже без інвестицій генерація власних та освоєння іноземних інновації неможливі.

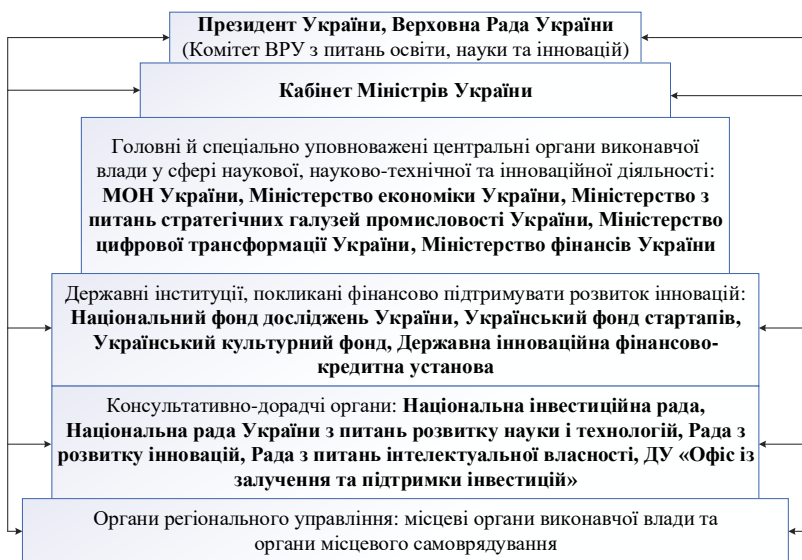


Рис. 3.3. Система органів управління інноваційним розвитком в Україні (станом на червень 2022 р.)

Джерело: побудовано авторами

Верховна Рада України – єдиний орган законодавчої влади в Україні (ст. 75 Конституції України). Відповідно до законів України «Про наукову і науково-технічну діяльність» (ст. 39), «Про інноваційну діяльність» (ст. 7) ВРУ здійснює державне регулювання та затверджує основні напрями державної політики у сфері наукової і науково-технічної діяльності; формує законодавчу базу для сфери інноваційної діяльності; визначає стратегічні пріоритетні напрями інноваційної діяльності і затверджує пріоритетні напрями розвитку науки і техніки. До повноважень ВРУ входить також визначення обсягу асигнувань для фінансової підтримки інноваційної діяльності в межах Державного бюджету України. Профільним комітетом ВРУ є

Комітет з питань освіти, науки та інновацій.

Кабінет Міністрів України є вищим органом у системі органів виконавчої влади (ст. 113 Конституції України). Уряд здійснює виконавчу владу безпосередньо та через міністерства, інші ЦОВВ, місцеві державні адміністрації, спрямовує та координує роботу цих органів. Центральними органами виконавчої влади України, на які покладається завдання із забезпечення формування та реалізації державної політики у сфері наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності, є Міністерство освіти і науки (МОН) України, Міністерство економіки (Мінекономіки) України, Міністерство з питань стратегічних галузей промисловості України та інші ЦОВВ України. Проте, основні повноваження все ж таки розподілені між МОН України та Мінекономіки України. Так, на перше покладається завдання формування сприятливого середовища для створення інновацій насамперед в освітніх закладах і наукових установах, а на друге – забезпечення умов комерціалізації інноваційних розробок. У МОН України питаннями інновацій займається директорат науки та інновацій, а у Мінекономрозвитку України – департамент розвитку сфери інтелектуальної власності та інноваційної політики.

Діяльність Міністерства фінансів України складно назвати такою, що сприяє інноваційному розвитку країни. Воно зазвичай не схвалює ініціатив профільних міністерств щодо державного стимулювання розгортання інноваційної процесів в країні, блокуючи таким чином інноваційно-технологічну модернізацію національної економіки.

Деякі інші профільні міністерства, відповідно до положень про їх діяльність, також опікуються питаннями інновацій, але в межах окремих секторів економіки. Так, Міністерство з питань стратегічних галузей промисловості України забезпечує розроблення та реалізацію державної політики у сфері інноваційної діяльності у стратегічних галузях промисловості, зокрема у космічній галузі. Воно спрямовує і координує діяльність Державного космічного агентства України, а також координує та здійснює контроль за діяльністю Державної інноваційної фінансово-кредитної установи (ДФКУ), які до цього часу перебували у сфері управління

Мінекономіки України. Міністерство цифрової трансформації України відповідає за формування та реалізацію державної політики у сфері цифровізації та цифрових інновацій. Міністерство інфраструктури України формує пріоритети інноваційно-інвестиційної політики в межах своїх компетенцій. Водночас у положеннях інших секторальних міністерств завдання підтримки інноваційної діяльності відсутні.

Кабінету Міністрів України також підзвітні (1) державні інституції, що покликані фінансово підтримувати розвиток інноваційної діяльності в країні: Національний фонд досліджень України, Український фонд стартапів, Український культурний фонд, ДІФКУ; (2) консультативно-дорадчі органи: Національна рада України з питань розвитку науки і технологій, Рада з розвитку інновацій, Рада з питань інтелектуальної власності, ДУ «Офіс із залучення та підтримки інвестицій». Вони віднесені нами до четвертого рівня в ієрархії рівнів системи управління (див. рис. 3).

Нарешті, останній рівень представлений органами регіонального управління В Україні всі області охоплені системою державного управління, проте наукове та інноваційне забезпечення їх функціонування чітко не простежується. У жодній із затверджених регіональних стратегій розвитку наука не представлена серед пріоритетів, що гальмує регіональний інноваційний розвиток. У більшості обласних і районних державних адміністрацій немає єдиного органу по забезпеченню комплексного інноваційного розвитку територій, такі функції розпорошені між різними департаментами або покладені на відділи широкого профілю діяльності. Так, наприклад, Дніпропетровська обласна державна адміністрація має департамент економічного розвитку, департамент освіти і науки, департамент цифрової трансформації, інформаційних технологій та електронного урядування, управління зовнішньоекономічної діяльності, які тою чи іншою мірою опікуються інноваціями. Однак жоден з них не забезпечує комплексного інноваційного розвитку регіону та неспроможний організувати ефективну управлінську діяльність з реалізації в області системної, послідовної та сприятливої до інновацій державної політики. Основна увага місцевих органів влади

сконцентрована на забезпеченні функціонування господарського комплексу, у той час як регіональна інноваційна політика, зазвичай, є невиразною, здійснюється безсистемно, епізодично, а тому за таких умов вона не може справити відчутного впливу на стан інноваційної діяльності регіонів. У положеннях міських, селищних, сільських рад повноваження рад та їх виконавчих комітетів щодо забезпечення інноваційного розвитку територій також чітко не простежуються.

Отже, управління інноваціями – у тому вигляді, як воно представлено наразі, – не виражає усвідомлення владою важливості науки та інновацій для розвитку національної економіки, а тим більше її відбудови на нових технологічних засадах. Ураховуючи зазначене, з метою підсилення інноваційного потенціалу України в інтересах її найшвидшого повоєнного відновлення розроблено пропозиції щодо формування цілісної системи державного стратегічного планування і прогнозування розвитку науково-технічної та інноваційної сфери.

Наразі така система не прописана законодавчо – ні Законом України «Про наукову і науково-технічну діяльність», ні Законом України «Про інноваційну діяльність», ні окремим законодавчим актом. Діючі закони містять лише один з елементів державного стратегічного планування – державні цільові програми (ДЦП), але не передбачають конкретних джерел їхнього фінансування. Більше того, Постановою Кабінету Міністрів України «Про ефективне використання державних коштів» (пункт 12) від 11 жовтня 2016 р. призупинено підготовку проектів нових ДЦП та внесення змін до затверджених, які потребують додаткового фінансування (за виключенням обмеженого переліку ДЦП). Ця постанова, по-перше, порушує порядок застосування нормативно-правових актів, згідно з яким основним джерелом права в Україні є закони (в даному випадку це Закон України «Про державні цільові програми» від 18.03.2004 № 1621–IV (зі змін. від 12.10.2018 р.)), що закріплено Конституцією України, по-друге, зводить нанівець всю систему стратегічного планування розвитку сфери науки, технологій та інновацій в країні.

З огляду на зазначене пропонується внести доповнення до

статті 56 «Державні цільові наукові та науково-технічні програми у сфері наукової і науково-технічної діяльності» Закону України «Про наукову і науково-технічну діяльність», до законопроекту «Про підтримку та розвиток інноваційної діяльності» у частині визначення правових, економічних та організаційних засад формування системи державного стратегічного планування розвитку науково-технічної та інноваційної сфери України.

Система довго- і середньострокових документів має складатися з:

прогнозу наукового, технологічного та інноваційного розвитку України на період до 20 років;

міжвідомчої Стратегії розвитку сфери науки, технологій та інновацій України на період до 10 років (далі – Стратегія);

довго- і середньострокових державних цільових програм;

регіональних і місцевих цільових програм у науково-технічній та інноваційній сфері (довгострокові – зі строком виконання до 10 років і середньострокові – зі строком виконання до 5 років).

Головною в цій системі має бути міжвідомча Стратегія, а всі інші документи, що регулюють сферу інноваційних правовідносин, повинні узгоджуватися з нею і бути орієнтованими на її реалізацію. Державна політика має формуватися з урахуванням п'ятирічної каденції в рамках Стратегії, політичні цілі мають передбачати досягнення цілей, сформульованих у Стратегії. Важливо забезпечити спадкоємність і послідовність державної політики при зміні політичних еліт, тобто поза часовими межами політичних циклів. Державна політика має розроблятися як горизонтальна і торкатися всіх сфер діяльності, що впливають на інновації – освітньої, наукової, науково-технічної, промислової, інвестиційної, соціальної, екологічної та інших. Слід уникати копіювання вдалих політик інших країн, Україна має скористатися світовим досвідом, особливо в частині механізмів реалізації інноваційної політики, але цілі та зміст власної моделі розвитку визначати самостійно з урахуванням національних соціокультурних та інституційних особливостей.

Розглядати як міжвідомчу чинну Стратегію розвитку

сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року не представляється можливим. Цей документ, безумовно, є важливим доробком у формуванні стратегічного бачення інноваційного розвитку України, але він має недоліки і, що найголовніше, – слабо узгоджений з іншими важливими стратегічними документами, а отже, не здатен забезпечити відбудову національної економіки на інноваційних засадах. Якщо в країні не буде сформовано попит на результати досліджень і розробок з боку бізнесу, держави і суспільства, будь-які локальні зміни у науковій сфері, на розвиток якої в основному спрямована ця Стратегія, не трансформуються в економічне зростання.

В Україні прийнято та знаходиться у процесі розробки безліч стратегічних та концептуальних документів, пов'язаних з розвитком інновацій. Практика примноження таких документів триває всю історію незалежності України, але у довоєнний час так і не наблизилася країну до інноваційної економіки, що серед іншого є наслідком браку координації у стратегічному плануванні. У зв'язку із цим пропозиція розробки міжвідомчої Стратегії, яка б об'єднала усі наявні стратегії і концепції з інноваційного розвитку в єдиний документ, забезпечила б комунікацію усіх зацікавлених учасників інноваційних процесів, може сприяти вирішенню цієї проблеми, а, отже, прискоренню повоєнного відбудови національної економіки на інноваційних засадах.

Очолити роботу над розробленням та подальшою реалізацією міжвідомчої Стратегії може новостворене Державне агентство з питань розвитку науки, технологій та інновацій. Воно має бути наділено високим статусом (очолюватися прем'єр-міністром), широкими повноваженнями щодо планування й упровадження економічних та інституційних заходів у сфері інновацій, а також фінансуватися окремим рядком з державного бюджету.

На рівні регіонів (областей) пропонується створити у системі органів регіонального та місцевого управління міжгалузеві департаменти, відповідальні за реалізацію інноваційної політики на місцях. Їх діяльність має узгоджуватися і координуватися з діяльністю Державного

агентства з питань розвитку науки, технологій та інновацій по висхідній і низхідній лініях управління з акцентом на останній для того, щоб швидко змінювати політику на національному рівні під нові можливості та інтереси зацікавлених сторін. Створення таких департаментів можливо буде здійснити за рахунок перерозподілу частки фахівців у системі регіонального та місцевого управління із залученням представників експертної науково-освітньої спільноти. На рівні областей (при облдержадміністраціях) для узгодження інтересів учасників інноваційних процесів та забезпечення їх реальної співпраці пропонується створити спеціальні координаційні центри у вигляді регіональних інноваційних рад, що на практиці забезпечить формування належних інституційних умов для підвищення інноваційного потенціалу регіонів у справі їх повоєнної відбудови.

При такому міжгалузевому підході управління інноваційним розвитком країни здійснюватиметься не кожним міністерством, відомством, департаментом відділено один від одного, а комплексно та узгоджено – на слабкі місця інноваційної сфери України на національному, регіональному та місцевому рівнях.

За результатами дослідження можемо зробити такі висновки.

1. Масштаби руйнувань після Другої світової війни відкрили нові можливості для Європи та її країн, які напередодні війни перебували в складному економічному становищі. Ідеться насамперед про Францію, яка у міжвоєнний і повоєнний час мала багато схожих із сьогодишньою Україною проблем. Консервація тенденції відставання Франції за багатьма соціально-економічними параметрами від інших країн після війни загрожувала остаточним занепадом французької економіці. Ситуація, що склалася, вимагала швидкого реагування шляхом запровадження кардинальних структурних змін та одночасно із цим культурного та інтелектуального збагачення французької нації, згуртування її навколо спільної мети – ефективного відновлення країни. Тому було прийнято рішення зайнятися її модернізацією. Цю відповідальну місію

поклав на себе Жан Монне, коли пообіцяв Ш. де Голлю підготувати План модернізації та переоснащення Франції. Перший варіант цього Плану, підготовлений під його керівництвом і затверджений французьким урядом у січні 1947 р., спрямовувався на вирішення повоєнної кризи в країні. Його суть можна звести до таких цілей:

заручитися підтримкою народу у справі модернізації країни, максимально залучити населення до виконання поставленого перед Францією складного завдання відбудови післявоєнної економіки;

надолужати науково-технічне відставання від інших країн, здійснити реконструкцію промисловості на нових технічних засадах і розпочати її проведення терміново;

підвищити обсяги промислового виробництва та розвинути експортний потенціал у тих галузях, в яких країна має відносні переваги;

підвищити продуктивність праці та повністю використовувати наявні людські ресурси.

Планом було закріплено перелік пріоритетних галузей французької економіки, які мали отримувати пріоритетне фінансування, даючи імпульс розвитку національному виробництву по всій країні. Як такі галузі були обрані: вугільна промисловість, чорна металургія, виробництво електроенергії, будівництво, транспорт і сільськогосподарське машинобудування. Для кожної з них розроблялися програми модернізації з деталізацією по конкретних проєктах. Фінансувалися роботи за Планом за рахунок іноземних кредитів, одержаних від США.

Другий варіант Плану Монне був розширений та адаптований до загального Плану реіндустріалізації післявоєнної Європи, який отримав назву Плану Маршалла. Наразі його вважають прогресивною програмою відбудови Європи післявоєнного часу завдяки таким його особливостям:

зобов'язанню європейських урядів вести переговори один з одним для скорішого переведення двосторонніх торговельно-економічних міждержавних відносин до взаємовигідних багатосторонніх;

ще одному зобов'язанню, поставленому перед

європейськими урядами, підприємствами і профспілками, налагоджувати співпрацю для здійснення скоординованих дій щодо збільшення обсягів виробництва та умов, які можуть цьому сприяти;

свободі вибору і дій, які він дав європейським країнам у справі визначення напрямів і пріоритетів відбудови Європи, планування майбутніх потреб в інвестиціях на реалізацію проєктів модернізації, переоснащення та будівництва підприємств, інфраструктури та житла;

орієнтованості на стратегічне відновлення та забезпечення економічного зростання Європи у довгостроковій перспективі;

потужній фінансовій підтримці з боку США, переважно, на безповоротній (грантовій) основі: на реалізацію Плана Маршалла було витрачено понад 13 млрд дол США, з них на гранти припадало 90% усієї допомоги.

2. Які уроки з європейського досвіду повоєнного відновлення та модернізації економіки може винести для себе Україна?

Найперше неприпустимим є відтворення аграрно-сировинної моделі економіки у її довоєнному вигляді, що призведе до остаточної «аграризації» та занепаду країни. Повоєнна відбудова України має спрямовуватися на створення економіки індустріально-інноваційного типу шляхом технологічно-цифрової трансформації на засадах Індустрії 4.0. Україна має сама ініціювати такий сценарій післявоєнного розвитку, розробивши концепцію комплексного плану повоєнної відбудови країни (далі – План) на нових технологічних засадах. Цей План необхідно надати нашим союзникам для подальшого спільного доопрацювання та погодження. Розробкою Плану мають займатися найкращі й найкваліфікованіші фахівці з чистою репутацією, завзяті та підприємливі, не байдужі до майбутнього України. У Плані має бути чітко визначено курс на європейську інтеграцію України. План має стати національною політикою України, програмою її структурної трансформації.

При підготовці Плану та його схваленні різними міністерствами і відомствами як всередині країни, так і міжнародними партнерами потрібно усунути усі можливі

бюрократичні перепони, аби максимально прискорити цей процес. Важливо визначитися з куратором Плану – людиною, яка буде готова і професійно здатна очолити відповідальну місію кураторства над розробкою Плану. Серед першочергових завдань Плану мають стояти питання відбудови житла та реконструкції промисловості для підтримки внутрішньо переміщених осіб та спонукання українців, які виїхали за кордон, повертатися на Батьківщину.

Вирішальне значення у схваленні міжнародними партнерами України обраного нею сценарію розвитку матиме сильна політична воля, чітка та незламна позиція національної еліти у відстоюванні національних інтересів та права Української держави на інноваційний розвиток та членство в ЄС. Необхідно вже сьогодні, посилаючись на План Маршалла і южнокорейський досвід, домовлятися про надання Україні фінансової допомоги переважно на безповоротній основі як умови забезпечення стійкості її повоєнного економічного зростання. Надважливе завдання для України – забезпечити прозорість використання міжнародної допомоги, протидіяти проявам корупції та нецільовому витрачання іноземних коштів. Від успішного виконання цього завдання без перебільшення буде залежати майбутнє Української держави.

3. Забезпечення інноваційної конкурентоспроможності повоєнної національної економіки є вельми складним і довготривалим процесом, який потребує ефективної системи державного управління інноваціями. Така система має ґрунтуватися на нових підходах, враховувати сукупність викликів внутрішнього та зовнішнього походження, передбачати участь у процесах управління широкою громадськості.

Адміністративні реформи, які почали проводитися, починаючи з 2014 р., змінили суттєвим чином систему управління інноваціями в Україні. Проте, не можна сказати, що вони є далекоглядними та детально вивіреними. Наразі в Україні відсутній єдиний центральний орган виконавчої влади, який би опікувався виключно питаннями планування та нарощення інноваційного потенціалу країни на національному рівні. Відсутні також єдині центри координації спільної

діяльності учасників інноваційних процесів у регіонах. Чинній системі управління інноваціями в Україні притаманні, зокрема, брак координаційних міжвідомчих зв'язків, неузгодженість діяльності державних інституцій при розробленні стратегічних документів і заходів щодо їх реалізації; забюрократизованість, недостатня системність, спадкоємність і послідовність у прийнятті та реалізації рішень; відсутність відповідальності представників органів влади за прийняті рішення; епізодичність залучення науково-освітньої експертної спільноти, бізнесу та громадськості до розроблення та оцінки владних ініціатив і рішень.

Для підсилення інноваційного потенціалу України в інтересах її найшвидшого повоєнного відновлення розроблено пропозиції щодо формування цілісної системи державного стратегічного планування і прогнозування розвитку науково-технічної та інноваційної сфери. Запропоновано внести доповнення до статті 56 Закону України «Про наукову і науково-технічну діяльність», до проекту Закону України «Про підтримку та розвиток інноваційної діяльності» і прописати в них правові, економічні та організаційні засади формування вищезазначеної системи.

Система довго- і середньострокових документів має складатися з: прогнозу наукового, технологічного та інноваційного розвитку України на період до 20 років; міжвідомчої Стратегії розвитку сфери науки, технологій та інновацій України на період до 10 років (далі – Стратегія); довго- і середньострокових державних цільових програм; регіональних і місцевих цільових програм у науково-технічній та інноваційній сфері. Головним документом у цій системі є міжвідомча Стратегія, усі інші документи мають розроблятися та узгоджуватися з нею і мати на меті її реалізацію. Державна політика має формуватися під п'ятирічну каденцію з урахуванням і в рамках Стратегії, політичні цілі – прописуватися на п'ять років і передбачати досягнення цілей, сформульованих у Стратегії. Важливо забезпечити спадкоємність і послідовність державної політики при зміні політичних еліт, тобто поза часовими межами політичних циклів. Державна політика має розроблятися як горизонтальна і

торкатися усіх сфер діяльності, що впливають на інновації – освітньої, наукової, промислової, інвестиційної та інших. Необхідно уникати простого копіювання вдалих політик інших країн, Україна має скористатися світовим досвідом, особливо в частині механізмів реалізації інноваційної політики, але цілі та зміст власної моделі розвитку визначати самостійно з урахуванням національних соціокультурних та інституційних особливостей.

Запропоновано даною міжвідомчою Стратегією об'єднати усі стратегічні та концептуальні документи, близькі за своїм функціональним призначенням, що сприятиме вирішенню проблеми браку координації в стратегічному плануванні. Запропоновано створити Державне агентство з питань розвитку науки, технологій та інновацій, яке має очолити роботу над розробленням та подальшою реалізацією міжвідомчої Стратегії. Таке агентство повинно мати високий статус, широкі повноваження з планування та впровадження економічних, фінансових та інституційних заходів, спрямованих на інноваційну відбудову України на національному, регіональному та місцевому рівнях, а також фінансуватися у пріоритетному порядку. У системі органів регіонального управління пропонується створити міжгалузеві департаменти та наділити їх достатніми повноваженнями у сфері розроблення та реалізації державної інноваційної політики на місцях. Для узгодження інтересів учасників інноваційних процесів та забезпечення їх реальної співпраці запропоновано на рівні областей (при облдержадміністраціях) створити спеціальні координаційні центри у вигляді регіональних інноваційних рад, що сприятиме формуванню належних інституційних умов для підвищення інноваційного потенціалу регіонів у справі їх повоєнної відбудови.

4 ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК ІНВЕСТИЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

4.1 Фінансування публічно-приватного партнерства через призму викликів сьогодення

Зростання розуміння необхідності залучення масштабних інвестицій в інфраструктуру регіонів і міст України та усвідомлення недостатності потенційних обсягів традиційних бюджетних коштів (особливо в умовах післявоєнного відновлення) змушує державу шукати альтернативні механізми фінансування необхідних інфраструктурних витрат. Вже зараз можна констатувати максимальний попит на розвиток публічно-приватного партнерства (ППП), оскільки саме зарубіжні інвестори та приватний бізнес зацікавлені в інвестуванні в післявоєнну відбудову інфраструктури України, а також інші суміжні підгалузі економіки. Уряд України вважає інвестиційний механізм публічно-приватного партнерства одним із головних пріоритетів для залучення інвестицій у післявоєнне відновлення країни. Під час виступу на Всесвітньому економічному форумі у Давосі прем'єр-міністр Д. Шмігаль зазначив, що «однією з основ плану повоєнного відновлення України має стати публічно-приватне партнерство, особливо у сферах інфраструктури та енергетики» (Правительство договаривается со странами-партнерами о гарантиях для инвестиций в Украину, 2022).

На підтримку публічно-приватного партнерства як інвестиційного механізму післявоєнного відновлення країни виступають також бізнес-спільноти (Україна не должна платить за войну. Что должен сделать Запад, чтобы страна избежала дефолта и быстро восстановилась? Объясняет экономист Тимоти Эш, 2022; УСПП: у бизнеса прошел шок от войны – есть тенденции к возобновлению работы, 2022). Адже пошук

ефективних інструментів післявоєнного відновлення економіки обумовлює прагнення держави взаємодіяти з приватним сектором на засадах публічно-приватного партнерства.

Публічно-приватне партнерство розглядається як довгострокова взаємодія держави та бізнесу, що заснована на об'єднанні ресурсів та розподілі ризиків з метою фінансування, будівництва, реконструкції та експлуатації об'єктів публічної інфраструктури та задоволення потреби населення в інфраструктурних послугах.

Крім того, еволюція концепції ППП, що відбувається в міжнародному середовищі, розширила цільові установки партнерства. Тепер партнерство розглядається додатково як механізм досягнення Цілей сталого розвитку. Нова концепція партнерства передбачає задоволення економічних та інфраструктурних інтересів держав одночасно із задоволенням суспільних потреб на благо людей. Публічно-приватне партнерство є досить перспективним механізмом залучення довгострокових інвестиційних ресурсів для розвитку інфраструктури, модернізації національної економіки та забезпечення інноваційного розвитку країни.

У міжнародній практиці існує велика кількість фінансових механізмів здійснення публічно-приватного партнерства, які відрізняються джерелами фінансування (бюджетні кошти різних рівнів; кошти державних підприємств та установ; кошти вітчизняного приватного сектора економіки; кошти громадських та некомерційних структур; кредитні ресурси фінансово-кредитних установ; емісія цінних паперів спільних підприємств; кошти зарубіжних державних та приватних інвесторів; кошти фізичних осіб та інші (міжнародні фінансові організації). Так, залежно від зазначених джерел у проєктах публічно-приватного партнерства визначаються такі механізми фінансування:

- 1) кредитний (залучення позикових коштів);
- 2) змішаний (залучення власних коштів двох або більше партнерів);
- 3) гібридний (поєднання власних та позикових коштів).

Виходячи із самої сутності партнерства як об'єднання адміністративного чи іншого ресурсу держави із фінансовими можливостями та підприємницькою ініціативою бізнесу,

первинним джерелом фінансування публічно-приватного партнерства є кошти як національних, так і іноземних інвесторів.

Однак бізнес, виходячи із своїх можливостей, зможе тільки реалізувати проекти малого чи середнього рівня. Для реалізації великих проектів у галузі енергетики, інноваційної та наукомісткої промисловості, охороні здоров'я, житловому будівництві коштів бізнесу не вистачить. Для фінансової підтримки реалізації середніх і більш великих проектів потрібні дуже значні кошти. Останні, як правило, можуть бути надані лише міжнародними інституціями. Більшість міжнародних інституцій залучаються до проектного фінансування на багатосторонній основі. Їх допомога спрямована на фінансування, консультування та супровід найбільш комерційно привабливих проектів публічно-приватного партнерства.

У нинішніх умовах, український бізнес очікувано зосередиться на відновленні своїх довоєнних виробничих потужностей або облаштуванні нових у зв'язку з вимушеною релокацією, тому пріоритетом держави стане розмінування, налагодження функціонування соціального сектору, відновлення інфраструктури (Цівкач, 2022). Для цих потреб є логічним залучення іноземних інвестицій в партнерстві з державою. Потенційними джерелами міжнародної допомоги Україні можуть стати: по-перше, допомога на двосторонній основі, яку можуть надавати уряди конкретних країн (у формі грантів, кредитних гарантій, кредитів, натуральних внесків); міжнародні інституції (Міжнародний валютний фонд, Група Світового банку, Європейський банк реконструкції та розвитку, Чорноморський банк торгівлі та розвитку, Європейський інвестиційний банк); гуманітарні організації; приватні джерела (приватні фонди, українська діаспора, імпаکت-інвестиції, міжнародні корпорації) (Цівкач, 2022).

У європейській практиці існує велика практика фінансування проектів ППП у межах міжнародних організацій. Наприклад, у країнах Європейського Союзу проблемами розвитку, сприяння, фінансування та моніторингу публічно-приватного партнерства займається низка генеральних дирекцій під егідою Комісії Європейського Союзу. Також, Європейський

інвестиційний банк активно використовує такі інструменти як «глобальні позички», що видаються через уповноважені банки на цілі регіонального та інфраструктурного розвитку і підтримки малого й середнього бізнесу, та «структуровані програми фінансування», що призначені для підтримки конкретних інвестиційних проєктів (Практичний посібник «Місцевий економічний розвиток: моделі, ресурси та інструменти фінансування», 2020). Фінансовою підтримкою проєктів публічно-приватного партнерства займаються також структури Європейського банку реконструкції та розвитку та європейська група Світового банку.

Участь міжнародних організацій в реалізації інвестиційних проєктів на засадах партнерства у післявоєнному відновленні України сприятиме широкому залученню коштів комерційних банків, зарубіжних та національних інвесторів, урядів. Таке партнерство створює надійне середовище для проєкту та підвищує його ефективність в умовах відновлення, перебудови та модернізації економіки, коли вкрай необхідна концентрація ресурсів для вирішення ключових завдань.

4.2 Реалії публічно-приватного партнерства в Україні

Починаючи з 2010 року Україна системно працює над впровадженням публічно-приватного партнерства відповідно до передової міжнародної практики. Однак, незважаючи на активні дії щодо запровадження публічно-приватного партнерства готовність країни до реалізації ППП є дуже низькою. Про це свідчать дослідження міжнародних організацій. Зокрема, Європейський банк реконструкції та розвитку спільно з аналітичним відділом журналу «Economist» розробили «індекс готовності», який дає змогу вимірювати здатність країни до створення і реалізації публічно-приватного партнерства (Evaluating the environment for public-private partnerships in Eastern Europe and the Commonwealth of Independent States, 2012). Оглядові дослідження щодо «індексу готовності» здійснювалися у 2011-2013 рр. Індекс дозволяє порівнювати країни за шістьма критеріями: нормативно-правові засади,

інституціональна структура, оперативна зрілість (функціональна готовність), інвестиційний клімат, фінансові механізми, субнаціональний (регіонально-муніципальний) коригуючий індекс.

Із проаналізованих держав Україна за набраними балами щодо «індексу готовності» позначена як країна, що «народжується» або формується (Evaluating the environment for public-private partnerships in Eastern Europe and the Commonwealth of Independent States, 2012). Країни цієї категорії за рівнем готовності відносно ізольовані від основних ринків і становлять менший інтерес для інвесторів. Для таких держав вирішальне значення мають становлення правових засад і інститутів, здійснення заходів щодо поліпшення ділового середовища і підвищення його привабливості для інвесторів (Evaluating the environment for public-private partnerships in Eastern Europe and the Commonwealth of Independent States, 2012).

Інше дослідження з визначення пріоритетності напрямів розвитку нормативно-правової бази, яке проведене на основі щорічного звіту Світового банку «Аналіз розвитку інфраструктури 2020» (Benchmarking Infrastructure Development, 2020) всебічно висвітлює питання якості регуляторної бази механізму ППП за основними етапами життєвого циклу проектів: підготовка; закупівлі; управління договором; ступінь розвитку нормативно-правової бази для проектів ППП приватної ініціативи.

За результатами дослідження виявлено, що протягом останніх років, згідно рекомендацій Світового Банку, здійснювалася комплексна реформа концесійного законодавства та нормативно-правової бази щодо публічно-приватного партнерства, а саме:

- 1) прийнято новий Закон України «Про концесію»;
- 2) внесено комплексні зміни до Закону України «Про державно-приватне партнерство»;
- 3) впроваджено новий підхід та розроблено методіку розрахунку концесійних платежів;
- 4) удосконалено процедури проведення конкурсу з визначення приватного партнера та проведення аналізу

ефективності публічно-приватного партнерства;

5) визначено механізм залучення на конкурсних засадах радників для надання послуг з підготовки проєкту, що здійснюється на умовах концесії, критерії відбору та механізм оплати послуг радників (виплати винагороди),

6) впроваджено чіткий механізм заміни приватного партнера («step-in-right»),

7) визначено порядок повернення концесієдавцю об'єкта концесії після припинення дії договору.

8) внесено зміни до Бюджетного кодексу України щодо забезпечення можливості взяття довгострокових зобов'язань у рамках партнерства (Benchmarking Infrastructure Development, 2020; Агенція з питань підтримки державно-приватного партнерства, 2022).

Однак, на практиці, станом на 01.01.2022 р. за даними центральних та місцевих органів виконавчої влади в Україні на засадах публічно-приватного партнерства укладено 193 договори, з яких реалізується лише 31 договір (22 – концесійних договорів, 5 – договорів про спільну діяльність, 4 – інші договори), 162 договорів не реалізується (119 – не виконується, 43 – розірвані / закінчився термін дії). У розрізі областей лідерами у реалізації договорів публічно-приватного партнерства є Миколаївська (6 договорів) та Львівська (5 договорів) області (Міністерство економіки України, 2022).

Сфера застосування публічно-приватного партнерства в Україні досить вузька. Це переважно розвиток об'єктів транспортної, житлово-комунальної, соціальної та іншої інфраструктури. Сфера реалізації договорів публічно-приватного партнерства серед областей розподілилася наступним чином (Міністерство економіки України, 2022):

у Дніпропетровській області реалізується 1 договір в виробництві, транспортуванні і постачанні тепла та розподілу і постачанні природного газу;

у Донецькій області – 1 договір в виробництві, розподіленні та постачанні електричної енергії, 2 договори в виробництві, транспортуванні і постачанні тепла та розподілу і постачанні природного газу, 1 договір в поводженні з відходами, крім збирання та перевезення;

у Житомирській області – 1 договір в виробництві, транспортуванні і постачанні тепла та розподілу і постачанні природного газу;

у Закарпатській області – 3 договори у виробництві, транспортуванні і постачанні тепла та розподілу і постачанні природного газу, 1 договір в зборі, очищенні та розподіленні води;

у Запорізькій області – 2 договори в зборі, очищенні та розподіленні води та 2 договори в інших видах економічної діяльності;

у Івано-Франківській області – 1 договір в будівництві та/або експлуатації автострад, доріг, залізниць, злітно-посадкових смуг на аеродромах, мостів, шляхових естакад, тунелів і метрополітенів морських і річкових портів та їх інфраструктури;

у Київській області – 2 договори в зборі, очищенні та розподіленні води, 1 договір в охороні здоров'я та 1 договір в туризмі, відпочинку, рекреації, культурі та спорті;

у Кіровоградській області – 1 договір в туризмі, відпочинку, рекреації, культурі та спорті;

у Львівській області – 2 договори в зборі, очищенні та розподіленні води, 1 договір в охороні здоров'я та 2 договори в туризмі, відпочинку, рекреації, культурі та спорті;

у Миколаївській області – 6 договорів в зборі, очищенні та розподіленні води та 1 договір в будівництві та/або експлуатації автострад, доріг, залізниць, злітно-посадкових смуг на аеродромах, мостів, шляхових естакад, тунелів і метрополітенів морських і річкових портів та їх інфраструктури;

в Одеській області – 1 договір в туризмі, відпочинку, рекреації, культурі та спорті;

у Полтавській області – 1 договір в поводженні з відходами, крім збирання та перевезення;

у Харківській області – 1 договір в виробництві, розподіленні та постачанні електричної енергії;

у Херсонській області – 1 договір в виробництві, розподіленні і постачанні електричної енергії та 1 договір в будівництві та/або експлуатації автострад, доріг, залізниць, злітно-посадкових смуг на аеродромах, мостів, шляхових

естакад, тунелів і метрополітенів морських і річкових портів та їх інфраструктури;

у Хмельницькій області – 1 договір в інших видах економічної діяльності;

у Чернігівській області – 1 договір в виробництві, транспортуванні і постачанні тепла та розподілі і постачанні природного газу.

Проведений аналіз фінансування інвестиційних проєктів у довоєнний та воєнний стан в Україні на засадах публічно-приватного партнерства дозволяє зробити висновок про зниження інтересу бізнесу до довгострокових інвестицій. У цій ситуації державним органам влади необхідно сконцентрувати всі зусилля на створенні сприятливого інвестиційного клімату для залучення іноземного та вітчизняного бізнесу в економіку, зниження ризиків для приватних інвесторів, запровадження стимулів та гарантій для бізнесу та подальшого вдосконалення нормативно-правової бази щодо публічно-приватного партнерства.

4.3 Механізм реалізації публічно-приватного партнерства в Україні

Публічно-приватне партнерство є інвестиційним механізмом післявоєнного відновлення економіки, чинником економічного зростання, створення нових робочих місць, структурної перебудови та зміцнення економіки (Амоша, Залознова, Новікова, Брюховецька, Булеєв, Ляшенко, Шевцова, Вишневський, Панькова, Петрова, 2021). Для України ППП є ключем до вирішення цілої низки як економічних, так і соціальних проблем відновлення країни.

У зв'язку з цим, доцільно запропонувати наступний механізм реалізації інвестиційних проєктів на засадах публічно-приватного партнерства: визначення проєкту публічно-приватного партнерства; підготовка та планування проєкту (розробка техніко-економічного обґрунтування); проведення конкурсу з визначення приватного партнера; управління

реалізацією договору публічно-приватного партнерства (контроль і моніторинг реалізації ППП); управління реалізацією договору публічно-приватного партнерства (Амоша, Залознава, Новікова, Брюховецька, Булеєв, Ляшенко, Шевцова, Вишневський, Панькова, Петрова, 2021; Залознава, Петрова, 2020; Ляшенко, Петрова, 2021; Тараш, Петрова, 2014).

