

ISSN Print 2708-0366  
ISSN Online 2708-0374

Міністерство освіти і науки України  
Херсонський державний аграрно-економічний університет



# Таврійський науковий вісник

Серія: Економіка

Випуск 19



Видавничий дім  
«Гельветика»  
2024

УДК 63(05)

*Затверджено до друку та поширення через мережу Інтернет  
відповідно до рішення вченої ради Херсонського державного аграрно-економічного університету.  
(протокол від 28 березня 2024 року № 7).*

Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка: Науковий журнал. Вип. 19. – Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2024. – 344 с.

Свідоцтво про Державну реєстрацію  
друкованого засобу масової інформації серія КВ № 24813-14753ПР,  
видане Міністерством юстиції України 31.05.2021 р.

Журнал включено до міжнародних каталогів  
наукових видань і наукометричних баз:  
Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського,  
CrossRef, Index Copernicus.

**Фахова реєстрація (категорія «Б»):**  
Наказ МОН України від 24 вересня 2020 року № 1188 (Додаток № 5)

**Галузь науки: економічні.**

**Спеціальності:** 051 – Економіка; 071 – Облік і оподаткування;  
072 – Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок;  
073 – Менеджмент; 075 – Маркетинг;  
076 – Підприємництво та торгівля; 241 – Готельно-ресторанна справа;  
242 – Туризм; 281 – Публічне управління та адміністрування;  
292 – Міжнародні економічні відносини.

**Редакційна колегія:**

**Кирилов Юрій Євгенович** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри публічного управління, права та гуманітарних наук, ректор Херсонського державного аграрно-економічного університету (*головний редактор*).

**Грановська Вікторія Григорівна** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу, перший проректор, проректор з науково-педагогічної роботи Херсонського державного аграрно-економічного університету (*заступник головного редактора*).

**Жосан Ганна Володимирівна** – кандидат економічних наук, доцент, завідувачка кафедри менеджменту, маркетингу та інформаційних технологій Херсонського державного аграрно-економічного університету (*технічний редактор*).

**Аверчев Олександр Володимирович** – доктор сільськогосподарських наук, професор, завідувач кафедри землеробства Херсонського державного аграрно-економічного університету.

**Бойко Вікторія Олександрівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу Херсонського державного аграрно-економічного університету.

**Вольська Олена Михайлівна** – доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри соціально-гуманітарних дисциплін та інноваційної педагогіки Херсонської державної морської академії.

**Крикунова Вікторія Миколаївна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри соціальних та поведінкових наук Херсонського державного аграрно-економічного університету.

**Мармуль Лариса Олександрівна** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри підприємництва, обліку та фінансів Херсонського державного аграрно-економічного університету.

**Погравка Лариса Олександрівна** – доктор економічних наук, професор, головний науковий співробітник, професор кафедри екології та сталого розвитку імені професора Ю.В. Пилипенка Херсонського державного аграрно-економічного університету.

**Пристемський Олександр Станіславович** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри підприємництва, обліку та фінансів Херсонського державного аграрно-економічного університету.

**Скрипник Світлана Валентинівна** – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри підприємництва, обліку та фінансів Херсонського державного аграрно-економічного університету.

**Stanley R. Thompson** – Ph.D., Professor, The Ohio State University (Columbus, USA).

Статті у виданні перевірені на наявність плагіату за допомогою програмного забезпечення StrikePlagiarism.com від польської компанії Plagiat.pl.

© Херсонський державний аграрно-економічний університет, 2024

## ЗМІСТ

## ЕКОНОМІКА

<b>Аверчев О.В., Жосан Г.В., Бакун Ю.О.</b> МАЙБУТНЄ РОЗВИТКУ АГРОСКАУТИНГУ В УКРАЇНІ.....	11
<b>Акімова Н.В.</b> ПРОБЛЕМИ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ПІДГОТОВКИ СТУДЕНТІВ ЕКОНОМІЧНОГО ПРОФІЛЮ .....	20
<b>Bilousova Tetiana</b> APPLICATION OF THE SAMUELSON EQUATION TO THE EVANS MODEL.....	26
<b>Бойко Л.О., Бойко В.О.</b> СУЧАСНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗІ ВИНОГРАДАРСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ.....	31
<b>Гусарова О.В., Пазюк В.М., Дуб В.В.</b> КАЛЬКУЛЮВАННЯ СОБІВАРТОСТІ ЧИПСІВ ІЗ ЯБЛУК ОДЕРЖАНИХ ЗА ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОЮ ТЕПЛОТЕХНОЛОГІЄЮ .....	39
<b>Желуденко К.В.</b> ЕВОЛЮЦІЯ ПІДХОДІВ ДО ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ .....	48
<b>Жуйков О.Г., Лавриць В.Ю., Жуйков Т.О.</b> ЕКОНОМІЧНА ТА БІОЕНЕРГЕТИЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ОТРИМАННЯ ЛІКАРСЬКОЇ ФІТОСИРОВИНИ СОНЯШНИКА ДЕКОРАТИВНОГО ЗА ОРГАНІЧНОЇ ТЕХНОЛОГІЇ ВИРОЩУВАННЯ.....	55
<b>Кваша С.М., Павленко О.М., Вакуленко В.Л., Мороз М.А.</b> ОСОБЛИВОСТІ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ ВАРТОСТІ ХАРЧУВАННЯ ЗА СОЦІАЛЬНИМИ ГРУПАМИ НАСЕЛЕННЯ В НИНІШНІХ УМОВАХ .....	62
<b>Круковська О.В.</b> ЛОГІСТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ .....	69
<b>Лобода О.М.</b> АНАЛІЗ ВЗАЄМОДІЙ КОРПОРАЦІЙ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	77
<b>Мартиняк І.О., Ковальчик О.А.</b> ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ В КОНТЕКСТІ ПОДВІЙНОГО ПЕРЕХОДУ.....	86
<b>Пантелеймоненко А.О., Карнаушенко А.С.</b> ФІНАНСОВИЙ ІНЖИНІРИНГ: ЕТАПИ ЕВОЛЮЦІЇ ТА ЇХ СУТНІСНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ.....	93
<b>Пристемський О.С., Єфремов А.О.</b> ЗЕЛЕНІ ІНВЕСТИЦІЇ ТА ЇХ ЗНАЧЕННЯ У ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ УКРАЇНИ .....	104

<b>Строченко Н.І., Ковальова О.М.</b> КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ: СУТНІСТЬ ТА НАПРЯМКИ ЗМІЦНЕННЯ.....	114
<b>Ходак В.Д., Русин-Гриник Р.Р., Федина Я.В.</b> ПРИНЦИПИ РОЗВИТКУ SMART-ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ БУДІВЕЛЬНИМ БІЗНЕСОМ.....	122
<b>Шевченко Н.Ю., Дмитренко І.В.</b> ПОЄДНАННЯ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ ТА БІЗНЕС-АНАЛІТИЧНИХ ТЕХНІК ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСУ ОБЛІКУ МАТЕРІАЛЬНИХ ЦІННОСТЕЙ В КОНТЕКСТІ КОНЦЕПЦІЇ ВРМ.....	128
<b>Yashchenko Oleksii, Makatora Dmytro, Kubanov Ruslan</b> IMPACT OF ECONOMIC FACTORS ON DESIGN AND CONSTRUCTION PROCESSES IN ARCHITECTURE AND CONSTRUCTION.....	139
<b>ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ</b>	
<b>Dudnyk Victor</b> BALANCED DEVELOPMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES AND THEIR ANALYTICAL SUPPORT.....	151
<b>Крюкова І.О., Андрущенко І.С., Руденко С.В.</b> СУЧАСНІ ВИКЛИКИ І ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПОДАТКОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ .....	158
<b>Сакун А.Ж., Щербаков А.В.</b> ТРАНСФОРМАЦІЯ ПОДАТКОВОГО РЕЖИМУ ДЛЯ ФІЗИЧНИХ ОСІБ-ПІДПРИЄМЦІВ .....	166
<b>Свічкач Н.М., Олініченко І.В., Цибулін М.В.</b> БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТИВ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ .....	175
<b>ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА, СТРАХУВАННЯ ТА ФОНДОВИЙ РИНОК</b>	
<b>Кретов Д.Ю.</b> ОСОБЛИВОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ КОРПОРАТИВНИХ КЛІЄНТІВ БАНКАМИ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ .....	186
<b>Savchenko Vira, Kononenko Lesia, Povod Tetiana</b> DIRECTIONS FOR IMPROVING THE TRAINING OF SPECIALISTS IN THE CONTEXT OF THE NEED TO PROVIDE REQUESTS FOR THE DEVELOPMENT OF THE FINANCIAL SECTOR AND THE CHALLENGES OF FORMATION "INDUSTRY 5.0" .....	195
<b>МЕНЕДЖМЕНТ</b>	
<b>Базака Р.В., Єфремов А.О.</b> ЛІДЕРСТВО У КОНТЕКСТІ ВИКЛИКІВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПОБУДОВІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА.....	202

---

<b>Варна夫ська І.В.</b> ОСНОВНІ ЧИННИКИ УПРАВЛІННЯ ІМІДЖЕМ ПІДПРИЄМСТВА .....	208
<b>Debela Iryna</b> THE ALGORITHM of RISKS IDENTIFICATION IN THE OPERATING MODEL .....	215
<b>Дума О.І., Вурчаба О.В.</b> МОДЕЛЬ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ МЕДИЧНИМ ЗАКЛАДОМ В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я .....	221
<b>Лапкіна І.О., Главатських В.І.</b> ІДЕНТИФІКАЦІЯ ОСНОВНИХ ВИДІВ РЕСУРСІВ У ПРОЄКТАХ РОЗВИТКУ СУДНОПЛАВНИХ КОМПАНІЙ .....	232
<b>Олійник І.В.</b> ВПЛИВ ЕФЕКТИВНОГО ЛІДЕРСТВА НА ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ .....	241
<b>Польова Н.М., Дубик Б.І.</b> ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА .....	249
<b>МАРКЕТИНГ</b>	
<b>Сакун Г.О., Станкевич І.В., Сакун О.В.</b> СУЧАСНІ НАПРЯМИ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ КАНАЛІВ МАРКЕТИНГУ В ЛОГІСТИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....	259
<b>Шумкова О.В., Нечипоренко В.В., Шумкова В.І.</b> МЕНЕДЖМЕНТ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ІННОВАЦІЙНОГО ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ПОСЛУГ .....	266
<b>ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ТОРГІВЛЯ</b>	
<b>Кобеля-Звір М.Я., Звір Ю.В.</b> ГРАНТИ МІЖНАРОДНОГО ВИШЕГРАДСЬКОГО ФОНДУ НА ПІДТРИМКУ РЕГІОНАЛЬНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА .....	274
<b>ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА</b>	
<b>Луцький І.М.</b> НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНИХ МЕРЕЖ В УКРАЇНІ .....	282
<b>ТУРИЗМ</b>	
<b>Богославець О.Г., Царук В.В., Юрченко К.М.</b> ОРГАНІЗАЦІЯ ТУРИСТИЧНИХ ПОДОРОЖЕЙ ВІТЧИЗНЯНИМ ТУРОПЕРЕЙТИНГОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ВИКЛИКИ ТА РІШЕННЯ.....	297
<b>Коваленко О.В., Спик Л.І.</b> ЗМІСТ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ: ОСОБЛИВОСТІ ТА СПОСОБИ ЗДІЙСНЕННЯ.....	306

---

**Плотнікова М.Ф., Булуй О.Г., Присяжнюк О.Ф.**

ІННОВАЦІЙНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ ПРОДУКТИВНИМ  
СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ БІЗНЕСУ ТА ГРОМАД.....312

**Плотнікова М.Ф., Присяжнюк О.Ф., Мосієнко О.В.**

ЕКОЛОГІЧНИЙ СІЛЬСЬКИЙ ТУРИЗМ  
В УПРАВЛІННІ КОНФЛІКТАМИ В БІЗНЕСІ ТА ГРОМАДАХ .....321

**Юхновська Ю.О., Діденко А.В., Корнелюк Б.В.**

НАПРЯМКИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ СФЕРИ.....333

---

CONTENTS

**ECONOMY**

<b>Averchev Olexandr, Zhosan Hanna, Bakun Yurii</b> THE FUTURE DEVELOPMENT OF AGROSCOUTING IN UKRAINE .....	11
<b>Akimova Nataliia</b> PROBLEMS OF PSYCHOLOGICAL TRAINING OF ECONOMIC STUDENTS.....	20
<b>Bilousova Tetiana</b> APPLICATION OF THE SAMUELSON EQUATION TO THE EVANS MODEL.....	26
<b>Boiko Liudmyla, Boiko Viktoriia</b> MODERN ASPECTS OF VITICULTURE UNDER CONNDITIONS OF UNCERTAINTY.....	31
<b>Husarova Olena, Paziuk Vadym, Dub Volodymyr</b> CALCULATION OF THE COST OF APPLE CHIPS OBTAINED USING ENERGY-EFFICIENT HEAT TECHNOLOGY .....	39
<b>Zheludenko Kristina</b> EVOLUTION OF APPROACHES TO DETERMINING THE ESSENCE OF ENTERPRISE STRATEGIES .....	48
<b>Zhuikov Olexandr, Lavris Viktoriya, Zhuikov Terentiy</b> ECONOMIC AND BIOENERGETIC EFFICIENCY OF OBTAINING MEDICINAL PHYTOMATERIALS OF ORNAMENTAL SUNFLOWER UNDER ORGANIC CULTIVATION TECHNOLOGY.....	55
<b>Kvasha Serhii, Pavlenko Oleksiy, Vakulenko Vitalii, Moroz Mykola</b> PECULIARITIES OF THE DIFFERENTIATION OF FOOD COSTS BY SOCIAL GROUPS IN THE CURRENT CONDITIONS .....	62
<b>Krukovska Olena</b> LOGISTICS AS A TOOL OF THE MARKET ECONOMY.....	69
<b>Loboda Olena</b> ANALYSIS OF MUTUAL CORPORATIONS IN THE MINDS OF DIGITALIZATION OF ECONOMIC ACTIVITY.....	77
<b>Martyniak Iryna, Kovalchuk Olena</b> EVALUATION OF THE INFORMATION SYSTEMS EFFICIENCY IN THE CONTEXT OF THE TWIN TRANSITION .....	86
<b>Panteleimonenko Andrii, Karnaushenko Alla</b> FINANCIAL ENGINEERING: STAGES OF EVOLUTION AND THEIR ESSENTIAL CHARACTERISTICS.....	93
<b>Prystemskyi Oleksandr, Yefremov Arsen</b> GREEN INVESTMENTS AND THEIR IMPORTANCE IN THE POST-WAR RECOVERY OF UKRAINE.....	104

**Strochenko Natalia, Kovalova Olha**

COMPETITIVENESS OF AGRICULTURAL ENTERPRISES:  
THE ESSENCE AND DIRECTIONS OF STRENGTHENING..... 114

**Khodak Volodymyr, Rusyn-Hrynyk Roman, Fedina Yaroslav**

PRINCIPLES OF DEVELOPMENT OF SMART TECHNOLOGIES  
IN CONSTRUCTION BUSINESS MANAGEMENT..... 122

**Shevchenko Natalia, Dmytrenko Ihor**

COMBINATION OF THE PROJECT APPROACH  
AND BUSINESS ANALYTICAL TECHNIQUES  
FOR OPTIMIZING THE BUSINESS PROCESS OF ACCOUNTING  
OF MATERIAL VALUES IN THE CONTEXT OF THE BPM CONCEPT ..... 128

**Yashchenko Oleksii, Makatora Dmytro, Kubanov Ruslan**

IMPACT OF ECONOMIC FACTORS ON DESIGN  
AND CONSTRUCTION PROCESSES  
IN ARCHITECTURE AND CONSTRUCTION..... 139

**ACCOUNTING AND TAXATION****Dudnyk Victor**

BALANCED DEVELOPMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES  
AND THEIR ANALYTICAL SUPPORT ..... 151

**Kryukova Iryna, Andriushchenko Iryna, Rudenko Serhii**

THE MODERN CHALLENGES AND TASKS  
FOR THE TAX SYSTEM OF UKRAINE  
IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT ..... 158

**Sakun Alina, Shcherbakov Andrii**

TRANSFORMATION OF THE TAX REGIME  
FOR INDIVIDUAL ENTREPRENEURS..... 166

**Svichkar Nataliia, Olinichenko Irina, Cybulin Maxim**

BUDGETING AS A SYSTEM OF MANAGEMENT OF ENTERPRISE ACTIVITIES  
BASED ON INTERNATIONAL STANDARDS OF FINANCIAL REPORTING ..... 175

**FINANCE, BANKING, INSURANCE  
AND STOCK MARKET****Dmitriy Kretov**

PARTICULARITIES OF SERVICE FOR CORPORATE CLIENTS  
BY UKRAINE BANKS IN THE MINDS..... 186

**Savchenko Vira, Kononenko Lesia, Povod Tetiana**

DIRECTIONS FOR IMPROVING THE TRAINING OF SPECIALISTS  
IN THE CONTEXT OF THE NEED TO PROVIDE REQUESTS  
FOR THE DEVELOPMENT OF THE FINANCIAL SECTOR  
AND THE CHALLENGES OF FORMATION "INDUSTRY 5.0" ..... 195

**MANAGEMENT****Bazaka Roman, Yefremov Arsen**

LEADERSHIP IN THE CONTEXT OF THE CHALLENGES  
OF DIGITAL TRANSFORMATION OF MANAGEMENT  
AND BUILDING THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF THE ENTERPRISE ..... 202

---



<b>Varnavska Inna</b> THE MAIN FACTORS OF IMAGE MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE.....	208
<b>Debela Iryna</b> THE ALGORITHM OF RISKS IDENTIFICATION IN THE OPERATING MODEL .....	215
<b>Duma Oleh, Kurchaba Olha</b> MODEL FOR ASSESSING THE EFFICIENCY OF THE MANAGEMENT OF A MEDICAL FACILITY IN THE CONDITIONS OF THE REFORM OF THE HEALTHCARE INDUSTRY ....	221
<b>Lapkina Inna, Glavatskhih Victoria</b> IDENTIFICATION OF THE MAIN RESOURCES TYPES IN THE DEVELOPMENT PROJECTS OF SHIPPING COMPANIES .....	232
<b>Oliinyk Ihor</b> THE IMPACT OF EFFECTIVE LEADERSHIP ON THE FORMATION OF CORPORATE CULTURE .....	241
<b>Poliova Nataliya, Dubyk Bohdan</b> DIGITALIZATION AND ITS IMPACT ON THE STRATEGIC PLANNING OF THE ENTERPRISE .....	249
<b>MARKETING</b>	
<b>Sakun Hanna, Stankevych Iryna, Sakun Oleh</b> CURRENT DIRECTIONS OF THE USE OF DIGITAL MARKETING CHANNELS IN THE LOGISTICS ACTIVITIES OF THE ENTERPRISE.....	259
<b>Shumkova Olena, Nechyporenko Valentyna, Shumkova Viktoriia</b> MANAGEMENT OF THE FORMATION OF THE SOCIAL-INNOVATIVE IMAGE OF A SERVICE SECTOR ENTERPRISES .....	266
<b>BUSINESS AND TRADE</b>	
<b>Kobelia-Zvir Mariana, Zvir Yurii</b> GRANTS FROM THE INTERNATIONAL VISEGRAD FUND TO SUPPORT REGIONAL COOPERATION .....	274
<b>HOTEL AND CATERING BUSINESS</b>	
<b>Lutskyi Ihor</b> LEGAL REGULATION OF HOTEL CHAINS IN UKRAINE .....	282
<b>TOURISM</b>	
<b>Bogoslavets Oksana, Tsaruk Volodymyr, Yurchenko Kristina</b> ORGANIZATION OF TOURIST TRIPS BY DOMESTIC TOUR OPERATORS UNDER MARTIAL LAW: CHALLENGES AND SOLUTIONS.....	297