На першій стадії «Визначення проєкту публічно-приватного партнерства» Міністерство економіки України проводить відбір проєктів з переліку інвестиційних проєктів, які відображають вирішення найбільш значущих економічних та соціальних завдань. Міністерство економіки України аналізує і оцінює пропозиції з урахуванням наявних програм соціально-економічного розвитку, програм модернізації інфраструктури, проводить відбір проєктів і складає Перелік проєктів для їх реалізації на засадах публічно-приватного партнерства. Потім Міністерство економіки України передає всі запити щодо проєктів, які потребують державної та міжнародної підтримки, Міністерству фінансів України, яке вивчає їх обґрунтованість і прийнятність та вносить пропозиції щодо фінансування проєктів за рахунок коштів державного бюджету та міжнародних інституцій. Формування Переліку (реєстру) проєктів спрямоване на систематизацію проєктів, що пропонуються для реалізації у рамках ППП та інформування передбачуваних учасників про можливість реалізації цих проєктів. Інформація про проєкти публічно-приватного партнерства слід розміщувати в мережі Інтернет на офіційних інтернет-сайтах. Необхідно у найкоротший шлях сформувати на державному та регіональному рівнях бази інвестиційних проєктів на засадах партнерства, розробити техніко-економічне обґрунтування проєктів. При цьому можна передбачити, що витрати на техніко-економічне обґрунтування будуть повністю покриті за рахунок коштів державного бюджету або компенсовані частково приватним інвестором після прийняття рішення про реалізацію проєкту.

Отже, до розробки повної проєктної документації Міністерству економіки України доцільно провести оцінку на предмет доцільності та більшої ефективності реалізації проєкту на засадах партнерства над реалізацією такого проєкту в рамках

здійснення державного замовлення.

На другій стадії «Підготовка та планування проєкту (розробка техніко-економічного обґрунтування)» Міністерство економіки України ініціює розробку техніко-економічного обґрунтування, що забезпечує виявлення ефективності проєкту публічно-приватного партнерства та його оптимальної форми з метою успішної його реалізації. Техніко-економічне обґрунтування проєкту використовується при здійсненні наступних етапів підготовки проєкту ППП, для отримання державної та міжнародної підтримки, підготовки конкурсної документації для відбору приватного партнера на право укладення договору.

Розробка техніко-економічного обґрунтування проєктів публічно-приватного партнерства здійснюється у відповідності з наказом Міністерства економіки України «Методика проведення аналізу ефективності здійснення державно-приватного партнерства» (від 14 грудня 2021 року № 1967) (Про затвердження Методики аналізу ефективності здійснення державно-приватного партнерства: наказ Міністерства економіки України від 14.12.2021 № 1067). Наведена методика визначає загальні засади проведення аналізу ефективності здійснення публічно-приватного партнерства.

Міністерство економіки України забезпечує розробку техніко-економічного обґрунтування проєктів, що знаходяться в переліку проєктів на принципах публічно-приватного партнерства, залучаючи для цих цілей спеціалізовані організації (консалтингові, експертні організації тощо).

Проведення експертизи техніко-економічного обґрунтування проєктів публічно-приватного партнерства здійснюється згідно із «Порядком проведення аналізу ефективності здійснення державно-приватного партнерства» (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 22 квітня 2020 р. № 294) (Порядок проведення аналізу ефективності здійснення державно-приватного партнерства: постанова Кабінету Міністрів України від 22 квітня 2020 р. № 294).

Рішення про надання державної та міжнародної підтримки повинно бути прийнято і оголошено до початку проведення конкурсу з метою підвищення зацікавленості інвесторів та

збільшення кількості конкурсних пропозицій.

На третій стадії «Проведення конкурсу з визначення приватного партнера» здійснюється вибір приватного партнера для реалізації проєкту на засадах публічно-приватного партнерства на основі прозорого, відкритого і недискримінаційного конкурсу.

Конкурсний відбір приватного партнера на право укладення угоди про ППП проводиться на підставі рішення про доцільність реалізації проєкту на засадах партнерства та затвердженої конкурсної документації.

Конкурс на право укладення угоди про ППП включає наступні етапи: оголошення конкурсу; попередній відбір претендентів (прекваліфікація); подання конкурсних пропозицій учасниками; оцінка конкурсних пропозицій та визначення переможця конкурсу; укладення договору публічно-приватного партнерства.

Порядок проведення конкурсу з визначення приватного партнера для здійснення державно-приватного партнерства щодо об'єктів державної, комунальної власності та об'єктів, які належать Автономній Республіці Крим визначається постановою Кабінету Міністрів України «Деякі питання організації здійснення державно-приватного партнерства» (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 20 травня 2020 р. № 401) (Деякі питання організації здійснення державно-приватного партнерства: постанова Кабінету Міністрів України від 11 квітня 2011 р. № 384; із змінами, внесеними згідно з Постановами Кабінету Міністрів України від 20.08.2021 р. № 909).

На четвертій стадії «Управління реалізацією договору публічно-приватного партнерства» (контроль і моніторинг реалізації ППП)» Міністерство економіки України здійснює контроль за реалізацією ППП, виконанням приватним партнером умов договору протягом терміну реалізації, коригування змін умов реалізації угоди та регулювання відносин між державним, міжнародними та приватним партнерами.

Основною метою моніторингу реалізації договору публічно-приватного партнерства є забезпечення виконання

планових показників та підвищення загальної ефективності планування і контролю здійснення договору. Зміст контролю полягає у визначенні результатів діяльності на основі оцінки фактичних показників виконання робіт та порівняння їх із запланованими та виявлення відхилень. Контроль забезпечує моніторинг реалізації проєкту, виявлення відхилень досягнутих результатів із запланованими в проєкті вартісними, часовими і ресурсними показниками, прогнозування наслідків зміни ситуації, обґрунтування необхідності прийняття заходів коригування.

Основна ідея запропонованого механізму реалізації ППП полягає в тому, що на Міністерстві економіки України лежать функції з відбору проєктів публічно-приватного партнерства, розроблення і погодження з головними розпорядниками можливої форми участі бізнесу у реалізації цих проєктів, а вже потім пошук потенційного приватного інвестора для його виконання та заключення з ним договору. Особливостями механізму реалізації ППП є зростання інвестиційної привабливості проєктів публічно-приватного партнерства та нівелювання ризиків для потенційних інвесторів. При здійсненні публічно-приватного партнерства у нових реаліях на Міністерство економіки України покладаються функції як регулятора, так і свого роду консультанта. Для підкріплення функції консультанта доцільно залучення фінансово-економічних інститутів, що забезпечать інвестування та гарантування приватних інвестицій; незалежних організацій, що проведуть експертизу проєктів і консалтинг; керуючі компанії; асоціації; об'єднання; фонди тощо.

Очевидно, що відповідальність за організацію проєктів публічно-приватного партнерства і тим самим економія бюджетних коштів лежить на Міністерстві економіки України, оскільки ключову роль в ініціації та підготовці проєктів ППП має відігравати держава, оскільки тільки органи державної влади, а не приватний сектор, здатні правильно формалізувати механізм реалізації ППП з урахуванням таких чинників, як галузеві пріоритети, ресурсні та законодавчі обмеження щодо реалізації проєктів тощо. Тому Міністерству економіки України доцільно забезпечувати виконання робіт на стадіях

ініціювання та відбору проєктів, розробки техніко-економічного обґрунтування проєкту із залученням спеціалізованих організацій. Проведення робіт в рамках наступних стадій (проведення конкурсу та вибір переможця та укладення угоди), Міністерство економіки України у може здійснювати спільно з приватним партнером.

На стадії «Управління реалізацією договору публічно-приватного партнерства» (контроль і моніторинг реалізації публічно-приватного партнерства) на Міністерство економіки України доцільно покласти контрольні функції, а поточне управління передати приватному партнеру.

Сферами застосування публічно-приватного партнерства для післявоєнного відновлення країни можуть бути: житлово-комунальний комплекс; транспортна інфраструктура; курортно-рекреаційна сфера і туризм; охорона здоров'я; інноваційна, наукова та науково-технічна діяльність; освіта (табл. 4.1).

Найбільш ефективною формою здійснення публічно-приватного партнерства у післявоєнному відновленні країни є спільна діяльність. По-перше, спільна діяльність є найбільш розповсюдженою у світовій практиці формою участі будівельних організацій у проєкті. По-друге, спільна діяльність дає можливість залучення у проєкт декількох учасників, чим збільшує фінансові можливості здійснення проєкту (кошти бюджету України, кошти приватних інвесторів, кошти держав донорів та міжнародної кредитної допомоги). І, по-третє, основою спільної діяльності є інститут спільної власності, який збалансовує інтереси учасників.

Виходячи з міжнародної та вітчизняної практики публічно-приватне партнерство розглядається як інвестиційний механізм модернізації країни, який забезпечує залучення в економіку приватних інвестицій, підвищення якості товарів та послуг, що надаються споживачам, зростання конкурентоспроможності країни.

Таблиця 4.1. Сфери застосування публічно-приватного партнерства

Галузь економіки	Можливий сектор застосування ППП
Житлово-комунальний комплекс	будівництво та капітальний ремонт житлових будинків; будівництво соціального житла; будівництво і відновлення об'єктів соціальної інфраструктури; надання соціальних і житлово-комунальних послуг; управління соціальними об'єктами і житловим фондом; створення об'єктів поводження з відходами; будівництво, реконструкція і технічне переоснащення у сфері теплопостачання, централізованого водопостачання та водовідведення
Транспортна інфраструктура	будівництво та/або експлуатація автострад, доріг, залізниць, злітно-посадкових смуг на аеродромах, мостів, шляхових естакад, тунелів і метрополітенів, морських і річкових портів та їх інфраструктури
Курортно-рекреаційна сфера і туризм	будівництво курортно-рекреаційних об'єктів та об'єктів туристичної інфраструктури
Охорона здоров'я	проектування, будівництво, фінансування й експлуатація медичних закладів; підвищення якості надання медичних послуг
Інноваційна, наукова та науково-технічна діяльність	створення нових наукомістких фірм і підтримка малих і середніх інноваційних підприємств; відбір і фінансування науково-технічних та інноваційних програм і проєктів, що мають важливе значення для національної економіки; залучення інвестицій для розвитку інноваційної інфраструктури; інвестування в технічне переозброєння підприємств, оновлення парку обладнання, оптимізацію технологічних процесів; сприяння інтеграції науки, бізнесу й освіти; розвиток інноваційних регіональних кластерів, у межах яких можливе ефективне співробітництво між державними та приватними структурами, малим і середнім бізнесом
Освіта	проектування, будівництво, фінансування й експлуатація дитячих садків, дошкільних та початкових шкіл; підвищення якості освітніх послуг

Джерело: складено за даними (Запатріна, 2017; Круглов, 2021; Подолян, Івашенко, 2021; Рязанова, 2021; Забаштанський, Роговий, 2020; Серіков, 2021)

Не можна не відзначити і той факт, що в умовах післявоєнного відновлення країни публічно-приватне партнерство може стати потужним стимулом для розвитку інфраструктури, реалізації масштабних соціально значущих проєктів та ефективним механізмом реалізації інноваційної та інвестиційної політики.

Дідковська Л.І.

ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»

5 ГІДРОМЕЛІОРАТИВНА ГАЛУЗЬ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

5.1 Іригаційна реформа

Протягом останніх років значна увага була зосереджена навколо реформування гідромеліоративної галузі. Зросла роль держави у підтримці та стимулюванні розвитку гідротехнічної меліорації: забезпечено повернення 50% вартості витрат, пов'язаних з встановленням систем краплинного зрошення (*Постанова КМУ від 15.07.2005 р. «Фінансова підтримка розвитку садівництва, виноградарства та хмелярства»*); впроваджено компенсацію 25% вартості вітчизняної сільгосптехніки (в т.ч. зрошувальної техніки) (*Постанова КМУ від 01.03.2017 р. «Про часткову компенсацію вартості сільгосптехніки та комплектуючих вітчизняного виробництва»*); впроваджено компенсацію до 25% вартості витрат, пов'язаних з введенням у експлуатацію внутрішньогосподарських зрошувальних систем (*Постанова КМУ від 11.10.2021 р. «Державна підтримка сільгосптоваровиробникам, які використовують меліоровані землі»*); передбачено держвидатки на оновлення меліоративних систем (*Порядок КМУ від 16.02.2022 р. використання коштів передбачених в державному бюджеті для реконструкції, модернізації та відновлення меліоративних систем (загальнодержавних та міжгосподарських, що перебувають у державній власності)*). Крім того, у 2021 р. ініційовано реалізацію пілотного проекту із відновлення меліоративних систем на Півдні України. У лютому 2022 р. схвалено Верховною Радою закон України «Про організацію водокористувачів та стимулювання гідротехнічної меліорації земель».

Серед стратегічних заходів Міністерства економіки України, запланованих на 2022 р., були: запуск та реалізація

програми відновлення та модернізації інженерної системи зрошення сільськогосподарських земель на півдні України. Здійснення зазначених заходів передбачалося шляхом розроблення проекту нормативно-правового акта КМУ щодо відновлення та модернізації інженерної системи зрошення; проведення інвентаризації наявної інфраструктури інженерних систем зрошення (каналів та насосних систем) та організації підготовки техніко-економічного обґрунтування щодо відновлення та модернізації інженерної системи зрошення сільськогосподарських земель. Проте через збройну агресію РФ проти України вітчизняна іригаційна реформа зазнала змін.

Метою дослідження є висвітлення впливу військових дій на стан гідромеліоративної галузі та обґрунтування напрямів щодо відновлення вітчизняного зрошувального землеробства у повоєнний період. Для вирішення поставлених задач у процесі дослідження використано монографічний, статистичний, емпіричний та абстрактно-логічний методи.

5.2 Вплив військових дій на гідро-меліоративну галузь та водні ресурси

З початком війни російські військові захопили Каховську ГЕС та гідротехнічну інфраструктуру, що регулювала водопостачання до тимчасово окупованого Криму, а також знищили тимчасову дамбу та головну перегородку Північно-Кримського каналу. Це дозволило забезпечити нелегальне постачання водних ресурсів до Криму. Під час військових дій окупантами пошкоджено системи водопостачання, водовідведення та комунікації, зруйновано дамби, що унеможливує проведення очищення стічних вод та викликає загрози затоплення. Внаслідок атаки та блокування українських портів відбувається забруднення акваторії Чорного та Азовського морів. Через дії російських військових у Чорному морі фіксуються випадки негативного впливу на місцеві флору та фауну, в т.ч. спостерігається масова загибель дельфінів. Також відбувається забруднення ґрунтів, наземних і підземних

вод хімічними речовинами та важкими металами, нафтопродуктами та рідкими аміачними добривами, через що негативні наслідки проявлятимуть себе ще тривалий час. Згідно з даними Міндовкілля станом на 5 травня 2022 р. внаслідок військових дій понад 4,6 млн українців мають проблеми з доступом до питної води, тоді як 1,4 млн осіб – взагалі не мають до неї доступу.

Крім того, спостерігаються значні пошкодження меліоративної інфраструктури та псування земель сільськогосподарського призначення внаслідок війни. Через окупацію Херсонської області, де розташовано основний зрошувальний масив – 320 тис. га, унеможлиблюється подача зрошувальної води у зазначеному регіоні. Також, через військові дії впровадження масштабних проєктів з відродження зрошення було зупинено, а видатки на реконструкцію, модернізацію та відновлення меліоративних систем – скорочено.

Наразі Міндовкілля України фіксує та документує факти забруднення та інших злочинів проти навколишнього середовища задля притягнення росії до відповідальності через міжнародний суд ООН. Крім того, асоціація «Український клуб аграрного бізнесу» спільно з Мінагрополітики створили е-платформу для збору інформації про завдані збитки вітчизняному агросектору. Об'єктами для фіксації зруйнованого майна являються пошкоджені земельні ділянки, інфраструктурні об'єкти, сільськогосподарська техніка тощо.

Крім того, аграріям слід пам'ятати про загрозу мінування полів. Тому, якщо території перебували у зоні бойових дій – то проводити польові роботи, в т.ч. й полив сільгоспкультур, можна лише після розмінування полів та надання дозволу від ДСНС та ЗСУ. Мінагропрод спільно з ДСНС створили платформу, куди надходять заявки на розмінування. Так, станом на початок травня отримано понад 400 заявок на площу близько 100 тис. га земель. Наразі розмінування полів проводиться на деокупованих територіях.

Задля пом'якшення ситуації в аграрному секторі на період воєнного стану уряд вніс низку оперативних змін:

- запроваджено нульову квоту для експорту мінеральних добрив. Йдеться про заборону вивезення за межі України

азотних, фосфорних, калійних та складних добрив;

- зважаючи на кризу ліквідності обігових коштів для сільгоспдіяльності, що спричинена діями агресора, передбачено надання держпідтримки сільгосптоваровиробникам. Задля проведення посівної під час воєнного стану запроваджено механізм надання державних гарантій (компенсацію кредитної ставки) малим та середнім сільгосптоваровиробникам з річним оборотом не більше 20 млн євро. Сума кредиту не має перевищувати 50 млн грн (Лещенко, 2022);

- спрощено оподаткування: підприємства з обігом до 10 млрд грн зможуть перейти на сплату єдиного податку. Йдеться про нівелювання ПДВ та податку на прибуток, тобто підприємці сплачуватимуть лише 2% від обороту (Шмигаль, 2022).

До того ж, задля підтримки економіки України ЄС скасував всі мита на українські товари (фрукти, овочі, сільгосппродукцію, добрива тощо). Перераховані вище заходи сприятимуть покращенню умов сільгоспдіяльності та забезпечать підтримку вітчизняного сільгосптоваровиробника під час воєнного стану.

Вже сьогодні слід планувати заходи з повоєнного відновлення гідромеліоративної галузі, до яких обов'язково мають бути включені водо- та енергоощадні рішення та заходи з адаптації до зміни клімату. Для збереження водойм, які є джерелом водопостачання має бути виділене фінансування та впроваджені дієві природоохоронні кроки. Що стосується охорони й повоєнного відновлення водних ресурсів, то Україна, як кандидат на членство до ЄС, може розраховувати на фінансову допомогу донорів.

5.3 Відродження гідротехнічної меліорації у повоєнний період

У повоєнний період вкрай важливим буде забезпечення відродження гідромеліоративної галузі, адже кожні 100 тис. га зрошуваних земель дозволять додатково отримати близько 2 млн т сільгосппродукції щороку. Тому, важливим є забезпечення

покриття матеріальних збитків, завданих війною, а також слід передбачити необхідне фінансування заходів з відродження, модернізації та відновлення зруйнованих об'єктів меліоративного фонду. Зрозуміло, що остаточні цифри ми зможемо дізнатися лише після припинення вогню, проведення інвентаризації та підсумування збитків, завданих військовими діями. Уряди багатьох країн (США, Великобританії, Швеції, Іспанії, Греції тощо) та міжнародні організації озвучили свої наміри допомогти у відновленні нашої країни. Зокрема, Світовий банк, метою створення якого було відновлення Європи після Другої світової війни, готує пакет підтримки України. МВФ заявив про готовність підтримувати Україну фінансово та задля швидкого економічного відновлення створив спеціальний рахунок. ЄБРР в рамках початкового «пакету стійкості» передбачив фінансування 2 млрд євро. Європейський Союз з метою організації підтримки у повоєнному відновленні передбачив формування Трастового фонду солідарності України. Єврокомісія ініціює створення платформи післявоєнної відбудови нашої країни – RebuildUkraine. Йдеться про макрофінансову допомогу (позики, гранти під гарантії ЄС) на суму близько 9 млрд євро. Ця сума може бути збільшена у разі долучення до цього фонду інших донорів, в т.ч. країн-членів Великої Сімки (G7) та Великої двадцятки (G20). Зазначені кошти матимуть цільове спрямування: на відновлення зруйнованої внаслідок військових дій інфраструктури, посилення енергетичної незалежності, підтримку ключових реформ, економічне відродження та становлення України тощо.

Безперечно, повоєнне відновлення України багато в чому залежатиме від вливання фінансових ресурсів: кредитів та грантів від міжнародних організацій та зарубіжних країн, а також репарацій від країни-агресора. Відомий приклад Ізраїля, коли відбулося інвестування масштабних інфраструктурних проєктів (в т.ч. Національного ізраїльського водопроводу) та аграрної галузі. До того ж, враховуючи досвід повоєнного відновлення у Балтійських країнах (Богдан, 2022), одним з інструментів розвитку вітчизняного сільського господарства і сільських територій, очищення водних ресурсів та здійснення природоохоронних заходів можуть бути фінансові вливання

Світового банку. Практична реалізація рестарту відродження гідромеліоративної галузі передбачає наявність джерел дешевого кредитування для будівництва й модернізації зрошувальної інфраструктури. Доцільним є створення спеціального фонду, який би забезпечував акумулювання та контроль за цільовим використанням коштів.

У повоєнний період необхідно буде здійснити інвентаризацію меліорованих площ та іригаційної інфраструктури, оцінити завдані еколого-економічні збитки. Слід розробити чіткий алгоритм та здійснити компенсацію втраченої сільськогосподарської техніки (в т.ч. меліоративної техніки) в умовах воєнного стану. Згідно з Постановою КМУ № 326 від 20.03.2022 р. «Про затвердження Порядку визначення шкоди та збитків, завданих Україні внаслідок збройної агресії Російської Федерації» втрати земельного фонду, в т.ч. витрати на рекультивацію земель та відновлення меліоративних площ мають бути відшкодовані. Також в зазначеному документі передбачено визначення екологічної шкоди, завданої акваторії Чорного і Азовського морів в межах територіальних і внутрішніх вод України та водним ресурсам й об'єктам водогосподарської інфраструктури.

Згідно з оцінками Мінагропрод відновлення гідромеліорації (розширення площ під зрошенням на 1-1,2 млн га й під осушенням – на 1 млн га) сприятиме збільшенню валового виробництва сільгоспкультур на 135 млрд грн/рік: зернових культур – на 8 млн т/рік, технічних культур – на 3,5 млн т/рік, плодоовочевих культур – на 11,0 млн т/рік (AgroPortal, 2022). Відновлення гідромеліоративної галузі потребує реалізації низки заходів: аудит меліоративних мереж, забезпечення державної допомоги для відновлення меліоративних систем та придбання зрошувальної техніки, впровадження децентралізації управління зрошуваним землеробством, зміни у структурі сівозмін (рис. 5.1).

В процесі плідної та тривалої роботи Мінагрополітики, Міндовкілля, Держводагентства, експертів Програми USAID АГРО, ВАР та науковців над текстом ЗУ «Про організацію водокористувачів та стимулювання гідротехнічної меліорації земель» було створено механізм розвитку зрошувального

землеробства шляхом передачі управління меліоративних мереж нижнього рівня до об'єднань водокористувачів (ОВК), що сприятиме відновленню та модернізації інженерної інфраструктури зрошувальних систем.



Рис. 5.1. Основні напрями відновлення гідротехнічної меліорації
Джерело: сформовано автором на основі даних (AgroProd, 2022)

Задля унеможливлення пригнічення інтересів малих аграріїв законом передбачено впровадження принципу «двох ключів» під час голосування. Тобто при ухваленні рішення на зборах необхідно одночасно проголосувати понад 50% всіх

членів ОВК та членів ОВК, які сукупно обробляють понад 50 % земель у зоні обслуговування ОВК. А для рішень, пов'язаних з діяльністю ОВК, схвальне рішення приймається у разі позитивного голосування 2/3 членів ОВК (Білоусова, 2022). Нещодавно (6 травня 2022 р.) Президент підписав зазначений закон, але попереду ще багато роботи: від розробки підзаконних нормативно-правових актів до забезпечення реалізації механізмів децентралізації управління зрошенням.

Крім того, одним з важливих напрямів відновлення гідромеліоративної галузі є скорочення водовитрат. Наразі незадовільний стан об'єктів зрошувальної інфраструктури, які гостро потребують модернізації, призводить до значних водовитрат: фільтраційні втрати води в зрошувальних каналах сягають 40-50% (Нечипоренко, 2021). Одним із стимулів ресурсоощадності у водокористуванні є формування науково обґрунтованих тарифів на водопостачання і водовідведення, що дозволить покрити витрати на модернізацію й заміну водопровідних мереж, утримання зон санітарної охорони водойм, витрати на забір, очистку і транспортування води до споживачів. В Ізраїлі 40% тарифу на воду – інвестиційна складова розвитку водної інфраструктури. В Україні цей показник щонайменше увосьмого нижчий. (Водний план Ізраїлю на 2050-й рік, 2019). Також, слід зазначити важливість повторного використання очищених водних ресурсів. Так, в Ізраїлі найбільшим споживачем води є сільське господарство, яке потребує понад 60% води. Проте, майже 90% очищених стічних вод повторно використовуються в аграрному секторі Ізраїлю.

Також, перспективною є підтримка агроінновацій у зрошуваному землеробстві. В Ізраїлі держава надає субсидії сільгосптоваровиробникам у розмірі 40% вартості покупки та впровадження нових технологій. Тут в агротехнічні дослідження та стартапи (в т.ч. й на розвиток зрошення та охорону водних ресурсів) інвестується 300 млн дол./рік (Нечипоренко, 2021). Крім того, в країні фінансуються інноваційні розробки, зокрема, наразі вивчається можливість видобування водних ресурсів з повітря. Таким чином, в Україні слід надати державну фінансову підтримку інноваційним дослідженням в аграрній сфері, зокрема щодо підвищення продуктивності поливної води, використання

альтернативних джерел водних ресурсів для зрошення та зниження вартості енергоносіїв під час здійснення поливів.

Вирішення проблем нестачі водних ресурсів лежить у площині впровадження інноваційних водозберігаючих рішень під час водокористування в агропродовольчому виробництві. «Розумне зрошення» є перспективним напрямом боротьби з вододефіцитом та формування продовольчої безпеки країни. Тут передбачається диференційований підхід до визначення норм поливу в залежності від типу та властивостей ґрунтів (різні ґрунти мають різні можливості затримувати воду). Крім того, використовуються датчики вологості та метеостанції, а також інформаційна обробка даних, що дозволяє оперативно визначити потреби рослин у додаткових поливах та визначитися з найбільш прийнятним алгоритмом дій у кожній конкретній ситуації. Реалізація принципів «розумного зрошення» дозволяє отримати щорічну економію водних ресурсів на рівні 30% (Херувімов, 2020), а збережені архівні дані дозволяють контролювати ситуацію, а також аналізувати попередній досвід, що допомагає у прийнятті рішень на майбутнє.

Негативні наслідки військових дій були відчутні на всіх етапах виробництва та реалізації сільськогосподарської продукції. Слід зазначити про необхідність розв'язання логістичних проблем із вивезенням агропродукції, спричинених військовими діями (Маковей, 2022). Якщо у довоєнний період відбувалося вивезення за кордон через порти Одеси та Миколаєва до 5 млн тонн сільгосппродукції щомісяця, то протягом одного місяця війни через блокування експорту спроможність постачання скоротилася до 0,5 тонн зерна в місяць, що призвело до втрат у розмірі близько 1,5 млрд дол. (Мінагропрод, 2022). Сировинна продукція на шляху просування до кінцевого споживача є досить чутливою до витрат на логістику, зокрема до зростання транспортних витрат через блокування українських портів. Тому, в країні поряд з пошуком альтернативних способів перевезення агропродукції необхідно забезпечити переорієнтацію та диверсифікацію виробництва, а також поглиблення переробки сільськогосподарської продукції з більшою доданою вартістю, що сприятиме створенню додаткової вартості в середині країни.

Під час військових дій спостерігається руйнування водогосподарсько-меліоративної інфраструктури (дамб, каналів, насосних станцій, дощувальних машин, мережі трубопроводів тощо) та мереж електропостачання; забруднення водних ресурсів та скорочення площ під зрошуваним землеробством. Проте, попри жахливі наслідки війни треба дивитися в майбутнє. Гідромеліоративна галузь здійснює вагомий внесок у продовольчу безпеку країни, адже урожайність сільгоспкультур на поливних землях щонайменше вдвічі перевищує врожайність на богарі. Для відродження зрошуваного землеробства має відбутися інноваційна модернізація галузі заснована на принципах ресурсоощадності та охорони водних ресурсів та з використанням найсучасніших технологій і напрацювань. В найближчій перспективі питання водозабезпечення має вирішуватися з урахуванням як впливу глобального потепління, так і наслідків військових дій. Отже, вирішення проблеми вологодефіциту у повоєнний період лежить у площині впровадження комплексу заходів спрямованих на відродження зрошуваного землеробства та вологозбереження.

У повоєнний період необхідно буде здійснити інвентаризацію меліорованих площ та іригаційної інфраструктури, оцінити завдані еколого-економічні збитки. Важливим буде забезпечення держпідтримки відновлення меліоративних систем та придбання зрошувальної техніки. В цілому, повоєнне відродження галузі залежатиме від фінансової допомоги міжнародних організацій та зарубіжних країн.

Наостанок слід зазначити, що лише за умови мінімізації інвестиційних ризиків, викликаних війною, ми можемо очікувати активізацію інвестиційних процесів в аграрному секторі, в т.ч. у зрошуваному землеробстві. В першу чергу інвестиційні ресурси спрямовуватимуться на збереження наявних потужностей гідромеліоративної галузі та відновлення об'єктів зрошувальної інфраструктури.

**Єрмакова О.А., Рубель О.Є., Бушуєв С.Г.,
Купінець Л.Є.**

*ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень
НАН України»*

6 ПРОГРАМНІ ЗАХОДИ ЩОДО ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ СЕКТОРУ АКВАКУЛЬТУРИ (РИБНИЦТВА) ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ

6.1 Економічне значення аквакультури

Аквакультура (рибництво) – розведення і товарне вирощування водних організмів в контрольованих умовах дає близько третини всієї рибної продукції в світі, забезпечує потребу населення у рибній продукції без знищення природних рибних запасів. За рахунок інтенсивного використання біологічних ресурсів гідросфери людство щорічно отримує 20-25% білка тваринного походження. Аквакультура в Україні є третім за значимістю джерелом тваринного білка після вирощування худоби та птиці. Розвиток аквакультури здійснює сприятливий вплив на розвиток малого та середнього підприємництва, створення робочих місць, забезпечення продовольчої безпеки.

Аквакультурна діяльність в Одеській області сьогодні здійснюється на 1/3 від загальної кількості водойм в Одеській області, який включає більше ніж 900 водойм. Через складні процедури отримання водойм в оренду ця доля майже не збільшується. В умовах глобальної зміни клімату та аридизації території півдня України значна частина невеликих мілководних водойм пересохла. Деякі водойми знищуються для подальшого розорення. Не вистачає водних ресурсів для природного наповнення водойм. Для здійснення штучного закачування заплавних ставків потрібні значні витрати електроенергії. Мають місце екологічні проблеми стану водойм. Важливим питанням для функціонування аквакультурних господарств, є якість води, яка

використовується для технологічних процесів, що, в свою чергу, визначається процесами природокористування

В 2021 р. в Одеській області добуто водних біоресурсів понад 2600 т, зокрема, об'єктів зариблення – 1200 т, разом з тим, використання біологічного потенціалу водного фонду не є збалансованим, потенціал залишається невичерпаним.

В 2020 р. фонд споживання риби та рибних продуктів в Одеській області склав за офіційними даними – 35,8 тис. т, а споживання на одну особу – 15,1 кг при фізіологічній нормі 20 кг. Найголовніше, що Одеська область має можливість забезпечити продукцією аквакультури інші регіони України в умовах вимушеного імпортозаміщення.

На території України міститься понад 49 тисяч водних об'єктів, які належать до рибогосподарських. Стави, озера, водосховища (крім водосховищ комплексного призначення), технологічні водойми складають потужний потенціал для розвитку аквакультури. Також одним із перспективних напрямків вітчизняної аквакультури розглядаються садкові рибницькі господарства. Останнім часом все більш популярним є напрямок аквакультури із застосуванням установок замкнутого водопостачання або рециркуляційних аквакультурних систем. Це високотехнологічний, сучасний та перспективний напрямок вирощування гідробіонтів, що дозволяє значно розширити видовий склад об'єктів аквакультури.

Вилів водних біоресурсів у природних водоймах та обсяги штучного вирощування риби в аквакультурі в Україні не лише не зростають, а й продовжують неухильно знижуватися (рис. 6.1-6.3). Що свідчить про серйозні системні проблеми розвитку рибної галузі.

Зростаючі потреби в рибній сировині на фоні скорочення обсягів вилову риби в Чорноморському басейні та внутрішніх водоймах ставлять перед рибною промисловістю України задачу пошуку резервів. Таким резервом, здатним поповнити скорочені обсяги промислу, і повинна стати аквакультура.

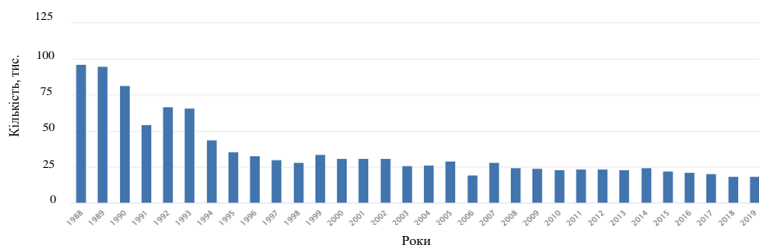


Рис. 6.1. Обсяги вирощування водних біоресурсів в аквакультурі у світі

Джерело: FAO, Fisheries and aquaculture statistics, 2019

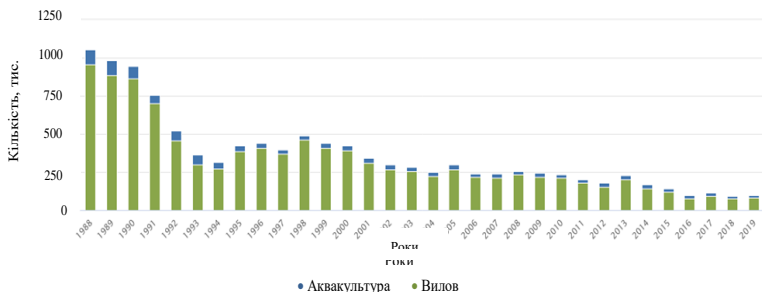


Рис. 6.2. Обсяги загального вилову водних біоресурсів

Джерело: FAO, Fisheries and aquaculture statistics, 2019

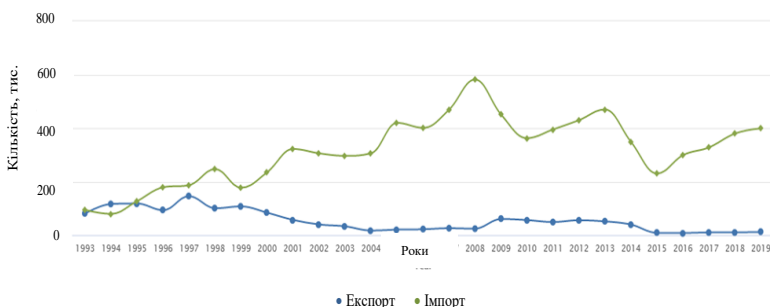


Рис. 6.3. Імпорт та експорт рибної продукції в Україні у 1988-2019 рр.

Джерело: FAO, Fisheries and aquaculture statistics, 2019

В розділі проблеми сектору аквакультури систематизовано за елементами моделі М. Портера: фактори виробництва, умови внутрішнього попиту, споріднені та підтримуючі галузі, контекст стратегії підприємств, який у даному дослідженні визначений як зростання обсягів виробництва товарної риби.

6.2 Проблеми розвитку сектору аквакультури в Одеській області

Проблеми та умови функціонування аквакультури

Проблеми забезпеченості кормами: більшість аквакультурних господарств регіону використовує методи екстенсивного вирощування риби з допомогою природної кормової бази водойм. Для розвитку інтенсивного рибництва потрібне забезпечення господарств високоякісними недорогими спеціалізованими кормами. При інтенсивному вирощуванні витрати на корм можуть складати близько 60% собівартості виробництва продукції аквакультури. В залежності від виду вирощування риби та умов вирощування необхідно від 1,2-1,4 кг до 3-4,7 кг кормів на 1 кг вирощеної риби (Офіс ефективного регулювання BRDO, 2019).

В Україні відсутнє виробництво більшості важливих позицій з необхідного переліку кормів для видів, що вирощуються за умов інтенсивної аквакультури (наприклад, якісні стартові корми). Саме тому більшість підприємств повинні імпортувати їх із-за кордону. Також, корми, що виробляються в Україні, не завжди відповідають співвідношенню ціна / якість. Відносно висока вартість кормів є фактором, що стримує розвиток інтенсивного рибництва.

В умовах війни логістика щодо імпортних кормів є ускладненою, та у підприємців відсутні кошти на придбання кормів.

Проблеми забезпечення рибопосадковим матеріалом: більшість аквакультурних господарств не мають повного циклу, вони набувають зарибок у спеціалізованих рибоводних

підприємств для подальшого вирощування до товарної риби. Господарства, що спеціалізуються на вирощуванні посадкового матеріалу, не завжди можуть забезпечити необхідні його кількості, номенклатуру та якість. Видовий спектр зарибку вкрай обмежений, більшість господарств масово вирощує лише 2-3 види риб. Оскільки селекційно-племінна робота у регіоні практично не ведеться, неможливо придбати зарибок високоврожайних порід коропа, чистих ліній рослиноїдних риб. При недостатньому ветеринарному контролі трапляються випадки поширення із зарибком різних захворювань. Відзначаються також випадки перенесення із зарибком бур'янів та небажаних видів вселенців. Зарибок не має необхідних розмірно-масових показників. Існують проблеми із забезпеченням гонадотропних препаратів.

В умовах екстенсивних форми аквакультури на місцевих водоймах із специфічними умовами та якістю води вимоги до зарибку саме для конкретної водойми набагато вищій, ніж для стандартних умов циркулярних систем аквакультури або локальних спускних рибних прудів (чеків).

Проблеми забезпечення водними об'єктами: аквакультурна діяльність в Одеській області сьогодні здійснюється на 1/3 від загальної кількості водойм в Одеській області, що становить близько 900. Через складні процедури отримання водойм в оренду ця доля не збільшується. В умовах глобальної зміни клімату та аридизації території півдня України значна частина невеликих мілководних водойм вже пересохла. Деякі водойми знищуються для подальшого розорання. В області не вистачає водних ресурсів для природного наповнення водойм. Для здійснення штучного закачування заплавних ставків потрібні значні витрати електроенергії.

Частина рибогосподарських водойм не використовується внаслідок недоброзичливої конкуренції між підприємницькими об'єднаннями, блокуванням водопостачання і доступу до водогосподарських об'єктів.

Широко розповсюдженими є екологічні проблеми стану водойм та якості водних ресурсів. Важливим питанням для функціонування аквакультурних господарств є якість води, яка використовується для технологічних процесів, що, в свою чергу,

визначається процесами природокористування.

Проблеми технічного забезпечення культивування риб: ситуація з рибними господарствами області характеризується високим рівнем морального і фізичного зносу основних фондів підприємств аквакультури.

Проблеми ветеринарного забезпечення: для більшості аквакультурних господарств послуги ветеринарного обслуговування є формальними та фінансово обтяжливими, неефективними. Висока вартість медпрепаратів для санітарної обробки водойм є складовою проблеми ветеринарного забезпечення аквакультури.

Проблеми розвитку внутрішнього ринку рибної продукції

Низька купівельна спроможність населення: ціни на рибу і рибну продукцію мають тенденцію до зростання. Так, Індекс споживчих цін на продукти цієї продуктової групи у квітні 2022 склав 102,99% (Міністерство фінансів України, 2022). Порівняно з попереднім місяцем у середньому ціни на ці продукти зросли на 2,99%. Через високу еластичність попиту споживачі можуть вживати менш дорогі продукти, зокрема продукти птахівництва.

Внутрішнє споживання риби та рибних продуктів: у 2020 фонд споживання риби та рибних продуктів в Одеській області склав за офіційними даними – 35,8 тис. т, а споживання на одну особу – 15,1 кг (Державна служба статистики України, 2021). Фізіологічно обґрунтована норми споживання риби і морепродуктів тваринного походження - 20 кг на особу.

Імпортозаміщення: ринок рибної продукції для Одеської області та України на 60-70% формується на основі імпоротної сировини (що становиться в сучасних умовах малодоступною), що негативно впливає на продовольчу безпеку.

Переробка рибної продукції: виробництво переважної частини рибної продукції здійснюється з імпортованої мороженої риби та філе, а саме: оселедця, скумбрії, сардини, та шпроту. Українська риба представлена на ринку здебільшого у вигляді свіжої або охолодженої (карась, короп, товстолоб та ін.), сушеної, в'яленої, копченої і консервованої риби: бичок,

тюлька, хамса, шпрот, лящ, плітка.

Стримання розвитку споріднених та підтримуючих з аквакультурою галузей

Попри те, що на ринку існують всі елементи комплексу забезпечення аквакультурного виробництва, вони залишаються недостатньо затребувані зі сторони акторів цього сектору. Йдеться про виробництво рибоводного обладнання, селекційно-племінне забезпечення, ветеринарну медицину, послуги лабораторій гідрохімії, гідробіології, іхтіологічні дослідження, виробництво кормів, виробництво добрив, рибогосподарську меліорацію. Вимагають розвитку логістичні потужності: утримання товарної риби, охолодження та заморозка, зберігання продуктів переробки, реалізація (торгівельна інфраструктура внутрішнього ринку).

Проблема забезпечення зростання обсягів виробництва товарної риби

Продукція аквакультури має високу собівартість, зокрема через велику кількість податків та зборів, які мають сплатити суб'єкти господарювання (плата за оренду водного об'єкта, плата за землю, плата за оренду гідротехнічної споруди, спецводокористування, податок на прибуток, сплата ЄСВ тощо). Через високу собівартість продукції аквакультури їй важко конкурувати на ринку, зокрема і з браконьєрською рибною продукцією. Розмір орендної плати за земельну ділянку складає від 3 до 12% нормативної грошової оцінки земельної ділянки, а у разі визначення орендаря на конкурентних засадах може перевищувати граничний розмір орендної плати.

Суттєвою є проблема «тінізації сектору»: наразі від 40 до 60% сектору аквакультури працює в «тіні». Це стосується як недорахування виловів, засобів лову, так і експлуатації неврахованих тіньових водних об'єктів.

6.3 Пропозиції щодо розвитку сектору аквакультури в Одеській області

З метою покращення умов функціонування та розвитку аквакультури пропонується:

- запровадити пільгове кредитування/інвестування рибогосподарських підприємств з метою оновлення матеріально-технічної бази, відновлення водних об'єктів та гідротехнічних споруд в рамках планів післявоєнного відновлення господарства України;

- відмінити ввізне мито на комбікорми для аквакультури та на біопрепарати;

- провести інвентаризацію водойм півдня України із залученням баз даних Південгіпроводгоспу та Держводагенції, даних підготовлених Одеською районною радою;

- визначити додаткові водойми, розташовані в області і придатні для цілей аквакультури (ставки, озера та замкнені природні водойми), провести біотехнологічну оцінку та передати у використання на умовах оренди за договором оренди землі разом з розташованим на ній водним об'єктом (окрім водних об'єктів, призначених для питних потреб, розташованих в межах територій та об'єктів, що перебувають під охороною відповідно до Закону України «Про природно-заповідний фонд»);

- створити єдиний відкритий цифровий реєстр водойм, які використовуються та можуть використовуватись для цілей аквакультури, з інтерактивною можливістю брати участь в аукціоні за право доступу до оренди водойми;

- запровадити «єдине вікно» для отримання документів, що регулюють діяльність у сфері аквакультури (договір оренди водного об'єкта, оренди гідротехнічних споруд, дозвіл на спеціальне водокористування, висновок з оцінки впливу на довкілля при інтенсивній аквакультури);

- створити регіональний лізинговий фонд «Одесриблизинг» з метою концентрації фінансових ресурсів цільового призначення для технічного переобладнання рибогосподарських підприємств.

З метою розвитку внутрішнього ринку рибної продукції

пропонується:

- в господарствах рибної галузі запровадити механізми ціноутворення на підставі індикативних цін на основні види рибопродукції;

- сприяти розвитку збутової інфраструктури, спрямованої на реалізацію продукції за прямим каналом від виробника до споживача для більш вагомшого впливу підприємств на ціну реалізації, що в результаті сприятиме зниженню споживчих цін на рибу для населення;

- створити спеціалізовані оптові ринки та цифрову «рибну біржу» для реалізації живої риби та рибної продукції, виготовленої регіональними товаровиробниками;

- ввести обов'язковий збір для суб'єктів підприємницької діяльності, що займаються реалізацією продукції з риби та інших водних біоресурсів, спрямований на розвиток рибництва;

- створити механізм державних/регіональних закупівель для поповнення стратегічних запасів продовольства;

- запровадити податкові і тарифні стимули переорієнтації на продукти переробки риби та інших водних біоресурсів;

- забезпечити діяльність виробничих потужностей щодо переробки вторинних ресурсів аквакультури: виготовлення рибного борошна, рибного жиру (олії), омега-3 жирних кислот та отримання білкових сполук, які використовуються в фармакології, виробництві харчових добавок, косметології тощо

- залучити переробні потужності для виробництва продукції з водних біоресурсів та формування резерву риби довготривалого зберігання.

З метою розвитку споріднених та підтримуючих галузей пропонується:

- забезпечити формування регіонального комплексу аквакультурного виробництва на основі галузевої регіональної програми;

- сприяти розвитку «відкритих» технологій та проектів для створення замкнутих рециркуляційних систем аквакультури та виділення «майданчиків» для створення аква-техно парків з доступом до води та електрики;

- створити центр ветеринарного супроводження аквакультури в регіоні;

- налагодити виробництва жерстяної тари малої місткості.

З метою зростання обсягів виробництва товарної риби пропонується:

- об'явити мораторій на перевірки рибних господарств;
- зменшити ставку плати за оренду земель водного фонду до 2% нормативної грошової оцінки земельної ділянки;

- здійснювати зариблення та впроваджувати інтенсивні технології на принципах екологічної безпеки;

- запровадити брокерські платформи впровадження інновацій;

- забезпечити доступ рибних господарств до відносно недорогих відходів виробництва підприємств галузей рослинництва і тваринництва, а також зернопереробної, олієжирової, м'ясопереробної промисловостей, шляхом формування взаємовигідних інтеграційних зв'язків між ними, створення рибницько-сільськогосподарських підприємств (кластерів);

- запровадити електронну систему контролю за походженням водних біоресурсів за допомогою реєстрації товарних операцій;

- створити доступ до більш доступної «сертифікації походження» для підприємств потенційних експортерів в галузі;

- сприяти реалізації проєкту «Єдиної ресурсно-екологічної платформи (на національному рівні) задля забезпечення прозорості рибної галузі, системи екологічного контролю та впровадження європейських принципів». Платформа забезпечуватиме відкритий доступ до ресурсів, е-послуги, е-звітування; е-простежуваність; екологічний моніторинг; екологічне інспектування та операції міжнародної торгівлі;

- запровадити програму заохочувальних заходів для підприємств, які реально працюють та виявили бажання залучитися до розвитку сектору аквакультури в регіоні, а саме:

- звільнення на протязі двох років від податку на прибуток та відповідальності за несплату орендної плати або передати ці кошти в трастовий рибний фонд;

- спростити митні процедури та звільнити від сплати мита та митних зборів товари, які забезпечують господарську

діяльність на підприємствах зі штучного розведення, утримання та вирощування об'єктів аквакультури та їх промислової переробки (лікарські препарати, корми та їх складові, обладнання, устаткування);

- забезпечити короткострокове та інвестиційне кредитування під пільговий відсоток;

- скасувати строком на рік плату за спеціальне водокористування, яке здійснюється на підставі дозволу на спеціальне водокористування;

- запровадження лізингового, страхового і гарантійного фондів для аквакультурних та переробних підприємств. Створення «Аква-трастового фонду» для страхової підтримки аквакультури та працівників аква-бізнесу.

6.4 Інституційне забезпечення реалізації програмних заходів

Програмні заходи потребують відповідного інституційного забезпечення: джерел фінансування, керівної структури, затвердженої регіональної програми.

Регіональна програма

Наразі в Одеській області відсутня регіональна програма з розвитку рибного господарства та аквакультури. Діє регіональна Програма розвитку агропромислового комплексу Одеської області на 2019-2023 роки «Аграрна Одещина», проте рибогосподарський комплекс в ній не представлено. В той же час, системний розвиток рибного господарства та аквакультури, а також запровадження відповідних фінансових стимулів можливі за умови розробки, прийняття та реалізації відповідної програми.

Керівна структура

Спеціалізованою державною установою в рибному господарстві є Державне агентство меліорації та рибного господарства України, у складі якого діють обласні управління. Основними завданнями Держрибагенства є реалізація державної політики у сфері рибного господарства та рибної промисловості

та внесення на розгляд Міністра аграрної політики та продовольства пропозицій щодо забезпечення формування відповідної державної політики.

При Одеській обласній державній адміністрації за розвиток рибогосподарського комплексу відповідальний Департамент аграрної політики, продовольства та земельних відносин, до компетенції якого входить розробка регіональних програм у сфері АПК.

Державна установа «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України» як науково-дослідна установа може долучитися до розробки регіональної програми розвитку аквакультури Одеської області в аспекті наукового обґрунтування відповідних економічних механізмів.

Джерела фінансування

З метою фінансового забезпечення програмних заходів з розвитку аквакультури Одеської області пропонується створити регіональний Фонд розвитку рибництва в Одеській області. Функціонування Фонду забезпечить фінансування сектору аквакультури за європейською моделлю, відповідно до якої кошти, згенеровані сектором, направляються на його ж розвиток. Кошти місцевих, районних, обласних фондів охорони довкілля, які надходять від компенсації шкоди, нанесеної рибним запасам, раніше використовувались на будівництво та реконструкцію рибоводних підприємств, а тепер спрямовуються на природоохоронні заходи, які не мають відношення до поповнення рибних запасів и вирощування риб.

В 2017 році Держрибагентством було презентовано проєкт концепції Фонду підтримки розвитку рибного господарства, розроблений спільно з експертами Офісу підтримки реформ «Підтримка впровадження сільськогосподарської та продовольчої політики в Україні» (Державне агентство меліорації та рибного господарства, 2017). Наразі Держрибагентством внесено законопроєкт «Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо створення державного фонду розвитку рибного господарства». Розглядалось два варіанта управління та координації Фондом: 1) покласти дані функції на Держрибагентство; 2) створити спеціальну бюджетну устанovu, проте цей варіант веде до додаткових витрат на

утримання апарату даної установи. Наповнення Фонду передбачалось за рахунок плати за спеціальне використання водних біоресурсів, адміністративних стягнень за порушення законодавства про охорону водних біоресурсів, відшкодування шкоди, бюджетні кошти, кошти нерезидентів у спільних проєктах, пожертви юр/фіз осіб. До цього можна додати плату за оренду водойм, кошти від обов'язкового збору для суб'єктів підприємницької діяльності, що займаються реалізацією продукції з риби та інших водних біоресурсів.

Для реалізації інвестиційних проєктів в секторі, зокрема таких як створення аква-техно парків, доцільно розглянути можливість залучення міжнародних інвестиційних фондів, які спеціалізуються в секторі аквакультури, серед яких можна назвати наступні: Aqua-Spark, Neptune NRCP, S2G Ventures, Ferd, New Protein Capital та інші (Додаток А).

Можливе створення Фонду шляхом самоорганізації фермерів. Створення фермерських фондів розвитку може забезпечити на конкурентних засадах доступ до невеликих грантів чи позик для фермерів чи груп фермерів, які бажають впровадити інновації чи бізнес-ініціативи. Схема функціонування таких фондів є наступною: фермери-учасники фонду здійснюють свій фінансовий внесок до спільного фонду; потім вони можуть на конкурсній основі зробити запит на отримання фінансування чи отримання гранту на реалізацію свого проєкту; отримані результати реалізації інноваційного проєкту, профінансованого з коштів фонду, поширюються серед фермерів-учасників фонду, що сприяє дифузії інноваційних рішень.

7 ОРГАНІЗАЦІЯ І МЕТОДИКА АУДИТУ КЕРУЮЧИХ КОМПАНІЙ У СФЕРІ ЖКГ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

7.1 Організація аудиту фінансової звітності керуючої компанії у сфері ЖКГ в умовах цифровізації її бізнес- процесів

Діяльність керуючих компаній в сфері ЖКГ пов'язана з великою кількістю інформаційних запитів внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів щодо різних аспектів діяльності, що охоплюються бізнес-процесами компанії та висвітлюються через комунікаційний канал фінансової звітності. Значна кількість та різноманітність стейкхолдерів і бізнес-процесів, про які йшлося раніше, зумовлюють потребу у підвищенні впевненості у достовірності інформації, наведеній у фінансовій та нефінансовій звітності керуючої компанії в сфері ЖКГ. Підвищити таку достовірність можна на основі професійної думки незалежного аудитора. Особливо це стає важливим в умовах, коли керуючі компанії стають суб'єктами значних державних закупівель, забезпечують безпеку населення та акумулюють значні фінансові ресурси.

Важливість та необхідність аудиту керуючих компаній в сфері ЖКГ пояснюється тим, що замовники послуг з управління будинком та прибудинковою територією фактично є повністю відокремленими від процесу прийняття рішень щодо використання коштів, які вони сплачують керуючій компанії. Для власників будинку в межах ОСББ інформація про обсяги витрат ОСББ є відкритою, як і всі підтверджуючі документи, оскільки організаційна форма ОСББ визначає доступ всіх членів ОСББ до цих даних.

Організаційно-методологічні основи аудиту та питання аудиту окремих об'єктів та статей фінансової звітності керуючих компаній у сфері ЖКГ, а також питань державного

контролю даної галузі досліджували у своїх працях Брік С.В. (Брік, 2017), Волкова М.В., Шевченко В.С. (Волкова, Шевченко, 2014), Оболенський О.Ю., Обушна Н.І. (Оболенський, Обушна, 2015), Обушна Н.І. (Обушна, 2016), Петрушевський Ю.Л. (Петрушевський, 2011, 2012), Слободяник Ю.Б. (Слободяник Ю.Б., 2019, 2020), Слободяник Ю.Б., Сиротенко Н.А. (Слободяник, Сиротенко, 2018, 2020), Черкасова С.О., Ахметова М.Ф. (Черкасова, Ахметова, 2018), Щирба М.Т. (Щирба, 2006) та інші. Методичні засади даного дослідження сформовані на базі нормативних вимог до застосування аудиторських процедур, встановлених Міжнародними стандартами контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг (Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг, 2018). Проте, розробки вимагають організаційні засади проведення аудиту діяльності керуючих компаній у сфері ЖКГ для підвищення рівня задоволення інформаційних потреб їх стейкхолдерів.

У зв'язку з цим до завдань даного дослідження слід віднести обґрунтування предметної площини та організаційних засад проведення аудиту діяльності керуючих компаній у сфері ЖКГ для підвищення рівня задоволення інформаційних потреб їх стейкхолдерів.

В ОСББ кожен власник будинку має повне право ознайомитися із усіма документами, що підтверджують факт витрачання коштів, оскільки ОСББ і складається з таких власників. Як зазначають Черкасова С.О. та Ахметова М.Ф.: «Контроль діяльності ОСББ здійснює через свої органи управління. До них належать: загальні збори співвласників; правління; ревізійна комісія. для контролю за фінансово-господарською діяльністю правління на загальних зборах із числа співвласників обирається ревізійна комісія (ревізор) або приймається рішення про залучення аудитора» (Черкасова, Ахметова, 2018). Вони частково визначають напрями аудиту, вказуючи серед об'єктів контролю кошторис, доходи та витрати, а також платежі мешканців будинку.

На відміну від ОСББ, керуюча компанія в сфері ЖКГ є окремою юридичною особою і зовнішні стейкхолдери не мають

доступу до інформації про діяльність компанії за виключенням тієї, що оприлюднюється. Слушно зазначає Петрушевський Ю.Л.: «В умовах формування ринкового середовища на ринку ЖКП особливого значення набуває контроль, оскільки даний ринок в основному представлений функціонуванням підприємств, які відносяться до природних монополій. <...> в цих умовах контроль виступає дієвим механізмом не тільки забезпечення цінової доступності послуг всім верствам населення, але й гарантує їх якість і вчасність» (Петрушевський, 2011). Проте, на практиці ефективних механізмів контролю не розвинено, а аудит керуючих компаній проводиться в межах фінансових аудитів комунальних підприємств, а також як одержувачів коштів за результатами укладених договорів в межах державних закупівель.

Щирба М.Т. обґрунтовує необхідність аудиту з позицій, які можемо трактувати як підхід, орієнтований на стейкхолдерів. З-поміж іншого, Щирба М.Т., вказуючи на залежність фінансового стану господарюючих суб'єктів від їх взаємовідносин з іншими суб'єктами, зазначає: «Іншою причиною необхідності впровадження аудиту в Україні є <...> потреба у достовірній й обліковій і звітній інформації про їх діяльність». Серед потребуючих такої інформації суб'єктів він вказує власників господарюючих суб'єктів, інвесторів (місцевих та іноземних), комерційні банки, постачальників, акціонерів, державні органи (Щирба, 2006). Важливість аудиту керуючої компанії в сфері ЖКГ обумовлюється важливістю інформаційних запитів стейкхолдерів такої компанії. І аудит виконує контрольні функції і надає впевненість в достовірності інформації, яку керуюча компанія розкриває про свою діяльність для задоволення інформаційних потреб стейкхолдерів.

Аналізуючи інтерес стейкхолдерів у аудиті керуючої компанії в сфері ЖКГ, констатуємо, що найбільш зацікавленими будуть мешканці багатоквартирного будинку, які є замовниками послуг з управління будинком. Вони є визначальними стейкхолдерами, оскільки в межах основних бізнес-процесів створюють потоки економічних вигід, визначають можливості використання «ефекту масштабу» для підвищення ефективності

використання ресурсів. Проте, вони мають найменший рівень поінформованості про діяльність керуючої компанії, оскільки найменш долучені до процесів комунікації, що переважно здійснюється через відповідальних осіб. Фінансова інформація керуючої компанії, оприлюднена у стандартизованій формі, окрім іншого, складно інтерпретується без відповідної кваліфікації. Тому висновок аудитора має стати засобом зниження невпевненості у представленій фінансовій інформації.

Група стейкхолдерів, що є надавачами послуг для мешканців багатоквартирного будинку, та компанії, що забезпечують діяльність керуючої компанії у сфері ЖКГ, теж зацікавлені в достовірності інформації про її діяльність, оскільки на основі аудиторського висновку можуть бути впевнені у її спроможності виконати свої договірні зобов'язання. Важливою частиною аудиту фінансової інформації тому має стати застосування процедур перевірки зобов'язань і забезпечень, що висвітлено нами у науковій публікації.

Групи внутрішніх стейкхолдерів мають різний ступінь поінформованості про достовірність інформації керуючої компанії у сфері ЖКГ. Аудит надає їм впевненість у такій інформації, зокрема, інформація аудитора, представлена управлінському персоналу або тим, кого наділено найвищими повноваженнями, може підвищити симетричність інформації, яку одержують внутрішні стейкхолдери в межах виконання ними основних функціональних повноважень.

Саме зовнішній аудит є формою контролю, що забезпечить задоволення інтересів всіх груп стейкхолдерів. Нині не існує єдиного розуміння того, який саме повинен бути аудит керуючих компаній у сфері ЖКГ, що зумовлено специфікою цих компаній. З одного боку, аудит їх фінансової звітності незалежними аудиторами дозволяє підтвердити достовірність наведених в ній показників, що цілком відповідає Закону України “Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність” (Закон України “Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність”, 2017). В цьому аспекті завдання аудиту керуючої компанії можуть збігатися із завданнями аудиту ОСББ, які виділила Брік С.В. (Брік, 2017). Зокрема, такі

завдання можна конкретизувати для керуючої компанії з урахуванням вимог МСА:

1) встановлення викривлень при розкритті існування, класифікації та оцінки активів, капіталу та зобов'язань керуючої компанії у сфері ЖКГ;

2) перевірка повноти та правильності визнання доходів та витрат діяльності керуючої компанії, в т.ч. за бізнес-процесами;

3) виявлення розрахунків з пов'язаними сторонами, в т.ч. сумнівними постачальниками і підрядниками;

4) аналіз результативності діяльності керуючої компанії, ефективності використання нею ресурсів, аналіз рівня її ліквідності та платоспроможності;

5) аналіз прогнозної фінансової інформації, що міститиметься у фінансових планах керуючої компанії;

6) аналіз правильності та обґрунтованості встановлення тарифів на послуги за їх видами.

Існують різні точки зору на інституційну та функціональну природу аудиту керуючих компаній в сфері ЖКГ. Можна стверджувати, що результативність та ефективність діяльності керуючих компаній у сфері ЖКГ є надзвичайно важливими для стейкхолдерів, тому одним із видів їх аудиту може бути публічний аудит. Обушна Н. зазначає, що «у вітчизняній практиці ідея створення повноцінного інституту публічного аудиту має поки що концептуальний характер» (Обушна, 2016). В той же час, наразі відсутнє консенсусне розуміння публічного аудиту, що підкреслює і сама Обушна Н.: «<...> в роботах вітчизняних науковців зустрічається як поняття громадського аудиту та громадської експертизи, так і безпосередньо поняття публічного аудиту» (Обушна, 2016). З її авторських трактувань очевидно, що будуючи методологічний базис публічного аудиту, необхідно виходити з його публічно-правового характеру, обумовленого інституційною взаємодією держави і суспільства. Суб'єктом публічного аудиту може бути лише державні органи, а отже даний вид аудиту не може бути поширений на приватні керуючі компанії в сфері ЖКГ, крім випадків, коли вони є розпорядниками бюджетних коштів. Публічний аудит передбачає широке коло зацікавлених осіб у результатах проведеного аудиту, а тому аудит керуючої

компанії в сфері ЖКГ цілком може підпадати під критерії публічного, а суб'єктом такого аудиту може бути приватна аудиторська фірма.

Аудит фінансової звітності проводиться для підтвердження достовірності показників фінансової звітності, що, безумовно, є важливим для публічного аудиту. Проте, лише окремі стейкхолдери можуть бути зацікавлені в підтвердженні достовірності показників фінансової звітності керуючої компанії у сфері ЖКГ, а переважна більшість стейкхолдерів зацікавлені у підтвердженні ефективності її діяльності. В цьому випадку аудит спрямований не стільки на підтвердження достовірності показників фінансової звітності, скільки на підтвердження ефективності використання коштів, якості надання послуг клієнтам тощо. Тому сутність аудиту ефективності цілком дозволяє екстраполювати його і на керуючі компанії в сфері ЖКГ, оскільки їх діяльність також представляє інтерес для широкого кола стейкхолдерів і спрямована на надання якісних послуг. Петрушевський Ю.Л. визначає три форми здійснення аудиту ефективності (спрощений, традиційний та розширений), визначає базові принципи ефективності, концентруючи їх у трьох категоріях: економності, ефективності, результативності (Петрушевський, 2011). Орієнтуючись на підхід вченого, стверджуємо, що такий аудит ефективності здатен задовольнити інформаційні запита різних груп стейкхолдерів щодо ефективності діяльності керуючої компанії в сфері ЖКГ, оскільки дозволяє забезпечити функціональний контроль ефективності використання коштів керуючою компанією, який неможливо здійснити в межах аудиту фінансової звітності.

Вважаємо, що при цьому може бути виявлено неефективність діяльності керуючої компанії у сфері ЖКГ, яка проявляється в наступному:

1) залучення пов'язаних із керівництвом керуючої компанії підприємств для виконання робіт за завищеними цінами;

2) фіктивне надання послуг та виконання робіт (відсутність фактичного надання послуг, які документально оформлені та оплачені);

3) виконання непотрібних робіт з подальшим їх

переробленням;

4) відчуження (здача) в оренду спільного майна мешканців багатоквартирного будинку без погодження з ними;

5) необґрунтоване завищення тарифів.

Всі наведені приклади є фактом неефективного господарювання керуючої компанії у сфері ЖКГ, що негативно впливають на стейкхолдерів, проте, не можуть бути встановлені в межах аудиту фінансової звітності, який не виключає методи вибіркової поведінки.

Тому слід окреслити наше авторське розуміння відмінностей аудиту фінансової звітності та аудиту ефективності керуючих компаній в сфері ЖКГ (табл. 7.1).

Таблиця 7.1. Відмінності між аудитом фінансової звітності та аудитом ефективності керуючих компаній в сфері ЖКГ

Критерій порівняння	Аудит фінансової звітності	Аудит ефективності
Завдання	Висловлення незалежної думки аудитора про її відповідність в усіх суттєвих аспектах і відповідність вимогам міжнародних стандартів фінансової звітності або НП(С)БО та законів України	Визначення ефективності та доцільності використання ресурсів для досягнення поставлених цілей
Об'єкт	Фінансова інформація, розкрита відповідно до обраної концептуальної основи	Бізнес-процеси керуючої компанії та прийняття рішень керівництвом керуючої компанії
Методи	Методи отримання аудиторських доказів, отримані відповідно до вимог МСА	Документальна та фактична перевірка
Звіт	Аудиторський звіт	Аудиторський звіт з розширеними поясненнями та обґрунтуванням думки аудитора

«Результатом проведеного аудиту ефективності керуючої компанії у сфері ЖКГ є отримання експертної оцінки рівня якості надаваних послуг», – пишуть Волкова М.В. та Шевченко В.С. (Волкова, Шевченко, 2014). Аудит ефективності має бути орієнтований саме на задоволення інтересів стейкхолдерів, які

зацікавлені у ефективності функціонування керуючої компанії в сфері ЖКГ. Тому аудит ефективності фокусується на тих аспектах діяльності, які становлять підвищений інтерес для стейкхолдерів різних груп.

Питання об'єктів аудиту керуючих компаній є досить дискусійним, оскільки визначальним є підхід до розуміння завдань та користувачів аудиторської інформації. В дослідженні публічного аудиту Оболенський О.Ю. та Обушна Н.І. слушно наголошують на тому, що проведення публічного аудиту ґрунтується на двох підходах: орієнтація на результати публічного управління; орієнтація на суперечності та/або проблеми суспільства, що вирішуються системою публічного управління

Погоджуючись з думкою Оболенського О.Ю. та Обушної Н.І. (Оболенський, Обушна, 2015), вважаємо, що використання стейкхолдеро-орієнтованого підходу для побудови комунікаційної політики керуючої компанії в сфері ЖКГ та підходу на базі бізнес-процесів діяльності для ідентифікації об'єктів бухгалтерського обліку таких компаній дозволяє сформуванню декілька підходів до аудиту ефективності досліджуваних компаній.

З огляду на це, пропонуємо виділяти аудит ефективності бізнес-процесів, аудит ефективності діяльності з управління, аудит ефективності функціонування керуючої компанії (табл. 7.2).

В основі аудиту ефективності бізнес-процесів лежить розуміння керуючої компанії як їх сукупності. Кожен бізнес-процес забезпечує реалізацію функцій керуючої компанії, які задовольняють потреби стейкхолдерів. Тому об'єктом аудиту є усі бізнес-процеси керуючої компанії, а результати аудиту представляють інтерес для відповідних стейкхолдерів, як це представлено у таблиці.

Таблиця 7.2. Запропоновані види аудиту ефективності керуючих компаній у сфері ЖКГ

	Аудит ефективності бізнес-процесів	Аудит ефективності діяльності з управління	Аудит ефективності функціонування керуючої компанії
Об'єкт аудиту	Бізнес-процеси: -підтримка функціонування та розвитку матеріально-технічної бази; -робота з постачальниками і підрядниками; -робота зі споживачами; -підтримка функціонування та розвитку онлайн-платформи	Бізнес-процеси: -підтримка функціонування та розвитку матеріально-технічної бази; -робота зі споживачами	Бізнес-процеси: -робота з постачальниками і підрядниками; -підтримка функціонування та розвитку онлайн-платформи Фінансова звітність
Завдання аудиту	Висловлення незалежної думки аудитора про ефективність функціонування бізнес-процесів керуючої компанії	Висловлення незалежної думки аудитора про ефективність діяльності керуючої компанії з управління житловим фондом клієнта (замовника послуг)	Висловлення незалежної думки аудитора про ефективність функціонування керуючої компанії, в тому числі достовірності показників фінансової звітності

Аудитор має висловити незалежну думку про ефективність бізнес-процесів керуючої компанії на основі зібраних аудиторських доказів, достатніх та прийнятних для висловлення думки.

Аудит ефективності діяльності з управління є більш сфокусованим і орієнтованим на конкретні бізнес-процеси керуючої компанії, спрямовані на безпосереднє управління житловим фондом клієнта (замовника послуг з управління). Аудитор висловлює думку про ефективність бізнес-процесів, безпосередньо пов'язаних із наданням послуг керуючою компанією своїм замовникам – підтримка функціонування та

розвитку матеріально-технічної бази та робота зі споживачами.

Аудит ефективності функціонування керуючої компанії орієнтований на висловлення незалежної думки аудитора про достовірність показників діяльності керуючої компанії. Аудиту підлягають бізнес-процеси, що забезпечують функціонування самої керуючої компанії та її фінансова звітність, де розкривається інформація про результати діяльності, обсяги використання ресурсів, генеровані бізнес-процесами керуючої компанії.

Виходячи з контексту та філософії проведеного дослідження, вважаємо, що аудит ефективності бізнес-процесів дозволяє задовольнити інформаційні запити максимальної кількості стейкхолдерів, а тому його елементи мають бути імplementовані у організацію та методику аудиту фінансової звітності, що знаходить відображення у наповнення етапів аудиторської перевірки (табл. 7.3).

Таблиця 7.3. Процедурний зміст та методичне забезпечення аудиту фінансової звітності керуючої компанії у сфері ЖКГ

Процедури аудиту	Методична база аудиторських процедур	Запропоновані робочі документи
<i>Організаційний етап</i>		
Ознайомлення із середовищем діяльності керуючої компанії та узгодження завдань аудиту	МСА 200 «Загальні цілі незалежного аудитора та проведення аудиту відповідно до Міжнародних стандартів аудиту», МСА 315 «Ідентифікація та оцінювання ризиків суттєвого викривлення через розуміння суб'єкта господарювання і його середовища»	Програма вивчення середовища КК, Тест для оцінки ризиків суттєвого викривлення через розуміння КК і її середовища, Анкета вивчення облікової політики КК, Тест ризиків, пов'язаних з недоліками системи внутрішнього контролю КК
<i>Підготовчий етап</i>		
Формування загальної стратегії та плану аудиту діяльності керуючої компанії	МСА 300 «Планування аудиту фінансової звітності», МСА 320 «Суттєвість при плануванні та проведенні аудиту», МСА 330 «Дії аудитора у відповідь на оцінені ризики»	Загальна стратегія аудиту КК, План аудиту КК, Програми аудиту окремих бізнес-процесів, КК Робочі документи за окремими бізнес-процесами

<i>Методичний етап</i>		
Процедури перевірки окремих бізнес-процесів керуючої компанії	МСА 500 «Аудиторські докази», МСА 501 «Аудиторські докази – особливі положення щодо відібраних елементів», МСА 505 «Зовнішні підтвердження»	Робочі документи щодо застосування зовнішніх підтверджень (тест необхідності процедури, вибірки монетарних статей, журнали реєстрації запитів), Робочі документи щодо застосування письмових запевнень, Робочі документи щодо застосування аналітичних процедур
Загальні аудиторські процедури перевірки фінансової звітності керуючої компанії	МСА 510 «Перші завдання з аудиту – залишки на початок періоду», МСА 520 «Аналітичні процедури», МСА 530 «Аудиторська вибірка», МСА 540 «Аудит облікових оцінок, у тому числі облікових оцінок за справедливою вартістю, та пов'язані з ними розкриття інформації», МСА 550 «Пов'язані сторони», МСА 560 «Події після звітного періоду», МСА 570 «Безперервність діяльності», МСА 580 «Письмові запевнення»	
<i>Результативний етап</i>		
Формування думки аудитора про фінансову звітність керуючої компанії у сфері ЖКГ	МСА 450 «Оцінювання викривлень, виявлених під час аудиту», МСА 700 «Формування думки та складання звіту щодо фінансової звітності», МСА 701 «Повідомлення інформації з ключових питань аудиту в звіті незалежного аудитора», МСА 705 «Модифікації думки у звіті незалежного аудитора», МСА 706 «Пояснювальні параграфи та параграфи з інших питань у звіті незалежного аудитора», МСА 805 «Особливі положення щодо аудитів окремих фінансових звітів та окремих елементів, рахунків або статей фінансового звіту»	Повідомлення управлінському персоналу або тим, кого наділено найвищими повноваженнями, Звіт незалежного аудитора

Джерело: сформовано автором на основі аналізу вимог МСА (2016-2017) (Примітка: КК – керуюча компанія у сфері ЖКГ)

Зосередимо увагу, перш за все на організаційному етапі,

адже саме на ньому буде формуватися розуміння середовища діяльності керуючої компанії у сфері ЖКГ та притаманних їй галузевих та інших ризиків. Проведення такого ознайомлення у відповідності до вимог МСА 315 «Ідентифікація та оцінювання ризиків суттєвого викривлення через розуміння суб'єкта господарювання і його середовища» дасть змогу запланувати належні процедури у відповідь на оцінені на цьому етапі ризики. Тому уже на етапі планування всі суттєві міркування аудитора, що стосуються галузевого середовища існування керуючої компанії та її регуляторних чинників будуть втілені у розробку загальної стратегії аудиту та плану аудиту, як того вимагає професійна аудиторська практика, вимоги створення належної системи контролю якості на етапі планування процедур та відповідні міжнародні стандарти аудиту за окремими з них.