**Kovalenko Oleksandr, Yepyk Larysa**

THE CONTENT OF INNOVATIVE ACTIVITIES  
IN THE HOSPITALITY INDUSTRY:

FEATURES AND METHODS OF IMPLEMENTATION..... 306

**Plotnikova Mariia, Buluy Oleksiy, Prysiazhniuk Oksana**

INNOVATIVE MODEL

FOR MANAGING SUSTAINABLE PRODUCTIVE

SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF BUSINESSES AND COMMUNITIES ... 312

**Plotnikova Mariia, Prysiazhniuk Oksana, Mosienko Oksana**

ECOLOGICAL RURAL TOURISM

IN CONFLICT MANAGEMENT IN BUSINESS AND COMMUNITIES ..... 321

**Yukhnovska Yuliia, Didenko Anastasiia, Korneliuk Bohdan**

DIRECTIONS FOR INNOVATIVE TOURISM DEVELOPMENT..... 333

---

---

# ЕКОНОМІКА

---

УДК 63.01:631.3(477)(045)

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.1>

**Аверчев О.В.**

доктор сільськогосподарських наук, професор,  
професор кафедри землеробства,  
Херсонський державний аграрно-економічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8333-2419>

**Жосан Г.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту,  
маркетингу та інформаційних технологій,  
Херсонський державний аграрно-економічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3577-6701>

**Бакун Ю.О.**

кандидат сільськогосподарських наук,  
менеджер з розвитку аграрних ринків,  
Програма USAID з аграрного і сільського розвитку (АГРО),  
докторант кафедри економічної теорії,  
Національний університет біоресурсів та природокористування  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5354-1033>

**Averchev Olexandr, Zhosan Hanna**

Kherson State Agrarian and Economic University

**Bakun Yurii**

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

## МАЙБУТНЄ РОЗВИТКУ АГРОСКАУТИНГУ В УКРАЇНІ

## THE FUTURE DEVELOPMENT OF AGROSCOUTING IN UKRAINE

---

Стаття присвячена актуальній проблемі вдосконалення сільського господарства шляхом впровадження агроскаутингу – новаторського напрямку, що поєднує в собі сучасні технології та підготовку фахівців. Стаття аналізує стан розвитку агроскаутингу в Україні у 2021 році, висвітлює ключові аспекти підготовки агроскаутів та їхню роль у сільському господарстві. Дослідження враховує ініціативи, які взяли свій початок в Херсонському державному аграрно-економічному університеті та інших освітніх закладах. В науковій праці висвітлюється також взаємодія агроскаутингу з сучасними економічними та технологічними викликами, а також перспективи і напрями розвитку цього інноваційного напрямку в майбутньому. Результати дослідження можуть слугувати базою для формулювання стратегічних підходів до розвитку агроскаутингу в Україні та в інших країнах, які спрямовані на підвищення ефективності та сталості агропромислового виробництва.

**Ключові слова:** агроскаутинг, розвиток, сільське господарство, управління.

The article is dedicated to the pressing issue of enhancing agriculture through the implementation of agroscouting – an innovative approach that combines modern technologies and professional training. The paper analyzes the state of agroscouting development in Ukraine in 2021, highlighting key aspects of agroscouts' training and their role in agriculture. The research considers initiatives originating from Kherson State Agrarian and Economic University and other

---

*educational institutions. Additionally, the article explores the interaction between agroscouting and contemporary economic and technological challenges, discussing future prospects and directions for the development of this innovative field. The research findings can serve as a foundation for formulating strategic approaches to agroscouting development in Ukraine and other countries aimed at improving the efficiency and sustainability of agro-industrial production. Agroscouting significantly contributes to the technological evolution of agriculture, employing drones, remote sensors, artificial intelligence, and geoinformation systems for data collection and analysis. This enhances decision-making throughout various stages of production, ensuring efficiency and precision in actions. One of the key outcomes of implementing agroscouting is the increased crop yield and resilience of agricultural crops. Thanks to high-precision data and analysis, agronomists and farmers can make informed decisions regarding field processing schedules, optimal irrigation, and comprehensive plant care. Equally important is the integration of agroscouting with other sectors such as information technology, biotechnology, and ecology. Collaboration with these domains becomes a crucial factor in creating complex and sustainable agricultural systems aimed at optimizing production processes and reducing environmental impact.*

**Keywords:** *agroscouting, development, agriculture, management.*

**Постановка проблеми.** Агроскаутинг, або агро-розвідка, є необхідною складовою частиною еволюції сільського господарства в еру технологій та інновацій. Термін «агроскаутинг» походить від поєднання слів «агро» (сільське господарство) та «скаутинг» (розвідка), вказуючи на використання спеціалізованих методів та технологій для збору та аналізу даних в аграрному секторі. Сучасний стан агроскаутингу відзначається стрімким розвитком новітніх технологій, що включають в себе використання дронів, дистанційних сенсорів, штучного інтелекту та геоінформаційних систем.

Сучасне сільське господарство стикається з рядом викликів, таких як зміна клімату, зростання населення та потреба у виробництві їжі в умовах обмежених ресурсів. У цьому контексті агроскаутинг виступає як критичний інструмент для оптимізації виробничих процесів та підвищення ефективності сільськогосподарської діяльності. Здатність агроскаутів вчасно виявляти захворювання, шкідників, і інші аномалії, а також використовувати передові технології для аналізу та прогнозування даних, дозволяє фермерам приймати обґрунтовані рішення щодо управління господарством та забезпечення високих та сталих врожаїв. У цій статті, ми розглянемо сучасний стан агроскаутингу, розкриємо ключові технологічні інновації та звернемо увагу на майбутні перспективи розвитку цієї важливої галузі.

**Аналіз поточних досліджень та публікацій.** У 2021 році розпочалося навчання агроскаутів в Україні на базі Херсонського державного аграрно-економічного університету за підтримки міжнародної програми USAID з аграрного і сільського розвитку (АГРО), що реалізується компанією Кімонікс Інтернешнл (Chemonics International), що визначило новий етап у розвитку сільського господарства.

Старт цієї ініціативи відкриває широкі перспективи для сучасного сільськогосподарського сектору, який стає все більш технологізованим та зорієнтованим на інновації. Одним із ключових аспектів цього напрямку є агроскаутинг, який не лише визначається важливістю своєї ролі в галузі, але й виявляється важливим елементом трансформації українського сільського господарства [1; 2].

Важливим кроком у цьому напрямку є увага до підготовки кадрів, а саме агроскаутів, які обладнані знаннями та навичками для вирішення актуальних завдань сучасного аграрного виробництва. У даному контексті розглядається роль навчання для агроскаутів у 2021 році як важливого етапу у формуванні нового обличчя українського сільського господарства.

Центр Агроскаутингу при Херсонському державному аграрно-економічному університеті [2; 3] впроваджує бізнес-моделі по функціонуванню центру для забезпечення комплексом послуг сільськогосподарських виробників (ММСП), спрямованих на оптимізацію аграрних технологій, підвищення продуктивності та якості плодово-

чевої та ягідної продукції, підвищення професійного рівня знань і практичних навичок молодих фахівців профільних вищих навчальних закладів (ВНЗ) відповідно до потреб аграрного ринку.

Виокремлення ролі Центру Агроскаутигу та інших ініціатив свідчать про комплексний підхід до підтримки цього напрямку, що обіцяє багатогранний та ефективний розвиток агроскаутигу в майбутньому. Все це ставить перед українським агропродуцентом не лише завдання ефективного використання сучасних технологій, але й вимагає постійного росту кваліфікації та адаптації до нових викликів галузі. Розвиток агроскаутигу в Україні перетворюється в системний та стратегічний фактор, що дозволяє галузі ефективніше адаптуватися до вимог ринку та світових тенденцій [4; 5].

**Формулювання цілей статті.** Мета статті: вивчення потенціалу та перспектив розвитку агроскаутигу в Україні з використанням сучасних технологій та інновацій.

**Виклад основного матеріалу.** Розкриваючи технологічні аспекти агроскаутигу, пропонуємо огляд ключових інновацій у цій сфері. Дрони стають ключовим елементом агроскаутигу, відіграючи критичну роль у зборі високоточних даних та моніторингу стану полів. Сучасні аеріальні платформи дозволяють ефективно визначати площі заражень, виявляти стресові умови для рослин та забезпечують точне картографування земельних ділянок. У цьому розділі аналізується важливість та переваги використання дронів у агроскаутигу, а також прогнозується їхній внесок у майбутній розвиток. Дистанційні сенсори стають необхідною складовою сучасного агроскаутигу, дозволяючи отримувати детальні дані про фізіологічний стан рослин. У цьому розділі розглядається використання різноманітних сенсорів, таких як гіперспектральні та мультиспектральні, для виявлення захворювань, недостатків поживних речовин та загальної оцінки врожайності. Звертається увага на переваги та виклики використання цих технологій у виробничих процесах. Розвиток штучного інтелекту та машинного навчання відкриває нові можливості для аналізу та інтерпретації великої кількості даних, зібраних в агроскаутигу. У цьому розділі розглядається використання алгоритмів штучного інтелекту для прогнозування розвитку рослин, виявлення аномалій та автоматизації процесів прийняття рішень. Також обговорюється потенціал використання машинного навчання для навчання систем агроскаутигу в адаптації до змінних умов середовища та вирішення сучасних викликів сільського господарства.

Геоінформаційні системи (ГІС) стають невід'ємною частиною сучасного агроскаутигу, відіграючи ключову роль у забезпеченні ефективності та точності аналізу сільськогосподарських даних. У цьому розділі обговорюється роль та значення ГІС у визначенні просторових параметрів господарювання, від картографування полів до оптимізації розташування рослин. Використання ГІС для аналізу геопросторової інформації є важливим етапом в агроскаутигу. У цьому розділі розглядаються конкретні методи та підходи до аналізу геоданих, таких як визначення оптимальних областей для вирощування певних культур, виявлення ерозійних ділянок та інше. Акцент робиться на тому, як ГІС впливає на точність прийняття рішень та як це сприяє загальній ефективності агроскаутигу. Інтеграція ГІС з іншими технологічними рішеннями визначає новий рівень функціональності агроскаутигу. У даному розділі розглядаються переваги та можливості інтеграції ГІС з дронами, дистанційними сенсорами, технологіями штучного інтелекту та іншими інноваційними методами.

Аналіз результатів впровадження агроскаутигу в фермерських господарствах узагальнюється в таблиці, яка числово відображає ключові аспекти впливу цієї технології на сільське господарство. Визначаючи відсоткові зміни в різних параметрах виробництва, ми можемо краще розуміти позитивні та негативні відмінності, які виникають в результаті використання агроскаутигу. Ця таблиця створена для надання чіткої карти вигід та вдосконалень, які можуть бути досягнуті завдяки сучасним технологіям у сільському господарстві.

Таблиця 1

## Аналіз результатів впровадження агроскаутингу на фермерських господарствах

Параметр	Формула	Значення
1. Зниження втрат врожаю	$\frac{\text{Врожай до агроскаутингу} - \text{Врожай після агроскаутингу}}{\text{Врожай до агроскаутингу}} * 100\%$	% зменшення втрат врожаю
2. Підвищення якості продукції	$\frac{\text{Якість продукції до агроскаутингу} - \text{Якість продукції після агроскаутингу}}{\text{Якість продукції до агроскаутингу}} * 100\%$	% підвищення якості продукції
3. Оптимізація розташування рослин	$\frac{\text{Кількість рослин у зоні оптимізації} - \text{Кількість рослин у невідптимізованій зоні}}{\text{Кількість рослин у невідптимізованій зоні}} * 100\%$	% покращення розташування рослин
4. Раціональне внесення добрив	$\frac{\text{Витрати на добрива до агроскаутингу} - \text{Витрати на добрива після агроскаутингу}}{\text{Витрати на добрива до агроскаутингу}} * 100\%$	% зменшення витрат на добрива
5. Ефективне вирощування культур	$\frac{\text{Врожайність до агроскаутингу} - \text{Врожайність після агроскаутингу}}{\text{Врожайність до агроскаутингу}} * 100\%$	% підвищення врожайності
6. Зменшення витрат на полив	$\frac{\text{Витрати на полив до агроскаутингу} - \text{Витрати на полив після агроскаутингу}}{\text{Витрати на полив до агроскаутингу}} * 100\%$	% зменшення витрат на полив
7. Стійкість до агроекологічних викликів	$\frac{\text{Кількість ефективних заходів захисту рослин до агроскаутингу} - \text{Кількість ефективних заходів захисту рослин після агроскаутингу}}{\text{Кількість ефективних заходів захисту рослин до агроскаутингу}} * 100\%$	% покращення стійкості до агроекологічних викликів

Впровадження агроскаутингу на фермах призводить до значних змін у сільському господарстві, розширюючи можливості та підвищуючи продуктивність. Нижче подано детальний аналіз конкретних результатів цього впровадження:

## 1. Зниження втрат врожаю:

Агроскаутинг дозволяє точно визначити зони заражень, стресові умови та інші чинники, що впливають на врожай. Аналіз даних, зібраних за допомогою дронів та сенсорів, дозволяє реалізувати вчасні заходи для управління ризиками та забезпечити найвищий рівень врожайності.

## 2. Підвищення якості продукції:

Агроскаутинг сприяє вдосконаленню агротехнік та розташування рослин, що веде до покращення якості продукції. Аналіз геоданих та геоінформаційні системи допомагають фермерам точно розраховувати оптимальні параметри для вирощування різних культур.

## 3. Оптимізація виробничих процесів:

Агроскаутинг розширює можливості автоматизації та оптимізації виробничих процесів. Вчасне реагування на виявлені проблеми, такі як захворювання чи дефіцит поживних речовин, дозволяє ефективно використовувати ресурси та максимізувати виробничу продуктивність.

## 4. Управління ресурсами:

Агроскаутинг допомагає фермерам зменшити витрати, ефективно використовуючи добрива, воду та інші ресурси. Аналіз геопросторової інформації дозволяє точно визначити потреби культур у поживних речовинах та визначити оптимальний розподіл ресурсів.

## 5. Підвищення стійкості ферми:

Агроскаутинг сприяє покращенню реакції на агроекологічні виклики, такі як зміни клімату та поширення хвороб. Аналіз даних та використання прогностичних моделей

дозволяє фермерам ефективно адаптуватися до змін в середовищі та забезпечувати стійкість виробничих процесів.

Узагальнюючи, впровадження агроскаутингу на фермах має великий вплив на врожайність та стійкість сільського господарства, створюючи оптимальні умови для ефективного та стійкого вирощування сільськогосподарської продукції.

На основі аналізу результатів впровадження агроскаутингу на фермах можна визначити, що ця технологія має значний потенціал у покращенні виробничих процесів у сільському господарстві. Зменшення втрат врожаю, підвищення якості продукції, раціональне внесення добрив та інші позитивні аспекти свідчать про те, що агроскаутинг може бути ефективним інструментом для фермерів.

Однак важливо враховувати, що успішність впровадження агроскаутингу може залежати від конкретних умов на кожній фермі та вимагає інтеграції різноманітних технологій. Досягнення максимальної вигоди від цієї інновації потребує не лише високоточного обладнання, але й компетентного аналізу та вивчення даних для прийняття обґрунтованих рішень.

Загалом, результати аналізу підтверджують важливість агроскаутингу як інструмента для оптимізації сільського господарства, проте акцентується на необхідності інтеграції та освіти для максимального використання його потенціалу.

В сучасному сільському господарстві, де ефективність і стійкість виробництва вкрай важливі, використання технологій агроскаутингу стає ключовим фактором для досягнення цієї мети. Зменшення витрат та підвищення ефективності виробництва взаємодіє із покращенням прогнозування та реагуванням на агроекологічні виклики, утворюючи цілісний цикл оптимізації, який сприяє сталому розвитку сільськогосподарського виробництва. Схема зв'язку між цими процесами надає фермерам можливість не лише економити ресурси та знижувати витрати, але і ефективно реагувати на негативні фактори, забезпечуючи стабільність та високий рівень продуктивності.

Дана схема свідчить про якісне поєднання зменшення витрат та підвищення ефективності виробництва та покращенням прогнозування та реагуванням на агроекологічні виклики відкриває нові можливості для сільськогосподарського сектору. Застосування сучасних технологій та аналізу даних у поєднанні з прогнозуванням природних та екологічних змін не лише оптимізує виробництво, але і робить його більш стійким до викликів, що дозволяє досягати високих результатів у сільському господарстві при мінімальних витратах. Такий інтегрований підхід є ключовим у вдосконаленні аграрної діяльності та формуванні здатного до адаптації та сталого сільськогосподарського виробництва.

Сільське господарство, вступаючи в еру цифрової трансформації, переходить до використання автоматизації та роботизації для поліпшення ефективності та сталості виробництва. Ця тема охоплює широкий спектр технологій та інновацій, спрямованих на вдосконалення аграрних процесів, починаючи від автономних тракторів та роботів для обробки полів до систем моніторингу та управління врожаєм.

Однією з ключових складових автоматизації у сільському господарстві є використання дронів для аеріального моніторингу та збору даних. Ці безпілотні апарати забезпечують точну картографію полів, раннє виявлення захворювань рослин та вимірювання показників урожайності. Крім того, вони сприяють оптимізації розподілу ресурсів, таких як вода та добрива, що зменшує витрати та покращує використання природних ресурсів.

Роботизація в сільському господарстві також включає в себе використання автономних машин та робочих пристроїв, що допомагає вирішувати проблеми браку робочої сили та оптимізувати виробничі процеси. Трактори, які можуть самостійно виконувати завдання по обробці землі, та робочі роботи для збирання врожаю – це лише деякі приклади високоавтоматизованих систем.



*Рис. 1. Схема зв'язку між зменшенням витрат та підвищенням ефективності виробництва та покращенням прогнозування та реагування на агроекологічні виклики*

Паралельно з цим, розробники працюють над розширенням можливостей машинного зрізу та використанням штучного інтелекту для аналізу та інтерпретації великих обсягів даних. Це дозволяє системам агроскаутингу автоматично виявляти аномалії, прогнозувати розвиток рослин, та раціонально використовувати ресурси для оптимального виробництва.

У світлі цих тенденцій, автоматизація та роботизація в сільському господарстві стає стратегічним інструментом для забезпечення стійкого та ефективного виробництва, спрощуючи робочі процеси та роблячи сільське господарство менш залежним від зовнішніх факторів.



В контексті агроскаутингу, де точність та надійність даних є критичними, блокчейн-технології виступають як перспективний інструмент для забезпечення довіреності, безпеки та неперевершеної ефективності в обробці та обміні аграрною інформацією.

Однією з ключових переваг використання блокчейну є створення непередавальної та невідредагованої бази даних, яка може бути використана для реєстрації та зберігання результатів моніторингу полів, даних про якість ґрунту, та інших важливих аграрних параметрів. Це не тільки дозволяє забезпечити цілісність інформації, але і знижує ризик виникнення помилок чи фальсифікації даних.

Блокчейн також може використовуватися для визначення походження продуктів та стеження за ланцюгом постачання від посіву до столу споживача. Відстеження виробничих процесів та умов зберігання даних у блокчейні може підвищити довіру споживачів та ринкових учасників до якості та екологічної сталості сільськогосподарської продукції.

Додатково, блокчейн може бути використаний для вирішення проблеми доступу до даних. У системі, де багато різних аграрних учасників, таких як фермери, виробники, технологічні компанії та наукові установи, можуть спільно працювати та обмінюватися інформацією, блокчейн може забезпечити конфіденційність, синхронізованість та безпеку даних.

Загалом, використання блокчейн-технологій у сфері агроскаутингу обіцяє створити ефективну та довірчу інфраструктуру, яка допоможе оптимізувати сільськогосподарські процеси та забезпечити високий стандарт точності та безпеки в аграрній діяльності.

У сучасному сільському господарстві, де високотехнологічні інновації стають невід'ємною частиною, співпраця з іншими галузями виявляється ключовим фактором для досягнення сталості та ефективності. Агроскаутинг, як важливий компонент цього інноваційного підходу, активно взаємодіє з інформаційними технологіями, біотехнологіями, екологією та ринковим сектором. Відзначаючи цільові напрямки співпраці, ми визначаємо перспективи розвитку та плідотворність цих партнерств для сталого сільського господарства.

Таблиця 2

### Перспективи розвитку та співпраця з іншими галузями в агроскаутингу

Галузь	Перспективи та Спільні Ініціативи
Інформаційні Технології	Розробка та впровадження інтегрованих програмних рішень для моніторингу та аналізу даних. Використання штучного інтелекту для прогнозування аграрних процесів.
Біотехнології та Генетика	Співпраця у сфері селекції рослин для створення стійких та продуктивних сортів. Застосування біотехнологічних методів для поліпшення якості та врожайності сільськогосподарських культур.
Екологія та Стале Споживання	Розвиток екологічно сталих методів обробки та управління господарством. Мінімізація впливу сільського господарства на навколишнє середовище. Забезпечення сталого ведення господарства.
Споживчий Ринок	Дослідження попиту ринку та споживацьких уподобань. Розробка продуктів, що відповідають вимогам споживачів. Забезпечення виробництва продукції, яка відповідає тенденціям сталого споживання.

За результатами аналізу партнерства агроскаутингу з іншими галузями виділяються ключові висновки. По-перше, інтеграція інформаційних технологій у сільське господарство дозволяє оптимізувати виробничі процеси та забезпечує точний аналіз даних. Друге, співпраця з біотехнологіями визначає майбутнє стійких та продуктивних сільськогосподарських культур. Третє, орієнтація на стале споживання та вивчення

ринку є необхідною для забезпечення попиту на стало вирощені продукти. Завершуючи, екологічно сталі методи та сталий розвиток є перспективними напрямками для забезпечення екологічної стійкості в агросекторі.

**Висновки.** У сучасному контексті, де сільське господарство стає предметом зростаючих викликів і можливостей, агроскаутинг визнається ключовим інструментом для вирішення проблем ефективності, стійкості та інноваційного розвитку галузі. Під час дослідження тенденцій та перспектив агроскаутингу, виявлено, що його роль визначається не лише як технічний засіб, але й як стратегічний напрям для трансформації аграрного сектору.

Агроскаутинг активно сприяє технологічній еволюції сільського господарства, використовуючи дрони, дистанційні сенсори, штучний інтелект та геоінформаційні системи для збору та аналізу великої кількості даних. Це сприяє покращенню прийняття рішень на різних етапах виробництва, забезпечуючи ефективність та точність дій.

Одним з ключових результатів впровадження агроскаутингу є підвищення врожайності та стійкості сільськогосподарських культур. Завдяки високоточним даним і аналізу, агрономи та фермери мають змогу приймати обґрунтовані рішення щодо графіку обробки полів, оптимального поливу та комплексного догляду за рослинами.

Не менш важливим є інтеграція агроскаутингу з іншими галузями, такими як інформаційні технології, біотехнології та екологія. Взаємодія з цими секторами стає важливим фактором у створенні комплексних та сталих систем сільського господарства, спрямованих на оптимізацію виробничих процесів та зменшення впливу на навколишнє середовище.

Загалом, майбутнє агроскаутингу в Україні визначається як динамічне та перспективне. Застосування високотехнологічних рішень, інтеграція з іншими галузями та акцент на сталому розвитку роблять його необхідною складовою сучасного сільського господарства. Розвиваючи агроскаутинг, Україна має можливість створити не лише ефективну, але і сталу систему аграрного виробництва, яка відповідає сучасним викликам та вимогам майбутнього.

#### Список використаних джерел:

1. Марциновський А. Підготувати «розвідників»: в Україні запускають навчання для агроскаутів. 2021. URL: <https://agroreview.com/content/pidgotuvaty-rozvidnykiv-v-ukrayini-zapuskayut-navchannya-dlya-agroskautiv/>
2. Центр Агроскаутингу. Херсонський державний аграрно-економічний університет. URL: <http://www.ksau.kherson.ua/restr.html>
3. Агроскаутинг: створюємо нові можливості для українських товаровиробників. URL: <http://ksau.kherson.ua/infokval-22/289-новини/7764-2022-01-19-8.html>
4. Averchev O., Trukhachova K., Zhosan H. Development of a System of Effective Use of Enterprise Resources by Balancing the Effectiveness of Economic Activity in Terms of Resource Features. 11th International Conference on Advanced Computer Information Technologies, ACIT 2021 – Proceedings. P. 372–375. September 15, 2021. URL: <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/9548339>
5. Аверчев О., Жосан Г. & Йосипенко І. Сучасні аспекти економічного розвитку круп'яної галузі України. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. № 16. С. 44–54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.6>

#### References:

1. Martsynovskyi A. (2021) Pidhotuvaty «rozvidnykiv»: v Ukraini zapuskayut navchannya dlia ahroskautiv [Training 'Scouts': Agroscouting Education Launched in Ukraine]. Available at: <https://agroreview.com/content/pidgotuvaty-rozvidnykiv-v-ukrayini-zapuskayut-navchannya-dlya-agroskautiv/>
2. Tsentr Ahroskautynhu. Khersonskiy derzhavnyi aharno-ekonomichnyi universytet. Available at: <http://www.ksau.kherson.ua/restr.html>

3. Ahroskautynh: stvoriuiemo novi mozhlyvosti dlia ukrainskykh tovarovyrobnykiv [Agroscouting: Creating New Opportunities for Ukrainian Producers]. Available at: <http://ksau.kherson.ua/in-fokval-22/289-novyny/7764-2022-01-19-8.html>

4. Averchev O., Trukhachova K., Zhosan H. (September 15, 2021) Development of a System of Effective Use of Enterprise Resources by Balancing the Effectiveness of Economic Activity in Terms of Resource Features. 11th International Conference on Advanced Computer Information Technologies, ACIT 2021 – Proceedings. P. 372–375. Available at: <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/9548339>

5. Averchev O., Zhosan H., & Yosypenko I. (2023) Suchasni aspekty ekonomichnoho rozvytku krupianoï haluzi Ukrainy [Modern Aspects of Economic Development in the Grain Industry of Ukraine]. *Tavriiskyi naukovi visnyk. Seriia: Ekonomika*, no. 16, pp. 44–54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.6>

УДК 378-330

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.2>**Акімова Н.В.**

доктор психологічних наук, доцент,  
Херсонський державний аграрно-економічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9952-1153>

**Akimova Nataliia**

Kherson State Agrarian and Economic University

## ПРОБЛЕМИ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ПІДГОТОВКИ СТУДЕНТІВ ЕКОНОМІЧНОГО ПРОФІЛЮ

### PROBLEMS OF PSYCHOLOGICAL TRAINING OF ECONOMIC STUDENTS

Стаття присвячена аналізу проблеми підготовки професійної студентів економічних факультетів. Зазначається, що наявний рівень такої підготовки не відповідає запитам суспільства. В результаті дослідження акцентовано низький рівень формування підприємницької компетентності, що пояснюється слабкою психологічною підготовкою студентів-економістів. Підприємницька компетентність трактується як складова професійної компетентності, що забезпечує спрямованість діяльності майбутнього фахівця на досягнення успіху у бізнесі й подальшого самостійного здійснення професійної діяльності у сфері підприємництва. До її складових, на думку автора, належать висока фізична і психологічна працездатність; особиста відповідальність; здатність діяти в умовах невизначеності; готовність прораховано ризикувати; вміння налагоджувати зв'язки; схильність домовлятися для розв'язання завдань; вміння продавати та готовність розпочати власний бізнес. Серед причин, що заважають формуванню підприємницької компетентності названо не сформованість підприємницького менталітету у пересічного українця, недосконалість навчальних планів та освітніх програм економічних факультетів, упередження щодо вродженого характеру підприємницьких здібностей, недостатню сформованість практичних навичок до діяльності у сфері бізнесу. Для оптимізації рівня формування підприємницької компетентності пропонується поглиблення психологічної підготовки із застосуванням систематичної тренінгової роботи та низки практик у сфері створення власного бізнесу. Особливого значення така оптимізація набуває при підготовці студентів другого магістерського рівня вищої освіти.

**Ключові слова:** підприємницька компетентність, психологічна готовність, бакалавр економічної освіти, магістр економічної освіти, недоліки економічної освіти, підприємницький менталітет.

The article is devoted to the analysis of the problem of professional training economic departments students. It is noted that the current level of training does not meet the needs of society. As a result of the study, the low level of formation of entrepreneurial competence was emphasized, which is explained by the weak psychological preparation of economics students. Business competence is interpreted as a component of professional competence. It ensures the orientation of the future specialist's activities towards success in business and further independent implementation of professional activities in the business field. According to the author, its components include high physical and psychological capacity; personal responsibility; the ability to act in conditions of uncertainty; willingness to take calculated risks; the ability to establish connections; tendency to agree to solve tasks; ability to sell and willingness to start own business. Sometimes in the scientific literature, entrepreneurial competence is also called psychological readiness for entrepreneurial activity. Among the reasons that prevent the formation of business competence are the lack of formation of an business mentality in the average Ukrainian, the imperfection of curricula and educational programs of economic departments, prejudices regarding the innate nature of business abilities, insufficient formation of practical skills for activities in the field of business. In order to optimize the level of business competence, it is proposed to deepen psychological training with the use of systematic training work and a number of practices in the field of creating one's own business. Such education should

*be oriented towards the formation of a positive attitude of the student towards business activity; development of personal traits important for entrepreneurial activity, manifestation of business initiative, willingness to start one's own business, accumulation of business experience. Such optimization is of particular importance in the preparation of students of the second master's level of high education.*

*Keywords: business competence, psychological readiness, bachelor of economic education, master of economic education, minuses of economic education, business mentality.*

**Постановка проблеми.** На тлі воєнного та післявоєнного стану економічна освіта є одним із найбільш затребуваних напрямків. Водночас вона вимагає нового підходу, інноваційної концепції викладання та реформування освітньо-професійних програм на основі здійснення аналізу недоліків підготовки економістів протягом останніх двадцяти років. Ринок працевлаштування останнім часом зазнав істотних змін, суспільство вимагає підготовки фахівців-економістів, здатних діяти в умовах воєнного та післявоєнного часу, що володіють належним рівнем психологічної готовності до такої діяльності. Однак програми та підходи до підготовки за цей час майже не змінилися. Інновації в економічній освіті висвітлюються переважно в педагогічних та психологічних джерелах, залишаючись таким чином осторонь уваги викладачів економічних факультетів. Тож постала потреба подолання цієї межі, практична необхідність наблизити інновації в економічній освіті до тих, хто безпосередньо цієї освітою займається.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Про невідповідність економічної підготовки сучасним вимогам суспільства неодноразово наголошувалося у науковій літературі [1, с. 6; 3; 4].

Однією з найбільш проблемних сфер економічної освіти на думку фахівців є проблема психологічної готовності студентів до діяльності в сфері бізнесу. За статистикою переважна більшість підприємців приходять у світ бізнесу відразу після закінчення середньої школи, дехто – дещо пізніше – після набуття спеціальності та роботи за наймом у фірмах, організаціях, установах. Тільки незначний відсоток розпочинає власне підприємництво в період навчання у вищих навчальних закладах, або після одержання вищої освіти [6, с. 15]. А серед випускників закладів вищої освіти за даними європейської статистики всього 14% зайняті приватною підприємницькою діяльністю [2]. На думку М.В. Артюшиної «Готовність студентів економічних спеціальностей та педагогічних працівників до інноваційної діяльності за традиційних умов навчання залишається на рівні, який не відповідає сучасним вимогам» [1, с. 6]. При цьому готовність визначається як інтегральна характеристика, яка відображає особистісну позицію підприємця, його професійні знання та вміння, формування стійкого мотиваційно-ціннісного ставлення до організації підприємницької діяльності [6, с.4]. Інші дослідники називають таку готовність «підприємницькою компетентністю» – складова професійної компетентності, що забезпечує спрямованість діяльності майбутнього фахівця на досягнення успіху у бізнесі й подальшого самостійного здійснення професійної діяльності у сфері підприємництва [3; 5], а її несформованість асоціюють з низкою суперечностей, зокрема:

- між зростанням ролі підприємництва в державі та недостатньою підготовленістю до цього випускників ВНЗ [3];
- між вимогами суспільства до рівня підприємницької компетентності та якістю її формування в процесі професійної підготовки [3];
- між потребою майбутніх фахівців у сформованості власної підприємницької компетентності та відсутністю в процесі професійного навчання відповідних форм та методів її формування [7].

Тож, підприємницьку компетентність можна трактувати як здатність особи співвідносити власні економічні інтереси з наявними матеріальними, трудовими і природними ресурсами й інтересами інших людей та суспільства; бути готовим активно діяти, організовуючи власну трудову діяльність і працю колективу; своєчасно

адаптуватись до нових потреб ринку праці, оцінюючи власні особистісні та професійні можливості й здібності; ухвалювати економічно обгрунтовані рішення, складати й реалізувати плани діяльності, презентувати інформацію про її результати. В структурі підприємницької компетентності більшість авторів виділяють:

- стійкість до фізичних і психологічних навантажень;
- високу особисту відповідальність;
- здатність діяти в умовах невизначеності;
- готовність ризикувати;
- уміння налагоджувати зв'язки;
- схильність домовлятися для розв'язання завдань;
- уміння продавати [3].

Майже усі компоненти компетентності, окрім останньої, формуються в процесі навчання у виші; стійкість до навантажень, відповідальність, вміння ризикувати, домовлятися й налагоджувати зв'язки в тому числі й в умовах невизначеності потрібні сучасному студенту, щоб успішно скласти сесію. Тоді як вміння продавати потребує особливих умов для формування, практичної необхідності та спеціальної ситуації, що має створюватися на практичних заняттях та під час практики.

Проте у зазначеному переліку підприємницької компетентності не вистачає ще одного край важливого компонента – готовності почати бізнес. Цьому елементу не приділяється належна увага ані в переліку компетентностей, ані під час лекційних чи то практичних занять. Між тим формування готовності почати свій бізнес вимагає особливої юридичної, економічної і набагато більше психологічної підготовки.

**Формулювання цілей статті.** Мета статті – аналіз недоліків економічної освіти у вищих навчальних закладах, дослідження шляхів їх подолання з акцентом на психологічній готовності майбутніх випускників діяти в умовах воєнного та після-воєнного часу.

**Виклад основного матеріалу.** О.В. Попова, С.Т. Золотухіна влучно зазначають, що «формування підприємницької компетентності не є самоціллю підготовки всіх студентів. Тим більше, значна її частина не пов'язує своє майбутнє з підприємництвом. Однак, в умовах ринкової економіки, на нашу думку, у кожного громадянина і, тим більше, у фахівця з вищою освітою повинні бути сформовані стійкі компетенції у сфері підприємництва. Адже, навіть не займаючись спеціально підприємництвом, людина постійно вступає в підприємницькі відносини (наприклад, розробляючи або беручи участь у бізнес-проектах у галузі освіти; вибираючи товари і послуги з різноманітних пропозицій тощо)... у більшості громадян відсутні не тільки необхідні, але й мінімальні знання в області підприємницької діяльності. Остання обставина призводить до небажання особистості ставати суб'єктом підприємництва, а в цьому випадку вона неминуче перетворюється в об'єкт підприємництва» [4]. Схожої думки дотримується А.А. Романовський, на основі вивчення досвіду та умов діяльності освітніх систем у могутніх підприємницьких державах, таких, як США, Японія та деяких країнах Західної Європи, він доходить висновку що необхідним для розуміння феномену підприємництва є «формування в громадянах України «підприємницького менталітету» й створення умов для подальшого розвитку й підтримки підприємництва. Досвід надання підприємницької освіти в таких країнах цікавий ще й тим, що вся освіта в них зорієнтована на розвинення підприємницьких якостей в громадянах, незалежно від обраної ними професії чи спеціальності, а підприємницький зміст – елемент підприємницької підготовки – присутній в усіх закладах освіти, в усіх освітніх програмах, у всіх дисциплінах» [6, с. 3]

Однією з причин низького рівня психологічної підготовки студентів-економістів, на думку учених, є недосконалість навчальних планів та освітніх програм [1, с. 34; 6, с. 3]. Зокрема М.В. Артюшина зазначає, що у навчальних планах представлена обмежена кількість дисциплін з інноваційною тематикою, що до того ж виклада-

ються лише на окремих факультетах та спеціальностях. У змісті і методиці викладання цих дисциплін переважає традиційний підхід, внаслідок чого вони мало сприяють реалізації цілей інноваційно-зорієнтованої професійної підготовки. Основна увага приділяється формуванню предметних знань, тоді як особистісний аспект підготовки до інноваційної діяльності залишається практично не представленим у змісті спеціальних дисциплін [1, с. 34]. Розробці ефективних програм підготовки економістів, на нашу думку, заважає поширене упередження, що «вчити людину бути підприємцем – завдання складне, яке не завжди можна успішно реалізувати. Все залежить від особливостей характеру конкретної людини. Інша справа – навчати потенційних чи реальних підприємців ефективним методам підприємницької діяльності, прийомам, правилам і законам підприємництва, вмінню вільно орієнтуватися в умовах ринкової конкуренції і приймати правильні рішення, етиці та моралі» [6, с. 12]. Проте дисертаційне дослідження А.А. Романовського свідчить, що риси і якості підприємця певною мірою можна виховувати і розвивати [6, с. 13].

Інші дослідники говорять про недостатню сформованість практичних навичок до діяльності у сфері бізнесу [3]. Серед головних недоліків професійної підготовки майбутніх фахівців в Україні можна також назвати низьку мотивацію до вияву підприємницької ініціативи та недостатній рівень формування готовності до підприємницької діяльності [3].

Проте в науковій літературі немає єдності стосовно концепції психологічної підготовки студентів економічних факультетів.