Для систематизації виконання аудиторських процедур та створення базису одержання достатніх та прийнятних аудиторських доказів, які б свідчили про викривлення у фінансовій звітності керуючої компанії у сфері ЖКГ, вважаємо за доцільне структурувати систему документального забезпечення такої аудиторської перевірки, виходячи з вимог МСА 220 (табл. 7.4).

Нами запропоновано виділяти дві групи робочих документів, які стосуються:

- 1) процедур попереднього ознайомлення з діяльністю керуючої компанії у сфері ЖКГ;
- 2) процедур планування та проєктування процедур у відповідь на оцінені ризики.

За результатами вивчення практики діяльності керуючих компаній у сфері ЖКГ, виділених загроз та можливостей їх діяльності, а також критичних точок, зумовлених особливостями регуляторної практики досліджуваної сфери, нами запропоновано форми робочих документів аудитора, які враховують вказану специфіку, є достатньо детальними для отримання якісних аудиторських доказів та визначають перелік питань, які аудитор має розглянути для формування комплексного уявлення про ризики суттєвого викривлення та невиявлення.

Таблиця 7.4. Розроблені робочі документи аудитора за процедурами попереднього ознайомлення та планування аудиту фінансової звітності керуючої компанії у сфері ЖКГ

Група робочих документів		Розроблений робочий документ	
Шифр	Назва	Шифр	Назва
1	2	3	4
1.01	Робочі документи за процедурами попереднього ознайомлення	1.01.00	Програма вивчення керуючої компанії та її середовища
		1.01.01	Тест середовища керуючої компанії для оцінки ризиків суттєвого викривлення
		1.01.02	Тест облікової політики керуючої компанії для оцінки ризиків системи бухгалтерського обліку
		1.01.03	Тест внутрішнього контролю керуючої компанії для оцінки ризиків на рівні тверджень
2.01	Робочі документи за процедурами планування	2.01.01	Загальна стратегія аудиту керуючої компанії
		2.01.02	План аудиту керуючої компанії
2.02	Проектування процедур у відповідь на оцінені ризики	2.02.01	Визначення необхідності застосування процедур зовнішніх підтверджень
		2.02.02	Визначення необхідності отримання пояснень управлінського персоналу

На рис. 7.1 сформульовано мету складання розроблених форм аудиторських документів за процедурами попереднього ознайомлення, фіксація якої дозволяє скерувати аудитора при виконанні аудиторських процедур на конкретний їх результат, що дозволить знизити ризик його невпевненості при формулюванні аудиторської думки.

Вважаємо за доцільне структурувати етап попереднього ознайомлення з діяльністю керуючої компанії на дві частини:

– дослідження керуючої компанії у сфері ЖКГ та її зовнішнього середовища (тут слід розглянути доречні галузеві, регуляторні та інші зовнішні чинники, вивчити характер та особливості її діяльності, опрацювати підхід до вибору і застосування керуючою компанією облікової політики, а також

оцінити цілі та стратегії керуючої компанії на предмет пов'язаних з ними бізнес-ризиків), наведене в проєкті робочого документу 1;

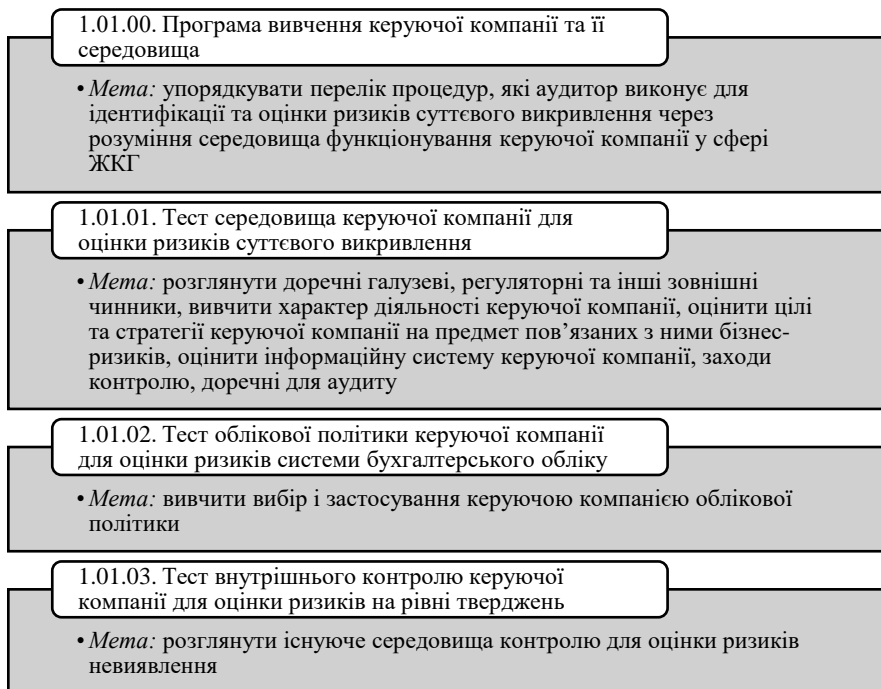


Рис. 7.1. Мета складання розроблених форм аудиторських документів за процедурами попереднього ознайомлення

– дослідження системи внутрішнього контролю керуючої компанії у сфері ЖКГ, зокрема розгляд існуючого середовища контролю, кількісна оцінка ризиків керуючої компанії, оцінка інформаційної системи (в т.ч. і пов'язаних бізнес-процесів), а також заходів контролю, що виконуються у керуючій компанії та є доречними для аудиту, та їх моніторинг, наведене в проєкті робочого документу 2.

Вказані вектори аудиторського дослідження документально забезпечені розробленим «Тестом середовища керуючої компанії для оцінки ризиків суттєвого викривлення»

Проект робочого документу 1

Суб'єкт аудиторської діяльності	ТОВ АУДИТОРСЬКА ФІРМА «КОНСАЛТИНГ ГРУП»
Суб'єкт, що підлягає перевірці	Керуюча компанія з управління житловим фондом
Підстава перевірки	Договір № 171/20 від 05.02.2022 р.
Період, що підлягає перевірці	2021 рік

ПРОГРАМА ВИВЧЕННЯ КЕРУЮЧОЇ КОМПАНІЇ ТА ЇЇ СЕРЕДОВИЩА

(індекс робочого документу – 1.01.00)

Методичний базис виконання процедури: МСА 315 «Ідентифікація та оцінювання ризиків суттєвого викривлення через розуміння суб'єкта господарювання і його середовища»

Мета: упорядкувати перелік процедур, які аудитор виконує для ідентифікації та оцінки ризиків суттєвого викривлення через розуміння середовища функціонування керуючої компанії у сфері ЖКГ

	<i>Процедура</i>	<i>Індекс робочого документа за окремою процедурою</i>
	<i>Керуюча компанія у сфері ЖКГ та її середовище</i>	
1.1.	Розгляд доречних галузевих, регуляторних та інших зовнішніх чинників, вивчення характеру діяльності керуючої компанії	1.01.01
1.2.	Вивчення вибору і застосування керуючою компанією облікової політики	1.01.02
1.3.	Оцінка цілей та стратегії керуючої компанії на предмет пов'язаних з ними бізнес-ризиків	1.01.01
2	<i>Внутрішній контроль керуючої компанії у сфері ЖКГ</i>	
2.1	Розгляд існуючого середовища контролю	1.01.01, 1.01.03
2.2	Оцінка ризиків керуючої компанії	1.01.01, 1.01.03

2.3	Оцінка інформаційної системи, включаючи пов'язані бізнес-процеси керуючої компанії	1.01.01
2.4	Вивчення заходів контролю, доречних для аудиту	1.01.01, 1.01.03
2.5	Моніторинг заходів контролю керуючої компанії	1.01.01

Документ склав:

Аудитор _____ /ПІБ/

Асистент аудитора _____ /ПІБ/

“ ____ ” _____ 20__ р.

Контроль якості наданих послуг проведено:

Аудитор, відповідальний

за контроль якості _____ /ПІБ/

“ ____ ” _____ 20__ р.

Проект робочого документу 2

Суб'єкт аудиторської діяльності	ТОВ АУДИТОРСЬКА ФІРМА «КОНСАЛТИНГ ГРУП»
Суб'єкт, що підлягає перевірці	Керуюча компанія з управління житловим фондом
Підстава перевірки	Договір № 171/20 від 05.02.2022 р.
Період, що підлягає перевірці	2021 рік

**ТЕСТ СЕРЕДОВИЩА КЕРУЮЧОЇ КОМПАНІЇ ДЛЯ
ОЦІНКИ РИЗИКІВ СУТТЄВОГО ВИКРИВЛЕННЯ**

(індекс робочого документу – 1.01.01)

Методичний базис виконання процедури: МСА 315 «Ідентифікація та оцінювання ризиків суттєвого викривлення через розуміння суб'єкта господарювання і його середовища»

Мета: розглянути доречні галузеві, регуляторні та інші зовнішні чинники, вивчити характер діяльності керуючої компанії, оцінити цілі та стратегії керуючої компанії на предмет пов'язаних з ними бізнес-ризиків, оцінити інформаційну систему керуючої компанії, заходи контролю, доречні для аудиту

№ з/п	Зміст питання	Варіант відповіді*
Галузеві, регуляторні та інші зовнішні чинники		
1) Галузеві чинники керуючої компанії у сфері ЖКГ		
1.	Чи існувала протягом періоду підтримка з боку комунальних установ та органів державної влади і місцевого самоврядування?	Ні
2.	Чи розширився ринок споживачів житлово-комунальних послуг протягом періоду?	Ні
3.	Чи існувала потреба використання імпортованих чи важкодоступних матеріалів або ресурсів, переважна частина яких є місцевими?	Так
4.	Чи зросли темпи розширення житлового фонду та чисельності домогосподарств, що ним користуються, у регіоні?	Ні
5.	Чи зріс протягом періоду рівень обладнання житлового фонду водопроводом, каналізацією, опаленням, газом та гарячим водопостачанням більше, ніж в середньому у регіоні?	Ні
6.	Чи були реалізовані заплановані державні та/або приватні інвестиції у розвиток житлово-комунальної інфраструктури?	Ні
7.	Чи зросла заборгованість населення за спожиті житлово-комунальні послуги?	Так
8.	Чи посилилася у галузі конкуренція у звітному році	Так
2) Регуляторні чинники керуючої компанії у сфері ЖКГ		
6.	Чи змінювалася протягом періоду нормативна база з регулювання надання житлово-комунальних послуг?	Так
7.	Чи змінювався протягом періоду перелік прав та обов'язків управителя багатоквартирного будинку?	Так
8.	Чи змінювалися протягом періоду вимоги податкового законодавства щодо обраної керуючою компанією системи оподаткування?	Так

9.	Чи змінювалися протягом періоду особливості здійснення права власності у багатоквартирному будинку?	Так
3) Використання фінансової звітності керуючої компанії у сфері ЖКГ її стейкхолдерами		
10.	Чи буде фінансова звітність оприлюднюватися для споживачів житлово-комунальних послуг?	Так
11.	Чи буде фінансова звітність надаватися власникам (акціонерам)?	Так
12.	Чи існують інші стейкхолдери керуючої компанії у сфері ЖКГ, яким будуть надаватися фінансові звіти?	Так
4) Характер діяльності керуючої компанії у сфері ЖКГ		
13.	Чи є виручка від надання житлово-комунальних послуг основним джерелом одержання доходу?	Ні
14.	Чи здійснює керуюча компанія значну кількість розрахунків за готівку?	Так
15.	Чи залежить керуюча компанія від невеликого числа ОСББ?	Так
16.	Чи мали місце збитки у діяльності керуючої компанії протягом звітної періоду і попереднього року?	Так
5) Цілі і стратегії та пов'язані бізнес-ризиків керуючої компанії у сфері ЖКГ		
17.	Чи здійснюється керуючою компанією активний набір нового персоналу?	Так
18.	Чи були протягом періоду розроблені та впроваджені нові житлово-комунальні послуги?	Так
19.	Чи відбувалося за період розширення діяльності шляхом укладання нових договорів на обслуговування ОСББ?	Так
20.	Чи було залучення додаткового фінансування за рахунок позикових коштів?	Так
21.	Чи були впроваджені істотно нові ІТ системи?	Так
6) Інформаційна система (ІС), включаючи пов'язані бізнес-процеси керуючої компанії у сфері ЖКГ		

22	Чи враховано управлінським персоналом керуючої компанії при розкритті інформації операції після дати балансу?	Ні
23	Чи забезпечує ІС:	
	- реєстрацію, обробку та ведення обліку операцій?	Ні
	- вбудовані компоненти запобігання помилкових записів?	Ні
	- узагальнення даних та складання фінансової звітності?	Ні
7) Заходи контролю, доречні для аудиту		
24	Чи регулярно проводиться у керуючій компанії:	
	- аналіз фінансових показників, їх зміни та поведінки?	Ні
	- перевірка даних засобами бухгалтерських програм?	Ні
	- заходи інформаційної безпеки?	Ні

** Примітка: таблиці заповнені таким чином, щоб продемонструвати відповіді, що збільшують аудиторські ризики*

Документ склав:

Аудитор _____ /ПІБ/

Асистент аудитора _____ /ПІБ/

“ ____ ” _____ 20__ р.

Контроль якості наданих послуг проведено:

Аудитор, відповідальний

за контроль якості _____ /ПІБ/

“ ____ ” _____ 20__ р.

Цей тест містить перелік питань, структурованих за сімома групами, які сформульовані виходячи з обґрунтованих нами галузевих чинників керуючої компанії у сфері ЖКГ; регуляторних чинників керуючої компанії; використанні фінансової звітності керуючої компанії її стейкхолдерами; характеру діяльності, цілей і стратегії, бізнес-ризиків керуючої компанії, інформаційного забезпечення її бізнес-процесів.

Використання цього документу дозволить шляхом відповідей «так»/«ні» та фіксації за потреби іншої інформації отримати уявлення про можливі ризики зовнішнього та внутрішнього середовища керуючої компанії у сфері ЖКГ та сформулювати висновки про доцільність застосування поглиблених аудиторських процедур щодо пов'язаних сторін, безперервності діяльності, а також аналітичних процедур.

Двома іншими документами, які дозволяють оцінити аудиторю ризики невиявлення при аудиті фінансової звітності керуючої компанії у сфері ЖКГ, є «Тест облікової політики керуючої компанії для оцінки ризиків системи бухгалтерського обліку» та «Тест внутрішнього контролю керуючої компанії для оцінки ризиків на рівні тверджень», запропоновані нами форми яких представлені у проєктах робочих документів 3 та 4.

Проект робочого документу 3

Суб'єкт аудиторської діяльності	ТОВ АУДИТОРСЬКА ФІРМА «КОНСАЛТИНГ ГРУП»
Суб'єкт, що підлягає перевірці	Керуюча компанія з управління житловим фондом
Підстава перевірки	Договір № 171/20 від 05.02.2022 р.
Період, що підлягає перевірці	2021 рік

ТЕСТ ОБЛІКОВОЇ ПОЛІТИКИ КЕРУЮЧОЇ КОМПАНІЇ ДЛЯ ОЦІНКИ РИЗИКІВ СИСТЕМИ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ (індекс робочого документу – 1.01.02)

Методичний базис виконання процедури: МСА 315 «Ідентифікація та оцінювання ризиків суттєвого викривлення через розуміння суб'єкта господарювання і його середовища»

Мета: вивчити вибір і застосування керуючою компанією облікової політики

1. Облікова політика керуючої компанії

№	Статус облікової політики керуючої компанії	Відповідь*
1.	Наявність та затвердження розробленої облікової політики	Наказ № ___ від __. __. __ р.
2.	Зміни облікової політики у періоді, що перевіряється, відсутні	Ні/Так
3.	Розкриття змін облікової політики у фінансовій звітності	Ні/Так
4.	Послідовність застосування обраної облікової політики керуючою компанією	Ні/Так

* *Примітка: Відповідь «Ні» на питання 1-3 збільшують ризики суттєвого викривлення та слугують підставою для проведення додаткових аудиторських процедур*

2. Розкриття облікової політики керуючої компанії щодо об'єктів бухгалтерського обліку (виходячи зі структури існуючих форм фінансової звітності)

№	Елементи наказу про облікову політику	Відповідь** (записати або обрати необхідне)
1	Основні засоби	
1.1	Метод амортизації основних засобів (крім інших необоротних матеріальних активів)	
1.2	Метод амортизації інших необоротних матеріальних активів	
1.3	Періодичність нарахування сум дооцінки основних засобів до нерозподіленого прибутку	<ul style="list-style-type: none"> • щомісяця; • щоквартально; • раз в рік; • тільки при вибутті об'єкта.
2	Інвестиційна нерухомість	
2.1	Метод оцінки інвестиційної нерухомості	<ul style="list-style-type: none"> • за справедливою вартістю (якщо її можна достовірно визначити); • за первісною вартістю, зменшеною на суму нарахованої

		амортизації з урахуванням втрат від зменшення корисності.
2.2	Критерії розмежування об'єктів операційної та інвестиційної нерухомості.	
3	Нематеріальні активи	
3.1	Методи амортизації нематеріальних активів	метод амортизації вибирають з методів, встановлених для основних засобів, виходячи з умов отримання економічних вигод, якщо ж це неможливо - з використанням прямолінійного методу
3.2	Періодичність нарахування сум дооцінки нематеріальних активів до нерозподіленого прибутку	<ul style="list-style-type: none"> • щомісяця; • щоквартально; • раз в рік; • тільки при вибутті об'єкта.
4	Необоротні активи, утримувані для продажу	
4.1	Дата первісного визнання необоротних активів та групи вибуття як призначених для продажу	<ul style="list-style-type: none"> • дата, коли щодо активів та групи вибуття виконуються умови, наведені у стандартах обліку; • дата оприбуткування активів, придбаних з метою продажу.
5	Запаси	
5.1	Одиниця аналітичного обліку запасів.	
5.2	Методи оцінки вибуття запасів	<ul style="list-style-type: none"> • за ідентифікованою вартістю; • за середньозваженою собівартістю; • за собівартістю перших за часом надходження (ФІФО); • за нормативними затратами; • за ціною продажу.
5.3	Періодичність визначення середньозваженої собівартості одиниці запасів.	
5.4	Порядок обліку (ідентифіковано чи загалом)	

	і розподілу транспортно-заготівельних витрат	
6	Собівартість продукції (робіт, послуг)	
6.1	Перелік і склад статей калькулювання собівартості робіт та послуг	
6.2	Перелік і склад змінних і постійних загальновиробничих витрат	
6.3	База розподілу змінних і постійних загальновиробничих витрат	<ul style="list-style-type: none"> • години праці; • заробітня плата; • обсяги діяльності; • прямі витрати; • інше.
7	Доходи, пов'язані з наданням послуг (виконанням робіт)	
7.1	Порядок оцінки ступеня завершеності операцій з надання житлово-комунальних послуг.	
7.2	Порядок визначення ступеня завершеності капітальних робіт	
8	Резерви і забезпечення	
8.1	Метод нарахування резерву сумнівних боргів	<ul style="list-style-type: none"> • застосування абсолютної суми безнадійної заборгованості; • застосування коефіцієнта сумнівність.
8.2	Спосіб визначення коефіцієнта сумнівності	<ul style="list-style-type: none"> • за питомою вагою безнадійних боргів у чистому доході; • з класифікацією дебіторської заборгованості за строками непогашення; • з визначенням середньої питомої ваги списаної протягом періоду дебіторської заборгованості у сумі дебіторської заборгованості на

		початок відповідного періоду за попередні 3-5 років.
8.3	Перелік створюваних забезпечень майбутніх витрат і платежів.	
9	Організація бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності	
9.1	Застосування концептуальної основи	НП(С)БО / МСФЗ
9.2	Спосіб складання звіту про рух грошових коштів	Прямий / непрямої

*** Примітка: У графі «Відповідь» аудитор фіксує обраний керуючою компанією альтернативний варіант з метою подальшого врахування під час аудиту окремих бізнес-процесів*

3. Облікові оцінки керуючої компанії щодо об'єктів бухгалтерського обліку

№	Елементи облікової оцінки, обраної керуючою компанією	Відповідь
1	Основні засоби	
1.1	Межа вартості предметів, які відносяться до МНМА	
1.2	Межа суттєвості відхилення залишкової вартості об'єкта ОЗ від його справедливої вартості для проведення переоцінки	
2	Нематеріальні активи	
2.1	Межа суттєвості відхилення залишкової вартості об'єкта НМА від його справедливої вартості для проведення переоцінки	

Документ склав:

Аудитор _____ /ПІБ/
 Асистент аудитора _____ /ПІБ/
 “ ____ ” _____ 20__ р.

Контроль якості наданих послуг проведено:

Аудитор, відповідальний
 за контроль якості _____ /ПІБ/
 “ ____ ” _____ 20__ р.

Проект робочого документу 4

Суб'єкт аудиторської діяльності	ТОВ АУДИТОРСЬКА ФІРМА «КОНСАЛТИНГ ГРУП»
Суб'єкт, що підлягає перевірці	Керуюча компанія з управління житловим фондом
Підстава перевірки	Договір № 171/20 від 05.02.2022 р.
Період, що підлягає перевірці	2021 рік

ТЕСТ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ КЕРУЮЧОЇ КОМПАНІЇ ДЛЯ ОЦІНКИ РИЗИКІВ НА РІВНІ ТВЕРДЖЕНЬ

(індекс робочого документу – 1.01.04)

Методичний базис виконання процедури: МСА 315 «Ідентифікація та оцінювання ризиків суттєвого викривлення через розуміння суб'єкта господарювання і його середовища»

Мета: розглянути існуюче середовища контролю для оцінки ризиків невиявлення

1. Тестування компонентів системи контролю керуючої компанії

Питання, яке тестується:	Відповідь*
1. Чи існує механізм санкціонування господарських операцій та чи є відмітка про санкціонування на первинних документах?	Ні
2. Чи достатніми є вимоги до рівня професійних знань, ретельності та сумління у працівників, які обираються на облікові посади?	Ні
3. Чи отримано свідчення відображення операцій без чи неналежно оформлених первинних документів?	Так
4. Чи отримано свідчення несвоєчасного відображення в обліку операцій?	Так
5. Чи отримано свідчення відсутності належного реагування управлінського персоналу на помилки, допущені обліковими працівниками?	Так
6. Чи отримано свідчення недоліків інформаційних систем, комп'ютерного чи програмного забезпечення?	Так

Питання, яке тестується:	Відповідь*
7. Чи отримано свідчення втрати інформації у інформаційній обліковій системі?	Так
8. Чи отримано свідчення несанкціонованого доступу до облікових даних?	Так
9. Чи впроваджена система захисту інформації та паролів?	Ні
10. Чи дієвою є система організації та контролю процесу інвентаризації?	
- Наявність постійно діючої інвентаризаційної комісії у керуючій компанії	Ні
- Наявність порядку проведення інвентаризації, методики оцінки її результатів	Ні
- Наявність інструкцій щодо обов'язків членів інвентаризаційної комісії	Ні
- Наявність договорів про повну матеріальну відповідальність з працівниками	Ні
- Правильність оформлення договорів про повну матеріальну відповідальність	Ні
- Відповідність посад МВО затверженому переліку посад та робіт, з якими можна укладати письмові договори про повну матеріальну відповідальність	Ні
- Наявність в обліковій політиці або іншій розпорядчій документації положень щодо періодичності та строків проведення інвентаризації	Ні
- Наявність охорони території керуючої компанії, обладнання протипожежною та охоронною сигналізаціями	Ні
- Здійснення контролю МВО за процесами переміщення ТМЦ	Ні
- Чи наявні факти збереження майна керуючої компанії у третіх сторін та під їх контролем	Так

** Примітка: таблиця заповнені таким чином, щоб продемонструвати відповіді, що збільшують аудиторські ризики*

2. Ідентифікація та оцінка ризиків суттєвого викривлення на рівні фінансової звітності, на рівні класів операцій та залишків на рахунках

Питання, яке тестується:	Відповідь*
1. Чи встановлені класи операцій, які є значними для фінансової звітності?	Ні

Питання, яке тестується:	Відповідь*
2. Чи операції та події, які були зареєстровані, настали та пов'язані із керуючою компанією?	Ні
3. Чи всі операції та події були зареєстровані?	Ні
4. Чи суми та інші дані, пов'язані із зареєстрованими операціями та подіями, були відображені правильно?	Ні
5. Чи всі операції та події були відображені у відповідному реєстрі?	Ні
6. Чи події та операції були відображені у належних класах рахунків?	Ні
7. Чи активи, зобов'язання та власний капітал наявні, підтвердження наявності річною інвентаризацією активів та зобов'язань?	Ні
8. Чи керуюча компанія має або контролює права та активи?	Ні
9. Чи активи, зобов'язання та власний капітал включені до фінансової звітності у відповідних сумах?	Ні

** Примітка: таблиця заповнена таким чином, щоб продемонструвати відповіді, що збільшують аудиторські ризики*

Документ склав:

Аудитор _____ /ПІБ/

Асистент аудитора _____ /ПІБ/

“ ____ ” _____ 20__ р.

Контроль якості наданих послуг проведено:

Аудитор, відповідальний _____ /ПІБ/

за контроль якості _____ /ПІБ/

“ ____ ” _____ 20__ р.

Керуючись обґрунтованим нами впливом тенденцій цифровізації економіки на бізнес-процеси та відповідною необхідністю модернізації системи бухгалтерського обліку, нами сформульовано питання даних тестів виходячи з широкого використання досліджуваними компаніями цифрових технологій для ведення бухгалтерського обліку бізнес-процесів та цифровізації окремих векторів контрольних процедур. Так, важливе місце у них займають питання, присвячені надійності облікової та контрольної системи, безпечності цифрового середовища акумулювання та обробки даних, механізмам захисту облікових даних від помилок та можливості їх верифікації.

Їх використання дасть змогу сформулювати висновки аудитора на рівні тверджень про можливий ступінь довіри до облікових даних керуючої компанії, що в подальшому визначатиме підхід аудитора до встановлення межі суттєвості, відповідно до МСА 320 «Суттєвість при плануванні та проведенні аудиту» (Міжнародний стандарт аудиту 320, 2018), зокрема можливості застосування аудиторської вибірки та її розміри, а також визначить доцільність застосування альтернативних аудиторських процедур для отримання достатніх та прийнятних аудиторських доказів щодо окремих статей фінансової звітності керуючої компанії, згідно з вимогами МСА 330 «Дії аудитора у відповідь на оцінені ризики» (Міжнародний стандарт аудиту 330, 2018).

Після проведення аудиторських процедур, передбачених на організаційному етапі аудитор переходить до процедур планування аудиту керуючої компанії у сфері ЖКГ, згідно з вимогами МСА 300 «Планування аудиту фінансової звітності». Відповідно до п. А1 та А2 Матеріалів для застосування та інших пояснювальних матеріалів МСА 300, «характер та обсяг заходів з планування залежать від розміру і складності суб'єкта господарювання, попереднього досвіду роботи з таким суб'єктом господарювання ключових членів команди із завдання та змін в умовах, що відбуваються під час виконання завдання з аудиту. <...> планування включає розгляд часу виконання певних дій та аудиторських процедур, які потрібно завершити до виконання подальших аудиторських процедур»

(Міжнародний стандарт аудиту 300, 2018). Тому, нами виділено дві групи документів: робочі документи аудитора за процедурами планування (включають Загальну стратегію аудиту та План аудиту); робочі документи з проектування процедур у відповідь на оцінені ризики (у запропонованому форматі робочої документації вони містять «Визначення необхідності застосування процедур зовнішніх підтверджень» та «Визначення необхідності отримання пояснень управлінського персоналу» (рис. 7.2).

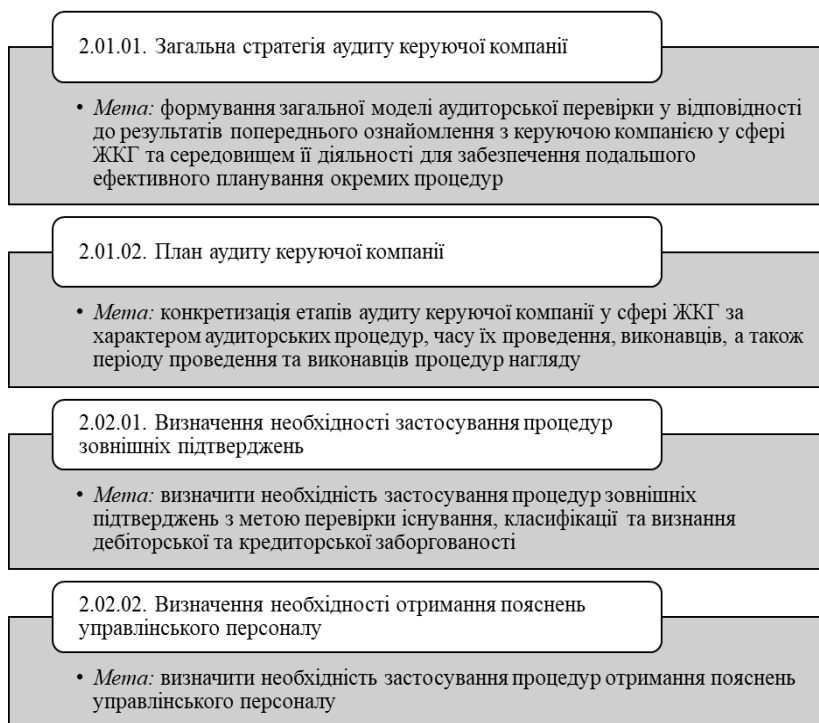


Рис. 7.2. Мета складання розроблених форм аудиторських документів за процедурами планування та проектування процедур у відповідь на оцінені ризики

За словами Н.Й. Радіонової та К.О. Жури, «програма повинна бути настільки деталізованою, щоб можна було

використовувати її як інструкцію для виконавців аудиту, які беруть участь у перевірці <...> Вона містить перелік об'єктів аудиту по його напрямкам, а також час, який необхідно витратити на кожен напрямок аудиту або аудиторських процедур» (Радіонова, Жура, 2018).

Розглянемо детальніше запропоновані та спроектовані нами форми робочих документів. Загальна стратегія аудиту керуючої компанії (Проект робочого документу 5), маючи на меті формування загальної моделі аудиторської перевірки, по суті узагальнює міркування аудитора здійснені на основі результатів попереднього ознайомлення з керуючою компанією у сфері ЖКГ. Тому вона має містити не тільки характеристики самого завдання аудиту фінансової звітності та встановлені ризики середовища та діяльності компанії, але й результати процедур оцінки загроз незалежності аудитора та застережень, щодо проведення аудиту даної керуючої компанії.

Проект робочого документу 5

Суб'єкт аудиторської діяльності	ТОВ АУДИТОРСЬКА ФІРМА «КОНСАЛТИНГ ГРУП»
Суб'єкт, що підлягає перевірці	Керуюча компанія з управління житловим фондом
Підстава перевірки	Договір № 171/20 від 05.02.2022 р.
Період, що підлягає перевірці	2021 рік

ЗАГАЛЬНА СТРАТЕГІЯ АУДИТУ КЕРУЮЧОЇ КОМПАНІЇ

(індекс робочого документу – 2.01.01)

Методичний базис виконання процедури: МСА 300 «Планування аудиту фінансової звітності»

Мета: формування загальної моделі аудиторської перевірки у відповідності до результатів попереднього ознайомлення з керуючою компанією у сфері ЖКГ та середовищем її діяльності для забезпечення подальшого ефективного планування окремих процедур.

Умови завдання з аудиту приведені в Листі-зобов'язанні від _____.20__ р. та Договорі № _____ від _____.20__ р., укладеному між ТОВ АФ «Консалтинг груп» та Керуючою компанією з управління житловим фондом (далі – Замовник)

I. Характеристики завдання аудиту фінансової звітності за період 2021 р.

Концептуальна основа фінансової звітності	НП(С)БО
Наявність галузевих вимог до звітності:	Ні
Обсяг аудиту:	Повний комплект річної фінансової звітності за 2021 рік (за формами, представленими у НП(С)БО 1
Чи є звітність консолідованою:	Ні
Валюта звітності:	Грн.

При попередньому ознайомленні з бізнесом Замовника та його керівним персоналом, *виявлено/не виявлено* будь-яких застережень, згідно з вимогами Кодексу етики професійних бухгалтерів щодо неможливості співпраці зі вказаним Замовником.

Завдання, що ставляться перед аудиторами: аудит фінансової звітності у відповідності до Міжнародних стандартів аудиту (МСА), Закону України “Про аудиторську діяльність” від 22.04.1993 р. № 3125-ХІІ зі змінами та доповненнями; Кодексу етики професійних бухгалтерів та інших нормативних документів, що регулюють аудиторську практику та ведення бухгалтерського обліку, а саме:

1. Отримання достатньої впевненості у тому, що фінансова звітність за 2021 рік у цілому не містить суттєвого викривлення внаслідок шахрайства чи помилки.
2. Висловлення думки, чи складена фінансова звітність у всіх суттєвих аспектах відповідно до застосовної концептуальної основи фінансової звітності.
3. Надання звіту про фінансову звітність і повідомити

інформацію, як цього вимагають МСА, відповідно до отриманих результатів у термін, встановлений для виконання замовлення.

II. Тестування бізнес-середовища керуючої компанії перед прийняттям завдання прийняття завдання (відповідно до вимог МСА 315)

Проведене тестування бізнес-середовища керуючої компанії встановило існування:

1) галузевих ризиків зовнішнього середовища, зокрема:

- протягом періоду не існувало підтримки з боку комунальних установ та органів державної влади і місцевого самоврядування;

- ринок споживачів житлово-комунальних послуг протягом періоду розширився;

- існувала потреба використання імпорتنих чи важкодоступних матеріалів або ресурсів, переважна частина яких є місцевими;

- темпи розширення житлового фонду та чисельності домогосподарств, що ним користуються, не зросли;

- протягом періоду рівень обладнання житлового фонду водопроводом, каналізацією, опаленням, газом та гарячим водопостачанням не зріс;

- заплановані державні та/або приватні інвестиції у розвиток житлово-комунальної інфраструктури не реалізовані;

- заборгованість населення за спожиті житлово-комунальні послуги зросла;

- конкуренція серед керуючих компаній у регіоні зросла.

2) регуляторних ризиків зовнішнього середовища, зокрема:

- нормативна база з регулювання надання житлово-комунальних послуг змінювалася;

- перелік прав та обов'язків управителя багатоквартирного будинку не змінювався;

- податкове законодавство щодо обраної керуючою компанією системи оподаткування змінювалося;

- особливості здійснення права власності у багатоквартирному будинку не змінювалися.

III. При плануванні характеру, часу та обсягу

аудиторських процедур, аудиторю слід врахувати результати виконання процедур прийняття завдання (відповідно до вимог параграфу 6 МСА 300), зокрема:

1) результати вивчення можливості прийняття завдання щодо проведення аудиту у замовника. *В ході оцінки можливості прийняття завдання щодо проведення аудиту у замовника, застережень не виявлено* (фінансова зацікавленість з боку членів команди по проекту, тісні ділові відносини з клієнтом, сімейні або особисті відносини між членами команди по проекту, загроза незалежності, пов'язана з гонорарами та ціноутворенням, відсутні, старший персонал тривалий час в роботі з суб'єктом не використовувався, судові спори між фірмою та керуючою компанією відсутні);

2) результати оцінки ризику шахрайства. *В ході оцінки ризику шахрайства з боку замовника, застережень не виявлено* (значного та довготривалого недоукомплектування облікового персоналу, недоліків в усуненні слабких сторін внутрішнього контролю, частих змін в юридичному відділі чи у відділі внутрішнього аудиту, незвичайних домовленостей, що суттєво впливають на величину фінансових показників, неадекватності записів, неточних чи необґрунтованих відповіді керівництва підприємства на питання аудитора не спостерігається);

3) результати вивчення питань чесності клієнта. *В ході оцінки чесності замовника, застережень не виявлено* (інформація про ключове керівництво компанії, пов'язані сторони та найвище керівництво розкрита, аудитором не отримано свідчень агресивного тлумачення стандартів обліку власниками та найвищим керівництвом, агресивного наполягання замовника на утриманні гонорарів фірми на максимально низькому рівні, обмеження замовником обсягів роботи аудитора);

4) результати оцінки професійної компетентності та наявності ресурсів для надання аудиторських послуг. *В ході оцінки професійної компетентності та наявності ресурсів для надання аудиторських послуг, застережень не виявлено* (фірма має відповідні знання особливостей функціонування галузі, в якій працює замовник, досвід роботи з відповідними вимогами щодо регулювання та підготовки звітності, достатнє число

співробітників з відповідними знання та професійними компетенціями, залучення експерта та особи для проведення огляду якості аудиторських послуг можливо).