Деякі дослідники акцентують проблему неготовності майбутніх випускників до інновацій та невміння реалізувати свій потенціал, тож рішення проблеми вони вбачають у формуванні переліку необхідних навичок та властивостей психологічної підготовки. Зокрема М.В. Артющина наголошує на необхідності «розвитку індивідуальних та колективних інноваційних властивостей, особистісної готовності до реалізації інноваційної діяльності. Для прояву своїх творчих здібностей людина має навчитись долати негативний вплив середовища через абстрагування від зайвих норм і правил, зосередження на конструктивному розв'язанні виниклої проблеми, відмовитись від стереотипів і бар'єрів, стати відкритою до змін, набути здатність вільно висловлювати свої думки, імпровізувати, розвинути здатність до самоконтролю, навчитись адекватно оцінювати саму себе, позбавитись від зайвих страхів і набути впевненості у собі та своїх творчих пошуках. На рівні колективних суб'єктів інноваційної діяльності (студентів, викладачів, керівництва) мають бути розвинуті вміння міжособистісної взаємодії, спільного розв'язання проблем, прийняття конструктивних рішень» [1, с. 17–18]. Більшість із цих навичок є класичними завданнями у психологічних тренінгах спілкування, відтак включення подібних спецкурсів у процес підготовки економістів дозволить сформувати бажані риси.

На думку Ю. Баніта у виборі технологій для навчання підприємливості педагог повинен керуватися принаймні такими основними завданнями: формувати у студента позитивне ставлення до підприємницької діяльності; впливати на розвиток особистісних рис, значимих для підприємницької діяльності; забезпечувати когнітивний компонент підприємницької реалізації майбутнього фахівця; реалізувати операційно-діяльнісний аспект підприємницької компетентності випускника [2]. О.В. Попова та С.Т. Золотухіна радять для формування підприємницької компетентності студентів у процесі їхньої професійної підготовки використовувати спеціальні форми і методи (зустрічі з успішними підприємцями, метод проєктів, «брейнстормінг», вирішення проблемних ситуацій, пов'язаних із підприємницькою сферою, рольові та ділові ігри, метод кейсів тощо) [4]. Погоджуємося із даною пропозицією за умови, що використання зазначених методів матиме систематичний, а не поодинокий характер.

А.А. Романовський виокремлює особливі вимоги як до викладачів економічних факультетів, так і до потенційних студентів: «По-перше, оскільки підприємство

є проявом таланту, неординарності, особливим видом творчості в галузі організації та реалізації процесу виробництва товарів і послуг, то реально вчити підприємництву можуть саме успішні підприємці – особистості, які мають вроджені підприємницькі риси характеру, набуті в процесі практичної підприємницької діяльності навички і типи поведінки. Крім того, вони повинні вміти вчити мистецтву підприємництва, володіти не лише фаховими підприємницькими знаннями і досвідом, але й педагогічною майстерністю. По-друге, вчити вони мають також тих, хто наділений від природи підприємницькими рисами характеру» [6, с. 15]. Така ідея здається не досить реалістичною, оскільки успішні підприємці переважно зайняті власним бізнесом і для залучення їх в освітній процес потрібно продумати систему заохочення, враховуючи інтереси бізнесу. У відборі абітурієнтів також не має потреби, тому що риси підприємницької компетентності, як ми зазначали вище, можна сформувані в умовах навчально-виховного процесу.

Погоджуємось з думкою А.А. Романовського, що «концепція підприємницької освіти ґрунтується на тому, що для ефективної організації такої освіти необхідно, щоб уся освіта була зорієнтована на розвиток у громадян підприємницьких якостей, незалежно від обраної ними професії чи спеціальності» [6, с. 28] і далі «Підприємницька освіта може бути корисною та ефективною лише тоді, коли слухачі усвідомлюватимуть загальну ідею підприємництва та відчуватимуть її на власному досвіді, замість того, щоб формально вивчати дисципліни підприємницького спрямування. Тому при впровадженні підприємницької освіти в Україні для підвищення її ефективності головна увага повинна приділятися тим методам, що заохочують навчання: за допомогою практичного досвіду; за допомогою обміну корисним досвідом; за допомогою наслідування корисного досвіду і навчання через власний досвід; шляхом експериментування» [6, с. 31].

Формування психологічної готовності майбутніх економістів діяти в середовищі бізнесу, створювати власні підприємства вимагає переорієнтації освітніх програм з акцентом не на навчання, а на виховання потенційних бізнесменів. Для цього освітні концепції мають містити тренінги самопізнання, особистісного росту у бізнес-сфері, комунікативні тренінги і проектні практики. Поділяємо думку А.А. Романовського, що бажаними програмними результатами навчання за підприємницькими навчальними програмами мають бути: заснування нового (власного) підприємства; ефективна праця в невеликій фірмі (в малому бізнесі); ефективна праця на динамічному ринку праці; розвиток особистих підприємницьких навичок, а також навичок конкурентної боротьби і вміння долати негаразди в бізнесі [6, с. 26]. Перші три результати мають бути включені у наскрізну програму практики, а інші три – стати цілями послідовної систематичної тренінгової роботи. Зазначені вимоги здаються надмірними щодо підготовки бакалаврів економіки, у яких протягом чотирьох років навчання лише починаються формуватися економічні знання та підприємницька компетентність. Проте вважаємо цілком доречним, якщо такі програмні результати стануть обов'язковими у підготовці магістрів економіки.

**Висновки.** Тож, підготовка студентів економічного профілю наразі здебільшого не відповідає вимогам сучасного українського суспільства та потребує оптимізації. Зокрема, формування підприємницької компетентності вимагає поглибленої психологічної підготовки, що має бути зорієнтована на формування у студента позитивного ставлення до підприємницької діяльності; розвиток особистісних рис, значимих для підприємницької діяльності, вияву підприємницької ініціативи, готовності почати власний бізнес, акумулювання досвіду підприємницької діяльності. Для цього можуть бути застосовані систематична тренінгова робота та система практик у сфері створення власного бізнесу. Зазначені рекомендації доцільно застосовувати при складанні освітніх програм другого магістерського рівня вищої освіти.



**Список використаних джерел:**

1. Артюшина М. В. Психолого-педагогічні засади підготовки студентів економічних спеціальностей до інноваційної діяльності. Автореф. дис. д-ра пед. наук. Київ, 2011. С. 48.
2. Баніт Ю. Інноваційні технології формування підприємницької компетентності у фаховій підготовці студентів – майбутніх економістів. *Гуманізація навчально-виховного процесу*. 2018. № 4 (96). URL: <http://gnvp.ddpu.edu.ua/article/view/196181> (дата звернення: 17.12.2023).
3. Майковська В.І. Сутність і структура підприємницької компетентності майбутніх фахівців України. *Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка*. 2017. No. 1(87). URL: <http://pedagogy.visnyk.zu.edu.ua/article/view/278597/273262> (дата звернення: 17.12.2023).
4. Попова О.В., Золотохіна С.Т. Формування підприємницької компетентності студентів у процесі професійної підготовки. *Збірник наукових праць «Педагогіка та психологія»*. 2020. №. 63 (111). URL: <http://journals.hnpu.edu.ua/index.php/pedagogy/article/view/3281> (дата звернення: 17.12.2023).
5. Прищеп С.М. Сутність та зміст поняття "підприємницька компетентність". *Молодий вчений*. 2016. № 5 (32). С. 367–370.
6. Романовський А.А. Теорія та практика підприємницької освіти у розвинених зарубіжних країнах. Автореф. дис. д-ра пед. наук. Київ, 2003. С. 40.
7. Скібіцький О.М., Матвеев В.В., Скібіцька Л.І. Організація бізнесу. Менеджмент підприємницької діяльності. Київ : Кондор, 2011. 912 с.

**References:**

1. Artyushyna M. V. (2011) *Psykholoho-pedahohichni zasady pidhotovky studentiv ekonomichnykh spetsial'nostey do innovatsiyanoi diyalnosti* [Psychological and pedagogical principles of preparation of students of economic specialties for innovative activities]. Extended abstract of Doctor's thesis. Kyiv, 48 p.
2. Banit Yu. (2018) Innovatsiyni tekhnolohiyi formuvannya pidpryyemnytskoyi kompetentnosti u fakhoviy pidhotovtsi studentiv – maybutnikh ekonomistiv [Innovative technologies for the formation of entrepreneurial competence in the professional training of students – future economists]. *Humanizatsiya navchalno-vykhovnoho protsesu – Humanization of the educational process*, no. 4 (96). Available at: <http://gnvp.ddpu.edu.ua/article/view/196181> (accessed December 17, 2023).
3. Maykovska V. I. (2017) Sutnist i struktura pidpryyemnytskoyi kompetentnosti maybutnikh fakhivtsiv Ukrayiny [The essence and structure of entrepreneurial competence of future specialists of Ukraine]. *Visnyk Zhytomyr'skoho derzhavnoho universytetu imeni Ivana Franka – Bulletin of Zhytomyr Ivan Franko State University*, no. 1(87). Available at: <http://pedagogy.visnyk.zu.edu.ua/article/view/278597/273262> (accessed December 17, 2023).
4. Popova O. V., Zolotokhina S. T. (2020) Formuvannya pidpryyemnytskoyi kompetentnosti studentiv u protsesi profesiynoyi pidhotovky [Formation of entrepreneurial competence of students in the process of professional training]. *Zbirnyk naukovykh prats "Pedagogiya ta psykholohiya" – Collection of scientific works "Pedagogy and psychology"*, no. 63 (111). Available at: <http://journals.hnpu.edu.ua/index.php/pedagogy/article/view/3281> (accessed December 17, 2023).
5. Pryshchepa S. M. (2016) Sutnist ta zmist ponyattya "pidpryyemnytska kompetentnist'" [The essence and content of the concept of "entrepreneurial competence"]. *Young Scientist*, no. 5 (32), pp. 367–370.
6. Romanovskyy A. A. (2003) *Teoriya ta praktyka pidpryyemnyts'koyi osvity u rozvynenykh zaru-bizhnykh krayinakh* [Theory and practice of entrepreneurial education in developed foreign countries]. Extended abstract of Doctor's thesis. Kyiv, p. 40.
7. Skibitsky O. M., Matvyeyev V. V., Skibitska L. I. (2011) Orhanizatsiya biznesu. *Menedzhment pidpryyemnytskoyi diyalnosti* [Business organization. Business management]. Kyiv : Kondor, 912 p.

УДК 519.86

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.3>**Bilousova Tetiana**

Senior Lecturer at the Department of Management and Information Technologies,  
Kherson State Agrarian and Economic University  
(Kherson / Kropyvnytskyi)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6982-8960>

**Білоусова Т.П.**

Херсонський державний аграрно-економічний університет  
(м. Херсон / м. Кропивницький)

## APPLICATION OF THE SAMUELSON EQUATION TO THE EVANS MODEL

### ЗАСТОСУВАННЯ РІВНЯННЯ САМУЕЛСОНА В МОДЕЛІ ЕВАНСА

*Mathematical modeling of economic processes is an actual direction of research, because the well-being of citizens and the country as a whole depends on it. In the case of the market, the prices of most goods and services are not planned centrally, are not directly regulated by the state, but are freely set and changed by the market itself. The main factors that control the movement of prices in the market are the demand and supply of goods. In the economy, the most important are dynamic models, the parameters of which change over time. The Evans model (Walras-Evans-Samuelson model) is currently one of the basic concepts explaining the dynamic establishment of the equilibrium price in the market of one product under the influence of supply and demand. This is due to the fact that knowing the dynamics of the economic parameter we are interested in, we can try to build a forecast of its further evolution. The article examines the market of one product. For convenience, we will assume that the functions of the dependence of demand and supply on the price are given by linear relationships. The construction of the Evans model is that the change in price is directly proportional to the excess of demand over supply and the duration of this excess. The Samuelson differential equation with an initial condition, that is, the Cauchy problem, is obtained. Samuelson's equation has a stationary (equilibrium) point, which is a positive price at which supply and demand will be equal. The analysis of the obtained solution of the problem shows that over a long enough time (relatively speaking, at  $t \rightarrow \infty$ ) the price asymptotically approaches the equilibrium value. If we are not interested in the temporal dependence, but only in the equilibrium price, then it can be found from the differential equation immediately by setting the condition  $\frac{dp}{dt} = 0$ , this is the so-called limit stationary mode. The solution of the Cauchy problem is found by the method of variation of the constant. The parameterization of the model using the fractional differentiation operator in the sense of Gerasimov-Caputo is considered. The resulting solution was analyzed depending on the parameter  $0 < \alpha \leq 1$ . For this, the asymptotic representation of the function was used for large values of the argument. Conclusions are made regarding price dynamics in time relative to the equilibrium price when demand and supply are equal.*

**Key words:** dynamical system, demand function, offer function, Evans model, Samuelson's equation.

*Математичне моделювання економічних процесів є актуальним напрямом дослідження, тому що від цього залежить добробут громадян і країни в цілому. У разі ринку, ціни більшості товарів та послуг не плануються централізовано, не регулюються безпосередньо державою, а вільно встановлюються і змінюються самим ринком. Основними факторами, що керують рухом цін на ринку, є попит та пропозиція товарів. В економіці найбільш важливими є динамічні моделі, параметри яких змінюються в часі. Модель Еванса (модель Вальраса-Еванса-Самуельсона) нині є однією з базових концепцій, що пояснюють динамічне встановлення рівноважної ціни на ринку одного товару під впливом попиту та пропозиції. Це зумовлено тим, що знаючи динаміку економічного параметра, що цікавить нас, можна спробувати побудувати прогноз його подальшої еволюції. У статті розглядається ринок одного товару. Для зручності вважатимемо, що функції залежності попиту*

та пропозиції від ціни задані лінійними співвідношеннями. Побудова моделі Еванса полягає в тому, що зміна ціни прямо пропорційна до перевищення попиту над пропозицією і тривалості цього перевищення. Отримано диференціальне рівняння Самуельсона з початковою умовою, тобто задача Коші. Рівняння Самуельсона має стаціонарну (рівноважну) точку, що є додатньою ціною, при якій попит і пропозиції будуть рівні. Аналіз отриманого рішення задачі показує, що за досить тривалого часу (умовно кажучи, при  $t \rightarrow \infty$ ) ціна асимптотично наближається до рівноважного значення. Якщо нас цікавить не тимчасова залежність, а лише рівноважна ціна, то її можна знайти з диференціального рівняння відразу, задавши умову  $\frac{dp}{dt} = 0$ , це так званий граничний стаціонарний режим.

Розв'язання задачі Коші знаходиться методом варіації постійної. Розглядається параметризація моделі за допомогою оператора дробового диференціювання в сенсі Герасимова – Капуто. Отримане рішення проаналізовано в залежності від параметра  $0 < \alpha \leq 1$ . Для цього використано асимптотичне представлення функції при великих значеннях аргументу. Зроблено висновки щодо динаміки ціни у часі відносно рівноважної ціни, коли попит та пропозиції рівні.

**Ключові слова:** динамічна система, функція попиту, функція пропозиції, модель Еванса, рівняння Самуельсона.

**Formulation of the problem.** Dynamic models are described mainly by linear ordinary differential equations with initial conditions, which are easily solved by known methods. As a rule, the solution to such equations is an exponential with negative or positive exponents, depending on the economic meaning. However, mathematical models appear that may contain derivatives of fractional orders in their equations. We will not dwell in detail on the question of the economic meaning of such differential operators, but let's just consider the features of solving such equations using the Evans model as an example.

**Analysis of recent research and publications.** By modeling a certain process we mean its display in the language of the corresponding science. A mathematical model is a set of symbolic mathematical objects and relationships between them. In economics, these are economic-mathematical models. Modeling is the main method of economic equilibrium research. The need to use certain models stems from the essence of equilibrium states in the economy. The hypothesis about the existence of general economic equilibrium was originally stated in the work of L. Walras [1]. Pure political economy was conceived by Walras as a theory of price determination under a hypothetical regime of free competition. This theory is mathematical, which means that although it can be stated in ordinary language, its proof must be mathematical. It is entirely based on the theory of exchange, which, in turn, is entirely expressed – in a state of market equilibrium – in a double fact (the central idea of the theory of general equilibrium): firstly, the fact that each participant in the exchange receives maximum utility, and secondly, in the fact equality of supply and demand volumes for each product for all participants. Only mathematics can give us the condition for maximum utility. These two facts underlie the equilibrium state in markets, according to L. Walras. If the first fact defines equilibrium as the state of each individual economic entity, then the second fact fixes equilibrium as the state of the system of interacting entities as a whole. As new research appears, theoretical explanations of general economic equilibrium inevitably become more complex, incorporating approaches from related disciplines: game theory, algebra and linear programming. The theory of general economic equilibrium is becoming the leading approach for modeling socio-economic processes [2–3]. General economic equilibrium models are actively used as an applied tool when analyzing the efficiency of the economy, as well as the influence of various kinds of exogenous influences and endogenous changes on the economy at various levels [3–4]. Despite significant differences in scientific approaches to the study of economic equilibrium, in most scientific sources its essence is reduced to the balance and proportionality of economic processes (economic relations) within a certain economic system. Thus, in fact, we are investigating different states of some system consisting of subjects, relations between them and objects in relation

to which these relations are realized [5–7]. Mathematical models can be studied by various methods: analytical, which obtain the general form of dependencies between the research characteristics or their properties, numerical, etc. Models of general equilibrium, used to obtain quantitative estimates, are divided into two types: static and dynamic stochastic. In particular, static models characterize the specific state of the object at a given moment in time, stochastic models reflect the influence of random factors [8]. Dynamic mathematical modeling is a description of time-varying processes using differential, integral, integro-differential, stochastic differential equations, in particular. Sometimes such functional relations themselves reflect the law obtained during the study of the process by the means of the corresponding field in natural science or social sciences [9]. Although more often final mathematical models are obtained in the process of applications of mathematics itself, logic, and therefore there is a need for their verification in practice – testing. In modeling, three main parts are distinguished: empirical, theoretical, mathematical, which constructs mathematical models to explain and verify the theoretical part, process experimental data, and plan further research. At the initial stage, the models are simplified in order to choose the appropriate mathematical apparatus for research, give the solution algorithm and test it. It turned out that if we replace some derivatives of whole orders with certain integral relations, in particular, non-local derivatives of fractional orders, then the gradualness of the process will be taken into account. In recent years, models that are described using equations with fractional derivatives have been actively studied [9–10].

**Formulation of the purpose of the article.** Analyze the possibility of solving differential equations containing derivatives of fractional orders in the Evans dynamic model.

**Presenting main material.** *Mathematical formulation of the problem.* Consider the market for one product. Let us introduce into consideration the following defining functions  $D(t)$ ,  $S(t)$ , and  $p(t)$ , which in economics are known as demand, supply and price [11]. We will also assume that supply and demand linearly depend on price according to the equations:

$$\begin{aligned} D(t) &= a_0 - bp(t), \\ S(t) &= a_1 + \beta p(t), \\ \alpha, \beta, a, b &> 0 \end{aligned} \quad (1)$$

It should be noted that if  $p(t) = 0$ , then  $a > \alpha$ , i.e. demand prevails over supply at zero price. In the Evans model, the determining factor is the change in price depending on the relationship between supply and demand [12]. The change in price over time  $t$  must be proportional to the excess of demand over supply, i.e. the following equation holds:

$$\frac{dp}{dt} = \lambda(D(t) - S(t)), \quad (2)$$

here  $\lambda > 0$  is the proportionality coefficient. The equation in our case can be written as follows:

$$\frac{dp}{dt} = -\lambda((b + \beta)p(t) - a_0 + a_1), \quad (3)$$

Equation (3) is called Samuelson's equation. To determine the integration constant in (3), it is necessary to set the initial condition

$$p(0) = p_0. \quad (4)$$

Relations (3) and (4) define the Cauchy problem. From equation (3) we can easily determine the equilibrium price ( $D = S$ ), assuming  $\frac{dp}{dt} = 0$ , we arrive at the following result:

$$\bar{p} = \frac{a0 - a1}{b + \beta} > 0. \tag{5}$$

The equilibrium price (5) has the property that for  $p0 > \bar{p}$  the price  $p$  increases as it tends to the equilibrium price, and for  $p0 < \bar{p}$  the price decreases accordingly. The solution to the Cauchy problem (3), (4) can be found by the method of varying the constant

$$p(t) = p0e^{-\lambda(b+\beta)t} + \frac{a0 - a1}{b + \beta} (1 - e^{-\lambda(b+\beta)t}). \tag{6}$$

It is known that  $\lim_{t \rightarrow \infty} p(t) = \bar{p}$ .

Let us consider the parameterization of model (3) and (4). Consider the following Cauchy problem:

$$\begin{aligned} \partial_{0t}^\alpha p(\tau) &= -\lambda((b + \beta)p(t) - a0 + a1), \\ p(0) &= p0, \\ 0 < \alpha < 1. \end{aligned} \tag{7}$$

Here  $\partial_{0t}^\alpha p(\tau) = \frac{1}{\Gamma(1-\alpha)} \int_0^t \frac{p'(\tau) d\tau}{(t-\tau)^\alpha}$  is the fractional differentiation operator Gerasimova – Caputo [9].

The choice of the differential operator is due to the following reasons: 1) the possibility of applying the initial local condition (4); 2) the derivative of order  $\alpha$  from a constant is equal to zero. Let us write the Cauchy problem (7) in the form:

$$\begin{aligned} \partial_{0t}^\alpha p(\tau) &= -\lambda(b + \beta)p(t) + \lambda(a0 - a1), \\ p(0) &= p0, \\ 0 < \alpha < 1. \end{aligned} \tag{8}$$

The solution of the problem.

The solution to problem (8) can be written as follows:

$$\begin{aligned} p(t) &= p0E_{\alpha,1}(-\lambda(b + \beta)t^\alpha) + \lambda(a0 - a1) \int_0^t (t - \tau)^{\alpha-1} E_{\alpha,\alpha}(-\lambda(b + \beta)(t - \tau)^\alpha) d\tau; \\ p0E_{\alpha,1}(-\lambda(b + \beta)t^\alpha) + \lambda(a0 - a1) \int_0^t (t - \tau)^{\alpha-1} E_{\alpha,\alpha}(-\lambda(b + \beta)(t - \tau)^\alpha) d\tau &= \\ = p0E_{\alpha,1}(-\lambda(b + \beta)t^\alpha) + \lambda t^\alpha (a0 - a1) E_{\alpha,\alpha+1}(-\lambda(b + \beta)t^\alpha) &= \\ = p0E_{\alpha,1}(-\lambda(b + \beta)t^\alpha) + \frac{a0 - a1}{b + \beta} (1 - E_{\alpha,1}(-\lambda(b + \beta)t^\alpha)); \end{aligned}$$

where  $\bar{p} = \frac{a0 - a1}{b + \beta}$ ,

$$\begin{aligned} p0E_{\alpha,1}(-\lambda(b + \beta)t^\alpha) + \bar{p}(1 - E_{\alpha,1}(-\lambda(b + \beta)t^\alpha)) &= \\ = (p0 - \bar{p})E_{\alpha,1}(-\lambda(b + \beta)t^\alpha) + \bar{p}, \\ p(t) &= (p0 - \bar{p})E_{\alpha,1}(-\lambda(b + \beta)t^\alpha) + \bar{p}. \end{aligned} \tag{9}$$

Here  $E_{\alpha,\mu}(z) = \sum_{k=0}^{\infty} \frac{z^k}{\Gamma(\mu + \alpha k)}$  – is a Mittag-Leffler type function,

$\Gamma(z)$  – is a gamma Euler function. In solution (9) the property of a Mittag-Leffler type function was used  $E_{\alpha,\mu}(z) = zE_{\alpha,\alpha} + \mu(z) + \frac{1}{\Gamma(\mu)}$  [13].

It should be noted that with the value of the parameter  $\alpha = 1$ , the solution, up to a factor, will transform into solution (6). Let us show that solution (9) tends to (5) as  $t \rightarrow \infty$ . To do this, we use the asymptotic representation of the function for large values of the argument:

$$E_{\alpha,1}(-\lambda(b+\beta)t^\alpha) = \frac{1}{\alpha} e^{[-\lambda(b+\beta)]t^\alpha},$$

$$|z| = |\lambda(b+\beta)t^\alpha| \rightarrow \infty. \quad (10)$$

Then, substituting (10) into (9) and at  $t \rightarrow \infty$  we arrive at the limit  $\lim_{t \rightarrow \infty} p(t) = \bar{p}$ .

**Conclusions.** Solution (9) differs from solution (6) in the arbitrariness of the choice of parameter  $0 < \alpha \leq 1$ .

In equation (7), an integral with a power kernel means a rather tricky averaging of the price of a product over time or non-locality over time. This results in a slowdown in price dynamics over time relative to the equilibrium price when supply and demand are equal. Such a slowdown may be caused by some external factors or a feature of the monopoly.

#### References:

1. Walras L. (1874) Elements d'Economie Politique Pure. *Revue de Théologie et de Philosophie et Compte-rendu des Principales Publications Scientifiques*, no. 7, pp. 628–632. Available at: [https://www.jstor.org/stable/44346456?seq=1#metadata\\_info\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/44346456?seq=1#metadata_info_tab_contents)
2. Arrow K. J., Debreu G. (1954) Existence of an equilibrium for a competitive economy. *Econometrica*, vol. 22, no. 3, pp. 265–290.
3. Kozak Yu. H. Matskul V. M. (2017) *Matematychni metody ta modeli dlia mahistriv z ekonomiky. Praktychni zastosuvannia*: Navch. posib. Kyiv: Tsentр uchbovvoi literatury.
4. Vitlinskii V. V. (2003) *Modeliuvannia ekonomiky: navch. posibnyk*. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
5. Lahenko, O. (2021). Vykorystannya imitatsiynoho modeliyuvannya pid chas rozvyazannya zadach ekonomichnoyi optymizatsiyi. *Taurian Scientific Bulletin. Series: Economics*, vol. 10, pp. 149–156.
6. Debela I. (2022) Klasyfikatsiya staniv systemy za vektorom parametriv. *Taurian Scientific Bulletin. Series: Economics*, vol. 11, pp. 114–119.
7. Larchenko O. (2023) Matematychni metody rozv'iazannia zadach ekonomichnoho analizu. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriya: Ekonomika*, vol. 16, pp. 293–298.
8. Debela I. M. (2021) Stokhastychna model optymizatsii upravlinnia ryzykamy. *Infrastruktura rynku*, is. 54/2021, pp. 267–271.
9. Lopushanska H. P., Lopushanskyi A. O., Miaus O. M. *Matematychni modeli z drobovymy pokhidnymy: navchalnyi posibnyk*. Lviv: Lvivskiy natsionalnyi universytet imeni Ivana Franka. 2023. 129 p.
10. Podlubny I. (1993) Fractional Differential Equations. Mathematics in Science and Engineering. Academic Press, San Diego, Calif, USA.
11. Bilousova T. P. (2021) Matematychna model optimalnogo rynku odnogo tovaru. *Taurian Scientific Bulletin. Series: Economics*, vol. 9, pp. 101–108.
12. Bilousova T. P. (2023) Equilibrium price on the market of one good. Evans model. *Taurian Scientific Bulletin. Series: Economics*, vol. 16, pp. 9–14.
13. Mittag-Leffler G. (1905) Sur la representation analytique d'une branche uniforme d'une fonction monogène. *Acta mathematica*, vol. 29, issue 1, pp. 101–181.

УДК 338.43:634.8

DOI:

**Бойко Л.О.**

кандидат сільськогосподарських наук, доцент,  
Херсонський державний аграрно-економічний університет  
(м. Херсон / м. Кропивницький)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3699-6906>

**Бойко В.О.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Херсонський державний аграрно-економічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8032-5731>

**Boiko Liudmyla, Boiko Viktoriia**

Kherson State Agrarian and Economic University  
(Kherson / Kropyvnytskyi)

## СУЧАСНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗІ ВІНОГРАДАРСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

### MODERN ASPECTS OF VITICULTURE UNDER CONDITIONS OF UNCERTAINTY

*Розвиток галузі виноградарства в умовах воєнних дій став значним викликом для виробників. На сьогодні необхідно розвивати виноградарство як перспективний напрям агробізнесу враховуючи ринкові умови, вдосконалюючи технології вирощування та впроваджувати інновації у цій галузі. Інновації та ефективне управління ризиками можуть допомогти галузі виноградарства розвиватися в умовах невизначеності, створюючи нові можливості та зберігаючи стійкість. У статті висвітлені аналітичні та прикладні аспекти функціонування галузі виноградарства як перспективного напрямку сільськогосподарського виробництва. Проаналізовано стан галузі в умовах військового стану, визначені основні тенденції, які властиві обсягам виробництва продукції. Визначені пріоритетні напрями розвитку галузі та її ревіталізація у післявоєнний період.*

**Ключові слова:** галузь виноградарства, технології виробництва, динаміка площ, урожайність, валовий збір, ревіталізація.

*The development of viticulture under conditions of military operations has become a significant challenge for producers. At present it is necessary to develop viticulture as a promising branch of agribusiness taking into consideration market conditions, improving cultivation technologies and implementing innovations in this industry. Innovations and efficient risk management can help viticulture develop under conditions of uncertainty, offering new opportunities and maintaining stability. The purpose of the article is to analyze the current state of the functioning of viticulture in Ukraine in the period of military operations and determine priority directions of its development for the future. The study examines analytical and applied aspects of the functioning of viticulture as a promising branch of agricultural production. It analyzes the state of the industry under conditions of martial law, and identifies main tendencies characteristic of the volumes of production. The article also determines priority directions of the industry development and its revitalization in the postwar period. At present viticulture and wine production are high-tech processes, therefore our producers should exploit all opportunities in applying innovative technologies and processes if they want to be competitive on the European and global markets. However, it is necessary to highlight that revitalization of viticulture as well as other branches of agriculture in the postwar period may depend on different factors such as economic conditions, technological processes, governmental support and international tendencies of wine consumption. It is highly important for Ukraine to protect the branch of viticulture from a negative impact of the war with further restoration, since viticulture and wine production are essential components of economy and cultural heritage of the country. Currently it is also important to provide producers with access to information about support and resources which*

*can be used under conditions of martial law. Collaboration of different subjects, including the government, industry organizations and international partners, can be crucial for maintaining viticulture in Ukraine.*

**Ключові слова:** *viticulture, production technologies, dynamics of areas, productivity, gross yield, revitalization.*

**Постановка проблеми.** Виноградарсько-виноробна галузь України є важливою частиною аграрного сектору країни. Україна має дуже давню історію вирощування винограду та виробництва вина, яка сягає тисячоліть. На території України знаходяться виноробні регіони з власними традиціями та особливостями, основні з них це Одеська, Херсонська, Миколаївська, Запорізька та Закарпатська області. Але, після повномасштабного вторгнення російської федерації виноградарсько-виноробна галузь зазнала численних викликів. Військовий конфлікт призвів до значних економічних труднощів та обмежень, що вплинули на фінансування та інвестиції в аграрний сектор. Відбулося скорочення обсягів вирощування винограду та виробництва вина через руйнування інфраструктури, втрату робочої сили та обмеження доступу до ресурсів. Воєнний стан обмежив можливості експорту та імпорту вин і виноградних продуктів, що вплинуло на зовнішній ринок. Виникла загроза для безпеки працівників в аграрному секторі, при цьому відбулось скорочення кількості робочої сили та зниження продуктивності. Також воєнні дії призвели до знищення масивів виноградників та врожаїв, а це великі економічні втрати. Тому аналіз потенціалу виноградарсько-виноробної галузі України в умовах невизначеності залишається одним з наболілих питань як практичного, так й наукового рівня.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теми останніх геополітичних викликів, функціонування агробізнесу під час війни в Україні, у тому числі виноградарсько-виноробної галузі на сьогодні актуальні як для вітчизняної, так і зарубіжної наукової спільноти. Зокрема, Малащук О.С. розглядає історичні особливості розвитку та становлення виноградарства Півдня України у другій половині XIX. Досліджує діяльність крупних виноградно-виноробських господарств та соціально-економічні чинники, які вплинули на розвиток дрібних селянських господарств цього періоду [1].

Росоха В.В., Петриченко О.А. здійснили комплексний аналіз сировинного ринку продукції виноробства, виробництва й розподілу вина за каналами збуту, можливостей та обмежень реалізації цього продукту на внутрішньому і зовнішньому ринках; визначили стан і потенційні обсяги споживання вина в Україні; опрацювали шляхи і напрями розвитку виробничого та споживчого потенціалів вітчизняного ринку вина для забезпечення пропозиції і формування попиту [2].

Розвиток і перспективи виноградарства упродовж останніх років функціонування у своїй роботі досліджує Ю. Кернасюк [3], він вказує, що у контексті посилення стратегії внутрішньої продовольчої безпеки потрібно спрямувати синергію та зусилля держави, науки й агробізнесу на відродження вітчизняного виноградарства.

Кравчуком А.О. та Казанджі А.В. проаналізовано ключові аспекти ефективності діяльності виноградарсько-виноробних підприємств, деталізовано економічні результати виробництва і збуту продукції виноробства. Визначено роль виноробної галузі в забезпеченні продовольчої безпеки країни та запропоновано комплексну стратегію і пріоритетні напрями виробничого, соціального і техніко-технологічного характеру щодо розвитку виноградарсько-виноробної галузі країни [4]

Бойко В.О. та інш. визначають основні складові потенціалу виноградарсько-виноробної галузі України. Науковцями проведено аналіз динаміки і структури виноградних насаджень, обсягів виробництва винограду за регіонами. На основі показників динаміки виробництва і споживання вина в Україні обґрунтовано висновки про низький рівень попиту і культури споживання вина населенням [5–7]. На сьогодні одним із вдалих поєднань споживання продукції виноробства і різноманітних страв є есксклюзивний напрям туристичного бізнесу – еногастрономія [8; 9].



Зарубіжні вчені Acevedo-Orazo С. та інші. у своїх дослідженнях надають рекомендації щодо ефективного використання земельних та водних ресурсів для вирощування виноградної лози [10].

Проте, слід зазначити, що загрозливі тенденції у галузі виноградарства у період невизначеності повинні бути направлені на взаємодію між науковцями та підприємствами, створюючи платформи для обміну ідеями та співпраці.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є аналіз сучасного стану функціонування виноградарської галузі України у період воєнних дій та визначення пріоритетних напрямів її розвитку на перспективу.

**Виклад основного матеріалу.** На сьогоднішній день сфера виноградарства та виноробства, як і інші галузі сільськогосподарського виробництва, піддається значним випробуванням через об'єктивні та суб'єктивні фактори, які є наслідком геополітичних процесів навколо нашої держави з одного боку та певної неефективності управлінських рішень з іншого. Безумовно, найсерйознішим з об'єктивних факторів погіршення становища галузі стали активні бойові дії російської федерації на території України. У результаті було повністю зруйновано або значно пошкоджено велику кількість виноробних підприємств у Херсонській, Миколаївській, Одеській, Запорізькій та Київській областях. 2022 р. став справжнім випробуванням галузі: окупація агресором значної частини територій України, замінування територій, скорочення площ виноградників майже вдвічі, зменшення обсягів експорту вітчизняної виноробної продукції, складність працевлаштування сезонних працівників для проведення технологічних операцій на виноградниках [11].

Виноградарсько-виноробна галузь потребує негайного впровадження державних інструментів стимулювання, спрямованих на заохочення виноробів вирощувати виноград та виготовляти вино. Так, 1 липня 2022 р. було прийнято Постанови Кабінету Міністрів України № 738 та № 739, якими було передбачено надання грантів для започаткування власної справи для фізичних та юридичних осіб за напрямком створення тепличного господарства, а також висадки насаджень та ягідників. Ця програма працює більше року. Сьогодні видано понад 100 грантів, максимальна сума гранту – 10 млн грн., в залежності від того виду діяльності, який планує підприємець чи підприємство. Здебільшого, це гранти спрямовані на насадження фруктових та горіхових садів, проте є поки що невелика зацікавленість виноградарської галузі [12; 13].

У 2022 р. площі виноградників в Україні становили 30 тис. га, що у 3,6 рази менше порівняно з 2000 р. (рис. 1). Здебільшого в структурі виноградних насаджень, близько 89% площ, закладені технічними сортами, а 11% – столовими.

Виноробна галузь України втратила для виробництва майже половину насаджень внаслідок вторгнення рф. На сьогодні площа на підконтрольній території України становить близько 26 тис. гектарів, але урожай, попри всі події у 2022 р. був досить непоганий – 258 тис. тонн з середньою врожайністю 8,93 т/га. (рис. 2). Найбільший валовий збір винограду було отримано в Одеській області – 158,3 тис. т. Виноробна Одещина – це 24 тисячі виноградників або 60% від загальної кількості від всієї країни. До процесу вирощування винограду в Одеській області залучено 200 сільськогосподарських підприємств та 49 виноробних підприємств. У Миколаївській області було отримано – 34,5 тис. т, на Закарпатті – 30,8 тис. т.

Причинами низької продуктивності у виноградарській галузі є передусім зменшення частки площі індустриальних насаджень винограду в підприємствах і недостатнє впровадження сучасних технологій у господарствах населення. У 2022 р., за оцінками Держстату, близько 68% площ насаджень виноградників були в дрібнотоварних господарствах населення, тоді як на підприємства припадало всього 32% (табл. 1).