IV. Основні аспекти загальної стратегії аудиту

а) для виконання замовлення створено групу у складі:

- старшого аудитора – */прізвище, ім'я та по батькові/;*
- аудитора – */прізвища, імена та по батькові всіх аудиторів/;*
- асистент аудитора – */прізвища, імена та по батькові всіх асистентів аудиторів/.*

б) розподіл працівників за етапами аудиту

Розділи аудиту	Виконавець
1. Організаційний етап	
1.1. Аналіз листа-замовлення	Директор АФ
1.2. Ознайомлення із середовищем діяльності керуючої компанії та узгодження завдань аудиту	Старший аудитор
1.3. Складання листа-зобов'язання	Старший аудитор, директор АФ
1.4. Укладання договору на проведення аудиту	Директор АФ
1.5. Видання наказу на проведення аудиторської перевірки	Директор АФ
2. Підготовчий етап	
2.1. Формування загальної стратегії та плану аудиту діяльності керуючої компанії	Старший аудитор
2.2. Оцінка потреби застосування аудиторських процедур у відповідь на оцінені ризики	Старший аудитор
3. Методичний етап	
3.1. Аудит бізнес-процесу «Підтримка функціонування та розвитку матеріально-технічної бази»	Аудитори, асистенти аудиторів
3.2. Аудит бізнес-процесу «Підтримка функціонування та розвитку онлайн-платформи»	Аудитори, асистенти аудиторів
3.3. Аудит бізнес-процесу «Робота з постачальниками і підрядниками»	Аудитори, асистенти аудиторів
3.4. Аудиту бізнес-процесу «Робота зі споживачами»	Аудитори, асистенти аудиторів

4. Результативний етап	
4.1. Прийняття рішення про необхідність повідомлення інформації найвищому управлінському персоналу	Старший аудитор
4.2. Формування думки аудитора про фінансову звітність керуючої компанії у сфері ЖКГ	Старший аудитор
4.3. Формування остаточний аудиторських файлів	Старший аудитор

в) Нагляд за роботою членів аудиторської групи покладено на */Прізвище, ім'я та по батькові відповідальної особи/*.

г) Контроль за якістю послуг та збереження принципу професійної незалежності покладено на */Прізвище, ім'я та по батькові відповідальної особи/*.

Документ склав:

Аудитор _____ /ПІБ/
 “ ____ ” _____ 20__ р.

Контроль якості наданих послуг проведено:

Аудитор, відповідальний за контроль якості
 _____ /ПІБ/
 “ ____ ” _____ 20__ р.

Узагальнюючи практику аудиторської діяльності та вимог МСА, вважаємо за доречне висвітлити у загальній стратегії аудиту:

- 1) результати вивчення можливості прийняття завдання щодо проведення аудиту у замовника;
- 2) результати оцінки ризику шахрайства;
- 3) результати вивчення питань чесності клієнта;
- 4) результати оцінки професійної компетентності та наявності ресурсів для надання аудиторських послуг.

На цій основі у стратегії визначатимуться основні аспекти проведення аудиторської перевірки та закріплюватиметься загальний розподіл функціональних обов'язків проведення

аудиторських процедур та нагляду за ними. Натомість План аудиту керуючої компанії конкретизуватиме етапи аудиту керуючої компанії у сфері ЖКГ за характером аудиторських процедур, визначатиме час їх проведення та виконавців, а також період та виконавців процедур нагляду. Його розроблена форма запропонована нами у Проекті робочого документу 6.

Проект робочого документу 6

Суб'єкт аудиторської діяльності	ТОВ АУДИТОРСЬКА ФІРМА «КОНСАЛТИНГ ГРУП»
Суб'єкт, що підлягає перевірці	Керуюча компанія з управління житловим фондом
Підстава перевірки	Договір № 171/20 від 05.02.2022 р.
Період, що підлягає перевірці	2021 рік

ПЛАН АУДИТУ КЕРУЮЧОЇ КОМПАНІЇ

(індекс робочого документу – 2.01.02)

Методичний базис виконання процедури: МСА 300 «Планування аудиту фінансової звітності»

Мета: конкретизація етапів аудиту керуючої компанії у сфері ЖКГ за характером аудиторських процедур, часу їх проведення, виконавців, а також періоду проведення та виконавців процедур нагляду

№ з/п	Розділи аудиту (характер аудиторських процедур)	Аудиторські процедури		Процедури нагляду	
		Час проведення аудиторських процедур	Виконавець (ПІБ)	Період проведення	Виконавець (ПІБ)
I.	Організаційний етап аудиту				
1.	Вивчення середовища керуючої компанії для оцінки ризиків суттєвого викривлення	До ___._.20_р		До ___._.20_р	

2.	Вивчення облікової політики керуючої компанії для оцінки ризиків системи бухгалтерського обліку	До __.__.20__ р		До __..20__р	
3.	Вивчення внутрішнього контролю керуючої компанії для оцінки ризиків на рівні тверджень				
4.	Оцінка ризику шахрайства	До __.__.20__ р.		До __..20__р	
5.	Оцінка чесності клієнта	До __.__.20__ р		До __..20__ р	
6.	Оцінка можливості проведення аудиту у замовника	До __.__.20__ р		До __..20__р	
7.	Оцінка професійної компетентності для надання аудит. послуг	До __.__.20__ р		До __..20__р	
8.	Попереднє ознайомлення з діяльністю клієнта	До __.__.20__ р		До __..20__ р.	
9.	Визначення аудиторських процедур у відповідь на оцінені ризики	До __.__.20__ р		До __..20__р	
II. Методичний етап аудиту					
3.	Процедури перевірки бізнес-процесів керуючої компанії				
3.1.	Аудит бізнес-процесу «Підтримка функціонування та розвитку мат.-тех. бази»	До __..20__р.		До __..20__р.	

3.2.	Аудит бізнес-процесу «Підтримка функціонування та розвитку онлайн-платформи»	До ___.__.20__р.		До ___.__.20__р.	
3.3.	Аудит бізнес-процесу «Робота з постачальниками і підрядниками»	До ___.__.20__р.		До ___.__.20__р.	
3.4.	Аудит бізнес-процесу «Робота зі споживачами»	До ___.__.20__р.		До ___.__.20__р.	
4.	Здійснення зовнішніх запитів (дебіторам, кредиторам)	До ___.__.20__р.		До ___.__.20__р.	
5.	Отримання пояснень від управлінського персоналу	До ___.__.20__р.		До ___.__.20__р.	
6.	Аналітичні процедури перевірки рентабельності, платоспроможності та ліквідності керуючої компанії	До ___.__.20__р.		До ___.__.20__р.	
7.	Нагляд на заключному етапі	X	X	До ___.__.20__р.	
III Узагальнення результатів аудиторського дослідження (заключний етап аудиту)					
1.	Оцінка необхідності повідомлення інформації найвищому управлінському персоналу	До ___.__.20__р.	Старший аудитор	До ___.__.20__р.	
2.	Формування аудиторської думки	До ___.__.20__р.	Старший аудитор	До ___.__.20__р.	
3.	Передача аудиторського звіту	До ___.__.20__р.	Старший аудитор	X	X

4.	Формування остаточного аудиторського файлу	До 60 днів після висновку	Старший аудитор	Після 60 днів після висновку	
----	--	---------------------------	-----------------	------------------------------	--

Документ склав:

Аудитор _____ /ПІБ/

Асистент аудитора _____ /ПІБ/

“ ____ ” _____ 20__ р.

Контроль якості наданих послуг проведено:

Аудитор, відповідальний _____ /ПІБ/

за контроль якості _____ /ПІБ/

“ ____ ” _____ 20__ р.

Проте, перелік форм групи 2.02 «Проектування процедур у відповідь на оцінені ризики», представлений на рис. 2, не є вичерпним та може бути розширений іншими документами, де аудитор буде фіксувати свої міркування, доцільність та наміри отримання аудиторських доказів з використанням інших аудиторських процедур.

В ході аудиту аудитор має визначити необхідність застосування процедур зовнішніх підтверджень для отримання доручних та надійних доказів існування, класифікації та визнання дебіторської та кредиторської заборгованості, відповідно до вимог МСА 505 «Зовнішні підтвердження». Невід’ємною частиною цього є проведення експрес-тестування надійності аудиторських доказів, отриманих за результатами процедур по суті. В результаті аудитор має прийти до висновку про доречність надсилання запитів щодо залишків дебіторської та кредиторської заборгованості стороннім організаціям. Передумови для використання процедури зовнішніх підтверджень аудитор має зафіксувати у робочому документі «Визначення необхідності застосування процедур зовнішніх підтверджень» (Проект робочого документу 7).

Проект робочого документу 7

Суб'єкт аудиторської діяльності	ТОВ АУДИТОРСЬКА ФІРМА «КОНСАЛТИНГ ГРУП»
Суб'єкт, що підлягає перевірці	Керуюча компанія з управління житловим фондом
Підстава перевірки	Договір № 171/20 від 05.02.2022 р.
Період, що підлягає перевірці	2021 рік

ВИЗНАЧЕННЯ НЕОБХІДНОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ПРОЦЕДУР ЗОВНІШНІХ ПІДТВЕРДЖЕНЬ

(індекс робочого документу – 2.02.01)

Методичний базис виконання процедури: МСА 505 “Зовнішні підтвердження”

Мета: визначити необхідність застосування процедур зовнішніх підтверджень з метою перевірки існування, класифікації та визнання дебіторської та кредиторської заборгованості

1. Критерії необхідності застосування процедури зовнішніх підтверджень:

Критерій	Відповідь*
Низька надійність аудиторських доказів, отриманих від замовника	Так
Чи були здійснені аудитором умовиводи або чи були аудиторські докази отримані непрямым шляхом, що знизило їх надійність	Так
Чи всі аудиторські докази отримані у документарній формі	Ні
Чи були розглянуті аудиторами оригінали документів, які засвідчені печатками та оригіналами підписів	Ні
Чи надходили прохання з боку керівництва компанії про відмову у намірах аудитора застосувати процедуру зовнішніх підтверджень	Так

** Примітка: таблиці заповнені таким чином, щоб продемонструвати відповіді, що збільшують аудиторські ризики*

2. Статті звітності, за якими є необхідність отримання зовнішніх підтверджень:

Бізнес-процес	Стаття балансу, клас операцій	Міркування щодо відбору статей
«Робота зі споживачами»	Дебіторська заборгованість	Відбір за монетарною величиною
«Робота з постачальниками і підрядниками»	Кредиторська заборгованість	Відбір за монетарною величиною

3. Висновок: За результатами проведеної оцінки необхідності зовнішніх підтверджень аудитором прийнято рішення про надсилання запитів щодо залишків дебіторської та кредиторської заборгованості станом на 31 грудня 2021 року

Документ склав:

Аудитор _____ /ПІБ/

Асистент аудитора _____ /ПІБ/

“ _____ ” _____ 20__ р.

Контроль якості наданих послуг проведено:

Аудитор, відповідальний за контроль якості _____ /ПІБ/

“ _____ ” _____ 20__ р.

Цей документ є робочим документом аудитора, у якому здійснюється проєктування наступних аудиторських процедур, отже логічно відноситься до підготовчого етапу. Зокрема, аудитор вивчатиме питання:

– чи є низькою надійність аудиторських доказів, отриманих від замовника?

– чи були здійснені аудитором умовиводи або чи були аудиторські докази отримані непрямим шляхом, що знизило їх надійність?

– чи всі аудиторські докази отримані у документальній формі?

– чи були розглянуті аудиторами оригінали документів,

які засвідчені печатками та оригіналами підписів?

– чи надходили прохання з боку керівництва компанії про відмову у намірах аудитора застосувати процедуру зовнішніх підтверджень?

У вказаному вище зразку нами індикативно продемонстровано відповіді, що збільшують аудиторські ризики.

В результаті будуть визначені статті звітності, за якими є необхідність отримання зовнішніх підтверджень, а самі процедури вибору монетарних статей, аналізу отриманих письмових відповідей третіх сторін будуть виконані при аудиті окремих бізнес-процесів «Робота з постачальниками і підрядниками» та «Робота зі споживачами».

Подібним проектним документом є пропонований нами робочий документ «Визначення необхідності отримання пояснень управлінського персоналу».

Його форма розроблена нами у Проекті робочого документу 8.

Проект робочого документу 8

Суб'єкт аудиторської діяльності	ТОВ АУДИТОРСЬКА ФІРМА «КОНСАЛТИНГ ГРУП»
Суб'єкт, що підлягає перевірці	Керуюча компанія з управління житловим фондом
Підстава перевірки	Договір № 171/20 від 05.02.2022 р.
Період, що підлягає перевірці	2021 рік

ВИЗНАЧЕННЯ НЕОБХІДНОСТІ ОТРИМАННЯ ПОЯСНЕНЬ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ

(індекс робочого документу – 2.02.02)

Методичний базис виконання процедури: МСА 580 “Пояснення управлінського персоналу”

Мета: визначити необхідність застосування процедур отримання пояснень управлінського персоналу

1. Критерії необхідності застосування процедури отримання пояснень від управлінського персоналу:

Критерій	Відповідь*
Чи існує ризик низької надійності або неоднозначності аудиторських доказів за результатами виконання процедур по суті	Так
Чи надано аудитору всі аудиторські докази у документарній формі, в повному обсязі	Ні
Чи були в діяльності компанії випадки зміни стратегічних цілей?	Так
Чи були в діяльності компанії випадки застосування професійного судження?	Так
Чи надходили прохання з боку керівництва компанії про відмову у намірах аудитора використати свідчення персоналу замовника	Так

*Примітка: таблиці заповнені таким чином, щоб продемонструвати відповіді, що збільшують аудиторські ризики

2. Статті звітності, за якими є необхідність отримання пояснень від управлінського персоналу:

Бізнес-процес	Стаття балансу (або позабалансового обліку*)	Питання для з'ясування
«Робота зі споживачами»	Дебіторська заборгованість	Наявність міркувань щодо сумнівної дебіторської заборгованості окремих ОСББ, її регулярності
	Грошові кошти на рахунках в банку	Наявність обмежень щодо використання рахунків у банку для забезпечення гарантій погашення платежів населення за послуги, що адмініструються керуючою компанією
	Умовні активи*	Наявність активних судових справ, за якими очікується

		отримання економічних вигід у вигляді штрафних санкцій Наявність гарантій, отриманих від третіх сторін
«Робота з постачальниками і підрядниками»	Кредиторська заборгованість	Існування простроченої кредиторської заборгованості, регулярність її виникнення
	Умовні зобов'язання*	Наявність активних судових справ, за якими очікується вибуття економічних вигід у вигляді штрафних санкцій Наявність гарантій, наданих третім сторонам

3. Висновок: За результатами проведеної оцінки необхідності отримання пояснень управлінського персоналу аудитором прийнято рішення про надсилання запитів щодо:

- залишку коштів на основному та інших рахунках станом на 31.12.2021 р.;

- наявності судових справ та позовів, що значно вплинули на події після дати балансу;

- наявності нових зобов'язань, чи здійснювалися нові позики, чи надавалися нові гарантії, що значно вплинули на події після дати балансу;

- наявності (або чи планується) випуску нових акцій або облігацій, злиття або ліквідація, що значно вплинули на події після дати балансу;

- наявності будь-яких незвичних бухгалтерських коригувань (або чи розглядається їх здійснення), що значно вплинули на події після дати балансу;

- наявності (або імовірності того, що відбудуться) будь-які події, які поставлять під сумнів безперервність діяльності;

- відображення в обліку (або розкриття відповідним чином) усіх зобов'язань (і фактичних, і умовних) та розкриття всіх гарантій, наданих підприємством третім сторонам, у примітках до фінансових звітів.

Документ склав:

Аудитор _____ /ПІБ/

Асистент аудитора _____ /ПІБ/

“ _____ ” _____ 20__ р.

Контроль якості наданих послуг проведено:

Аудитор, відповідальний

за контроль якості _____ /ПІБ/

“ _____ ” _____ 20__ р.

При його складанні аудитор має на меті визначити необхідність застосування процедур отримання пояснень управлінського персоналу на виконання вимог МСА 580 «Письмові запевнення» (Міжнародний стандарт аудиту 580, 2018). В першу чергу, аудитору слід розглянути критерії, що визначають доцільність виконання процедури, давши відповіді на запитання:

– чи існує ризик низької надійності або неоднозначності аудиторських доказів за результатами виконання процедур по суті?

– чи надано аудитору всі аудиторські докази у документарній формі, в повному обсязі?

– чи були в діяльності компанії випадки зміни стратегічних цілей?

– чи часто в діяльності компанії випадки застосування професійного судження?

– чи надходили прохання з боку керівництва компанії про відмову у намірах аудитора використати свідчення персоналу замовника?

У результаті відповіді на ці питання аудитор формує статті звітності, за якими є необхідність отримання пояснень від управлінського персоналу. Крім того, за кожною статтею він формує доцільні питання для з'ясування. На нашу думку, до них слід віднести:

– залишок коштів на основному та інших рахунках на дату балансу;

– наявність судових справ та позовів, що значно вплинули на події після дати балансу;

– наявність нових зобов'язань, отримання нових позик, надання нових гарантій, що значно вплинули на події після дати балансу;

– наявність будь-яких незвичних бухгалтерських коригувань (або планування таких коригувань), що значно вплинули на події після дати балансу;

– наявність (або імовірності) будь-які події, які поставлять під сумнів безперервність діяльності;

– відображення в обліку (або розкриття відповідним чином) усіх зобов'язань (і фактичних, і умовних) та розкриття всіх гарантій, наданих підприємством третім сторонам, у примітках до фінансових звітів.

У підсумку буде ухвалено рішення та заплановано процедури отримання пояснень управлінського персоналу, а самі процедури формулювання запитів, аналізу отриманих письмових відповідей управлінського персоналу будуть виконані при аудиті відповідних бізнес-процесів «Робота з постачальниками і підрядниками» та «Робота зі споживачами».

Отже, професійна думка аудитора здатна підвищити впевненість у достовірності звітності керуючої компанії в сфері ЖКГ, що є важливим, коли керуючі компанії масштабують бізнес, беруть активну участь у державних закупівлях, створюють базис безпеки життя та побуту населення.

В ході дослідження сформульовано завдання аудиту діяльності керуючої компанії у сфері ЖКГ з урахуванням вимог МСА:

1) встановлення викривлень при розкритті існування, класифікації та оцінки активів, капіталу та зобов'язань керуючої компанії;

2) перевірка повноти та правильності визнання доходів та витрат діяльності, в т.ч. за бізнес-процесами;

3) виявлення розрахунків з пов'язаними сторонами, в т.ч. сумнівними постачальниками і підрядниками;

4) аналіз результативності діяльності керуючої компанії, ефективності використання нею ресурсів, аналіз рівня її ліквідності та платоспроможності;

5) аналіз прогнозованої фінансової інформації, що міститиметься у фінансових планах керуючої компанії;

6) аналіз правильності та обґрунтованості встановлення тарифів на послуги за їх видами.

Аудит фінансової звітності проводиться для підтвердження достовірності показників фінансової звітності, що виключає можливість задоволення потреб переважної більшості стейкхолдерів. Тому він має бути спрямований і на підтвердження ефективності використання коштів, якості надання послуг клієнтам тощо. Встановлено, що неефективність діяльності не може бути встановлена в межах аудиту фінансової звітності, який не виключає методи вибіркової поведінки.

Використання стейкхолдеро-орієнтованого підходу дозволяє сформулювати декілька підходів до аудиту ефективності досліджуваних компаній, тому запропоновано виділяти аудит ефективності бізнес-процесів, аудит ефективності діяльності з управління, аудит ефективності функціонування керуючої компанії. Виходячи з того, що аудит ефективності бізнес-процесів дозволяє задовольнити інформаційні запити максимальної кількості стейкхолдерів, його елементи мають бути імплементовані у організацію та методiku аудиту фінансової звітності.

Обґрунтовані етапи аудиторської перевірки керуючої компанії у сфері ЖКГ визначені на основі її галузевих особливостей та ідентифікованих раніше загроз та слабких сторін, а отже дозволяють аудитору дієво організувати аудиторську перевірку та отримати доручні та надійні аудиторські докази для формулювання аудиторської думки. Для створення належної інформаційно-методичної підтримки аудиторських процедур на етапі ознайомлення з діяльністю керуючої компанії та планування аудиту розроблено:

– робочі документи за процедурами попереднього ознайомлення (Програма вивчення керуючої компанії та її середовища, Тест середовища керуючої компанії для оцінки ризиків суттєвого викривлення, Тест облікової політики керуючої компанії для оцінки ризиків системи бухгалтерського обліку, Тест внутрішнього контролю керуючої компанії для оцінки ризиків на рівні тверджень);

– робочі документи за процедурами планування (Загальна стратегія аудиту керуючої компанії, План аудиту керуючої компанії);

– проектування процедур у відповідь на оцінені ризики (Визначення необхідності застосування процедур зовнішніх підтверджень, Визначення необхідності отримання пояснень управлінського персоналу).

Їх використання дозволить комплексно підійти до документування процедур отримання аудиторських доказів та дозволить забезпечити виконання вимог щодо системи контролю якості в ході аудиторської перевірки.

Перспективами дослідження, виходячи зі специфіки діяльності керуючої компанії у сфері ЖКГ, вважаємо: формування методичного забезпечення процедур перевірки окремих бізнес-процесів керуючої компанії у сфері ЖКГ, а також загальних аудиторських процедур перевірки фінансової звітності керуючої компанії у сфері ЖКГ.

7.2 Процедури аудиторської перевірки бізнес-процесів керуючої компанії у сфері ЖКГ в умовах відновлення України після збройного конфлікту

Важливим етапом підготовки до проведення аудиту ефективності бізнес-процесів керуючої компанії в сфері ЖКГ в умовах відновлення України після збройного конфлікту є вивчення середовища її функціонування. Цей процес полягатиме у ідентифікації ризиків функціонування керуючої компанії, що вплинуть на ймовірність викривлень у розкритті інформації зокрема, ризики контролю, а також підсилять властиві ризики невиявлення. Це необхідно здійснити для того, щоб розуміти основні параметри функціонування локального ринку, на якому працює керуюча компанія. Справа в тому, що ринок житлово-комунальних послуг є доволі локалізованим, тобто представленим в межах одного населеного пункту або навіть району (у випадку, якщо населений пункт є великим). Крім того, в кожному населеному пункті відрізняються рівень

оплати праці та розмір тарифів на житлово-комунальні послуги, що впливає і на діяльність керуючої компанії в сфері ЖКГ.

Вивчення середовища діяльності необхідно для оцінки ризиків суттєвого викривлення фінансової звітності та оцінки ступеня впливу такого середовища на ефективність бізнес-процесів керуючої компанії. В свою чергу, аудитор повинен здійснити певні заходи для врахування цих ризиків під час проведення аудиту та встановити консистентність облікової політики та бізнес-процесів умовам зовнішнього середовища. На невід'ємності ризику, що притаманний господарській діяльності, наголошує і Дорош Н.І.: “Ризик є невід'ємною частиною ділової активності, адже завжди існує ризик того, що нова продукція зазнає невдачі, непередбачувані економічні події відбудуться, або бажаний результат буде малоімовірним. В сучасних умовах економічної нестабільності зростає необхідність управління підприємницьким ризиком. Правильна оцінка ситуації і вибір методу управління ризиками є важливими інструментами досягнення економічних цілей підприємства. Важливим є вміння правильно і своєчасно виявляти підприємницькі ризики і приймати відповідні рішення в рамках розробленої підприємством політики управління ризиками з врахуванням економічної тактики і стратегії підприємства” (Дорош, 2017). В цьому контексті зовнішній аудит дозволяє виявити такі ризики, а менеджмент керуючої компанії у сфері ЖКГ може скористатись висновками незалежного аудитора для вдосконалення системи ризик-менеджменту.

Для внутрішньої системи ризик-менеджменту подекуди буває складно визначити такі ризики, а ще важче оцінити їх. Зовнішній аудит може допомогти вирішити цю проблему. На важливості оцінки ризиків слушно зазначає Н.І. Дорош, стверджуючи, що “аудиторові необхідно оцінити ризики суб'єкта господарювання, а також те, наскільки ефективно система управління визначає їх та управляє ними. Результати аналізу ризиків підприємства безпосередньо впливають на кількість та напрями аудиторських робіт, які необхідно виконати. При здійсненні планування аудиторської перевірки необхідно чітко сформулювати унікальні ризики підприємства-

клієнта, пов'язати ці ризики з певними сальдо рахунків і відповідними твердженнями у фінансових звітах, а також визначити типи аудиторських процедур, які мають бути виконані з врахуванням впливу ризиків. Без розуміння ризику персонал аудиторської фірми не може виконати свої зобов'язання, особливо щодо клієнтів, які мають високий ризик наявності суттєвих викривлень у фінансовій звітності” (Дорош, 2017). Пропонуємо для ознайомлення аудитора з середовищем діяльності керуючої компанії використовувати результати SWOT-аналізу, що дозволить врахувати галузевий вимір діяльності керуючої компанії.

Ризик взяття зобов'язань та аудиторський ризик є унікальними і визначаються окремо щодо кожного підприємства, що підлягає аудиту, тому на них ми зупинитися не будемо. Процитуємо лише Дорош Н.І. щодо важливості сприйняття ризиків неефективного управління аудиторами: “Невідповідні процеси управління ризиками є достатньою причиною для неприйняття потенційного замовника аудиту. Аудитор має оцінити зобов'язання органів управління реалізувати ефективну систему управління ризиками. Налагодження ефективної системи управління ризиками та внутрішнього контролю свідчить про спрямованість підприємства на довгострокові стратегії. <...> що ризик може бути компенсований шляхом виконання додаткових аудиторських процедур” (Дорош, 2017).

Розглянемо питання підприємницького ризику та ризику фінансової звітності керуючих компаній у сфері ЖКГ, що безпосередньо зумовлено специфікою її діяльності на ринку житлово-комунальних послуг. Розглянемо такі фактори ризику по кожному бізнес-процесу окремо.

Бізнес-процес “Підтримка функціонування та розвитку матеріально-технічної бази”. Основними об'єктами бухгалтерського обліку цього бізнес-процесу є об'єкти основних засобів та інших необоротних матеріальних активів, капітальні інвестиції та витрати операційної діяльності, пов'язані з операціями та процедурами підтримки матеріально-технічної бази. Ризик викривлення інформації у фінансовій звітності полягає у тому, що дані об'єкти бухгалтерського обліку

фактично не будуть використані на підтримку матеріально-технічної бази, але як такі будуть відображені у фінансовій звітності. Чи навпаки – використовуються для підтримки та розвитку матеріально-технічної бази, але у фінансовій звітності як такі не відображаються. Те саме стосується і витрат на підтримку таких об'єктів основних засобів, що впливає на виникнення відповідних витрат та калькулювання собівартості окремих видів сервісно-технічних послуг, що надає керуюча компанія. Крім того, поширеними викривленнями є неправильне формування первісної та некоректна оцінка балансової вартості об'єктів матеріально-технічної бази з урахуванням витрат економічних вигід.

Бізнес-процес “Взаємодія з постачальниками і підрядниками”. Даний бізнес-процес фактично забезпечує здійснення основної діяльності керуючої компанії з надання послуг населенню. Постачальники та підрядники виконують роботи, надають послуги та забезпечують постачання матеріальних цінностей, які керуюча компанія адмініструє своїм клієнтам. На цьому бізнес-процесі ризики можуть виникати з визначенням вартості робіт, послуг та активів, що придбаються у постачальників та підрядників для виконання своїх зобов'язань керуючою компанією перед клієнтами. Також ризики можуть виникати під час визначення розміру податків та зборів за такими операціями і відображення їх в бухгалтерському обліку та фінансовій звітності, адже, як правило, постачальники та підрядники є платниками ПДВ, а клієнти керуючої компанії не є платниками ПДВ.

Також можуть виникати витрати майбутніх періодів, за якими керуюча компанія може розподіляти витрати на надання послуг населенню і розрахунку за такі послуги перед постачальниками ресурсів. Якщо керуюча компанія придбає товарно-матеріальні цінності для виконання своїх зобов'язань перед клієнтами, то такі активи необхідно зберігати та відповідним чином списувати під час їх використання. Всі ці операції повинні бути своєчасно відображені в бухгалтерському обліку та фінансовій звітності для уникнення викривлення її показників, завищення їх вартості на дату балансу.

Бізнес-процес “Взаємодія зі споживачами”. Даний

бізнес-процес є надзвичайно складним у зв'язку із великою кількістю послуг, що керуюча компанія надає своїм клієнтам, і за кожною послугою необхідно чітко відобразити понесені витрати, матеріальних цінностей, інших видів ресурсів, що формуватиме собівартість таких наданих послуг. При цьому, виходячи з природи, кожна надана послуга вимагатиме окремої методики калькулювання. Тому потенційно кожен об'єкт калькулювання (послуга) є носієм ризику викривлень, оскільки є ймовірність помилки формування собівартості такої послуги. А чим більша кількість послуг надається споживачам, тим більш ймовірні ризики викривлення даних фінансової звітності щодо незавершеного виробництва та відповідних витрат у вигляді собівартості реалізованих послуг.

Окремо варто зазначити про послугу супроводу фінансових операцій, коли керуюча компанія повинна формувати та відображати використання резерву сумнівних боргів, враховувати наявність пільг та субсидій у споживачів. Через складність цієї послуги виникають значні ризики викривлення показників фінансової звітності, в тому числі оцінки потенційних втрат економічних вигід.

Бізнес-процес “Підтримка функціонування та розвитку онлайн-платформи”. Основними активами, що забезпечують здійснення цього бізнес-процесу є ліцензоване програмне забезпечення та бази даних. У керуючої компанії можуть виникати значні витрати на придбання таких нематеріальних активів або на їх створення, що впливає на формування їх собівартості та подальші витрати на технічну підтримку. Крім цього, важливим є питання наявності прав користування нематеріальними активами, що є визначальним для їх відображення в бухгалтерському обліку та фінансовій звітності як активів керуючої компанії.

Нами було сформульовано етапи аудиторської перевірки керуючої компанії у сфері ЖКГ, проте слід окремо конкретизувати саме методичний етап перевірки, який також можна структурувати на етапи планування процедур за окремими бізнес-процесами, власне виконання самих процедур та інтерпретацію їх результатів. Загалом послідовність робіт при аудиті ефективності бізнес-процесів керуючої компанії можемо

представити наступним чином (табл. 7.5).

Таблиця 7.5. Послідовність проведення аудиту ефективності
бізнес-процесів керуючої компанії в сфері ЖКГ

№ з/п	Назва робіт, що виконуються	Склад робіт	Результат робіт
1	2	3	4
1	Визначення об'єкта та цілей аудиту	Вибір конкретного бізнес-процесу як об'єкта аудиту та визначення цілей його перевірки	Загальна стратегія аудиту, план аудиту
2	Планування та організація аудиту бізнес-процесу	Збір попередньої інформації про бізнес-процес, який підлягає аудиту; розробка плану та програми аудиту	Тест ризиків системи внутрішнього контролю керуючої компанії; Тест системи бухгалтерського обліку керуючої компанії; Тест ризиків середовища діяльності керуючої компанії; План аудиту бізнес-процесу
3	Збір та аналіз документів, що регламентують здійснення бізнес-процесу	Підготовка робочої документації для збору інформації; збір існуючих документів, що регламентують здійснення бізнес-процесу; аналіз отриманих документів	Робочі документи за окремими аудиторськими процедурами

Продовження таблиці 7.5

1	2	3	4
4	Збір та аналіз інформації про бізнес-процес	Проведення опитування працівників та керівників, що відповідають за здійснення бізнес-процесу; спостереження за здійсненням бізнес-процесу; отримання додаткових документів тощо	Робочі документи аудитора за процедурами щодо бізнес-процесу
5	Аналіз отриманих даних	Співставлення вимог до бізнес-процесу та інформації про нього у отриманих документах та поясненнях; визначення відповідності здійснення бізнес-процесу поставленим цілям; виявлення відхилень в ефективності бізнес-процесу	Робочі документи аудитора за аудиторськими процедурами
6	Підготовка звіту аудитора	Формування звіту аудитора з проведеного аудиту ефективності бізнес-процесу	Звіт аудитора, повідомлення про виявлені викривлення управлінському персоналу або тим, кого наділено найвищими повноваженнями
7	Виявлення невідповідностей виконавців бізнес-процесу із аудитором щодо ефективності бізнес-процесу	Дослідження причин невідповідностей та формування рекомендацій щодо їх усунення	Додатки до звіту аудитора

Розглянемо детальніше представлені у таблиці етапи для

цілей встановлення векторів комплексного організаційно-методичного забезпечення аудиту діяльності керуючої компанії у сфері ЖКГ.

Перший етап передбачає визначення об'єкта та цілей аудиту. Об'єктами аудиту ефективності бізнес-процесів є бізнес-процеси керуючої компанії в сфері ЖКГ. При цьому, базуючись на теорії стейкхолдерів, вважаємо, що структурувати об'єкти аудиту слід виходячи з потреби встановлення ефективності бізнес-процесів керуючої компанії у сфері ЖКГ. Тому отримані об'єкти аудиту ефективності бізнес-процесів представлені на рис. 7.3.

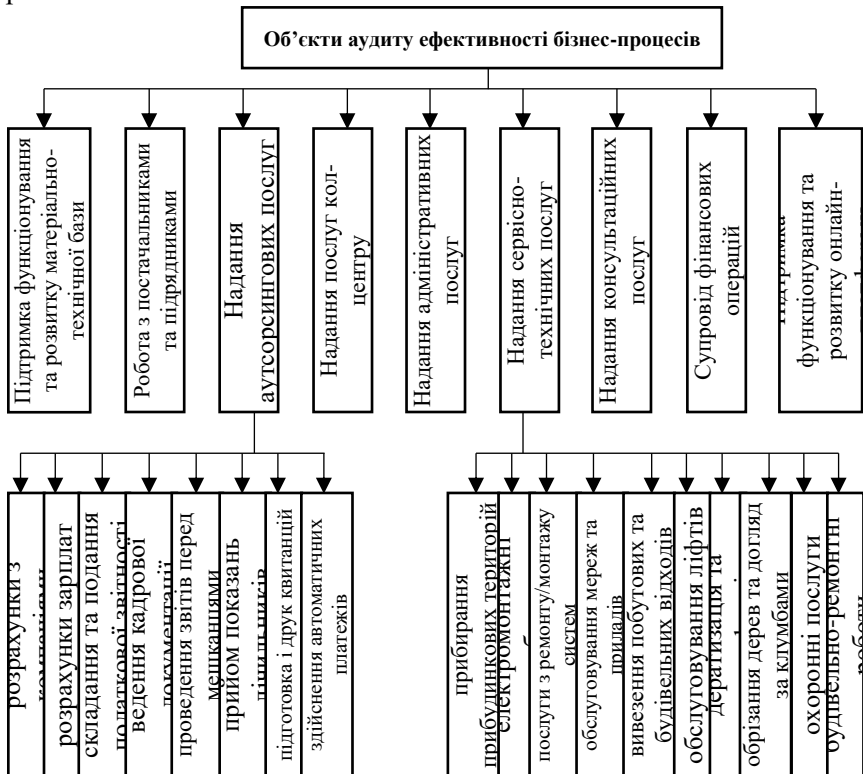


Рис. 7.3. Об'єкти аудиту ефективності бізнес-процесів керуючої компанії в сфері ЖКГ

Важливо зазначити, що об'єктами аудиту виступають не

стільки активи та пасиви керуючої компанії, які задіяні в здійсненні бізнес-процесів, скільки процес і характер їх використання. Такий підхід до трактування об'єктів аудиту ефективності бізнес-процесів дозволяє провести оцінку ефективності використання наявних у компанії активів і пасивів більш якісно та повно у відповідності до специфіки її основної діяльності.

Другий етап передбачає планування та організацію аудиту бізнес-процесів. Етап планування є плануванням дій аудитора по виконанню аудиторського завдання у відповідь на оцінені ризики, ідентифіковані на основі тестування. Проте, важливою особливістю аудиту ефективності бізнес-процесів керуючої компанії в сфері ЖКГ є необхідність врахування послідовності здійснення самих бізнес-процесів. Крім того, необхідно чітко розмежовувати активи, що використовуються для здійснення різних бізнес-процесів і ті активи, що одночасно використовуються в кількох бізнес-процесах. В цьому випадку варто окремо приділити увагу розподілу участі таких активів у здійсненні бізнес-процесів.