Сучасні обсяги вирощування винограду в Україні не забезпечують навіть потреби внутрішнього ринку країни. Річний рівень споживання столового винограду на душу

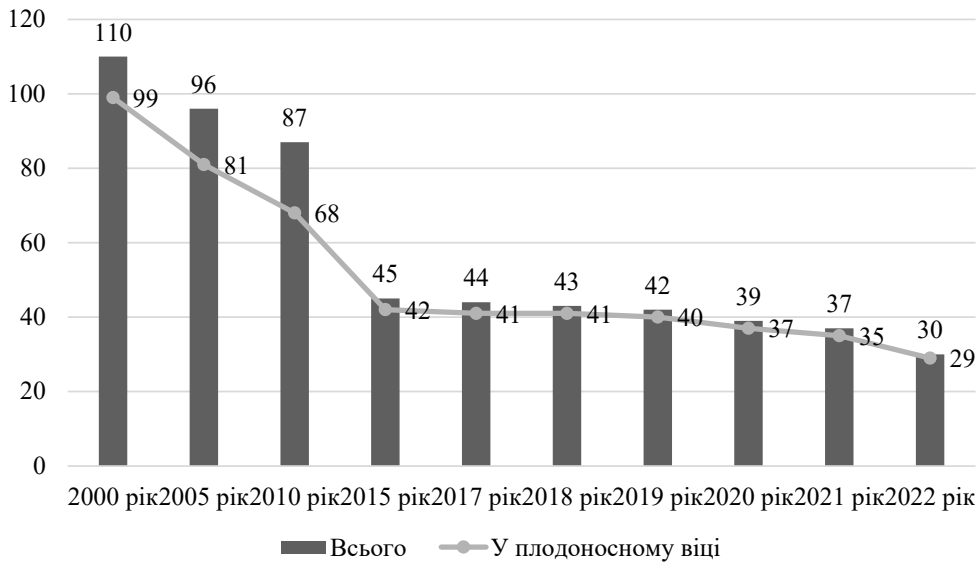


Рис. 1. Динаміка площ виноградників (з 2014 р. без врахування АР Крим), тис. га  
Джерело: Державна служба статистики України [14]

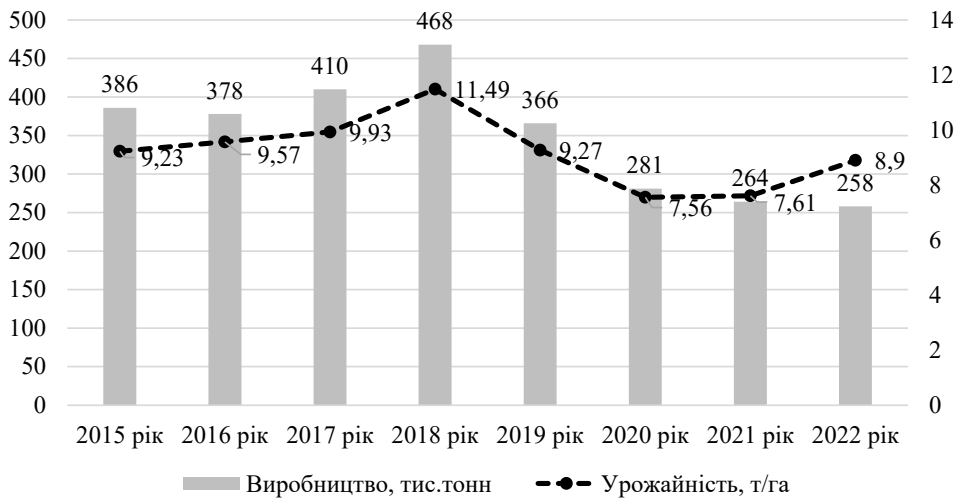


Рис. 2. Продуктивність галузі виноградарства в Україні

населення в окремі роки не досягає 1 кг, тоді як науково обґрунтована норма дорівнює 8–10 кг. Вирощування столових сортів винограду може зустрічати обмеження або бути менш поширеним з кількох причин: вирощування сортів винограду для вина може бути більш економічно вигідним, особливо у регіонах, де існує виноробна промисловість і попит на виноград для виробництва вина є великим. Деякі сорти винограду, які добре підходять для виробництва вина, можуть бути менш стійкими до захворювань, таких як грибкові чи бактеріальні інфекції. Це може зробити їх менш відповідними для вирощування в умовах, де ризик захворювання великий.

Таблиця 1

## Виробництво винограду за категоріями господарств, тис. т

Підприємства									
2000 р.	2005 р.	2010 р.	2015 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
360	258	260	206	240	263	144	99	101	83
Господарства населення									
154	185	148	180	170	205	222	182	163	175
Частка виробництва винограду господарствами населення (відсотків до загального обсягу)									
30,0	41,8	36,3	46,6	41,4	43,8	60,7	64,8	61,7	67,8
Виробництво винограду на одну особу, кг									
10	9	9	9	10	11	9	7	6	...

Джерело: Державна служба статистики України [14]

Україна здобувши статус країни-кандидата до Європейського Союзу, стикається з новими викликами і можливостями, включаючи виноградарську та виноробну галузь, де є велика конкуренція з нашими сусідами у цій сфері, особливо постачання продукції на міжнародні ринки [15]. Виноробна галузь під час воєнних дій втратила близько 60% колишніх обсягів виробництва продукції. Проблема полягає в перерваних логістичних зв'язках між виробниками, постачальниками сировини та споживачами [16].

Розвиток виноградарства суттєво впливає на стан виноробної галузі в кожному регіоні. На даний час можна констатувати, що ситуація у виноградарсько-виноробній галузі України доволі складна, так як галузь знаходиться у серйозній кризі – економічній, фінансовій, ресурсній [17]. В умовах вступу України до СОТ та глобалізації ринку вина конкуренція зростає, що потребує перебудови галузі з метою відповідності її продукції високим вимогам ринку.

Вагоме місце серед факторів, які безпосередньо позначаються на стані виноробства, займає рівень попиту і культура споживання вина. Цьому продукту віддають перевагу тільки 9% мешканців нашої країни і це лише 91-ше місце серед інших держав.

Основні проблеми виноградної галузі: по-перше, Україна не має реєстру виробників винограду та вина чи кадастру виноградників. Відсутні офіційні дані та статистика щодо кількості або розміру домогосподарчих фермерських господарств, що вирощують виноград. По-друге, скоротились обсяги виноробства та садивного матеріалу винограду. По-третє, є складнощі з отриманням у довгострокову оренду земельних ділянок. По-четверте, низка закупівельна ціна на виноград технічних сортів, а також частина площ опинилась в окупації [18].

Для захисту інтересів виноробної галузі та створення сприятливих ринкових умов, гармонізації та відповідності методів аналізу, боротьби з шахрайством та недобросовісною конкуренцією на ринку на сьогодні існує Міжнародна організація виноградарства та виноробства (МОВВ). Україна стала 49-ю державою-учасницею цієї міжурядової організації.

Для України на час дії воєнного стану було зроблено виключення, а саме звільнено від сплати щорічних членських внесків. МОВВ на сьогодні об'єднує 85% світових лідерів у сфері виноробства та виноградарства, а також 80% споживачів. Тільки ця організація розробляє стандарти виноробства. Вхідження до організації винятково важливе для України, як для майбутнього повноправного члена Європейського Союзу. Фахівці на даний час не можуть зробити точні підрахунки стосовно втрат галузі через війну, але вхідження до МОВВ може сприяти відновленню її потенціалу [19].

Можливі напрями розвитку виноградарської галузі в Україні після війни повинні включати: впровадження нових технологій у виробництво винограду та вина може покращити якість продукції і ефективність господарювання; збільшення площ

виноградників за рахунок продуктивних сортів може підвищити загальний обсяг виробництва вина та покращити конкурентоспроможність українських вин на світовому ринку; зміцнення маркетингових зусиль і розвиток стратегій експорту можуть допомогти українським виробникам вина привертати увагу споживачів з інших країн; урядова підтримка у вигляді субсидій, програм розвитку та інфраструктурних ініціатив може сприяти зростанню виноградарської галузі; зростаючий інтерес споживачів до органічних продуктів може підштовхнути виноградарів до переходу на екологічно чисті технології виробництва [20]; розвиток освітніх та дослідницьких програм може сприяти впровадженню нових інновацій у виноградарство.

**Висновки.** Виноградарство і виноробство на сьогодні, це дуже високотехнологічні процеси і якщо наші виробники хочуть бути конкурентоспроможними на європейському та світовому ринках, необхідно використовувати всі можливості у застосуванні інноваційних технологій. Проте можна зазначити, що у виноградарстві, як і в інших галузях сільського господарства, ревіталізація у післявоєнний період може залежати від різних факторів, таких як економічні умови, технологічний прогрес, підтримка уряду та міжнародні тенденції споживання вина.

Для України надзвичайно важливо зараз зберегти виноробну галузь від негативного впливу війни і у подальшому відновити її, натомість виноградарська та виноробна галузі це важливі складові економіки та культурного спадку країни. На сьогодні також важливо забезпечити виробникам доступ до інформації про підтримку та ресурси, які вони можуть використовувати в умовах воєнного стану. Співпраця між різними суб'єктами, включаючи уряд, галузеві організації та міжнародних партнерів, може бути ключовою для збереження виноробної галузі в Україні.

#### Список використаних джерел:

1. Малашук О.С. Розвиток та становлення виноградарства на півдні України в другій половині XIX століття. *Наукові праці історичного факультету Запорізького національного університету*. 2017. Вип. 48. С. 43–48.
2. Россоха В.В., Петриченко О.А. Потенціал ринку вина в Україні. *Економіка АПК*. 2020. № 9. С. 17–29. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202009017>
3. Кернасюк Ю. Розвиток і перспективи виноградарства. URL: <https://agro-business.com.ua/agro/ekonomichnyi-hektar/item/24360-rozvytok-i-perspektyvy-vynohradarstva.html>
4. Кравчук А.О., Казанджі А.В. Проблеми та пріоритетні напрями розвитку виноградарсько-виноробної галузі України. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019. № 2 (107). С. 41–47. URL: [http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2019/2\\_2019/9.pdf](http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2019/2_2019/9.pdf)
5. Бойко В.О., Аверчева Н.О., Бойко Л.О. Виноградарсько-виноробна галузь України – перспективний напрям агробізнесу. *Економіка АПК*. 2019. № 3. С. 61. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.201903061>
6. Аверчева Н.О., Бойко В.О., Бойко Л.О. Економічна оцінка потенціалу галузі виноградарства регіону. *Економіка АПК*. 2019. № 6. С. 15–25. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.20190615>
7. Аверчева Н.О., Бойко В.О., Бойко Л.О. Сімейні винарні як основа європейської інтеграції галузі виноробства України. *Економіка АПК*. 2019. № 12. С. 61–69. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.201912061>
8. Бойко В.О. Винний туризм як один із напрямів еногастрономічної культури. The main prospects for the development of science in modern life. Proceedings of the XXXVI International Scientific and Practical Conference. Warsaw, Poland. 2022. P. 385–387. DOI: <https://doi.org/10.46299/ISG.2022.1.36>
9. Бойко В.О., & Бойко Л.О. Європейський досвід розвитку винного туризму. *Сучасні тренди та перспективи логістики, маркетингу, збутової діяльності плодоовочівництва в епоху цифрових технологій*. 2019. 291 с. URL: [http://www.ksau.kherson.ua/files/konferencii/Materiali%20конференції\(1\).pdf#page=291](http://www.ksau.kherson.ua/files/konferencii/Materiali%20конференції(1).pdf#page=291)
10. Acevedo-Opazo C., Ortega-Farias S., Fuentes S. Effects of grapevine (*Vitis vinifera* L.) water status on water consumption, vegetative growth and grape quality: An irrigation scheduling application to achieve regulated deficit irrigation. *Agricultural Water Management*. 2010. Vol. 97(7). P. 956–964.

11. Як підтримати виноробів в умовах війни та повоєнного періоду обговорили під час Міжнародного виноробного конгресу. URL: <https://www.ukrsadvinprom.com/novyny/novyny-haluzi/yak-pidtrimati-vinorobiv-v-umovakh-vijni-ta-povoennogo-periodu-obgovorili-pid-chas-mizhnarodnogo-vinorobnogo-kongresu>

12. Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання надання грантів бізнесу» від 21 червня 2022 р. № 738, Київ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/738-2022-p#Text>

13. Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання надання грантів для переробних підприємств» від 24 червня 2022 р. № 739, Київ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/739-2022-p#Text>

14. Державна служба статистики України. URL: <https://www.google.com/search?client=opera&q=держстат+україни&sourceid=opera&ie=UTF-8&oe=UTF-8>

15. Бойко В., Бойко Л. Сучасний стан міжнародної торгівлі України як основної форми міжнародного бізнесу. *Фінансовий простір*. 2022. № 1(45). С. 49–57. URL: <http://fpnu.cibs.ubs.edu.ua/article/view/253350>

16. Rusnak A., Boiko, V. Logistics as a competitive advantage in the development of the agricultural sector in Ukraine. *Evropský časopis ekonomiky a management*. 2018. Svazek 4. Vydani 4. P. 55–61

17. Tanklevska N., Cherniavska T., Skrypnyk S., Boiko V., & Karnauschenko A. Financing of Ukrainian agricultural enterprises: Correlation-regression analysis. *Scientific Horizons*. 2023. No. 26(8). P. 127–139. DOI: <https://doi.org/10.48077/scihor8.2023.127>

18. Комітет Верховної Ради України з питань аграрної та земельної політики. URL: <https://komagropolit.rada.gov.ua/print/74831.html>

19. Чорноморов А. Україна готується імплементувати стандарти ЄС у галузі виноградарства та виноробства. URL: <https://blog.liga.net/user/achornomorov/article/50170>

20. Бойко М., Домарацький С. Стимулятор із приставкою «еко». *The Ukrainian Farmer*. 2020. № 3. С. 28–36. URL: <http://dspace.ksau.kherson.ua/handle/123456789/5149?show=full>

## References:

1. Malashchuk O. S. (2017) Rozvytok ta stanovlennia vynohradarstva na pivdni Ukrainy v druhii polovyni XIX stolittia [Formation and development of viticulture in the South of Ukraine in the second half of the 19th century]. *Naukovi pratsi istorychnoho fakultetu Zaporizkoho Natsionalnoho Universytetu – Scientific works of the Faculty of History of Zaporizhzhia National University*, issue 48, pp. 43–48.

2. Rossokha V. V. & Petrychenko O. A. (2020) Potensial rynku vyna v Ukraini [Wine market potential in Ukraine]. *Ekonomika APK*, no. 9, pp. 17–29. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202009017> (in Ukrainian)

3. Kernasiuk Yu. Rozvytok i perspektyvy vynohradarstva [Development and prospects of viticulture]. Available at: <https://agro-business.com.ua/agro/ekonomichniyi-hektar/item/24360-rozvytok-i-perspektyvy-vynohradarstva.html>

4. Kravchuk A. O., Kazandzhi A. V. (2019) Problemy ta priorityetni napriamy rozvytku vynohradarsko-vynorobnoi haluzi Ukrainy [Problems and priority directions of the development of viticulture and wine-making in Ukraine]. *Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpriemnytstvo – State and Regions. Series: Economics and Entrepreneurship*, no. 2 (107), pp. 41–47. Available at: [http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2019/2\\_2019/9.pdf](http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2019/2_2019/9.pdf)

5. Boiko V., Avercheva N., & Boiko L. (2019) Viticulture and winemaking industry of Ukraine as a promising trend of agribusiness. *Ekonomika APK*, no. 26(3). DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.201903061>

6. Avercheva N., Boiko V. & Boiko L. (2019) Economic assessment of the viticulture industry potential in the region. *Ekonomika APK*, no. 26(6). DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.201906015>

7. Avercheva N., Boiko V. & Boiko L. (2019) Family wineries as a basis for European integration in the winemaking industry of Ukraine. *Ekonomika APK*, no. 26(12). DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.201912061>

8. Boiko V. (2022) Vynnyi turyzm yak odyn iz napriamiv enogastronomichnoi kultury [Wine tourism as one of the directions of enogastronomic culture]. The main prospects for the development of science in modern life. Proceedings of the XXXVI International Scientific and Practical Conference. Warsaw, Poland. P. 385–387. DOI: <https://doi.org/10.46299/ISG.2022.1.36>

9. Boiko V., & Boiko L. (2019) Yevropeyskiy dosvid rozvytku vynnogo turyzmu [European experience of wine tourism development. Modern trends and prospects of logistics, marketing and sales activities of fruit and vegetable growing in the epoch of digital technologies, 291 p. Available at: [http://www.ksau.kherson.ua/files/konferencii/Materialy%20konferencii\(1\).pdf#page=291](http://www.ksau.kherson.ua/files/konferencii/Materialy%20konferencii(1).pdf#page=291)

10. Acevedo-Opazo C., Ortega-Farias S., Fuentes S. (2010) Effects of grapevine (*Vitis vinifera* L.) water status on water consumption, vegetative growth and grape quality: An irrigation scheduling application to achieve regulated deficit irrigation. *Agricultural Water Management*, vol. 97(7), pp. 956–964.

11. Yak pidtrymaty vynorobiv v umovakh viiny ta povoiennoho periodu obhovoryly pid chas Mizhnarodnoho vynorobnoho konhresu [Supporting wine producers under conditions of war and in the postwar period was discussed during the International Wine Production Congress]. Available at: <https://www.ukrsadvinprom.com/novyny/novyny-haluzi/yak-pidtrimati-vinorobiv-v-umovakh-vini-ta-povoennogo-periodu-obgovorili-pid-chas-mizhnarodnogo-vinorobnogo-kongresu>

12. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy «Deiaki pytannia nadannia hrantiv biznesu» vid 21 chervnia 2022 r. № 738, Kyiv [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine «Some issues of giving grants to businesses» dated June 21, 2022 No. 738, Kyiv. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/738-2022-п#Text>

13. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy «Deiaki pytannia nadannia hrantiv dlia pererobnykh pidpriemstv» vid 24 chervnia 2022 r. № 739, Kyiv [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine «Some issues of giving grants to processing enterprises» dated June 24, 2022 No. 739, Kyiv. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/739-2022-п#Text>

14. Derzhavna sluzhba statystryky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <https://www.google.com/search?client=opera&q=держстат+україни&sourceid=opera&ie=UTF-8&oe=UTF-8>

15. Boiko V. & Boiko L. (2022) The present state of the international trade of Ukraine as a main form of the international business. *Financial Space*, no. 1(45), pp. 49–57. Available at: <http://fpnpu.cibs.ubs.edu.ua/article/view/253350>

16. Rusnak A., Boiko, V. (2018) Logistics as a competitive advantage in the development of the agricultural sector in Ukraine. *Evropský časopis ekonomiky a management*, svazek 4, vydani 4, pp. 55–61

17. Tanklevska N., Cherniavska T., Skrypnyk S., Boiko V. & Karnaushenko A. (2023) Financing of Ukrainian agricultural enterprises: Correlation-regression analysis. *Scientific Horizons*, no. 26(8), pp. 127–139. DOI: <https://doi.org/10.48077/scihor8.2023.127>

18. Komitet Verkhovnoi Rady Ukrainy z pytan ahrarnoi ta zemelnoi polityky [The Committee of the Verkhovna Rada of Ukraine for the affairs of agrarian and land policies]. Available at: <https://komagropolit.rada.gov.ua/print/74831.html>

19. Chornomorov A. Ukraina hotuietsia implementuvaty standarty YeS u haluzi vynohradarstva ta vynorobstva [Ukraine prepares to implement standards of the EU in viticulture and wine production]. Available at: <https://blog.liga.net/user/achornomorov/article/50170>

20. Boiko M. & Domaratskyi Ye. (2020) Stymuliator iz prystavkoiu «eko». *The Ukrainian Farmer*, no. 3, pp. 28–36. Available at: <http://dspace.ksau.kherson.ua/handle/123456789/5149?show=full>

УДК 664.8.047

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.4>**Гусарова О.В.**

кандидатка технічних наук, старша викладачка кафедри машин та апаратів хімічних і нафтопереробних виробництв, Національний технічний університет України «Київський політехнічний університет імені Ігоря Сікорського»; старша наукова співробітниця, Інститут технічної теплофізики Національної академії наук України  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7622-9168>

**Пазюк В.М.**

доктор технічних наук, провідний науковий співробітник, Інститут технічної теплофізики Національної академії наук України  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4955-1941>

**Дуб В.В.**

кандидат технічних наук, доцент, Херсонський державний аграрно-економічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2078-4426>

**Husarova Olena**

National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»; Institute of Technical Thermophysics of the National Academy of Sciences of Ukraine

**Paziuk Vadym**

Institute of Technical Thermophysics of the National Academy of Sciences of Ukraine

**Dub Volodymyr**

Kherson State Agrarian and Economic University

## КАЛЬКУЛЮВАННЯ СОБІВАРТОСТІ ЧИПСІВ ІЗ ЯБЛУК ОДЕРЖАНИХ ЗА ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОЮ ТЕПЛОТЕХНОЛОГІЄЮ

### CALCULATION OF THE COST OF APPLE CHIPS OBTAINED USING ENERGY-EFFICIENT HEAT TECHNOLOGY

У статті представлено калькулювання собівартості чипсів із яблук одержаних за енергоефективною теплотехнологією виробництва сушених продуктів. У результаті перенасичення ринку яблуками українського виробника постає проблема їх переробки та зберігання. Оскільки в Україні відсутнє власне промислове виробництво чипсів актуальним завданням є розроблення теплотехнології із виробництва перероблення яблук на сушених яблучних продуктів. Метою статті є створення інноваційної енергоефективної теплотехнології виробництва нових форм сушених продуктів та калькулювання собівартості одержаних за цією технологією чипсів із яблук. У статті надано огляд літературних джерел присвячених дослідженням процесу сушіння яблук та їх переробки на чипси. Зазначено, що у торговельній мережі пропонуються чипси іноземних виробників і їхня вартість значна. Подано технологічну схему енергоефективної теплотехнології виробництва сушених продуктів. Сушіння здійснюють за розробленим стаціонарним режимом зневоднення при таких параметрах сушильного агенту: температура – 80/60 °С, швидкість – 1,5 м/с, вологовміст – 10 г/кг сухого повітря. Основними статтями витрат, що складають собівартість чипсів є витрати на обладнання, на процес сушіння (який є основним у технологічному циклі виробництва), вартість сировини, електроенергії, води, оплати праці тощо. Знизити собівартість виробництва чипсів можливо

за рахунок використання багатозонних лічильників і оплати електроенергії залежно від часу роботи обладнання. Також перехід суширок на новий тип теплогенератора, що працює на пелетах або газу дозволить орієнтовно знизити собівартість продукції на 30...40% і більше. Важливим є переробка вітчизняної дешевої сировини, яка є у надлишку і при зберіганні псується. На собівартість чипсів також впливає додавання смакових наповнювачів та консервантів, які не використовуються у запропонованій теплотехнології.

**Ключові слова:** калькулювання, собівартість, сушіння, теплотехнологія, яблука, чипси.

*The article presents the calculation of the cost of chips from apples obtained by energy-efficient heat technology for the production of dried products. As a result of oversaturation of the market with Ukrainian apples, the problem of their processing and storage arises. Since Ukraine does not have its own industrial production of chips, it is urgent to develop thermal technologies for processing apples into dried products. The purpose of the article is to create an innovative energy-efficient thermal technology for the production of new forms of dried products and to calculate the cost of apple chips obtained by this technology. The article provides an overview of literary sources dedicated to the study of the process of drying apples and their processing into chips. It is noted that chips of foreign manufacturers are offered in the trading network and their cost is significant. The technological scheme of energy-efficient heat technology for the production of dried products is presented. Drying is carried out according to the developed stepwise dehydration regime with the following parameters of the drying agent: temperature – 80/60 °C, speed – 1.5 m/s, moisture content – 10 g/kg of dry air. The main items of expenses that make up the cost of chips are the costs of equipment, the drying process (which is the main part of the technological cycle of production), the cost of raw materials, electricity, water, wages, etc. It is possible to reduce the cost of chip production due to the use of multi-zone meters and payment of electricity depending on the time of operation of the equipment. Also, the transition of dryers to a new type of heat generator that runs on pellets or gas will make it possible to roughly reduce the cost of production by 30...40% or more. It is important to process domestic cheap raw materials, which are in excess and deteriorate during storage. The cost of chips is also affected by the addition of flavor fillers and preservatives, which are not used in the proposed thermal technology.*

**Key words:** calculation, cost, drying, thermal technology, apples, chips.

**Постановка проблеми.** Біля 90% яблук українського виробника до 2014 року, призначених для експорту, вивозились до російської федерації та до 10% у Європейський Союз (ЄС). Наразі не більше 15% яблук вивозиться у країни ЄС [1; 2]. Зараз відбувається скорочення площ під сади внаслідок військової агресії росії, але тим не менш, спостерігається перенасичення ринку яблуками. А отже їх треба переробляти та зберігати.

Сушіння – один з найбільш розповсюджених методів консервування свіжої рослинної сировини, який зберігає корисні складові та подовжує термін зберігання [1]. До сушених продуктів відносять чипси та снеки з фруктів та овочів. Вони користуються значним попитом та популярністю у споживачів через низьку калорійність, зручність у вживанні, тривалий термін зберігання. Сушена продукція доступна споживачам протягом року, а не лише у сезон дозрівання.

В Україні відсутнє власне промислове виробництво чипсів. У торгівельній мережі пропонуються чипси іноземних виробників з різними наповнювачами та підсилювачами смаку і їхня вартість значна.

Основними статтями витрат у собівартості чипсів є витрати на обладнання, на процес сушіння (який є основним у технологічному циклі виробництва), вартість сировини, електроенергії, води, оплату праці тощо. На вартість та якість чипсів також впливає попередня теплова обробка перед сушінням, додавання смакових наповнювачів та консервантів [2].

Здешевлення собівартості сушеної продукції можна досягнути одержанням її за енергоефективною теплотехнологією без додавання смакових інгредієнтів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У США, країнах Європи (Сербія, Угорщина, Польща, Німеччина, Швейцарія та ін), країнах сходу (Таїланді, Китаї, В'єтнамі тощо), у росії та білорусії займаються дослідженням процесу сушіння рослинної



сировини та переробленням її на чипси, снеки тощо [1–7]. У виробництві чипсів використовують різні способи зневоднення – сублімаційний, вакуумний, конвективний, інфрачервоний, а також їх поєднання. Більшість технологій отримання чипсів передбачають застосування різних смакових добавок, стабілізаторів, прянощів, як на стадії підготовки сировини, так і на заключній стадії [4–7].

Аналіз літературних джерел показав, що для зневоднення фруктів найбільш часто застосовують конвективний метод сушіння з використанням стрічкових та тунельних сушарок. Ці сушильні установки знайшли широке застосування завдяки простоті конструкції та експлуатації, раціональному використанню обладнання і його відносно низькій вартості [1–3; 8; 9].

При конвективному сушінні найбільше на інтенсифікацію процесу впливає підвищення температури сушильного агенту. Але можливість підвищувати температуру при сушінні яблук, які є термолабільним матеріалом, обмежена гранично допустимою температурою, що не перевищує 60°C. Сушіння доцільно проводити у режимах стадійного зневоднення, що дозволяє інтенсифікувати процес, підвищити ефективність та зменшити вплив на сировину небажаного фактору температура-тривалий час сушіння [3; 8].

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є створення інноваційної енергоефективної теплотехнології виробництва нових форм сушених продуктів та калькулювання собівартості одержаних за цією технологією чипсів із яблук.

**Виклад основного матеріалу.** Сушіння – складний тепломасообмінний процес, який характеризується нераціональним розподілом теплоти та значними енергетичними витратами. На випаровування вологи використовується лише до 45% підведеної теплоти, решту відносять до втрат, що вказує на неефективність процесу [2; 3; 8; 9].

Процес сушіння є основним у технологічному циклі отримання чипсів і визначає якість готового продукту та енергетичні показники виробництва. Враховуючи, що тривала теплова дія негативно позначається на якості продукту, при розробленні режимів зневоднення основний акцент ставиться на дотриманні гранично допустимих температур матеріалу і скороченні тривалості процесу [1–3].

Подорожчання енергоносіїв, економічна та політична ситуація спонукає до вдосконалення існуючого обладнання та розробки енергоефективних теплотехнологій сушіння.

Розроблена технологічна схема енергоефективної теплотехнології виробництва сушених продуктів (сухофруктів, фруктово-овочевих чипсів) представлена на рисунку 1. Схема технологічного процесу виробництва чипсів з яблук містить чотири основних ділянки: підготовки яблук до сушіння; власне сушіння; охолодження; пакування [1–3]. Технологічній переробці підлягають яблука відповідно до ДСТУ 8133:2015 „Яблука свіжі середніх та пізніх термінів достигання. Технічні умови”.

Відповідно до схеми технологічної переробки (рис. 1) прийняті свіжі яблука з бункера (1) надходять у ванну для замочування (2), потім до мийної машини (3), де їх ретельно мийють. На інспекційному транспортері (4) видаляють ушкоджені плоди та повторно мийють. Ретельно підготовлену сировину подають на нарізання до машини (5). Яблука нарізають завтовшки 3...4 мм кружальцями або півкружальцями. Далі яблука надходять у бланшувач (6), де їх бланшують парою протягом 30...40 с і потім рівномірно розкладають на сушильну поверхню (7):

- при зневодненні на сушильній установці тунельного типу – на піддони, що завантажують у візок. Заповнений сировиною візок подають у зону зневоднення тунельної установки;

- при зневодненні на стрічковій сушильній установці – на сушильну стрічку сушарки.

Сушіння здійснюють за розробленим стадійним режимом зневоднення при таких параметрах сушильного агенту: температура – 80/60 °C, швидкість – 1,5 м/с, волого-

вміст – 10 г/кг сухого повітря [2; 3]. Процес зневоднення яблук закінчують при досягненні матеріалом низької кінцевої вологості 6...8%. Висушений матеріал охолоджують до температури 15...20°C у апараті для охолодження (8), фасують у герметичні пакети на пакувальному обладнанні (9) та направляють на зберігання або на реалізацію у торговельну мережу.

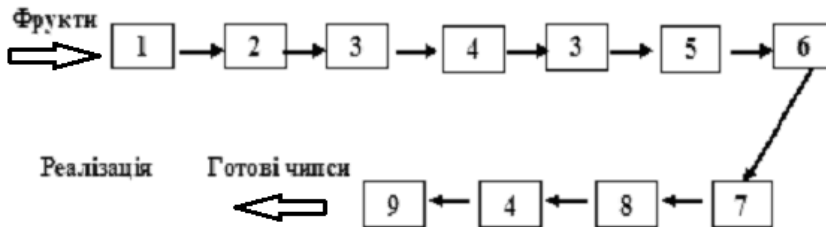


Рис. 1. Технологічна схема одержання чипсів з яблук:

1 – бункер; 2 – ванна для замочування; 3 – мийна машина; 4 – інспекційний транспортер; 5 – машина для нарізання; 6 – бланшувач; 7 – сушильна установка; 8 – апарат для охолодження; 9 – пакувальне обладнання

Досягнення сушеної продукції високої якості можливо за умов ретельно підготовленої сировини. Тому на ділянці підготовки яблук передбачена ванна для замочування. Після замочування сировина піддається двократній мийці та інспекції. За допомогою дозуючого бункера яблука рівномірно подаються на нарізання.

Щоб уникнути перевищення температури матеріалу вище гранично допустимої, проводиться контроль тривалості перебування сировини в середовищі певної температури, завдяки чому виключається перегрів матеріалу і руйнування термолабільних речовин яблук. Режими процесу сушіння корегуються в залежності від сировини, ступеня зрілості, сезону року, параметрів повітря у виробничому приміщенні [2; 3].

Чипси з яблук повинні мати органолептичні показники відповідно до ТУ У 10.3-05417118-053:2016 „Чипси фруктові, овочеві”: смак та запах властивий свіжим яблукам, колір від світло-кремового до кремового та хрустку структуру. Щоб уникнути псування готового продукту, упаковані чипси з яблук рекомендується зберігати в чистих сухих темних приміщеннях з додержанням санітарних правил при відносній вологості повітря у приміщенні не вище 75%, температурі – не більше 20°C відповідно до технічних умов протягом 12 місяців з дати виробництва [2].

#### *Впровадження теплотехнології виробництва чипсів*

Відпрацювання режимів бланшування, сушіння та впровадження розробленої теплотехнології здійснено на підприємствах ТОВ „Пролісок-Агро” (Запорізька обл., Васильківський р-н) і ТЗОВ „Термінал ЛТД” (м. Львів) в дослідно-промислових умовах, відповідно до договорів про науково-технічне співробітництво на яблуках сорту Ренет Симиренко.

В основу теплотехнології виробництва чипсів з яблук покладено процес постадійного сушіння попередньо обробленої сировини. Технологічний процес здійснювався відповідно до розробленої технологічної інструкції. Контроль якісних показників сировини та дотримання режимних параметрів проводився на кожному етапі виробництва. Схема сушильної установки зображена на рисунку 2.

Технічні характеристики сушильної установки ТОВ “Технолог”:

1. Режим роботи – циклічний.
2. Разове завантаження – 200 кг (по сировині).
3. Потужність – 31,4 кВт.
4. Потужність вентиляторів – 3 кВт.

5. Діапазон робочих температур – 30...100 °С.
6. Кількість візків – 3 шт.
7. Кількість лотків – 48 шт.
8. Корисна площа лотків – 28 м<sup>2</sup>.
9. Маса – 1220 кг.
10. Габаритні розміри, мм – 5100×1600×1700.

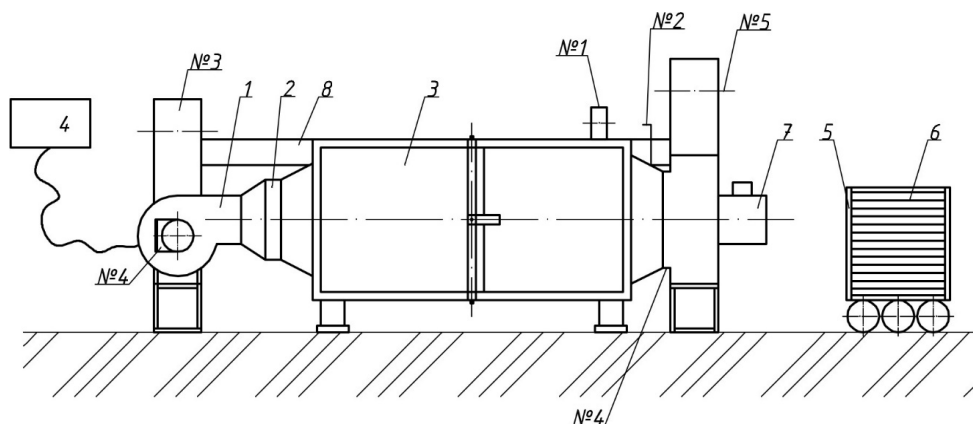


Рис. 2. Схема сушильної установки виробництва ТОВ "Технолог":  
 1 – вентилятор, 2 – калорифер, 3 – камера, 4 – пульт керування, 5 – візок,  
 6 – лотки, 7 – вентилятор всмоктування, 8 – рециркуляційна труба

Реалізація створеної теплотехнології виробництва чипсів з яблук можлива на розробленій сушильній установці ЛТО-2, що описана в [8]. Технічні показники технологічної лінії ЛТО-2 виробництва чипсів з яблук наведено у табл. 1.

Конструктивні особливості сушарки дозволяють реалізувати розроблені стадійні режими, розподілити інтенсивність теплового впливу на матеріал в залежності від його вологості та часу перебування в тій чи іншій зоні, а також автоматично підтримувати певний тепловологий режим в кожній зоні для конкретної сировини, що і забезпечує високі споживчі властивості чипсів, скорочення теплових витрат на випаровування 1 кг води на 15...20%. Прийнята система рециркуляції сушильного агента сприяє скороченню витрат теплоти, знижує викиди та зменшує теплове забруднення навколишнього середовища [1–3].

Таблиця 1

## Технічні характеристики лінії ЛТО-2

Продуктивність по сировині, т/годину, т/рік	Продуктивність по чипсам, т/годину, т/рік	Витрати теплоти на 1 кг випареної води, кДж/кг	Виробнича площа, м <sup>2</sup>
0,23...0,25	0,04...0,045	3700...4000	320

Джерело: [8]

## Калькулювання собівартості чипсів із яблук

Калькулювання орієнтовної собівартості та роздрібною ціни чипсів із яблук проводилось на прикладі сушильного обладнання ТОВ „Пролісок-Агро”.

Норма витрат по сировині на 1 т чипсів з яблук (табл. 2) розраховувалась за формулою (1) [8]:

$$M = \frac{1,05 \cdot m \cdot C_2}{C_1}, \quad (1)$$

де  $m$  – маса одержаних чипсів з яблук, кг;

$C_1$  – вміст сухих речовин у вихідних яблуках, що визначається висушуванням, %;

$C_2$  – вміст сухих речовин в чипсах, що визначається висушуванням, %;

1,05 – коефіцієнт, що враховує втрати чипсів (не більше 5%).

Таблиця 2

### Норма витрати сировини на 1 тону чипсів з яблук

Вид сировини	Сухі речовини в сировині, %	Кількість сировини, кг, при вологості, %		
		6	7	8
Яблука	14	7050	6975	6900
	15	6580	6510	6440
	16	6169	6103	6038
	18	5483	5425	5367

Розрахунок показників проводився за таким алгоритмом за [2; 8; 9]:

1. Вартість устаткування та монтажу:

$$K_{o1} = 1,1 \cdot B_{o1} = 1,1 (M_p + B_n + C_o + P_o), \quad (2)$$

де  $B_{o1}$  – орієнтовна вартість обладнання підприємства, грн;

$M_p$  – вартість електричної яблукорізки, грн;

$B_n$  – вартість парового стрічкового бланшувача, грн;

$C_o$  – вартість сушильної установки ТОВ „Технолог”, грн;

$P_o$  – вартість пакувального обладнання, грн.

Вартість монтажу складає 10% від вартості устаткування.

2. Річні енерговитрати при експлуатації сушильної установки:

$$E = P_{об} \cdot t_p \cdot n_{зм} \cdot d_p \cdot C_{ен}, \quad (3)$$

де  $P_{об}$  – потужність обладнання, кВт;

$t_p = 8$  – робочий час 1 зміни, год;

$n_{зм}$  – кількість змін,  $n_{зм} = 3$ ;

$d_p = 355$  – робочі дні у році (11 міс);

$C_{ен} = 1,956$  грн за кВт·год – тариф з ПДВ на електроенергію.

3. Витрати на утримання та експлуатацію обладнання:

$$B = B_A + B_p, \quad (4)$$

де  $B_A = 0,24 \cdot B_{o1}$  – витрати на амортизацію обладнання, грн;

$B_p = K_p \cdot B_{o1}$  – витрати на ремонт, приймаємо 1% вартості обладнання, грн.

4. Заробітна плата основних робітників:

$$ЗП = n_{п} \cdot t_p \cdot n_{зм} \cdot d_p \cdot S_p \cdot k_1, \quad (5)$$

де  $n_{п} = 1$  – кількість персоналу за зміну;

$S_p = 13,3$  грн/год – погодинна тарифна ставка працівника I розряду;

$k_1 = 0,5$  – коефіцієнт, що враховує додаткові витрати на заробітну плату.

5. Розрахунок відрахувань у соціальний фонд:

$$B_{зп} = ЗП \cdot k_2, \quad (6)$$

де  $k_2 = 0,3852$  – коефіцієнт, що враховує витрати на відрахування у соціальний фонд.

6. Витрати на тару.

Вартість пакетів для пакування та зберігання розраховується, виходячи з їх кількості та вартості.

Кількість пакетів типу дой-пак крафт:

$$K = \frac{Q_v}{V_n}, \quad (7)$$

де  $Q_v$  – кількість чипсів, що треба розфасувати;

$V_n$  – об'єм пакетів (50 г).