Для забезпечення більшої дієвості аудиторських процедур на основі їх вираженого планування у відповідь на оцінені на попередніх етапах ризики, вважаємо за необхідне структурувати такі процедури у програмах застосування аудиторських процедур за окремими бізнес-процесами. Тому невід'ємною частиною запропонованого пакету робочих документів є програми аудиту окремих бізнес-процесів, використання яких дозволяє конкретизувати процедури аудиторської перевірки, визначити крос-документальні зв'язки, сформулювати структуроване представлення отриманих аудиторських доказів. Нами сформульовано мету складання вказаних програм (рис. 7.4).

Третій етап передбачає збір та аналіз документів, що регламентують здійснення бізнес-процесу. При проведенні аудиту ефективності бізнес-процесів використовуються значні обсяги інформації з різних джерел, зокрема, Головчак Г.В. та Юрченко О.Б. виділяють такі основні джерела інформації для аналізу діяльності житлово-комунальних підприємств:

«1) планово-нормативна (фінансовий план, норми витрат і

нормативи, затверджений перелік цін і тарифів, законодавчі акти, інструкції, договори, технологічна документація тощо);

2) дані бухгалтерського, статистичного і оперативного обліку та звітності;

3) внутрішня не облікова інформація (накази, виробниче листування, довідки про перевірки та акти ревізій (аудиту), протоколи виробничих нарад, доповідні записки.);

3.01.00. Програма аудиту матеріально-технічної бази керуючої компанії

- *Мета:* упорядкувати перелік процедур, які аудитор виконує для отримання доречних та надійних аудиторських доказів щодо елементів матеріально-технічної бази керуючої компанії

3.02.00. Програма аудиту нематеріальних активів керуючої компанії

- *Мета:* упорядкувати перелік процедур, які аудитор виконує для отримання доречних та надійних аудиторських доказів щодо нематеріальних активів керуючої компанії

3.03.00. Програма аудиту розрахунків керуючої компанії з постачальниками і підрядниками

- *Мета:* упорядкувати перелік процедур, які аудитор виконує для отримання доречних та надійних аудиторських доказів щодо розрахунків керуючої компанії з постачальниками і підрядниками

3.04.00. Програма аудиту розрахунків керуючої компанії зі споживачами житлово-комунальних послуг

- *Мета:* упорядкувати перелік процедур, які аудитор виконує для отримання доречних та надійних аудиторських доказів щодо розрахунків керуючої компанії з постачальниками і підрядниками

Рис. 7.4. Мета складання розроблених форм аудиторських документів за процедурами планування та проектування процедур вивчення окремих бізнес-процесів

4) зовнішня інформація (звітні дані споріднених підприємств, збірники статистичних матеріалів як вітчизняних,

так і закордонних установ, дані переписів і анкетних обстежень);

5) дані особистих спостережень аналітика (виробничі екскурсії, хронометраж робочого дня, опитування працівників підприємства)» (Головчак, Юрченко, 2019).

Проектування джерел для збору аудиторських доказів відбувається на етапі планування аудиторських процедур та їх кількість буде визначатися за принципом достатності та прийнятності.

Для формування організаційно-інформаційного забезпечення виконання аудиторських процедур нами розроблено пакет робочих документів за окремими бізнес-процесами (табл. 7.6).

Таблиця 7.6. Розроблені робочі документи аудитора за процедурами аудиту бізнес-процесів керуючої компанії керуючої компанії у сфері ЖКГ

Група робочих документів		Розроблений робочий документ	
1	2	3	4
Шифр	Назва	Шифр	Назва
3.01	Робочі документи аудиту бізнес-процесу «Підтримка функціонування та розвитку матеріально-технічної бази»	3.01.00	Програма аудиту матеріально-технічної бази керуючої компанії
		3.01.01	Тестування системи контролю матеріальної відповідальності щодо основних засобів та запасів керуючої компанії
		3.01.02	Перевірка наявності та повноти формування залишків основних засобів та запасів на початок періоду

Продовження таблиці 7.6

1	2	3	4
3.02	Робочі документи аудиту бізнес-процесу «Підтримка функціонування та розвитку онлайн-платформи»	3.02.00	Програма аудиту нематеріальних активів керуючої компанії, пов'язаних з функціонуванням онлайн-платформи
		3.02.01	Перевірка наявності та повноти формування залишків нематеріальних активів керуючої компанії, пов'язаних з функціонуванням онлайн-платформи, на початок періоду
		3.02.02	Перевірка правильності розподілу витрат на функціонування онлайн-платформи
3.03	Робочі документи аудиту бізнес-процесу «Взаємодія з постачальниками і підрядниками»	3.03.00	Програма аудиту розрахунків керуючої компанії з постачальниками і підрядниками
		3.03.01	Перевірка існування та класифікації залишків кредиторської заборгованості перед постачальниками і підрядниками на початок періоду
		3.03.02	Вибірка заборгованості керуючої компанії перед постачальниками і підрядниками
		3.03.03	Журнал реєстрації запитів постачальникам і підрядникам
		3.03.04	Розрахунок розмірів забезпечень
3.04	Робочі документи аудиту бізнес-процесу «Взаємодія зі споживачами»	3.04.00	Програма аудиту розрахунків керуючої компанії зі споживачами житлово-комунальних послуг
		3.04.01	Вибірка заборгованості споживачів житлово-комунальних послуг перед керуючою компанією
		3.04.02	Журнал реєстрації запитів ОСББ
		3.04.03	Розрахунок резерву сумнівних боргів споживачів житлово-комунальних послуг

Вказані форми робочих документів є засобом

інформаційної підтримки формулювання думки аудитора про повноту та відповідність розкриття інформації про них у фінансовій звітності. Їх форма дозволяє зафіксувати міркування аудитора щодо отриманих аудиторських доказів, дозволяє адаптувати дані форми до потреби виконання додаткових (альтернативних) аудиторських процедур.

Четвертий етап передбачає збір та аналіз інформації про бізнес-процес. Крім зазначених джерел інформації, також необхідно обов'язково використати інформацію з каналів комунікації керуючої компанії зі своїми клієнтами та контрагентами. Аудит ефективності бізнес-процесів неможливо здійснити в повній мірі та з належним ступенем якості без використання звернень споживачів послуг керуючої компанії. Джерелами такої інформації можуть бути письмові звернення споживачів через онлайн-платформу, зареєстровані телефонні дзвінки, повідомлення в соціальних мережах тощо. Орієнтуючись на запити та звернення споживачів та контрагентів, аудитори можуть визначити проблемні моменти в ефективності бізнес-процесів керуючої компанії.

Необхідно зібрати якомога більше релевантної інформації, що можна зробити за рахунок таких заходів:

- аналіз документів, що регламентують бізнес-процес;
- збір даних про планові показники здійснення бізнес-процесу, його нормативні значення відхилень тощо;
- опитування працівників, які відповідають за виконання бізнес-процесів;
- опитування клієнтів бізнес-процесу;
- безпосередній моніторинг за виконання бізнес-процесу.

В ході цих заходів необхідно зібрати наступну інформацію про бізнес-процес, що підлягає перевірці:

1. Чи дотримується порядок виконання бізнес-процесу?
2. Чи виконавці бізнес-процесу пройшли навчання або тренінг по його виконанню (супроводу)?
3. Чи дотримуються терміни виконання бізнес-процесу (часові ліміти тощо)?
4. Чи відбувається своєчасне звітування про результати виконання бізнес-процесу?
5. Чи встановлені бенчмарки показників бізнес-процесу та

яка методика їх визначення?

6. Чи встановлені бенчмарки бізнес-процесу відповідають стратегічним цілям розвитку керуючої компанії?

7. Який ступінь задоволеності клієнтів бізнес-процесу?

8. Чи є затверджені посадові інструкції, положення та дорожні карти бізнес-процесів? Чи ознайомлені учасники бізнес-процесу з цими документами?

9. Чи є у власника бізнес-процесу доступ до всіх нормативних документів, необхідним для виконання процесу?

10. Фіксуються чи пропозиції щодо зміни та поліпшення бізнес-процесу?

Вся отримана інформація має бути належним чином задокументована, а при необхідності можна вести аудіо або відео запис.

Якщо в процесі опитування аудитор встановлює наявність певних відхилень, то надзвичайно важливо одразу встановити причини цих відхилень, оскільки саме ці факти на наступному етапі будуть підлягати більш детальній перевірці.

П'ятий етап – аналіз отриманих даних. Як і при будь-якому іншому виді аудиту, зібрати аудиторські докази можна кількома способами: опитування, вивчення задокументованої інформації, спостереження за виконанням бізнес-процесу. В ході проведення опитування керівників та виконавців бізнес-процесу необхідно встановити, який результат бізнес-процесу передбачений внаслідок його здійснення, як відбувається оцінка ступеня завершеності та ефективності (результативності) бізнес-процесу та які наступні дії передбачаються після завершення циклу бізнес-процесу. Важливим моментом є те, що аудит бізнес-процесу не можна проводити локально. Сам по собі бізнес-процес оцінити неможливо, це можна зробити лише з орієнтацією на використання результатів цього бізнес-процесу. Наприклад, якщо проводиться аудит бізнес-процесу “Підтримка функціонування та розвитку онлайн платформи” (Проект робочого документу 9, 10,11), то встановити лише наявність та функціонування такої платформи недостатньо.

Проект робочого документу 9

Суб'єкт аудиторської діяльності	ТОВ АУДИТОРСЬКА ФІРМА «КОНСАЛТИНГ ГРУП»
Суб'єкт, що підлягає перевірці	Керуюча компанія з управління житловим фондом
Підстава перевірки	Договір № 171/20 від 05.02.2022 р.
Період, що підлягає перевірці	2021 рік

**ПРОГРАМА АУДИТУ НЕМАТЕРІАЛЬНИХ АКТИВІВ
КЕРУЮЧОЇ КОМПАНІЇ, ПОВ'ЯЗАНИХ З
ФУНКЦІОНУВАННЯМ ОНЛАЙН-ПЛАТФОРМИ
(індекс робочого документу – 3.02.00)**

Методичний базис виконання процедури: МСА 500 «Аудиторські докази», МСА 501 «Аудиторські докази – особливі положення щодо відібраних елементів», МСА 510 «Перші завдання з аудиту – залишки на початок періоду», МСА 540 «Аудит облікових оцінок, у тому числі облікових оцінок за справедливою вартістю, та пов'язані з ними розкриття інформації»

Мета: упорядкувати перелік процедур, які аудитор виконує для отримання доречних та надійних аудиторських доказів щодо нематеріальних активів керуючої компанії

<i>№</i>	<i>Перелік аудиторських процедур</i>	<i>Виконавець</i>	<i>Індекс робочого документу</i>
1.	Вивчення відповідності облікових політик та облікових оцінок щодо НМА вимогам застосовної концептуальної основи	Аудитор	1.01.02
2.	<i>Процедури по суті</i>		
2.1.	Порівняння показників аналітичного обліку НМА з Головною книгою та фінансовою звітністю	Аудитор, асистент	3.02.01

<i>№</i>	<i>Перелік аудиторських процедур</i>	<i>Виконавець</i>	<i>Індекс робочого документу</i>
2.2.	Перевірка наявності НМА шляхом: - розгляду результатів проведених інвентаризацій АБО - участі у проведенні інвентаризації	Аудитор, асистент	
2.3	Перевірка прав власності на нематеріальні активи шляхом перевірки: - відповідних правовстановлюючих документів, реєстрів обліку, первинних документів; - платіжних документів щодо купівлі активів	Аудитор, асистент	
3.	Перевірка первинної документації за операціями з НМА (в т.ч. їх санкціонування)	Аудитор, асистент	
4.	Перевірка документального оформлення відображення в обліку результатів інвентаризації НМА	Аудитор, асистент	
5.	Перевірка своєчасності відображення в обліку оприбуткування та вибуття НМА	Аудитор, асистент	
6.	Перевірка своєчасності відображення в обліку оприбуткування та вибуття нематеріальних активів	Аудитор, асистент	
7.	Перевірка правильності розрахунку індексу переоцінки нематеріальних активів	Аудитор, асистент	У довільній формі

Документ склав:

Аудитор _____ /ПІБ/

Асистент аудитора _____ /ПІБ/

“ _____ ” _____ 20__ р.

Контроль якості наданих послуг проведено:

Аудитор, відповідальний

за контроль якості _____ /ПІБ/

“ _____ ” _____ 20__ р.

Проект робочого документу 10

Суб'єкт аудиторської діяльності	ТОВ АУДИТОРСЬКА ФІРМА «КОНСАЛТИНГ ГРУП»
Суб'єкт, що підлягає перевірці	Керуюча компанія з управління житловим фондом
Підстава перевірки	Договір № 171/20 від 05.02.2022 р.
Період, що підлягає перевірці	2021 рік

**ПЕРЕВІРКА НАЯВНОСТІ ТА ПОВНОТИ
ФОРМУВАННЯ ЗАЛИШКІВ НЕМАТЕРІАЛЬНИХ
АКТИВІВ КЕРУЮЧОЇ КОМПАНІЇ, ПОВ'ЯЗАНИХ З
ФУНКЦІОНУВАННЯМ ОНЛАЙН-ПЛАТФОРМИ, НА
ПОЧАТОК ПЕРІОДУ**

(індекс робочого документу – 3.02.01)

*Методичний базис виконання процедури: МСА 510
«Перші завдання з аудиту – залишки на початок періоду»*

*Мета: отримати доречні та надійні аудиторські
докази щодо існування елементів матеріально-технічної
бази керуючої компанії на початок періоду*

Рахунок	Залишки			Відхилення
	За Головною книгою, грн.	За даними попереднього аудитора, тис. грн.	За фінансовою звітністю, тис. грн.	
121 «Права на користування природними ресурсами»				
122 «Права користування майном»				
123 «Права на комерційні позначення»				
124 «Права на				

об'єкти промислової власності»				
125 «Авторські права та суміжні з ними права»				
127 «Інші нематеріальні активи»				
Разом:				-

Документ склав:

Аудитор _____

/ПІБ/

Асистент аудитора _____

/ПІБ/

“ ____ ” _____ 20__ р.

Контроль якості наданих послуг проведено:

Аудитор, відповідальний _____

за контроль якості _____

/ПІБ/

“ ____ ” _____ 20__ р.

Проект робочого документу 11

Суб'єкт аудиторської діяльності	ТОВ АУДИТОРСЬКА ФІРМА «КОНСАЛТИНГ ГРУП»
Суб'єкт, що підлягає перевірці	КП «КЕРУЮЧА КОМПАНІЯ З ОБСЛУГОВУВАННЯ ЖИТЛОВОГО ФОНДУ ДЕСНЯНСЬКОГО Р-НУ»
Підстава перевірки	Договір № 171/20 від 05.02.2022 р.
Період, що підлягає перевірці	2021 рік

ПЕРЕВІРКА ПРАВИЛЬНОСТІ РОЗПОДІЛУ ВИТРАТ НА ФУНКЦІОНУВАННЯ ОНЛАЙН-ПЛАТФОРМИ

(індекс робочого документу – 3.02.02)

Методичний базис виконання процедури: МСА 500 «Аудиторські докази»

Мета: отримати доречні та надійні аудиторські докази щодо правильності розподілу витрат, пов'язаних з функціонуванням онлайн-платформи

	Кількість квартир, що обслуговуються	Коефіцієнт розподілу витрат	Сума витрат на підтримку функціонування онлайн-платформи		Викривлення	
			За даними аудитора	За даними обліку (включено у витрати виробництва)		
ОСББ 1	216	X	1076,35	0,00	1076,35	
ОСББ 2	192		956,75	0,00	956,75	
ОСББ 3	144		717,57	0,00	717,57	
...
ОСББ N						
Разом:	27216	4,983098	135620	0,00	135620	

Висновок: Витрати, пов'язані з функціонуванням онлайн-платформи, включено до інших операційних витрат. Аудитор

рекомендує відкоригувати показник інших операційних витрат на суму 135620 грн. та розподілити витрати на собівартість наданих послуг у 2021 р. за окремими ОСББ.

Документ склав:

Аудитор _____ /ПІБ/

Асистент аудитора _____ /ПІБ/

“ ____ ” _____ 20__ р.

Контроль якості наданих послуг проведено:

Аудитор, відповідальний

за контроль якості _____ /ПІБ/

“ ____ ” _____ 20__ р.

Для визначення ефективності цього бізнес-процесу необхідно визначити, чи використовується онлайн платформа і як саме вона використовується. Якщо за результатами здійснення цього бізнес-процесу через сайт керуючої компанії здійснюється комунікація із споживачами послуг, вони залишають відгуки, пропозиції скарги тощо, адміністрація керуючої компанії забезпечує споживачів релевантною інформацією, що становить для них інтерес, то виконання цього бізнес-процесу можна констатувати ефективним.

Для того, щоб аудитор міг встановити кінцеві цілі виконання бізнес-процесу, можна провести опитування безпосередніх виконавців бізнес-процесів або осіб, які обслуговують їх здійснення. Інший спосіб – дослідження документів, що регламентують реалізацію кожного бізнес-процесу. Якщо вони наявні в керуючій компанії, то таке дослідження дозволить встановити не лише порядок здійснення бізнес-процесу, але й взаємозв'язок між бізнес-процесами. Це дозволить визначити результуючі показники бізнес-процесу та його кінцевий результат (продукт), що використовується в інших бізнес-процесах.

Безпосереднє спостереження за виконанням бізнес-процесу дозволяє аудитору визначити, на скільки попередня оцінка ефективності бізнес-процесу узгоджується із використанням його результатів на пов'язаному бізнес-процесі.

Наприклад, було встановлено, що онлайн-платформа керуючої компанії функціонує і споживачі послуг комунікують через неї з компанією. В цьому випадку бізнес-процес оцінюється як ефективний. Але в ході спостереження за процесом комунікації за допомогою онлайн-платформи аудитор встановив, що механізм реалізації комунікації надзвичайно складний і незручний, а більшість відгуків та пропозицій, які залишають споживачі, стосуються покращення функціоналу онлайн платформи. В цьому випадку аудитор може оцінити бізнес-процес як неефективний.

Таким чином, будь яка оцінка результативності повинна бути орієнтована на узгодженість функціонування бізнес-процесу та його результати із стратегічними цілями керуючої компанії та поставленими бенчмарками функціонування бізнес-процесу.

Оцінка ефективності бізнес-процесів може проводитись кількома способами:

- аудитор аналізує результати оцінки ефективності, які були отримані заздалегідь у відповідності із процедурою оцінки ефективності, що передбачена стандартами бізнес-процесів керуючої компанії;
- аудитор сам проводить опитування відповідальних осіб за конкретні бізнес-процеси.

Отримані результати зіставляються з результатами оцінки результативності бізнес-процесу, що перевіряється та із бенчмарками по досягненню цілей функціонування бізнес-процесу.

Ще один важливий інструмент, що може бути застосований в ході аудиту бізнес-процесів – це аналіз ризиків бізнес-процесів. Ризик бізнес-процесу передбачає настання певних небажаних подій, що можуть мати негативні наслідки або ненастання запланований подій, які передбачені бізнес-процесом. Оцінку ризиків можна провести спільно з виконавцями бізнес-процесу безпосередньо в ході проведення аудиту, ставлячи, наприклад, такі питання:

- які небажані події можуть виникнути в ході виконання бізнес-процесу?
- які можуть бути наслідки у разі, якщо небажана подія

виникне?

- яка ймовірність виникнення небажаної події?

- які заходи можуть бути проведені для зменшення ймовірності виникнення ризику або негативних наслідків у випадку настання небажаних подій?

В ході отримання відповідей на ці питання аудитор формулює власне бачення системи оцінки ризиків бізнес-процесів в керуючій компанії і за результатами проведеного аудиту має надати рекомендації щодо мінімізації ризиків бізнес-процесів. Розглянуті способи отримання інформації розкривають особливості їх застосування саме в ході аудиту ефективності бізнес-процесів керуючої компанії в сфері ЖКГ. Що стосується порядку документування аудиторських доказів та ведення робочої та підсумкової документації аудитора, то аудит ефективності бізнес-процесів не відрізняється від інших видів аудиту, а всі питання організації роботи аудитора залишаються на його власний розсуд.

Шостий та сьомий етапи передбачають підготовку звіту аудитора, передачу звіту аудитора замовнику та виявлення невідповідностей виконавців бізнес-процесу із аудитором щодо ефективності бізнес-процесу. Особливостей формування звіту за результатами проведення аудиту бізнес-процесів керуючої компанії в сфері ЖКГ практично немає. Варто лише зауважити, що у випадку коли виконавці бізнес-процесу не згодні із висновком аудитора про ефективність бізнес-процесу, то таку ситуацію необхідно трактувати як невідповідність. За результатами цього необхідно провести додаткове дослідження та встановити причини такої невідповідності. Потім необхідно надати рекомендації щодо усунення цієї невідповідності та оцінити можливі результати її усунення та неусунення.

Що стосується оцінки ризиків, то необхідно у звіті відобразити і потенційні невідповідності, які можуть виникнути у випадку настання небажаних подій, тобто у випадку реалізації ризику. Для кожної встановленої невідповідності необхідно розробити варіанти її усунення, що в результаті підвищить ефективність бізнес-процесів керуючої компанії.

Результатом проведеної аудитором роботи з аудиту ефективності бізнес-процесів має бути оцінка ефективності та

план роботи з підвищення ефективності бізнес-процесів, що включає наступне:

1. Пропозиції щодо зміни порядку реалізації бізнес-процесу.
2. Заходи з додаткового навчання персоналу.
3. Заходи з доопрацювання програмного забезпечення, яке використовуються для здійснення бізнес-процесу.
4. Перелік необхідного додаткового обладнання або програмного забезпечення для реалізації бізнес-процесів.
5. Перелік адміністративних розпоряджень, реалізація яких має сприяти підвищенню ефективності бізнес-процесів.
6. Пропозиції щодо заохочення персоналу, що реалізує та обслуговує бізнес-процеси.
7. Пропозиції щодо кадрових змін тощо.

Даний перелік є орієнтованим і залежить від результатів аудиту конкретного бізнес-процесу. В цілому філософія результатів аудиту полягає у формулюванні конкретних рекомендацій для забезпечення підвищення ефективності функціонування бізнес-процесів для досягнення стратегічних цілей керуючої компанії в сфері ЖКГ.

Таким чином, в ході дослідження сформульовано доцільність структурування процедур аудиторської перевірки за бізнес-процесами. Даний підхід повністю відповідає вимогам Міжнародних стандартів аудиту, зокрема, дозволяє спланувати процедури у відповідь на оцінені ризики аудитора, зосередити увагу на отриманні аудиторських доказів не за окремими об'єктами бухгалтерського обліку, а за пов'язаними операціями.

У свою чергу, таких підхід дозволяє аудитору отримати системне уявлення про структуру діяльності керуючої компанії у сфері ЖКГ, оцінити причинно-наслідкові зв'язки ухвалених управлінських рішень та санкціонованих операцій на зміни у структурі активів та пасивів, а також на фінансові результати діяльності такої компанії. Окрім іншого, обґрунтований авторських підхід дає змогу знайти критичні контрольні точки та рекомендувати управлінському персоналу або тим, кого наділено найвищими повноваженнями, вносити окремі бізнес-процеси, підпроцеси, операції до карти ризиків діяльності в межах впровадження систем управління якістю керуючої компанії.

Таким чином, аудитор може можна отримати впевненість та висловити думку щодо ефективності кожного з бізнес-процесів, що, в свою чергу, сприятиме задоволенню інформаційних потреб стейкхолдерів, адже вони будуть користувачами висновку незалежного аудитора та ухвалюватимуть на його основі власні управлінські рішення.

7.3 Методика загальних аудиторських процедур перевірки фінансової звітності керуючих компаній у сфері ЖКГ

Будучи складним процесом, аудиторська перевірка базується на прийнятті достатнього рівня впевненості аудитора, необхідної для формулювання аудиторської думки про повноту розкриття у всіх суттєвих аспектах інформації про діяльність керуючої компанії у сфері ЖКГ.

Дослідженню питань розробки та використання аудиторських процедур присвятили свої дослідження Проскуріна Н.М. (Проскуріна, 2012, 2015), Сурніна К.С. (Сурніна, 2010, 2012), Бондар В.П. (Бондар, 2008). Ними було зокрема розроблено організаційно-методологічні засади використання аудиторських процедур відповідно до концептуальної основи аудиту фінансової звітності.

Також проблематику використання аудиторських процедур висвітлювали у своїх працях Білецька Н.В. (Білецька, 2016), Івахненко С.В., Іськович Т. (Івахненко, Іськович, 2005), Корінко М.Д. (Корінко, 2011), Пелешко Н.М. (Пелешко, 2009), Редько О., Редько К. (Редько, Редько, 2011), Шавлюк А.О. (Шавлюк, 2014). Натомість Візіренко С.В. (Візіренко, 2014), Левченко Н.М., Понікарова Н.С. (Левченко, Понікарова, 2011), Макаренко А.П., Ахмедова Д.В. (Макаренко, Ахмедова, 2018), Хом'як Р.Л., Цюцяк І.Л., Цюцяк А.Л. (Хом'як, Цюцяк, Цюцяк, 2008), Юрченко М.Ю. (Юрченко, 2011) зосередили увагу на виконанні аудиторських процедур за окремими статтями фінансової звітності. Використання потенціалу внутрішнього аудиту та специфіку його процедур дослідили Попова Г.Ю. та

Раровська В.В. (Попова, Раровська, 2016).

Відповідно до розуміння аудитором середовища функціонування керуючої компанії у сфері ЖКГ та сформованого уявлення про рівень ризиків аудитора, йому слід обрати та виконати ряд процедур, які, виходячи з галузевих особливостей діяльності такої компанії та специфіки її бізнес-процесів дадуть можливість отримати достатні та прийнятні аудиторські докази для формулювання аудиторської думки. Зауважимо, що саме ризик-підхід та якість отриманих аудиторських доказів за результатами процедур по суті визначає доречність проведення додаткових аудиторських процедур. Проте, існує ряд міркувань аудитора, які можуть отримати підтвердження або спростування саме в ході додаткових аудиторських процедур, адже дають інформацію про незадокументовані обставини діяльності суб'єкта господарювання, фінансова звітність якого перевіряється.

Для структурування подальшого дослідження та оцінки доцільності виконання загальних аудиторських процедур, які є додатковими до процедур отримання аудиторських доказів за бізнес-процесами керуючої компанії у сфері ЖКГ, вважаємо за доречне базуватися на обґрунтованих нами галузевих ризиках, які є визначальними для реалізації та результативності бізнес-процесів такої компанії.

Зокрема, на основі сформульованих у розділі 1 ризиків та слабких сторін керуючої компанії нами встановлено перелік процедур, які є доцільними для виконання в межах перевірки (табл. 7.7).

Таблиця 7.7. Рекомендації щодо виконання загальних аудиторських процедур у відповідь на оцінені ризики діяльності керуючої компанії у сфері ЖКГ

Елементи SWOT-матриці діяльності	Аудиторська процедура, спрямована на зниження аудиторського ризику	Методична база процедури
1	2	3
Ризики		
Незадовільний фінансово-господарський стан керуючих компаній	Аналітичні процедури щодо оцінки рівня рентабельності діяльності керуючої компанії у сфері ЖКГ	МСА 520 «Аналітичні процедури»
	Отримання запевнень управлінського персоналу щодо наявності у звітному періоді нетипових та обтяжливих операцій чи угод	МСА 580 «Письмові запевнення»
Інвестиційна непривабливість сфери житлово-комунальних послуг та діяльності керуючих компаній	Аналітичні процедури щодо оцінки рівня ефективності використання ресурсів керуючої компанії у сфері ЖКГ	МСА 520 «Аналітичні процедури»
	Отримання запевнень управлінського персоналу щодо наявності домовленостей з третіми сторонами про фінансування інвестиційних проєктів розширення матеріально-технічної бази	МСА 570 «Безперервність діяльності»
Зношеність основних фондів житлово-комунальної інфраструктури	Аналітичні процедури щодо оцінки рівня ефективності використання ресурсів керуючої компанії у сфері ЖКГ	МСА 520 «Аналітичні процедури»
	Аналітична оцінка аудитором необхідності реалізації інвестиційних проєктів у підтримку та розвиток матеріально-технічної бази та онлайн-платформи, необхідних для провадження операційної діяльності	МСА 570 «Безперервність діяльності»
	Отримання запевнень управлінського персоналу щодо планів виведення з експлуатації зношених об'єктів, їх реконструкції чи модернізації	МСА 580 «Письмові запевнення»
Висока ймовірність заборгованості населення за спожиті житлово-комунальні послуги, що може	Аналітичні процедури щодо оцінки дієвості управління дебіторською заборгованістю керуючої компанії у сфері ЖКГ	МСА 520 «Аналітичні процедури»
	Аналітична оцінка аудитором рівня дебіторської заборгованості для отримання розуміння ризиків критичної втрати ліквідності	МСА 570 «Безперервність діяльності»
	Зовнішні підтвердження щодо існування та класифікації дебіторської заборгованості,	МСА 505 «Зовнішні

накопичуватися	наявність та обсяги простроченої та безнадійної заборгованості	підтвердження»
Загрози		
Низькі темпи розширення житлового фонду та чисельності домогосподарств, що ним користуються	Аналітична оцінка аудитором рівня рентабельності діяльності керуючої компанії для отримання розуміння можливості економії на масштабі	МСА 570 «Безперервність діяльності»
	Отримання запевнень управлінського персоналу щодо планів розширення території обслуговування, ризиків розірвання угод зі споживачами	МСА 580 «Письмові запевнення»
Низький рівень обладнання житлового фонду газом, опаленням, гарячим водопостачанням, водопроводом, каналізацією,	Отримання запевнень управлінського персоналу щодо планів модернізації та дообладнання житлового фонду	МСА 580 «Письмові запевнення»
Відсутність довгострокового планування державних та приватних інвестицій у розвиток інфраструктури	Аналітична оцінка аудитором необхідності залучення додаткового фінансування для реалізації інвестиційних проектів, необхідних для провадження операційної діяльності	МСА 570 «Безперервність діяльності»
	Отримання запевнень управлінського персоналу щодо наявності домовленостей з третіми сторонами про фінансування інвестиційних проектів розширення матеріально-технічної бази	МСА 580 «Письмові запевнення»
Асиметрії у обсягах та динаміці заборгованості населення за спожиті послуги (характерні для окремих регіонів, тому загрози неоднорідні)	Зовнішні підтвердження щодо існування та класифікації дебіторської заборгованості, наявність та обсяги простроченої та безнадійної заборгованості	МСА 505 «Зовнішні підтвердження»
	Аналітичні процедури щодо оцінки дієвості управління дебіторською заборгованістю керуючої компанії у сфері ЖКГ	МСА 520 «Аналітичні процедури»
	Отримання запевнень управлінського персоналу щодо практики претензійної роботи та стягнення сумнівної заборгованості	МСА 580 «Письмові запевнення»

Відповідно до представлених у таблиці рекомендацій

щодо виконання аудиторських процедур та їх методичної основи буде структуровано подальший розгляд загальних аудиторських процедур при перевірці фінансової звітності керуючих компаній у сфері ЖКГ.

Перш за все, слід розглянути більш локальну процедуру – **отримання зовнішніх підтверджень**. Вона виконується аудитором у відповідності до МСА 505 «Зовнішні підтвердження» та стосується обмежених елементів фінансових звітів – дебіторської та кредиторської заборгованості. В межах даних процедур аудитор має визначити, чи є доцільним використання зовнішніх підтверджень для отримання достатніх та прийнятних аудиторських доказів, виходячи з визначених передумов підготовки фінансової звітності керуючою компанією у сфері ЖКГ та виходячи з оцінених ризиків її діяльності. Для ухвалення такого рішення аудитор має взяти до уваги суттєвість, оцінити рівень невід'ємного ризику, а також ризику засобів контролю і те, яким чином отримані у результаті аудиторські докази можуть знизити аудиторський ризик до доречно низького рівня, необхідного для формулювання аудиторської думки.

У цьому дослідженні нами буде сконцентровано увагу на двох їх частинах:

- заборгованості керуючої компанії у сфері ЖКГ перед постачальниками та підрядниками;
- заборгованості споживачів за спожиті ними житлово-комунальні послуги.

Зокрема, згідно з глосарієм МСА 505, «зовнішнє підтвердження (external confirmation) – аудиторські докази, отримані як пряма письмова відповідь аудитору від третьої сторони (сторони, що надає підтвердження) у паперовому вигляді або у електронній чи іншій формі» (Міжнародний стандарт аудиту 505, 2018). Крім того, відповідно до вказаної методичної бази (м. 7 МСА 505), під час процедур зовнішнього підтвердження аудитор має контролювати зміст звернення, що сформовано для надсилання запиту, обирати належну сторону, що буде надавати підтвердження, формулювати звернення щодо підтвердження, включаючи визначення належного їх одержувача, та власне надсилати такі звернення. Для виконання

всіх указаних кроків рекомендуємо наступний порядок виконання процедур зовнішніх підтверджень, який є загальним для обох видів заборгованості:

1) здійснити відбір монетарних статей кредиторської та дебіторської заборгованості перед постачальниками і підрядниками або споживачами керуючої компанії у сфері ЖКГ для їх вивчення в ході подальших аудиторських процедур. При цьому вважаємо за доцільне обирати статті такої заборгованості на основі їх монетарної величини. На нашу думку, доцільно обирати монетарні статті, за якими:

– протягом звітного періоду рух заборгованості незначний, проте на початок і кінець періоду зафіксовано значні сальдо;

– протягом звітного періоду рух заборгованості значний.

Значимість монетарної статті доцільно оцінювати у вигляді частки у дебетовому/кредитовому обороті або у сальдо на початок та/або на кінець періоду. Вважаємо за доцільне аудитору використовувати АВС-аналіз для встановлення переліку монетарних статей, які слід включити до аудиторської вибірки. Це дозволить найбільш повно охопити бюджетоутворюючі (для дебіторської) або витратоутворюючі (для кредиторської) заборгованості, адже 85% охоплення загальної величини монетарної статті зовнішніми підтвердженнями дасть змогу отримати доречні та надійні аудиторські докази існування та коректності класифікації відповідної статті.

Шалімова Н.С., Роева О.С. відзначають: «Процедури зовнішнього підтвердження часто є доречними при розгляді тверджень, пов'язаних із певними залишками на рахунках та їх елементами. Однак зовнішнє підтвердження не повинне обмежуватися виключно залишками на рахунках. <...> Процедури зовнішнього підтвердження також використовуються для отримання аудиторських доказів щодо відсутності певних умов, наприклад додаткових угод, які можуть впливати на визнання доходів, <...> для підтвердження умов угод, контрактів або операцій між компанією та іншими сторонами, або для підтвердження відсутності певних умов, наприклад додаткової угоди» (Шалімова, Роева, 2018).

Проте, слід зважати на можливі відмови від відповіді на запит, а отже необхідно керуватися п. А3 МСА 505: «Формулювання звернення щодо підтвердження може безпосередньо впливати на відсоток відповідей на звернення щодо підтверджень, надійність і характер аудиторських доказів, отриманих з відповідей». Отже, доцільно надсилати запити для отримання позитивного зовнішнього підтвердження, що містить прохання до третьої сторони надати аудитору відповідь на звернення у будь-якому випадку. Виходячи з того, що і дебітори (споживачі житлово-комунальних послуг), і кредитори (постачальники і підрядники) є ключовими стейкхолдерами керуючої компанії, вважаємо що вони зацікавлені і наданні таких відповідей, адже від фінансової стійкості та належної ліквідності керуючої компанії у сфері ЖКГ залежить, відповідно, її здатність безперервно обслуговувати житловий фонд та виконувати зобов'язання за розрахунками.

2) зареєструвати та надіслати запити для отримання зовнішніх підтверджень від постачальників і підрядників або споживачів керуючої компанії у сфері ЖКГ;

3) зафіксувати обсяги виконаних процедур щодо надсилання отримання зовнішніх підтверджень щодо існування та класифікації залишків дебіторської та кредиторської заборгованості керуючої компанії у сфері ЖКГ.

У випадку ж отримання негативних з точки зору надійності аудиторських доказів щодо дебіторської та кредиторської заборгованості керуючої компанії у сфері ЖКГ, аудитору слід керуватися п. А18 МСА 505, які визначають приклади альтернативних процедур щодо вказаних статей (нами їх конкретизовано виходячи з особливостей бізнес-процесів таких компаній):

– для залишків на рахунках дебіторської заборгованості – перевірка конкретних подальших надходжень грошових коштів від споживачів житлово-комунальних послуг, виставлених рахунків за надані послуги незадовго до кінця періоду;

– для залишків на рахунках кредиторської заборгованості – перевірка подальших грошових виплат або кореспонденції, отриманої від третіх сторін, а також інших записів, зокрема, первинних документів, актів тощо.

Аудитор має адаптувати кожен запит на надання зовнішніх підтверджень до окремих специфічних завдань аудиту керуючої компанії у сфері ЖКГ. Зокрема, він повинен визначити спектр інформації, яку адресати запитів зможуть підтвердити з готовністю, виходячи з особливостей їх системи бухгалтерського обліку. Наприклад, обсяг інформації, що буде зафіксований у бухгалтерських записях ОСББ буде суттєво меншим за обсяг інформації великого постачальника енергоресурсів. В результаті від цього буде залежати кількість отриманих відгуків та характер відповідних аудиторських доказів щодо існування, прав та зобов'язань, виникнення, повноти, оцінки та розкриття інформації щодо дебіторської та кредиторської заборгованості, сформованих у відповідних бізнес-процесах керуючої компанії у сфері ЖКГ.

Аналізуючи в цілому фінансову звітність керуючої компанії у сфері ЖКГ та для формулювання думки про її можливість в подальшому успішно надавати житлово-комунальні послуги, аудиторі слід оцінити міркування безперервності її подальшої діяльності. Існують випадки, коли аудитор може сумніватися у такій безперервності, а отже і у правомірності застосування облікових оцінок щодо елементів фінансової звітності. Виходячи з принципу безперервності, керуюча компанія у сфері ЖКГ, зазвичай, розглядається як така, що буде продовжувати свою операційну діяльність з обслуговування споживачів житлово-комунальних послуг у найближчому майбутньому. Тобто, в компанії відсутні наміри керівництва або потреби ліквідувати об'єкти матеріально-технічної бази або ключові нематеріальні активи (наприклад, онлайн-платформу), припинити операції з управління житловим фондом та надання житлово-комунальних та інших послуг, змінювати умови користування залученими фінансовими ресурсами. А отже, керуюча компанія у сфері ЖКГ зможе виконати свої зобов'язання у ході нормального операційного циклу, забезпечити виконання робіт та послуг за уже укладеними договорами зі споживачами.

Прикладами таких подій та умов, які окремо або ж у сукупності свідчать про наявність сумнівів щодо можливості безперервної діяльності керуючої компанії у сфері ЖКГ можуть

бути наступні:

1) зменшилася фінансова (кредитна) підтримка зі сторонніх джерел;

2) фіксуються небезпечні (критичні) значення основних фінансових показників щодо рентабельності діяльності, активів, капіталу, показники ліквідності (абсолютної, загальної ліквідності (покриття)), фінансової стійкості (незалежності), покриття зобов'язань власним капіталом (структури капіталу або фінансування);

3) керуюча компанія у сфері ЖКГ неспроможна фінансувати в майбутньому заплановані проекти капітального будівництва або оновлення матеріально-технічної бази; розробки нових послуг, модулів онлайн-платформи.

Тому аудитор має проаналізувати характер використання керівництвом припущення про безперервність діяльності керуючої компанії у сфері ЖКГ при підготовці фінансової звітності за звітний період, оцінити її показники у ретроспективній динаміці, а за окремим показниками, де це є можливим і доцільним застосувати моніторингові та прогностичні економіко-математичні моделі. Такі процедури виконуються у відповідності до вимог МСА 570 (Міжнародний стандарт аудиту 570, 2018). Метою процедур оцінки безперервності при аудиті керуючої компанії у сфері ЖКГ є отримання доречних та надійних аудиторських доказів щодо:

1) прийнятності використання управлінським персоналом припущень про безперервність діяльності керуючої компанії у сфері ЖКГ під час складання фінансової звітності;

2) існування суттєвої невизначеності стосовно здатності керуючої компанії у сфері ЖКГ безперервно продовжувати свою діяльність з житлово-побутового обслуговування населення.

Якщо у фінансовій звітності керуючої компанії у сфері ЖКГ, зокрема у примітках до неї керівництво розкривало певні міркування та обставини, які зумовили їх оцінку можливості ведення безперервної діяльності з обслуговування споживачів, то аудитор має перевірити таку оцінку для визначення того, наскільки керівництво обґрунтовано сформулювало такі міркування та чи не введено в оману користувачів фінансової

звітності. Крім того, аудитор повинен проаналізувати наслідки виявлених умов та подій, в тому числі, частина такої оцінки буде здійснюватися при проведенні попереднього ознайомлення з діяльністю керуючої компанії, оцінки компонентів аудиторського ризику. Така перевірка є важливою, оскільки наявність таких умов або подій, що ставлять під сумнів безперервність діяльності керуючої компанії, суттєво впливає на загальну стратегію аудиту, зокрема на характер, часові рамки, обсяги аудиторських процедур. Проте в цілях отримання доречних та надійних аудиторських доказів для висловлення аудиторської думки про фінансову звітність керуючої компанії аудитор має провести ряд аудиторських процедур, до яких, на нашу думку, слід віднести:

- аналіз та обговорення з керівництвом прогнозів руху грошових коштів, фінансових результатів, інших прогнозів фінансових показників;

- аналіз та обговорення проміжної фінансової звітності звітного періоду та суттєвих змін, які визначили підсумкові річні показники керуючої компанії у сфері ЖКГ;

- дослідження умов кредитних договорів та інших угод на отримання фінансування, в тому числі цільового фінансування;

- опитування юристів керуючої компанії відносно судових справ та позовів, а також розумності оцінки керівництвом їх результатів та фінансових наслідків;

- огляд подій після дати балансу для встановлення обставин, які можуть послабити спроможність керуючої компанії у сфері ЖКГ продовжувати безперервну діяльність та в подальшому у запланованих обсягах обслуговувати населення.

Окремо слід звернути увагу на забезпечення майбутніх витрат і платежів, адже вони визначають можливості керуючої компанії в майбутньому фінансувати значні витрати.

Курак А.І. у своєму дослідженні визначає серед недоліків існуючої системи обліку забезпечень «недостатнє нормативно–правове регулювання умов формування та використання ЗМВП (ЗРД) (відсутність меж кількісної оцінки ймовірності погашення підприємством зобов'язання, для забезпечення якого формується ЗМВП (ЗРД)); відсутність чітко визначених методів розрахунку формування (створення) ЗМВП (ЗРД); відсутність

форм типових документів для первинного визнання і відображення ЗМВП (ЗРД); різноманіття наукових підходів до облікового відображення ЗМВП (ЗРД)». При цьому вона пропонує загальні обліково–методичні підходи до оцінки забезпечень майбутніх витрат і платежів, вказуючи що вони оцінюються виходячи з облікової оцінки «ресурсів (за вирахуванням суми очікуваного відшкодування), необхідних для погашення відповідного зобов'язання, на дату балансу» з використанням прогностного або кошторисного методу оцінювання.

Курак А.І. розробила організаційно–методичні аспекти внутрішнього контролю забезпечень майбутніх витрат і платежів, наголошуючи на тому, що він є інструментом ризик–орієнтованого управління та описавши «логіко-структурний алгоритм внутрішнього контролю забезпечень майбутніх витрат і платежів» (Курак, 2019).

Головацька С.І. та Курак А.І. в іншому дослідженні конкретизують об'єкти контролю резервів і забезпечень майбутніх витрат і платежів (Головацька, Курак, 2019). Проте, критично оцінюючи запропоновані авторами об'єкти, слід структурувати за групами: ризики діяльності компанії; коректність застосування облікових оцінок щодо забезпечень; обґрунтованість використання створених забезпечень; доцільність ухвалення рішень щодо зменшення ризиків здійснення подальших витрат; повнота та коректність розкриття інформації про створені забезпечення у фінансовій звітності. Вважаємо за доцільне взяти підхід авторів за основу при проектуванні аудиторських процедур перевірки операцій зі створення забезпечень під планові ремонти та модернізацію матеріально-технічної бази та онлайн-платформи.

Вивчення змісту методичних вимог щодо виконання процедур оцінки безперервності, а також пов'язаних із нею положень МСА 580 (Міжнародний стандарт аудиту 580, 2018), дало змогу на основі галузевих особливостей ЖКГ сформулювати аспекти здатності керуючої компанії у сфері ЖКГ безперервно продовжувати діяльність. Ці аспекти є також предметом запитів до управлінського персоналу (таблиця 7.8).

Таблиця 7.8. Рекомендовані для вивчення аспекти здатності керуючої компанії у сфері ЖКГ безперервно продовжувати діяльність

Визначення фактів та обставин, що можуть поставити під сумнів можливість безперервної діяльності	Рекомендовані джерела отримання аудиторських доказів
1	2
Отримання запевнень від управлінського персоналу щодо:	
– існування подій або умов, які можуть поставити під значний сумнів здатність керуючої компанії безперервно продовжувати діяльність	Запевнення від управлінського персоналу керуючої компанії про відсутність подій, які можуть поставити під значний сумнів здатність безперервної діяльності (обтяжливі контракти, великий обсяг сумнівної або безнадійної заборго-ваності, значна частка мат.-тех.бази, на яку відсутні права власності, критична зношеність об'єктів матеріально-технічної бази, значні обсяги розірваних договорів на обслуговування житлового фонду)
– існування планів керівництва керуючої компанії ліквідувати активи, позичити гроші або реструктурувати борг, зменшити або відстрочити видатки чи збільшити капітал	Запевнення від управлінського персоналу керуючої компанії про відсутність намірів: 1) ліквідації об'єктів матеріально-технічної бази активи; 2) ліквідації ключових нематеріальних активів або суттєвих змін у режимі їх використання; 3) звернення за значними позиками до банківських та небанківських кредитних установ або наявність поданих заяв на надання кредитів, умови яких суттєво відрізняються від діапазону ринкових ставок на подібні позики; 4) надати згоду на реструктуризацію дебіторської заборгованості або наявність укладених угод щодо такої реструктуризації; 5) зменшити видатки на фінансування операційної діяльності або капітальні видатки на оновлення матеріально-технічної бази та модернізації необоротних активів
– наявності судових позовів та претензій до керуючої компанії, що значно вплинули на події після дати балансу	Запевнення від управлінського персоналу та за потреби іншого уповноваженого персоналу щодо наявності судових справ та позовів, що можуть вплинути на фінансовий стан керуючої компанії та її здатність

	безперервно продовжувати діяльність. Запewnення від управлінського персоналу та за потреби іншого уповноваженого персоналу щодо їх оцінок непередбачених активів та зобов'язань у результаті вирішення існуючих судових справ
Розгляд протоколів зборів тих, кого наділено найвищими повноваженнями у керуючій компанії, для виявлення проблем з фінансуванням, встановлення намірів вчинення в майбутньому значних правочинів	Вивчення письмових аудиторських доказів у вигляді протоколів засідань, затверджених планів, проектів та організаційно-розпорядчих документів, що свідчать по плани здійснення керівництвом значних правочинів, які потенційно можуть поставити під сумнів здатність керуючої компанії безперервно продовжувати діяльність
Проведення аналітичних процедур:	
<i>Результати виконання аналітичних процедур</i>	
– критичні показники рентабельності керуючої компанії	Результати розрахунку показників рентабельності (за різними її видами) керуючої компанії у сфері ЖКГ
– критичні показники зниження ефективності використання керуючою компанією ресурсів	Результати розрахунків взаємозалежності показників результатів діяльності керуючої компанії у сфері ЖКГ від елементів активів
– критичні показники зниження рівня ліквідності та дієвості управління дебіторською заборгованістю споживачів житлово-комунальних послуг	Результати аналізу структури та динаміки дебіторської заборгованості з управління Результати аналіз кількісних параметрів дебіторської заборгованості з управління Результати аналізу якісних параметрів дебіторської заборгованості з управління Результати кореляційно-регресійного аналізу впливу дебіторської заборгованості з управління

Перейдемо до наступної категорії загальних процедур – аналітичні процедури. Їх методичним базисом застосування є МСА 520 «Аналітичні процедури» (Міжнародний стандарт аудиту 520, 2018) і, на нашу думку, вони є одним із важливих засобів отримання аудиторських доказів в ході аудиту фінансової звітності керуючої компанії у сфері ЖКГ.

Аудиторські процедури полягають у виявленні, аналізі та оцінці взаємозв'язків між фінансово-економічними показниками діяльності керуючої компанії у сфері ЖКГ, що містяться переважно у її фінансовій звітності. Причому, ці аудиторські процедури виконуються, перш за все, базуючись на існуванні

логічного причинно-наслідкового зв'язку між аналізованими показникам, що визначає їх прикладну значимість, адже аналітичні процедури на основі розрахунку обмеженого переліку показників можуть виявити критичні відхилення в діяльності керуючої компанії. З точки зору планування аудиторської перевірки, виконання аналітичних процедур може економити ресурси аудитора, оскільки не передбачають кропіткої суцільної перевірки всього масиву бухгалтерської та фінансово-економічної інформації, первинні документи, реєстри синтетичного і аналітичного обліку.

Виконання аналітичних процедур вимагає від аудитора глибинного розуміння бізнес-процесів керуючої компанії у сфері ЖКГ, адже розуміння потенційних результатів кожного процесу, а також спектру об'єктів бухгалтерського обліку та зв'язку з елементами фінансової звітності. Розроблені у матриці демонструють такі зв'язки та доцільні для використання в ході виконання аналітичних аудиторських процедур та для інтерпретації їх результатів. Якщо ж компетентності аудитора та його обізнаності з галузевими особливостями та специфікою бізнес-процесів керуючої компанії у сфері ЖКГ недостатньо, аналітичні процедури можуть виявитися неефективними та погіршити якість отриманих аудиторських доказів.

Відповідно до МСА 520, аудитор має застосовувати аналітичні процедури як на етапі планування, так і на методичній стадії аудита керуючої компанії у сфері ЖКГ. Ці процедури також можуть застосовуватися і на інших стадіях, наприклад, на результиуючій – при формуванні аудиторської думки. Проте, на наш погляд, аналітичні процедури мають охопити аналіз ключових фінансових показників діяльності такої компанії, адже саме на основі індикативних розрахунків аудитор може виявити критичні тенденції в діяльності керуючої компанії, що можуть вплинути на її можливість обслуговувати в подальшому споживачів житлово-комунальних послуг.

Виходячи з рекомендованих для вивчення аспектів, вважаємо за доцільне аудиторю для оцінки здатності керуючої компанії у сфері ЖКГ безперервно продовжувати діяльність включати наступні показники:

- 1) критичні показники рентабельності керуючої компанії:

- рентабельність надання послуг керуючою компанією;
- рентабельність операційної діяльності керуючої компанії;
- рентабельність продаж керуючої компанії;
- рентабельність активів;
- рентабельність власного капіталу;
- рентабельність використання основних засобів та нематеріальних активів;
- рентабельність використання запасів;
- рентабельність операційних оборотних активів та запасів;

- рентабельність використання трудових ресурсів;

2) критичні показники зниження ефективності використання керуючою компанією ресурсів:

- взаємозалежність показників чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), чистого прибутку, дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги від факторів: нематеріальні активи, незавершені капітальні інвестиції, основні засоби, запаси, гроші та їх еквіваленти, витрати майбутніх періодів;

3) критичні показники зниження рівня ліквідності та дієвості управління дебіторською заборгованістю споживачів житлово-комунальних послуг:

- абсолютні показники зміни дебіторської заборгованості з управління;

- відносні показники зміни дебіторської заборгованості з управління;

- середній рівень дебіторської заборгованості з управління;

- оборотність дебіторської заборгованості з управління;

- період погашення дебіторської заборгованості з управління;

- коефіцієнт вилучення оборотних коштів;

- коефіцієнт інкасації дебіторської заборгованості з управління

- частка дебіторської заборгованості з управління в загальній структурі оборотних активів;

- частка дебіторської заборгованості з управління в

структурі дебіторської заборгованості

- вплив дебіторської заборгованості з управління на обсяг оборотних активів;

- вплив дебіторської заборгованості з управління на обсяг виручки;

- вплив дебіторської заборгованості з управління на обсяг чистого прибутку.

Проте, вбачаємо важливість виконання аналітичних процедур і при виявленні викривлень та відхилень за результатами аудиторських процедур по суті, виконаних на етапах дослідження окремих бізнес-процесів. Зокрема, при виявленні відхилень у господарських операціях за окресленими вище бізнес-процесами керуючої компанії у сфері ЖКГ аудиторю слід проаналізувати взаємозв'язки між елементами фінансової звітності та отриманими аудиторським доказами.

Вважаємо за доцільне також, що виходячи зі значних галузевих ризиків сфери ЖКГ та специфіки діяльності керуючих компаній цієї сфери, включати до предмету здійснення аудиторських процедур вивчення порівняльної інформації для фінансової звітності звітного періоду. В цьому аспекті зробимо ряд важливих коментарів:

- 1) аналітичні процедури мають включати у себе розгляд фінансової інформації суб'єкта господарювання у порівнянні з порівняльною інформацією за попередні періоди. Тому пропонуємо включити до робочих документів з виконання аудиторських процедур розрахунок аналітичних показників за два попередні звітні періоди. Аудитору проте, слід врахувати вплив зміни облікових політик керуючої компанії у сфері ЖКГ. Він це може зробити за результатами процедур ознайомлення з середовищем керуючої компанії та її системою бухгалтерського обліку;

- 2) аналітичні процедури мають включати у себе розгляд фінансової інформації керуючої компанії у сфері ЖКГ у порівнянні з очікуваними результатами діяльності керуючої компанії. Це можуть бути, наприклад, кошториси або фінансові плани. Це дозволить аудитору виявити викривлення від очікуваного ходу операційної діяльності, причому йому також слід врахувати суттєві зміни та галузеві ризики діяльності

керуючої компанії.

Наприклад, при зміні цін на ресурси, рівень рентабельності може суттєво відрізнятись від прогнозованого. Тому фінансові плани керуючої компанії у сфері ЖКГ, що демонструють поквартальний зріз очікуваних показників є важливим джерелом аудиторських доказів;

3) аналітичні процедури можуть також розглянути фінансову інформацію та аналітичні показники керуючої компанії у сфері ЖКГ у компаративному аспекті з аналогічною інформацією та показниками інших компаній галузі регіону. Базуємо цю пропозицію на припущенні про подібність середовища та ризиків функціонування аналогічних компаній, що дозволить зробити висновок про зовнішню або внутрішню природу викривлень, виявлених у діяльності компанії, що перевіряється.

Виходячи з податних вище коментарів, пропонуємо наступну аналітичну форму для виконання аудиторських аналітичних процедур (табл. 7.9).

Використання такої аналітичної форми представлено нами на прикладі розроблених робочих документів аудитора для фіксації результатів аналітичних процедур (табл. 7.10).

Вважаємо, що їх використання дасть змогу застосувати бенчмаркінговий підхід при виконанні аналітичних процедур. Його використання дасть змогу отримати розуміння напрямів коригування стратегічних цілей керуючої компанії, проте, для аудитора в контексті задоволення інтересів стейкхолдерів – порівняти результативність операційної діяльності, а також використання керуючою компанією окремих видів ресурсів. Це в цілому вкаже на порівняльну конкурентоспроможність та становище керуючої компанії на ринку житлово-комунальних послуг. В цьому разі аудитор керуватиметься припущенням про те, що компанії, схожі з функціональної точки зору, матимуть аналогічні бізнес-процеси, а отже, підпадатимуть під дію подібних екстернальних факторів.

Таблиця 7.9. Рекомендована аналітична форма представлення результатів аналітичних процедур за фінансовою інформацією керуючої компанії у сфері ЖКГ

Показник	Формула	Показники керуючої компанії		Діапазон показників у галузі	Примітки щодо відхилень	
		Порівняльна інформація за				за звітний рік
		— рік	— рік			
Вказується аналітичний показник, доцільність розрахунку якого аудитором констатовано за результатами виконання процедур по суті	Вказується формула, що використовується аудитором для розрахунку показника	Наводяться показники, розраховані за формулою за даними представленої фінансової звітності (оприлюдненої або наданої аудитором для ознайомлення з порівняною інформацією)	Наводяться показники, розраховані за формулою за даними представленої фінансової звітності (проекту звітності звітного періоду, аудит якої виконується)	Наводяться усереднені показники (діапазон показників), розраховані за формулою за даними оприлюдненої фінансової звітності інших компаній галузі (2-3 компаній за звітний рік)	Вказуються міркування аудитора щодо причин відхилень або додаткових доцільних аудиторських процедур	

Таблиця 7.10. Робочі документи аудитора за процедурами попереднього ознайомлення та планування аудиту фінансової звітності керуючої компанії у сфері ЖКГ

Група робочих документів		Розроблений робочий документ	
Шифр	Назва	Шифр	Назва
4.01	Робочі документи за аналітичними процедурами	4.01.01	Аналітичні процедури щодо оцінки рентабельності керуючої компанії
		4.01.02	Аналітичні процедури щодо оцінки ефективності використання ресурсів керуючої компанії

З іншого боку, використання бенчмаркінгу сприятиме формуванню інформаційно-аналітичної підтримки виконання наступних процедур оцінки безперервності діяльності.

Відповідно до МСА 580 «Письмові запевнення», «хоча

письмові запевнення надають необхідні аудиторські докази, самі по собі вони не забезпечують прийнятних аудиторських доказів у достатньому обсязі з будь-якого питання, про яке в них ідеться. Крім того, той факт, що управлінський персонал надав надійні письмові запевнення, не впливає на характер та обсяг інших аудиторських доказів, які отримує аудитор щодо виконання своїх обов'язків управлінським персоналом чи щодо особливих тверджень». При цьому МСА 580 визначає письмові запевнення як письмове декларування управлінського персоналу, надане аудитору для підтвердження певних питань або додаткової підтримки інших аудиторських доказів» (Міжнародний стандарт аудиту 580, 2018).

Виходячи з цілей використання письмових запевнень для цілей оцінки міркувань безперервності діяльності керуючої компанії у сфері ЖКГ, а також визначень та критеріїв, що містяться у вказано МСА 580, такі запевнення слід класифікувати як додаткові письмові запевнення щодо фінансової звітності або інформації, наданої аудитору, або як письмові запевнення щодо особливих тверджень. В цьому випадку слід керуватися таких п. А10-А-13 Матеріалів для застосування та інших пояснювальних матеріалів до МСА 580 (Міжнародний стандарт аудиту 580, 2018).

Вважаємо за доцільне включити до запиту аудитора щодо надання таких запевнень наступні питання, виходячи з рекомендованих вище аспектів для вивчення:

На виконання вимог МСА 580 «Письмові запевнення» та інших МСА, що визначають зміст необхідних аудиторських процедур, просимо Вас надати письмові запевнення щодо предмету перевірки з наступних питань:

1) щодо відсутності подій або умов, які можуть поставити під значний сумнів здатність безперервної діяльності:

– чи наявні у керуючої компанії станом на дату балансу обтяжливі контракти перед споживачами житлово-комунальних послуг, постачальниками та підрядниками?

– чи фіксується критично великий обсяг сумнівної або безнадійної заборгованості споживачів житлово-комунальних послуг та чи існують регулярні відносно великі затримки в погашення оплати послуг?

– чи значною є частка об'єктів матеріально-технічної бази, на яку відсутні права власності у керуючої компанії?

– чи критичною є зношеність об'єктів матеріально-технічної бази?

– чи значними є обсяги розірваних у звітному періоді договорів на обслуговування житлового фонду та надання житлово-комунальних послуг?

2) щодо відсутності намірів у управлінського персоналу або тих, кого наділено найвищими повноваженнями:

– ліквідації об'єктів матеріально-технічної бази з причин її непридатності та неможливості отримання економічних вигід у іншій формі у результаті операційної діяльності;

– ліквідації ключових нематеріальних активів або суттєвих змін у режимі їх використання, зокрема онлайн-платформи в цілому або її ключових модулів, що визначають цінність для обслуговування споживачів;

– звернення за значними позиками до банківських та небанківських кредитних установ або наявність поданих заяв на надання кредитів, умови яких суттєво відрізняються від діапазону ринкових ставок на подібні позики;

– надати згоду на реструктуризацію дебіторської заборгованості або наявність укладених угод щодо такої реструктуризації;

– зменшити видатки на фінансування операційної діяльності або капітальні видатки на оновлення матеріально-технічної бази та модернізації необоротних активів;

3) щодо наявності судових позовів та претензій до керуючої компанії у сфері ЖКГ, що значно вплинули на події після дати балансу:

– чи наявні судові справи та позови, що можуть вплинути на фінансовий стан керуючої компанії та її здатність безперервно продовжувати діяльність?

– чи були враховані непередбачувані активи та непередбачувані зобов'язання, визнання яких є ймовірним у результаті вирішення існуючих судових справ?

Використання отриманих письмових запевнень дозволить отримати аудитору уявлення про обсяг відповідальності управлінського персоналу або тих, кого наділено найвищими

повноваженнями, за розкриття у фінансовій звітності керуючої компанії у сфері ЖКГ обставин, які можуть ставити під сумнів безперервність її діяльності у майбутньому. Таким чином, це сприятиме зниженню ризиків аудитора при формулюванні аудиторської думки про фінансову звітність, а також потенційно знизить інформаційну асиметрію в процесі комунікації керуючої компанії зі стейкхолдерами.

Дослідження питань організації аудиту керуючої компанії у сфері ЖКГ в умовах цифровізації її бізнес-процесів, процедур аудиторської перевірки окремих бізнес-процесів, а також методики загальних аудиторських процедур перевірки фінансової звітності керуючих компаній у сфері ЖКГ в умовах відновлення України після збройного конфлікту дозволило сформулювати наступні висновки.

1. Дієвість аудиторської перевірки фінансової звітності керуючої компанії у сфері ЖКГ обумовлюється якісним організаційно-методичним забезпеченням процедур на підготовчому та організаційному етапах аудиторської перевірки. Зокрема, ознайомлення аудитора з середовищем функціонування керуючої компанії у сфері ЖКГ вимагає вимагає оцінки властивих галузевих ризиків та їх врахування в межах подальших аудиторських процедур у відповідь на оцінені ризики. На основі галузевих особливостей та ідентифікованих раніше загроз та слабких сторін діяльності керуючої компанії у сфері ЖКГ обґрунтовано етапи аудиторської перевірки керуючої компанії у сфері ЖКГ та сформовано їх інформаційно-документальну підтримку, що дозволить аудитору дієво організувати аудиторську перевірку та отримати доречні та надійні аудиторські докази для формулювання аудиторської думки.

Для створення належної інформаційно-методичної підтримки аудиторських процедур на етапі ознайомлення з діяльністю керуючої компанії та планування аудиту розроблено:

- робочі документи за процедурами попереднього ознайомлення (вони охоплюють «Програму вивчення керуючої компанії та її середовища», «Тест середовища керуючої компанії для оцінки ризиків суттєвого викривлення», «Тест облікової

політики керуючої компанії для оцінки ризиків системи бухгалтерського обліку», «Тест внутрішнього контролю керуючої компанії для оцінки ризиків на рівні тверджень»);

- робочі документи за процедурами планування (вони включають «Загальну стратегію аудиту керуючої компанії», «План аудиту керуючої компанії»);

- робочі документи для проектування процедур у відповідь на оцінені ризики (до них віднесено «Визначення необхідності застосування процедур зовнішніх підтверджень», «Визначення необхідності отримання пояснень управлінського персоналу»).

Їх використання дозволить комплексно підійти до документування процедур отримання аудиторських доказів та забезпечити виконання вимог щодо системи контролю якості в ході аудиторської перевірки.

2. Використання стейкхолдеро-орієнтованого підходу для побудови комунікаційної політики керуючої компанії в сфері ЖКГ та підходу на базі бізнес-процесів діяльності для ідентифікації об'єктів бухгалтерського обліку таких компаній дозволило зробити висновок про доцільність перегляду предмету аудиторської перевірки. Адже фактично стейкхолдерів не стільки цікавить точність розкриття інформації у фінансовій звітності, скільки дієвість господарських механізмів керуючої компанії у сфері ЖКГ в цілому. Тож запропоновано скерувати аудиторську перевірку на оцінку ефективності діяльності такої компанії. В ході дослідження обґрунтовано підходи до аудиту ефективності досліджуваних компаній, в результаті чого запропоновано виділяти аудит ефективності бізнес-процесів, аудит ефективності діяльності з управління, аудит ефективності функціонування керуючої компанії. Враховуючи специфіку діяльності керуючих компаній в сфері ЖКГ виділено фактори підприємницького ризику в розрізі бізнес-процесів. У результаті вивчення аналітично-інформаційного забезпечення аудиторських процедур при перевірці діяльності керуючих компаній в сфері ЖКГ запропоновано послідовність проведення аудиту ефективності бізнес-процесів таких компаній, а також удосконалено організаційно-методичне забезпечення виконання аудиторських процедур при перевірці бізнес-процесів керуючої

компанії на основі встановленого складу господарських операцій та їх зв'язку з об'єктами бухгалтерського обліку. Це дає змогу структурувати аудиторські процедури по суті та орієнтувати їх на отримання аудиторських процедур щодо оцінки ефективності окремих бізнес-процесів. В цьому разі аудитів, виконуючи вимоги МСА, додатково інтерпретує результати аудиторської перевірки в контексті напрямів аудиту ефективності.

3. В ході дослідження сформульовано доцільність проектування процедур аудиторської перевірки за бізнес-процесами, що відповідає вимогам МСА, дозволяє спланувати процедури у відповідь на оцінені ризики аудитора, зосередити увагу на отриманні аудиторських доказів не за окремими об'єктами бухгалтерського обліку, а за пов'язаними операціями. Це сприяє отриманню аудитором системного уявлення про структуру діяльності керуючої компанії у сфері ЖКГ, оцінити причинно-наслідкові зв'язки ухвалених управлінських рішень та санкціонованих операцій на зміни у структурі активів та пасивів, а також на фінансові результати діяльності такої компанії. За окремими бізнес-процесами розроблено форми робочих документів аудитора, що охоплюють документи планово-процедурного характеру, тести ризиків та документи за процедурами по суті. Обґрунтований авторський підхід дає змогу знайти критичні контрольні точки та рекомендувати управлінському персоналу або тим, кого наділено найвищими повноваженнями, вносити окремі бізнес-процеси, підпроцеси, операції до карти ризиків діяльності в межах впровадження систем управління якістю керуючої компанії. Таким чином, аудитор може отримати впевненість та висловити думку щодо ефективності кожного бізнес-процесу, що, в свою чергу, сприятиме задоволенню інформаційних потреб стейкхолдерів, адже вони будуть користувачами висновку незалежного аудитора та ухвалюватимуть на його основі власні управлінські рішення.

4. На основі розроблених етапів аудиторської перевірки та виходячи з комплексності бізнес-процесного розуміння діяльності керуючої компанії у сфері ЖКГ, розвинуто організаційно-методичне забезпечення виконання загальних

аудиторських процедур в ході аудиту фінансової звітності керуючої компанії у сфері ЖКГ на основі ідентифікованих ризиків її господарської діяльності. До загальних процедур в межах даного дослідження віднесено виконання процедур зовнішніх підтверджень, отримання письмових запевнень від управлінського персоналу, а також аналітичні процедури. Використання обґрунтованих письмових запевнень та змісту аналітичних процедур дозволить отримати аудитору уявлення про обсяг відповідальності управлінського персоналу або тих, кого наділено найвищими повноваженнями, за розкриття у фінансовій звітності керуючої компанії у сфері ЖКГ обставин, які можуть ставити під сумнів безперервність її діяльності у майбутньому. Розроблено рекомендації аудитору щодо виконання вказаних процедур при аудиті фінансової звітності керуючої компанії у сфері ЖКГ. Їх використання сприятиме зниженню ризиків аудитора при формулюванні аудиторської думки про фінансову звітність на основі рекомендованих запитів. Це потенційно знизить інформаційну асиметрію в процесі комунікації керуючої компанії з аудитором, а також сприятиме зниженню ризиків аудитора щодо невиявлення аудиторських доказів за результатами процедур по суті, виконаних за окремими бізнес-процесами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- A 21st century science, technology, and innovation strategy for America's national security. Committee on Homeland and National Security of the National Science and Technology Council. 2016. URL: <https://obamawhitehouse.archives.gov/blog/2016/05/31/21st-century-science-technology-and-innovation-strategy-americas-national-security> (дата звернення: 17.09.2020).
- AgroPortal. В Україні активізують розвиток зрошення. available at: <https://agroportal.ua/news/ukraina/v-ukrajini-aktivizuyut-rozvitok-zroshennya> (дата звернення: 07.06.2022).
- Amosha O., Pidorycheva I., Zemliankin A. Key trends in the world economy development: new challenges and prospects. *Sci. innov.* 2021. Vol. 17. № 1. P. 3–17. <https://doi.org/10.15407/scine17.01.003>.
- Arnkil R., Järvensivu A., Koski P., Piirainen T. Exploring Quadruple Helix. Report of Quadruple Helix Research For the CLIQ Project / University of Tampere. Work Research Centre. Tampere, 2010. 88 p.
- Axelsson K., Melin U. Citizens' Attitudes towards Electronic Identification in a Public E-Service Context—An Essential Perspective in the eID Development Process. *International Conference on Electronic Government*. Springer, Berlin, Heidelberg, 2012. P. 260–272.
- Benchmarking Infrastructure Development. 2020. Assessing regulatory quality to prepare, procure and manage PPPs and traditional public investment in infrastructure projects. The World Bank. URL: <https://bpp.worldbank.org/economy/UKR>
- Blinč R., Zidans'ek A., Šlaus I. Sustainable development and global security. *Energy*. 2007. Vol. 32. Iss. 6. P. 883–890.
- Bregman R. Why Europe Needs Ukraine. *The Atlantic*. 2022. URL: <https://www.theatlantic.com/ideas/archive/2022/04/why-europe-needs-ukraine/629476/> (дата звернення: 17.05.2022).
- Cassiers I. Belgium's postwar growth and the catch-up hypothesis. *European Economic Review*. 1994. Vol. 38. Iss. 3-4. P. 899–911. [https://doi.org/10.1016/0014-2921\(94\)90126-0](https://doi.org/10.1016/0014-2921(94)90126-0).
- Cordova M. F., Celone A. SDGs and Innovation in the Business

- Context Literature Review. Sustainability. 2019. № 11. 7043.
- COVID-19 и кризис в продовольственных системах: уроки, выводы и необходимые меры. Международная группа экспертов по устойчивым продовольственным системам. 2020. URL: <http://qmc.tj/2020/05/01/post-with-large-quotes-from-lorem-ipsum-2/> (дата звернения: 5.10.2020).
- Department of Defense, General Services Administration, and National Aeronautics and Space Administration. Federal Acquisition Regulation; Sustainable Acquisition. Federal Register. Interim Rule. 2011. Vol. 76. Iss. 104. P. 31395–31402.
- Doctorate in Strategic Security. Henley-Putnam School of Strategic Security National American University. 2021. URL: <https://henley-putnam.national.edu/programs/doctorate-strategic-security/> (дата звернения: 11.01.2021).
- Ebo A. The role of security sector reform in sustainable development: donor policy trends and challenges. Conflict, Security & Development. 2007. Vol. 7. Iss. 1. P. 27–60. DOI: 10.1080/14678800601176485
- EBRD Transition Report. EBRD. 2020. URL: <https://www.ebrd.com/economic-research-and-data/transition-qualities-asses.html> (дата звернения: 15.12.2020).
- Eichengreen B. Institutional prerequisites for economic growth: Europe after World War II. European Economic Review. 1994. Vol. 38. Iss. 3–4. P. 883–890. [https://doi.org/10.1016/0014-2921\(94\)90124-4](https://doi.org/10.1016/0014-2921(94)90124-4).
- For European Recovery: The Fiftieth Anniversary of the Marshall Plan / Library of Congress, 2022. URL: <https://www.loc.gov/exhibits/marshall/marsh-overview.html> (дата звернения: 15.05.2022).
- Freeman C. The Economics of Industrial Innovation. 2nd Ed. London: Frances Pinter, 1982.
- Garwin R. L. Strategic Security Challenges for 2017 and Beyond. NAS Annual Meeting. May 1. 2017. URL: <https://fas.org/rlg/nas-challenges.pdf> (дата звернения: 11.01.2021).
- Greaves Sh. Strategic Security as a New Academic Discipline. Journal of Strategic Security. 2010. Vol. 1. № 1. P. 7–20. DOI: 10.5038/1944-0472.1.1.2

- Harmon J. D., Stevens J. H., Swim L. B. Finance, technology transfer and national security: a preliminary survey. *Journal of Technology Transfer*. 1991. Vol. 16. Iss. 3. P. 38–42. DOI: <https://doi.org/10.1007/BF02371306>
- Hartman J. Sustainability and National Security. *Sustainability and National Security* / Hartman J., Butts K., Bankus B., Carney S. (Eds.). Center for Strategic Leadership United States Army War College Carlisle. Pennsylvania, 2012. P. 1–28.
- Hearne S., Alcorn J., Goran W. Sustainable Security and Fragile States. *Sustainability and National Security* / Hartman J., Butts K., Bankus B., Carney S. (Eds.). Center for Strategic Leadership United States Army War College Carlisle. Pennsylvania. 2012. P. 85–126.
- Homer-Dixon Th. F. *Environment, scarcity and violence*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1999. 253 p.
- Judt T. *Postwar. A History of Europe since 1945*. New York: The Penguin Press, 2005. 878 p.
- Kelly M. War and culture: the lessons of post-war France. *Synergies Royaume – Uni et Irlande*. 2008. Vol. 1. P. 91-100. <https://gerflint.fr/Base/RU-Irlande/kelly.pdf>.
- Khagram S., Clark W., Raad D. F. From the Environment and Human Security to Sustainable Security and Development. *Journal of Human Development*. 2003. Vol. 4. Iss. 2. P. 289–313. DOI: 10.1080/1464988032000087604
- Kindzerski Yu. The peculiarities of formation of industrial competitiveness of Ukraine and the EU in the light of the pandemic challenges. Actual issues of modern development of socio-economic systems in terms of the COVID-19 pandemic: scientific monograph; VUZF Publishing House “St. Grigorii Bogoslov”: Sofia, Bulgaria. 2021, p. 182-198.
- Leydesdorff L. The Triple Helix, Quadruple Helix, ..., and an N-Tuple of Helices: Explanatory models for analyzing the Knowledge-based economy. *Journal of the Knowledge Economy*. 2012. Vol. 3. № 1. P. 25–35.
- Makó C., Illéssy M. Innovation policy review national and european experience. *QuInNE Working Paper*. 2015. № 1.
- Marshall Plan (1948) / National Archives, 2022. URL: <https://www.archives.gov/milestone-documents/marshall-plan>

- (дата звернення: 15.05.2022).
- Marshall Plan / Encyclopedia Britannica, 2021, 30 Nov. URL: <https://www.britannica.com/event/Marshall-Plan> (дата звернення: 15.05.2022).
- Marshall Plan / History. Com, 2020, 5 Jun. URL: <https://www.history.com/topics/world-war-ii/marshall-plan-1> (дата звернення: 15.05.2022).
- Moşoiu O., Oana M. Evolutions and tendencies in the common European security strategy in the context of llobalization. AFASES 2009: Scientific research and education in the air force (Brasov, 20-22 May). Brasov: «Henri Coanda» Air Force Academy, 2009. P. 50–59.
- National Security Strategy Formulation. URL: https://csis-prod.s3.amazonaws.com/s3fs-public/publication/171006_CSIS_NationalSecurityStrategyFormulation_FINAL.pdf?42zeMDWbvXQ1xJs9OTe64dWZwVMXТ.gZ (дата звернення: 11.01.2021).
- New innovation approaches to support the implementation of the sustainable development goals. United Nations. 2017. URL: https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/dtlstict2017d4_en.pdf (дата звернення: 11.01.2021).
- Omelyanenko V. Analysis of innovation development and technology transfer models within the technology trajectory. International Marketing and Management of Innovations. 2018. № 3. P. 35–41.
- Omelyanenko V. Innovation priorities optimization in the context of national technological security ensuring. Marketing and Management of Innovations. 2016. № 4. P. 226–234.
- Omelyanenko V. National strategic innovation security conceptualization. Technology audit and production reserves. 2018. № 3/5 (41). P. 36–42.
- Omelyanenko V. National strategic innovation security policy making (theoretical review). Tallinn: Teadmus, 2020. 300 p.
- Pidorycheva I. Yu., Antoniuk V. P. Modern Development Trends and Prospects for Innovation in the Technology-Intensive Sectors of Ukraine’s Industry. Sci. innov. 2022. Vol. 18. №. 1. P. 3-19. <https://doi.org/10.15407/sci ne18.01.003>
- Policy Coherence for Sustainable Development 2019. Empowering

- People and Ensuring Inclusiveness and Equality Highlights. OECD. 2019. 4 p. URL: <https://www.oecd.org/gov/pcsd/policy-coherence-for-sustainable-development-highlights-2019.pdf> (дата звернення: 11.01.2021).
- Prokopenko O., Bezliudnyi O., Omelyanenko V., Slatvinskyi M., Biloshkurska N., Biloshkurskyi M. Patterns Identification in the Dynamics of Countries' Technological Development in the Context of Military Conflict. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2021, 2(13(110)). P. 6-15. doi:10.15587/1729-4061.2021.230236, URL: <https://ssrn.com/abstract=3845349>.
- Prokopenko O., Chechel A., Sotnyk I., Omelyanenko V., Kurbatova T., Nych T. Improving state support schemes for the sustainable development of renewable energy in Ukraine. *Polityka Energetyczna – Energy Policy Journal*. 2021. Vol. 24. Iss. 1. P. 85–100.
- Raza R. Exponential growth and the energy business model. *Informa USA*. URL: <https://iconsofrastructure.com/exponential-growth-and-the-energy-business-model/> (дата звернення: 11.01.2021).
- Security and Development in Global Politics: Critical Comparison / Ed. by J. Spear and P. Williams. Washington D.C.: Georgetown University Press, 2012. 334 p.
- The Food and Agriculture Organization (FAO). (2019). Fisheries and aquaculture statistics.
- UN Report of the Secretary General. In *Larger Freedom: Towards Development, Security and Human Rights for All*. General Assembly, 59th Session, UN Doc. New York, 2005.
- Updated OECD Innovation Strategy: Impact on Country Country Strategies. OECD. 2016. URL: <https://oecdcentre.hse.ru/news/200128013.html> (дата звернення: 11.01.2021).
- Valero J. Europe Expects to Pay Bulk of Ukraine's Reconstruction Costs. *Bloomberg*. 2022. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-04-19/europe-expects-to-pay-bulk-of-ukraine-s-reconstruction-costs> (дата звернення: 18.05.2022).
- Van Langenhove L. Regionalizing Human Security in Africa. UNU-

CRIS Occasional Papers. 2004/8.

Workman M. Validation of a biases model in strategic security decision making. *Information Management & Computer Security*. 2012. Vol. 20. Iss. 2. P. 52–70.

Zhou X., Moinuddin M., Li Yi. *SDG Interlinkages Analysis & Visualisation Tool (V3.0)*. Strategic and Quantitative Analysis Centre / Institute for Global Environmental Strategies (IGES). 2019. URL: <https://sdginterlinkages.iges.jp> (дата звернення: 11.01.2021).

Агенція з питань підтримки державно-приватного партнерства. URL: <https://pppagency.me.gov.ua/uk/>

Амоша О. І., Вишневський В. П., Ляшенко В. І., Харазішвілі Ю. М., Підоричева І. Ю., Мадих А. А., Охтеня О. О., Дасів А. Ф., Міночкина О. М. *Індустрія 4.0: напрямки залучення інвестицій з урахуванням інтересів вітчизняних виробників / Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 3 (57). С. 189–216.

Амоша О.І., Залознова Ю.С., Новікова О.Ф., Брюховецька Н.Ю., Булеєв І.П., Ляшенко В.І., Шевцова Г.З., Вишневський О.С., Панькова О.В., Петрова І.П. Пропозиції та зауваження до проекту Концепції економічного розвитку Донецької та Луганської областей. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 1. С. 186-196.

Афонин Э. Про самодостаточных украинцев, психотип «гениальности» и медиапространство метамодерна. *Кругозор*. 2019. URL: <https://www.krugozormagazine.com/show/afonin.3815.html> (дата звернення: 11.01.2021).

Бартнев В.И. Связка «безопасность–развитие» в современных западных исследованиях: от деконструкции к концептуализации. *Международные процессы*. 2015. Т. 13. № 3. С. 78–97.

Білоусова Н. Зрошення, меліорація та іригація — план проведення водної реформи в Україні. URL:

Богдан Т. Післявоєнна відбудова: уроки з досвіду Балкан https://biz.censor.net/columns/3330248/pislyavoyenna_vidbudo_va_uroku_z_dosvidu_balkan (дата звернення: 07.06.2022).

Бондар О. В. Інноваційна політика України в контексті сталого розвитку та євроінтеграції. *Інноваційна економіка*. 2011. №

6 (25). С. 13–16.

- Брік С. В. Деякі особливості організації бухгалтерського обліку та аудиту ОСББ. Журнал Київського університету ринкових відносин: Економіка. Бізнес-адміністрування. Право. 2017. № 2(2) С. 243–253. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/30838/3/2017_Brik_Deiaki_osoblyvosti_orhanizatsii.pdf
- Вайцекер Е. У., Війкман А. Come On! Капіталізм, недалекоглядність, населення і руйнування планети. Доповідь Римському клубу. Київ: Самміт-Книга, 2019.
- Водний план Ізраїлю на 2050-й рік. Уроки для України. URL: <https://ecolog-ua.com/news/vodnyy-plan-izrayilyu-na-2050-y-rik-uroky-dlya-ukrayiny> (дата звернення: 06.06.2022).
- Волкова М.В., Шевченко В.С. Проведення експертизи якості послуг підприємств ЖКГ. Комунальне господарство міст. Серія: Економічні науки. 2014. №. 117. С. 93–97.
- Волощук Л.О. Економічна безпека та інноваційний розвиток промислового підприємства: сутність та взаємозв'язок як об'єктів управління. Економіка: реалії часу. 2014. № 6 (16). С. 217–223.
- Вылегжанина А. О. Результаты анализа бенчмаркингových методик оценки инновационных систем на предмет соответствия целям устойчивого развития общества. Модернизация. Инновации. Развитие. 2016. Т. 7. № 1. С. 104–111.
- Головчак Г.В., Юрченко О.Б. Обліково-аналітичне забезпечення тарифної політики на ринку житлово-комунальних послуг України. Причорноморські економічні студії. 2019. №. 38 (2). С. 119–126.
- Дементьев В. Е. Технологическая неоднородность производства и цикличность экономического развития. Журнал экономической теории. 2016. № 3. С. 40–50.
- Державна служба статистики України. (2021). Баланси та споживання основних продуктів харчування населенням України 2020: статистичний збірник. К: Державна служба статистики України.
- Державне агентство меліорації та рибного господарства. (2017). Фонд підтримки рибного господарства. Європейський

- досвід та передумови створення в Україні. URL: http://darg.gov.ua/files/7/02_24_koncepcia_fond.pptx.
- Деякі питання організації здійснення державно-приватного партнерства: постанова Кабінету Міністрів України від 11 квітня 2011 р. № 384; із змінами, внесеними згідно з Постановами Кабінету Міністрів України від 20.08.2021 р. № 909). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/384-2011-p#n11>
- Длигач А. План Маршалла для Украины: ожидание и реальность https://hvylyu.net/interview/254489-plan-marshalla-dlya-ukrainy-ozhidaniya-i-realnost?fbclid=IwAR1GISYjHa4N_ouItmsMbtjpxdT_IKiHWyWSOvS1fU5OVSsXAk1KVsoqp0I.
- Доклад о вкладе ВОИС в достижение целей в области устойчивого развития и выполнение связанных с ними задач (г. Женева, 14–18 мая 2018 г.). Всемирная организация интеллектуальной собственности. URL: https://www.wipo.int/edocs/mdocs/mdocs/ru/cdip_21/cdip_21_10.pdf (дата звернення: 11.01.2021).
- Дорош Н.І. Оцінювання ризиків при проведенні аудиту. Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту: зб. наук. пр.. 2017. № 4. С. 40–47.
- Ерохин В.Ю. Стратегии устойчивого развития предприятий: принципы и критерии разработки. Социально-экономические явления и процессы. 2013. № 3 (49). С. 60–62.
- Спіфанов А.О., Макаренко М.П. Сумщина. Економіка і суспільство. Суми : Мрія-1, 2015. 204 с.
- Жарова Л. В. Сталий розвиток у концепціях smart (розумних) міських ініціатив. Економіка та право. 2019. № 3. С. 107–114.
- Забаштанський М.М., Роговий А.В. Сучасні аспекти фінансового забезпечення інвестиційної діяльності на засадах державно-приватного партнерства. Науковий вісник Полісся. 2020. № 2. С. 121–128.
- Завдання географії у впровадженні в Україні парадигми сталого розвитку і цілей 2030 / Ін-т географії НАН України. 2018. URL: <https://don.kyivcity.gov.ua/files/2018/3/30/1.pdf> (дата

звернення: 18.01.2021).

- Залознова Ю.С., Петрова І.П. Режим міжнародно-публічно-приватного партнерства в науково-технічній та інноваційній сферах у контексті євроінтеграційних процесів. Управління економікою: теорія та практика. 2020. С. 19–31.
- Запатрина І.Ю. Публічно-частное партнерство для Целей Устойчивого Развития. К.: Лыбидь, 2017. 312 с.
- Зубрицкая И. Концепция «Индустрия 4.0» и предпосылки ее применения в отечественной промышленности. Наука и инновации. 2018. № 7 (185). С. 38–42.
- Инновации в сфере данных для целей развития. URL: <https://www.un.org/ru/sections/issues-depth/big-data-sustainable-development/index.html> (дата звернення: 11.01.2021).
- Козакова О. М., Федосєєва І. С. Інновації як основа сталого розвитку. 2017. URL: https://economics.opu.ua/files/science/innov_roz/2017/127.pdf (дата звернення: 11.01.2021).
- Козаченко Г. В., Погорелов Ю. С., Герасименко Л. В. Оцінювання економічної безпеки держави з використанням конструктивного підходу. Бізнес Інформ. 2020. № 9. С. 44–55.
- КП "Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Деснянського району м. Києва" . Dozzoro. URL: <https://dozorro.org/profile/UA-EDR-39605452/all/role1>.
- КП "Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Дніпровського району м.Києва". Dozzoro. URL: <https://dozorro.org/profile/UA-EDR-39606435/5/role1>.
- КП "Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Оболонського району м. Києва". Dozzoro. URL: <https://dozorro.org/profile/UA-EDR-39611267/5/role1>.
- КП "Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Святошинського району м. Києва". Dozzoro. URL: <https://dozorro.org/profile/UA-EDR-39607507/5/role1>.
- КП "Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Солом'янського району м. Києва". Dozzoro. URL: <https://dozorro.org/profile/UA-EDR-35756919/5/role1>.
- Круглов В. Розвиток системи державно-приватного партнерства

в сучасних умовах. Науковий вісник: державне управління. 2021. № 3. С. 50–67.

Лещенко Р. Уряд затвердив зміни до надання фінансової державної підтримки аграріям під час посівної. URL: <https://minagro.gov.ua/news/uryad-zatverdiv-zmini-do-nadannya-finansovoyi-derzhavnoyi-pidtrimki-agrariyam-pid-chas-posivnoyi-roman-leshchenko> (дата звернення: 07.06.2022).

Лук'яненко Д.Г., Поручник А.М., Антонюк Л.Л. та ін. Управління міжнародною конкурентоспроможністю в умовах глобалізації економічного розвитку: монографія : У 2 т. – Т.І. / за заг. ред. Д.Г. Лук'яненка, А.М. Поручника. К. : КНЕУ, 2006. 816 с.

Люксембургская Декларация и резолюции, принятые Парламентской Ассамблеей ОБСЕ на Двадцать восьмой ежегодной сессии (г. Люксембург, 4–8 июля 2019 г.). URL: <https://www.oscepa.org/documents/annual-sessions/2019-luxembourg/3880-luxembourg-declaration-rus/file> (дата звернення: 11.01.2021).

Ляшенко В.І., Петрова І.П. Стратегічні шляхи модернізації старопромислових регіонів України з позицій сталого розвитку. Економічний вісник Донбасу. 2021. № 3. С. 24-40.

Маковой Ю. Експортувати, не можна залишити, або Біль сучасного експорту української агропродукції. URL: <https://kurkul.com/spetsproekty/1283-eksportuvati-ne-mojna-zalishiti-abo-bil-suchasnogo-eksportu-ukrayinskoji-agroproduktiyi>. (дата звернення: 07.06.2022).

Мельник Л. Г., Ильяшенко С. Н., Ильяшенко Н. С. Vivat Alma Mater или Хроника Палаточной революции в Сумах-2004. Сумы : Университетская книга, 2006. 399 с.

Миценко І. М. Формування інноваційного механізму в умовах асиметричності глобального розвитку. Управління економікою: теорія та практика: Зб. наук. пр. К.: ІЕП НАНУ, 2015. С. 80–100.

Миценко І. М., Бабець І. Г. Трансформація системи управління зовнішньоекономічною та інвестиційною безпекою України в умовах глобалізації : монографія; Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. Кропивницький : Поліграф-Сервіс, 2021. 464 с.

- Миценко І. М., Сухомлин М. О., Юрченко О. В. Зовнішньоторговельні відносини України з країнами ЄС: стан, тенденції та пріоритети розвитку. Економічний вісник Донбасу. 2021. № 3 (65). С. 81-91. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3\(65\)-81-91](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3(65)-81-91)
- Міжнародний стандарт аудиту 200 “Загальні цілі незалежного аудитора та проведення аудиту відповідно до Міжнародних стандартів аудиту”. Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг. Частина I: Видання 2016-2017 року К.: Аудиторська палата України, 2018. 1142 с. URL: https://www.apu.net.ua/attachments/article/1151/2017_%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D1%8C1.pdf. С. 95-125.
- Міжнародний стандарт аудиту 300 «Планування аудиту фінансової звітності». Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг. Видання 2016-2017 років. Частина I. Рада з Міжнародних стандартів аудиту та надання впевненості. 1142 с. С. 291–303.
- Міжнародний стандарт аудиту 315 “Ідентифікація та оцінювання ризиків суттєвого викривлення через розуміння суб’єкта господарювання і його середовища”. Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг. Частина I: Видання 2016-2017 року. К.: Аудиторська палата України, 2018. 1142 с. URL: https://www.apu.net.ua/attachments/article/1151/2017_%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D1%8C1.pdf. С. 304–361.
- Міжнародний стандарт аудиту 320 «Суттєвість при плануванні та проведенні аудиту». Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг. Видання 2016-2017 років. Частина I. Рада з Міжнародних стандартів аудиту та надання впевненості. 1142 с. URL: https://www.apu.net.ua/attachments/article/1151/2017_%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D1%8C1.pdf. С. 362-371.
- Міжнародний стандарт аудиту 500 «Аудиторські докази». Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду,

- іншого надання впевненості та супутніх послуг. Частина I: Видання 2016-2017 року. К.: Аудиторська палата України, 2018. 1142 с. URL: https://www.apu.net.ua/attachments/article/1151/2017_%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D1%8C1.pdf. С. 434-451.
- Міжнародний стандарт аудиту 501 «Аудиторські докази – особливі положення щодо відібраних елементів». Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг. Частина I: Видання 2016-2017 року. К.: Аудиторська палата України, 2018. 1142 с. URL: https://www.apu.net.ua/attachments/article/1151/2017_%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D1%8C1.pdf. С. 452-462.
- Міжнародний стандарт аудиту 505 «Зовнішні підтвердження». Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг. Частина I: Видання 2016-2017 року. К.: Аудиторська палата України, 2018. 1142 с. URL: https://www.apu.net.ua/attachments/article/1151/2017_%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D1%8C1.pdf. С. 463-474.
- Міжнародний стандарт аудиту 510 «Перші завдання з аудиту – залишки на початок періоду». Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг. Частина I: Видання 2016-2017 року. К.: Аудиторська палата України, 2018. 1142 с. URL: https://www.apu.net.ua/attachments/article/1151/2017_%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D1%8C1.pdf. С. 475-488.
- Міжнародний стандарт аудиту 520 «Аналітичні процедури». Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг. Частина I: Видання 2016-2017 року. К.: Аудиторська палата України, 2018. 1142 с. URL: https://www.apu.net.ua/attachments/article/1151/2017_%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D1%8C1.pdf. С. 489-496.
- Міжнародний стандарт аудиту 530 «Аудиторська вибірка». Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг. Частина I:

Видання 2016-2017 року. К.: Аудиторська палата України, 2018. 1142 с. URL:

https://www.apu.net.ua/attachments/article/1151/2017_%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D1%8C1.pdf. С. 497-514.

Міжнародний стандарт аудиту 540 «Аудит облікових оцінок, у тому числі облікових оцінок за справедливою вартістю, та пов'язані з ними розкриття інформації» . Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг. Частина I: Видання 2016-2017 року. К.: Аудиторська палата України, 2018. 1142 с. URL:

https://www.apu.net.ua/attachments/article/1151/2017_%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D1%8C1.pdf. С. 515-561.

Міжнародний стандарт аудиту 550 «Пов'язані сторони». Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг. Частина I: Видання 2016-2017 року. К.: Аудиторська палата України, 2018. 1142 с. URL:

https://www.apu.net.ua/attachments/article/1151/2017_%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D1%8C1.pdf. С. 562–591.

Міжнародний стандарт аудиту 560 «Події після звітнього періоду». Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг. Частина I: Видання 2016-2017 року. К.: Аудиторська палата України, 2018. 1142 с. URL:

https://www.apu.net.ua/attachments/article/1151/2017_%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D1%8C1.pdf. С. 591–604.

Міжнародний стандарт аудиту 570 «Безперервність діяльності». Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг. Частина I: Видання 2016-2017 року. К.: Аудиторська палата України, 2018. 1142 с. URL:

https://www.apu.net.ua/attachments/article/1151/2017_%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D1%8C1.pdf. С. 604-634.

Міжнародний стандарт аудиту 580 «Письмові запевнення». Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг. Частина I: Видання 2016-2017 року. К.: Аудиторська палата України,

2018. 1142 с. URL: https://www.apu.net.ua/attachments/article/1151/2017_%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D1%8C1.pdf. – С. 635-651.
- Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг. Видання 2016-2017 років. Частина I. Рада з Міжнародних стандартів аудиту та надання впевненості, 2018. 1142 с. URL: [https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%9C%D0%A1%D0%90%202016-2017_%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B0%201\(1\).pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%9C%D0%A1%D0%90%202016-2017_%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B0%201(1).pdf)
- Мінагропрод. За місяць війни Україна недоотримала на експорті продовольства \$1,5 млрд. URL: <https://minagro.gov.ua/news/za-misyac-vijni-ukrayina-nedootrimala-na-eksporti-prodovolstva-15-mlrd-taras-visockij> (дата звернення: 07.06.2022).
- Міністерство економіки України. 2022. Стан здійснення ДПП в Україні. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=9fc90c5e-2f7b-44b2-8bf1-1ffb7ee1be26&title=StanZdiisnenniaDppVUkraini>
- Міністерство фінансів України. (2022). Індекс цін на продукти. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/markets/wares/index>.
- Монне Ж. Реальность и политика. Мемуары. Москва: Московская школа политических исследований, 2000. 668 с.
- Нечипоренко О. Зрошувальне землеробство – шлях до збереження чорнозему. URL: <https://chornomorka.com/archive/22264-22265/a-15177.html> (дата звернення: 07.06.2022).
- Оболенський О.Ю. та Обушна Н.І. Публічний аудит: цілі та економічний зміст. Теорія та практика державного управління. 2015. Вип. 1 (48). URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2015-1/doc/2/03.pdf>.
- Обушна Н. Публічний аудит: поняття та сутність. Державне управління та місцеве самоврядування. 2016. №. 4. С. 21-29. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2016_4_5.
- Омельяненко В.А. Аналіз інституційно-еволюційного аспекту

- розвитку високотехнологічних сфер на прикладі приладобудування. Вісник економічної науки України. 2019. № 2 (37). С. 93–100.
- Омельяненко В.А. Концептуальні основи науково-методичного підходу до геополітичного аналізу міжнародного інноваційно-технологічного співробітництва. Проблеми економіки. 2020. № 1 (43). С. 36–42.
- Омельяненко В.А. Мережевий аспект інформаційно-аналітичного забезпечення стратегій інноваційного розвитку. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 43. С. 74–78.
- Омельяненко В.А. Практичні аспекти використання методології інституційно-інноваційного проектування в контексті узгодженості інноваційної політики для сталого розвитку. Проблеми економіки. 2020. № 4. С. 67–74.
- Омельяненко В.А., Ковтун Г.І. Аналіз інноваційної політики в контексті сталого розвитку України. Причорноморські економічні студії. 2020. № 58-1. С. 56–61.
- Офіс ефективного регулювання BRDO. Аналіз рибної галузі України: Зелена книга. К: BRDO. 2019.
- Петрова І.П. Сучасні тенденції та перспективи розвитку публічно-приватного партнерства в реалізації смарт-спеціалізації в Україні. Вісник економічної науки України. 2021. № 2. С. 84–91.
- Петрушевський Ю. Л. Формування системи державного аудиту ефективності діяльності підприємств ЖКГ в Україні. Ефективна економіка. 2011. №. 11.
- Петрушевський Ю.Л. Організація і здійснення державного фінансового контролю в сфері ЖКГ. Ефективна економіка. 2012. №. 2.
- Підоричева І. Ю. Інноваційна екосистема Придніпровського економічного району: актори, їх якість та повнота. Вісник економічної науки України. 2020. № 1 (38). С. 116-130. doi: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.1\(38\).116-130](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.1(38).116-130).
- Подолян Ю.О., Іващенко А.В. Порівняльний аналіз стану та перспектив розвитку державно-приватного партнерства в Україні та країнах європейського союзу. Dictum factum. 2021. № 2. С. 92-97.

- Портер М. Международная конкуренция. М. : Междунар. отношения, 1993. 896 с.
- Порядок проведення аналізу ефективності здійснення державно-приватного партнерства: постанова Кабінету Міністрів України від 22 квітня 2020 р. № 294. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/294-2020-p#Text>
- Правительство договаривается со странами-партнерами о гарантиях для инвестиций в Украину. 2022. URL: <https://inventure.com.ua/news/ukraine/pravitelstvo-dogovarivaetsya-so-stranami-partnerami-o-garantiyah-dlya-investicij-v-ukrainu>
- Практичний посібник «Місцевий економічний розвиток: моделі, ресурси та інструменти фінансування». Федерація канадських муніципалітетів / Проєкт міжнародної технічної допомоги «Партнерство для розвитку міст». 2020. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/603/PLEDD_G_LED_Finance_Guide_Part_3.pdf
- Про затвердження Методики аналізу ефективності здійснення державно-приватного партнерства: наказ Міністерства економіки України від 14.12.2021 № 1067. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0109-22#Text>
- Райнерт Э. С. Как богатые страны стали богатыми, и почему бедные страны остаются бедными / пер. с англ. Н. Автономовой. Москва: Изд. дом Высшей школы экономики, 2016. 384 с.
- Рязанова Н.О. Фінансування інститутів інноваційного розвитку на умовах державно-приватного партнерства. Європейський вектор економічного розвитку. 2021. № 2. С. 83–95.
- Самсонкин В.Н., Фельдман А.А. Подготовка резерва ТОП-менеджмента для компаний и отраслей реального сектора экономики Украины. К. : Україно-ізраїльський інститут стратегічних досліджень ім. Г. Меір, 2022. 60 с.
- Серіков А.В. Економіко-математичні початки теорії фінансування проєктів державно-приватного партнерства. Економіка та держава. 2021. № 6. С. 58–62.
- Слободяник Ю.Б. Імплементация міжнародних стандартів державного аудиту в умовах розвитку цифрової економіки та суспільства. Фінанси України. 2019. № 2. С. 111–123.

- Слободяник Ю.Б. Перспективи розвитку аудиту комунальних підприємств, що надають послуги у сфері ЖКГ. Сучасні виклики та тенденції розвитку обліку, оподаткування, аудиту і звітності в Україні й світі: колективна монографія. Житомир: ПП «Рута», 2020. С. 246–259.
- Слободяник Ю.Б., Сиротенко Н.А. Підготовка, подання та аудит фінансової звітності: траєкторія змін. Облік і фінанси. 2018. № 1 (79). С. 72–79.
- Слободяник Ю.Б., Сиротенко Н.А. Розвиток систем обліку та контролю в об'єднаннях співвласників багатоквартирних будинків. Науковий вісник Львівської академії. Серія: Економіка, менеджмент та право. 2020. Вип. 2. С. 38–47.
- Современные инновационные структуры и коммерциализация науки / под ред. А.А. Мазура. – Харьков : Полиарт, 2000. 254 с.
- Тараненко І. В. Інноваційний імператив сталого розвитку глобалізованого суспільства. Економічний вісник Донбасу. 2011. № 3. С. 51–56.
- Тараш Л.І., Петрова І.П. Механізм реалізації партнерської взаємодії держави і приватного сектору. Вісник економічної науки України. 2014. № 2. С. 140–153.
- Телетов А.С. Для кого реформируют образование в Украине? «Панорама». № 23. 13–19 июня 2005.
- Телетов А. С. Мова, язык, language. Або ще раз про мову. Рабочая газета. 15.01.2021.
- Телетов О. С. Розвиток старопромислових регіонів та об'єднаних територіальних громад. Сталий розвиток старопромислових регіонів України: інноваційний вимір : колективна монографія / за ред. Омеляненка В. А. Суми : Триторія, 2021. С. 98–143.
- Телетов О.С. Маркетингове забезпечення кластеризації економіки на регіональному рівні. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. №1. С. 176–184.
- Телетов О.С. Напрямки розвитку маркетингу в сучасній Україні. 30 років Незалежності: здобутки та перспективи розвитку маркетингу в Україні: монографія / [Старостіна А.О., Дьоміна О.М., Телетов О.С., Бочко О.Ю. та ін.] за заг. Ред.. А.О. Старостіної. Київ : Інтерсервіс, 2022. С. 20–32.

- Телетов О.С., Летуновська Н.Є., Провозін М.В. Соціальна інфраструктура сучасних підприємств і територій : монографія / за заг. ред. докт. екон. наук, проф. О.С. Телетова. Суми : Триторія, 2019. 240 с.
- Телетов О.С., Сірик Ю.А. Створення технологічного парку як фактор інноваційного розвитку. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. №4. С. 143–154.
- Украина не должна платить за войну. Что должен сделать Запад, чтобы страна избежала дефолта и быстро восстановилась? Объясняет экономист Тимоти Эш. 2022. URL: <https://forbes.ua/ru/inside/ukraina-ne-mae-platiti-za-viynu-ale-shcho-mae-zrobiti-zakhid-shchob-kraina-unikla-defoltu-ta-shvidko-vidnovilasya-poyasnyue-ekonomist-timoti-esh-17062022-6640>
- Урсул А. Д. Обеспечение национальной безопасности через приоритеты устойчивого развития. NB: Национальная безопасность. 2013. № 1. URL: http://enotabene.ru/nb/article_325.html (дата звернення: 11.01.2021).
- УСПП: У бизнеса прошел шок от войны – есть тенденции к возобновлению работы. 2022. URL: <https://uspp.ua/ru/news/poslednye-novosty/2019/uspp-u-byznesa-proshel-shok-ot-voin-est-tendentsyy-k-vozobnovleniyu-rabot>
- Херувімов А. Посуха змусила працювати завод «Фрегат» у дві зміни. URL: <https://agravery.com/uk/posts/author/show?slug=artur-heruvimov-posuha-zmusila-pracuvati-zavod-fregat-u-dvi-zmini> (дата звернення: 07.06.2022).
- Цівкач С. Найважливішим у воєнний час є підтримка існуючого бізнесу. 2022. URL: <https://gmk.center/ua/interview/sergij-civkach-najvazhlivishim-u-voiennij-chas-ie-pidtrimka-isnujuchogo-biznesu/?fbclid=IwAR0bRYb7jBRf6MidcAahO92mTJ18DJ3ub1I4S9zUXsrOVIX0fuCfa51B-Tc>
- Черкасова С.О., Ахметова М.Ф. Концептуальні засади формування системи обліково-контрольного й інформаційного забезпечення діяльності ОСББ в Україні. Молодий вчений. 2018. № 1 (2). С. 1011–1015.

- Швець Н.В., Шевцова Г.З. Розвиток підприємництва та його роль у реалізації підходу смарт-спеціалізації в Україні. Економічний вісник Донбасу. 2020. № 2 (60). С. 53–66.
- Шевцова Г.З., Омеляненко В.А., Прокопенко О.В. Концептуальні питання цифровізації інноваційних мереж. Економіка промисловості. 2020. № 4 (92). С. 67–90.
- Шмигаль Д. Звернення Прем'єр-міністра Дениса Шмигала. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/zvernennya-1premyer-ministra-denisa-shmigalya> (дата звернення: 07.06.2022).
- Щирба М.Т. Економіко-правові основи аудиту в Україні. Світ фінансів. 2006. № 2 (7). С. 102-108. URL: <http://sf.tneu.edu.ua/index.php/sf/article/download/106/114>.
- Юдин Н. Связка «безопасность–развитие»: проблемы и перспективы инструментализации. Мировая экономика и международные отношения. 2017. Т. 61. № 9. С. 16–23.
- Як відродиться агросектор після перемоги? Вирішать інновації. AgroPortal. 23 червня 2022. URL: https://agroportal.ua/publishing/klub-agroeffektivnosti/yak-vidroditsya-agrosektor-pislya-peremogi-virishat-innovaciji?fbclid=IwAR2i0O7YpHOn9H1_oKUfqiTrz3kqujcsfZ-ekyi34NJoOmc51YYPhusv8C4

Додаток А

Міжнародні інвестиційні фонди в сфері аквакультури

Аквакультура є однією із галузей, які розвиваються в світі найшвидшими темпами. Враховуючи економічне, екологічне та соціальне значення даного сектору, а також потенціал Одеської області, можна визначити даний сектор як один із пріоритетних для залучення іноземних інвестицій в Одеській області. Нижче наведено список міжнародних інвестиційних фондів, які спеціалізуються в сфері аквакультури.

Назва	Опис	Сфера діяльності	Пріоритети	Сайт
Aqua-Spark	Глобальний інвестиційний фонд, який базується в Утрехті, Нідерланди, який розвиває оптимальну систему аквакультури, інвестуючи в компанії по всьому ланцюжку створення вартості аквакультури, які працюють над вирішенням галузевих проблем зі спільним баченням сталого майбутнього.	аквакультура	стале рибництво	www.aqua-spark.nl
Neptune NRCP	Приватна інвесткомпанія, яка займається інвестуванням у малий та середній бізнес, що працює в рамках глобального ланцюга створення вартості аквакультури, з особливим акцентом на Європі, Північній і Південній Америці та Австралії та Азії.	глобальні ланцюги створення доданої вартості в сфері аквакультури	рибництво, вилов дикої риби, ланцюги поставок, послуги і ресурси, технології та обладнання, переробка та збільшення доданої вартості	https://www.neptun-e-nrcp.com/

S2G Ventures	Інвестиційна компанія, яка надає капітал, наставництво та ресурси компаніям, які шукають інноваційні ринкові рішення, які приносять позитивну соціальну, екологічну та фінансову віддачу.	ринки продовольства, сільського господарства, океанів та чистої енергії	інноваційні ринкові ніші	https://www.s2gventures.com
Ferd	Інвестиції в компанії на ранній стадії, які мають потенціал як позитивного впливу на цілі ООН щодо сталого розвитку, так і надійну прибутковість з урахуванням ризику.	енергетика, проптех (інноваційні рішення для ринку нерухомості) і аквакультура	цілі сталого розвитку	https://ferd.no
New Protein Capital	Перший фонд зібрав загалом 40 млн. доларів США для вирішення деяких з найбільш актуальних проблем нашої продовольчої системи. Застосовують підхід до інвестування, заснований на пошуку невідомих компаній-початківців. Зазвичай інвестиції складають від 300 тис. доларів США до 3 млн. доларів США в компанії-початківці Seed to Series C з усього світу. Приклади стартап-компаній, які отримали інвестиції: Unsect (Франція), Nuritas (Ірландія), Mitte (Німеччина), In Ovo (Нідерланди), ViAqua (Ізраїль), Nutrition Innovation (Сінгапур) та Aleph Farms (Ізраїль). Другий фонд складає 150 млн. доларів США.	виробництво протеїнів кращої якості, безпека харчових продуктів, зменшення кількості харчових відходів	трансформаційні рішення для здоровішої, безпечнішої та екологічної системи харчування та кормів.	https://www.visvire.snewprotein.com/

Джерело: розроблено авторами

Наукове видання

ІННОВАЦІЙНІ ОСНОВИ ВІДНОВЛЕННЯ
ТА РОЗВИТКУ КРАЇН ПІСЛЯ ЗБРОЙНИХ КОНФЛІКТІВ:
ІННОВАЦІЙНИЙ ВИМІР

Колективна монографія

Відповідальний за випуск Омеляненко В.А.
Комп'ютерна верстка та макетування Омеляненко В.А.
Обкладинка: Unterstützung ukrainischer Waisenkinder in Freiburg.
Spitzmüller AG. URL: <https://spitzmueller.de/unterstuetzung-ukrainischer-waisenkinder-in-freiburg/>

Підписано до друку 15.08.2022 р.
Формат 60x84/16. Папір офсетний.
Умовн.-друк. арк. 12,3. Обл.-вид. арк. 9,1.
Тираж 100 прим.

Видавець:
Інститут стратегій інноваційного розвитку і трансферу знань
<https://iidskt.org.ua>
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру видавців, виготівників і
книгорозповсюджувачів видавничої продукції:
Серія ДК № 7594 від 08.02.2022 р.