Вартість  $B_n$  пакетів дой-пак крафт – 200 грн за 100 шт. Треба 532600 шт/рік пакетів.

7. Транспортні витрати на доставку основної, допоміжної сировини та інших матеріалів приймаємо 5% вартості цих матеріалів.

Вихідні дані для розрахунку наведені в таблиці 3.

Таблиця 3

### Вихідні дані для розрахунку собівартості чипсів

Назва показників	Одиниці виміру	Показники
Продуктивність по сировині	кг/цикл	25
Тривалість циклу	год	6
Продуктивність по готовому продукту	кг/добу	75
Річний обсяг продукції	т/рік	26,63
Річний час роботи обладнання	міс	11
Витрата пари	т/год	1
Паливо на транспортні витрати	грн/т	700
Витрата води	м <sup>3</sup> /т	2
Вартість води та водовідведення	грн/м <sup>3</sup>	19,596
Потужність обладнання	кВт/год	100
Вартість обладнання	грн	1393920

Результати розрахунку та розрахункова собівартість чипсів з яблук в перерахунку на 1 тону продукції наведена в таблиці 4. Розрахункова собівартість чипсів складає – 457 грн/кг. Вартість чипсів (з урахуванням рентабельності та роздрібною націнки) одержаних за теплотехнологією розробленою в Інституті – 715 грн/кг (табл. 4). Для порівняння вартість чипсів у торгівельній мережі на момент розрахунку становить – 950...1100 грн/кг залежно від виробника та країни походження.

Таблиця 4

### Розрахункова собівартість чипсів з яблук

Назва показників	Одиниці виміру	Показники
Сировина	грн/т	27600
Вода	грн/т	470
Пара	грн/т	224917
Енергія на технологічні операції	грн/т	59054
Амортизація обладнання	грн/т	12562
Ремонт обладнання	грн/т	523
Заробітна плата робітників	грн/т	63828
Соціальні відрахування	грн/т	24586
Тара, упаковка	грн/т	40000
Транспортні витрати	грн/т	3379
Собівартість чипсів	грн/т	456923
Оптова ціна (рентабельність 30%)	грн/т	594000
Роздрібна ціна (20% ПДВ)	грн/т	712800

Калькулювання собівартості здійснювалось станом на 2019 рік. Враховуючи зростання тарифів на електроенергію, воду, паливо, оплату праці вартість чипсів у 2023 році зростає приблизно на 50...65%.

**Висновки.** Розроблено та впроваджено енергозберігаючу теплотехнологію одержання чипсів з яблук. В основу теплотехнології покладено процес постадійного сушіння попередньо обробленої сировини.

Проведено калькулювання собівартості чипсів одержаних за цією теплотехнологією, яка складає 457 грн/кг.

Розрахована вартість чипсів (з урахуванням рентабельності та роздрібної націнки) складає 715 грн/кг, що нижче за вартість у торговельній мережі України на момент розрахунку на 30...55%.

Розрахунок показав, що на собівартість суттєво впливають такі складники, як вартість палива, електроенергії, води, витрати і нарахування на заробітну плату робітників, додавання смакових наповнювачів та консервантів тощо.

Знизити собівартість чипсів можливо за рахунок використання зонних лічильників і оплати електроенергії залежно від часу роботи обладнання. Також використання пелет чи газу для роботи теплогенератив сушарок дозволить знизити собівартість продукції на 30...40%.

#### Список використаних джерел:

1. Шапар Р.О., Гусарова О.В. Аналіз інноваційних технологій для виробництва фруктових чипсів. *Промислова теплотехніка*. 2017. № 39 (3). С. 53–58. DOI: <https://doi.org/10.31472/ihe.3.2017.08>
2. Гусарова О.В. Інтенсифікація тепломасопереносу під час одержання чипсів з яблук: дис...канд. техн. наук.: 05.14.06. Київ : ІТТФ НАН України, 2020. 241 с.
3. Снежкін Ю.Ф., Гусарова О.В., Шапар Р.О. Інтенсифікація вологовидалення при зневодненні плодоовочевої сировини. *Наукові праці ОНАХТ*. 2017. № 81 (1). С. 90–93. DOI: <https://doi.org/10.15673/swonaft.v81i1.681>.
4. Velickova E., Winkelhausen E., Kuzmanova S. Apple chips produced by combined drying techniques. *Proceedings of 7th International Congress of Food technologists, biotechnologists and nutritionists*. September 20-23, 2011. P. 248–252.
5. Xin Bao, Rui Min, Kai Zhou, Maria Victoria Traffano-Schiffo, Quan Dong, Wei Luo. Effects of vacuum drying assisted with condensation on drying characteristics and quality of apple slices. *Journal of Food Engineering*. 2023. Vol. 340. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jfoodeng.2022.111286>
6. Kowalska H., Marzec A., Kowalska J. et al. Development of apple chips technology. *Heat Mass Transfer*. 2018. № 54. P. 3573–3586. DOI: <https://doi.org/10.1007/s00231-018-2346-y>
7. Jinxing Zhu, Yuan Liu, Chuanhe Zhu, Min Wei. Effects of different drying methods on the physical properties and sensory characteristics of apple chip snacks. *LWT. Food Science and Technology*. 2022. Vol. 154. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lwt.2021.112829>
8. Снежкін Ю.Ф., Шапар Р.О. Тепломасообмінні технології переробки пектиновмісної сировини: монографія. НАН України, Ін-т технічної теплофізики. Київ : СІК ГРУП Україна, 2018. 228 с.
9. Пазюк В., Петрова Ж., Дуб В. Економічні передумови до створення та техніко-економічне обґрунтування впровадження безвідходної технології переробки гарбуза. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. № 17. С. 73–79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.17.10>

#### References:

1. Shapar R. O., Husarova O. V. (2017) Analiz innovatsiinykh tekhnolohii dlia vyrobnytstva fruktovykh chypsv [Analysis of innovative technologies for the production of fruit chips]. *Promyslova teplotekhnika - Industrial heat engineering*, no. (39) 3, pp. 53–58. DOI: <https://doi.org/10.31472/ihe.3.2017.08> (in Ukrainian)
2. Husarova O. V. (2020) *Intensyfikatsiia teplomasoperenosu pid chas oderzhannia chypsv z yabluk: dys...kand. tekhn. nauk. 05.14.06* [Intensification of heat and mass transfer during the production of chips from apples: PhD thesis 05.14.06]. Kyiv: ITTF NAN Ukrainy, 241 p. (in Ukrainian)

3. Sniezhkin Yu. F., Husarova O. V., Shapar R. O. (2017) Intensyfikatsiia volohovydalennia pry znevodnenni plodoovochevoi syrovyny [Intensification of moisture removal during dehydration of fruit and vegetable raw materials]. *Naukovi pratsi ONAKhT - Scientific works of ONAKhT*, no. (81) 1, pp. 90–93. DOI: <https://doi.org/10.15673/swonaft.v81i1.681> [in Ukrainian]
  4. Velickova E., Winkelhausen E., Kuzmanova S. (September 20-23, 2011) Apple chips produced by combined drying techniques. *Proceedings of 7th International Congress of Food technologists, biotechnologists and nutritionists*. Pp. 248 – 252.
  5. Xin Bao, Rui Min, Kai Zhou, Maria Victoria Traffano-Schiffo, Quan Dong, Wei Luo (2023) Effects of vacuum drying assisted with condensation on drying characteristics and quality of apple slices. *Journal of Food Engineering*, no. (340). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jfoodeng.2022.111286>
  6. Kowalska H., Marzec A., Kowalska J. et al. (2018) Development of apple chips technology. *Heat Mass Transfer*, no. (54), pp. 3573–3586. DOI: <https://doi.org/10.1007/s00231-018-2346-y>
  7. Jinxing Zhu, Yuan Liu, Chuanhe Zhu, Min Wei (2022). Effects of different drying methods on the physical properties and sensory characteristics of apple chip snacks. *LWT. Food Science and Technology*, vol. 154. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lwt.2021.112829>
  8. Sniezhkin Yu. F., Shapar R. O. (2018) Teplomasoobminni tekhnolohii pererobky pektynovmisnoi syrovyny: monohrafiia [Heat and mass exchange technologies for processing pectin-containing raw materials: monograph]. *NAN Ukrainy, In-t tekhnichnoi teplofizyky*. Kyiv: SIK HRUP Ukraina, 228 p. (in Ukrainian)
  9. Paziuk V., Petrova Z., Dub V. (2023) Ekonomichni peredumovy do stvorennia ta tekhniko-ekonomichne obgruntuvannia vprovadzhennia bezvidkhodnoi tekhnolohii pererobky harbuza [Economic changes before the technical and economic grounding of the production of the free technology of the processing of pumpkin]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriia: Ekonomika – Taurida Scientific Herald. Series: Economics*, no. (17), pp. 73–79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.17.10> (in Ukrainian)
-

УДК 338.43:658

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.5>**Желуденко К.В.**

старший викладач,

Херсонський державний аграрно-економічний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5899-3039>**Zheludenko Kristina**

Kherson State Agrarian and Economic University

## ЕВОЛЮЦІЯ ПІДХОДІВ ДО ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ

### EVOLUTION OF APPROACHES TO DETERMINING THE ESSENCE OF ENTERPRISE STRATEGIES

Ефективність управління розвитком підприємства багато в чому залежить від чітко сформульованої його стратегії, впровадження якої дозволить суб'єкту господарювання зайняти стійке положення на ринку, забезпечить йому визначення ефективних напрямків в провадженні фінансово-господарської діяльності та орієнтації у можливостях і перспективах, що виникають. У статті визначено необхідність розробки стратегії підприємства, як ефективного інструменту забезпечення його конкурентоспроможності, представлено еволюцію виникнення поняття «стратегія». Автором представлено концептуальні позиції для дослідження стратегії, такі як філософська та організаційно-управлінська. Для визначення сутності стратегії, спираючись на дослідження науковців, виокремлено та проаналізовано три наукові підходи – класичний, концептуальний та комплексний. Наведено визначення вітчизняних та зарубіжних науковців поняття «стратегія», та запропоновано власне трактування.

**Ключові слова:** стратегія, еволюція, концепція, стратегічне управління, конкурентоспроможність, підприємства.

The effectiveness of managing the development of an enterprise largely depends on its clearly formulated strategy, the implementation of which will allow the business entity to take a stable position on the market, provide it with the determination of effective directions in the conduct of financial and economic activities and orientation in emerging opportunities and prospects. A significant part of effectively functioning companies of developed countries implement strategies in their activities. The technological, economic, competitive and socio-cultural changes characteristic of recent years have a great influence on the formation of strategies, therefore they are gradually becoming an integral part of planning the activities of Ukrainian enterprises. The theoretical and methodological basis of this study was made up of the works of domestic and foreign scientists on strategic management and the formation of enterprise strategies. The article defines the need to develop an enterprise strategy as an effective tool for ensuring its competitiveness, presents the evolution of the concept of "strategy". The first scientific schools of design, planning and positioning, the object of research of whose representatives was the theoretical basis of strategy formation, are presented. Concepts for the study of strategy, such as philosophical and organizational-managerial, are presented, and the leading research vectors of the "strategy" category are highlighted for each of them. To determine the essence of the strategy, based on the research of leading scientists, three scientific approaches – classical, conceptual and complex – were distinguished and analyzed. Differences in the definition of the concept and filling in the content of the strategy by scientists in each of the above approaches have been determined. The classical interpretation of the category "strategy" is presented and the basic concepts on which the theory of strategy is based are highlighted. The definition of the concept of "strategy" by domestic and foreign scientists is given and its interpretation is proposed.

**Key words:** strategy, evolution, concept, strategic management, competitiveness, enterprises.



**Постановка проблеми.** У сучасних умовах економічної нестабільності проблема використання стратегічного підходу в управлінні підприємствами набуває особливого значення. Стратегія є фундаментом управління розвитком підприємства на довгострокову перспективу, сприяє пошуку найкращих шляхів його діяльності, зменшує ризик прийняття помилкових рішень через неправильну інформацію про можливості суб'єкта господарювання та його зовнішнього середовища. Стратегії впроваджують свою діяльність значна частина ефективно функціонуючих компаній розвинутих країн. Характерні для останніх років технологічні, економічні, конкурентні і соціально-культурні зміни створюють великий вплив на формування стратегій, поступово вони стають невід'ємною частиною планування діяльності підприємств України. Тому з метою забезпечення ефективного функціонування підприємств виникає необхідність наукового обґрунтування стратегій їх розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивченню теоретичних та практичних основ дефініції категорії «стратегія» присвячено наукові праці українських та зарубіжних вчених-економістів, таких як Р. Грант [23], Дж. Джонсон [18], Г. Мінсцберг [21], А.П. Міщенко [7], М. Портер [9], А. Дж. Стрікленд [24], А.А. Томпсон [24], А. Чендлер [16], З.Є. Шершньова [13] та інші. Проте багато питань щодо підходів визначення сутності стратегій підприємств залишаються недостатньо вивченими, тому існує необхідність подальших теоретичних досліджень у даному напрямі.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є визначення концептуальних позицій та підходів для дослідження визначення сутності стратегій підприємств, як ефективного інструменту забезпечення їх конкурентоспроможності.

**Виклад основного матеріалу.** Термін «стратегія» запозичений з військової справи, та перекладається з грецького «strategia» як «вести військо». Це наука про закономірності та особливості війни, що вивчає саме теоретичні основи при плануванні, підготовці та проведенні військових операцій з раніше поставлених стратегічних завдань. У сфері управління поняття «стратегія» почало використовуватися з 1950-тих рр., коли важливого значення набули проблеми реакції на неочікувані трансформації у навколишньому середовищі [11, с. 126]. Вперше концепцію стратегії було сформовано у 1960-х рр. А. Чендлером та К. Ендрюсом, які, опираючись на теорії інституціоналізму, надали перші визначення основних положень стратегічного планування. Саме відтоді було започатковано стратегічне планування діяльності підприємств у ринкових умовах.

У 60-тих рр. були сформовані школи дизайну та планування, а у 80-ті роки набула розвитку школа позиціонування. Об'єктом досліджень представників цих шкіл виступала теоретична основа формування стратегії. Кожна школа мала власний підхід до трактування категорії «стратегія». Представники школи дизайну вважали, що стратегія є кінцевою метою функціонування організації, основою якої є проектування та моделювання. Науковці школи планування стверджували, що стратегія є систематичним процесом формального планування, а представники школи позиціонування вважали, що стратегія є окремою позицією підприємства на ринку [5, с. 132].

З часом, під впливом економічного розвитку суспільства, сутність категорії стратегії трансформувалася. Найбільшого поширення набули такі концептуальні позиції для дослідження стратегії, як філософська та організаційно-управлінська [10, с. 86].

За філософською концепцією, стратегія суб'єкта господарювання представляє собою сукупність принципів і правил відносин усіх зацікавлених соціальних груп, основою яких є певні цінності і переконання, та приймається ним на добровільних засадах. Дана концепція є головною мислення та при вирішенні питань з управління підприємством, окреслює розвиток у перспективі й концептуальні чинники, які відрізняють та ідентифікують суб'єкт господарювання у середовищі функціонування та підкреслюють його соціальну значущість [3]. Тобто, стратегію варто розглядати як філософію, якою керується організація.

Організаційно-управлінська концепція передбачає застосування дій, заходів та методів при провадженні стратегічної діяльності компанії [13, с. 235]. Науковцями виділено наступні провідні вектори дослідження категорії «стратегія» даної концепції. Одна група вчених схиляється до думки, що стратегію слід представляти в загальних планах, розробка яких сприяє майбутньому розвитку підприємства. У визначеннях інших стратегією вважається взаємопов'язана сукупність дій, які підприємство виконує для досягнення своєї мети, враховуючи власний ресурсний потенціал, фактори й обмеження зовнішнього середовища. Прихильники першого підходу визначають стратегією комплексний план, який сформовано, щоб здійснювати місію підприємства та організувати й досягнути її цілей [6]. Представник другого напрямку М. Мак-Дональд вважає [19], що стратегії визначають шлях, обраний, щоб досягнути мети. Е. Боуманом розглянуто стратегію у якості інституційної сфери, що визначає характер відносин організації та її середовища [15]. На думку К. Хофера і Д. Шендела, відповідність базових характеристик підприємства та його середовища виступають детермінантами стратегії [17].

Для визначення сутності стратегії доцільно виокремити три підходи – класичний, концептуальний та комплексний (рис. 1).

Представники класичного підходу прирівнюють стратегію до засобу досягнення мети суб'єкта господарювання. У наведеному підході поняття «стратегія» виступає планом або моделлю дій, оскільки науковці пов'язують визначення стратегічних цілей суб'єкта господарювання з представленням способів їх досягнення [4].

У 1962 році у науковій праці «Структура та стратегія» Альфред Чандлер стверджував, що стратегія зумовлює основні довгострокові цілі підприємства. Для того, щоб досягнути поставлених цілей, необхідно прийняти курс дій та розподілити ресурси [16]. Провівши дослідження діяльності таких підприємств як, Du Pont, General Motors, Standard Oil of New Jersey та Sears, А. Чандлер припустив, що структура йде за стратегією, а не навпаки. Вивчаючи діяльність згаданих підприємств, А. Чандлер наводить хронологію змін стратегії, конфлікти можливостей та організаційні інновації. Він вважає, що для розуміння стратегії необхідно проаналізувати структуру, тобто кожна зміна зовнішнього середовища призводить до зміни стратегії, що відображається на розвитку організаційної структури [12, с. 68]. Поділяючи погляди А. Чандлера, Д. Куїнн [21] називає стратегію планом, який складається з організаційних цілей, політики та дій, що можна об'єднати в єдине ціле.

За визначенням, яке надали М. Мескон, М. Альберт та Ф. Хедоурі, стратегія – це генеральний план дій, за допомогою якого можна визначити пріоритетність стратегічних завдань, ресурсний потенціал та послідовність етапів досягнення стратегічних цілей [20]. Р. Річардсон вважає, що стратегія має включати два елементи: стратегічні цілі, які передбачається досягти, та план дій, що забезпечать досягнення цілей [22, с. 3]. Наявність стратегії не означає автоматичний успіх. Часто стратегія розробляється на довгострокову перспективу, але для підприємства може бути виправданим дотримуватися короткотермінової стратегії, або мати одночасно короткотермінову та довгострокову стратегії. Р. Грант відзначає стратегію, як планування способів, за якими підприємство зможе досягнути визначеної мети. Він вважає, що стратегія забезпечує виживання та процвітання підприємства [23, с. 33]. Тобто, у класичному підході вчені розглядають стратегію, як спосіб чи процес досягнення цілей або як плановий інструмент реалізації цілей у довгостроковій перспективі.

Представляючи концептуальний підхід, науковці Г. Мінцберг, М. Портер, розуміють стратегію набором правил, за якими приймаються рішення. Важливе місце у визначенні поняття та наповненні змісту стратегії належить Г. Мінцбергу. Він вважає стратегію принципом поведінки або дотриманням певного типу поведінки. За науковцем, стратегія є сукупністю здійснюваних за певний часовий проміжок різних видів діяльності, у яких містяться внутрішні та зовнішні спостереження за подіями, з посту-



Рис. 1. Наукові підходи до визначення сутності стратегії

Джерело: [9; 16; 18; 21]

повою адаптацією до них [21]. Він запропонував розглядати стратегії у рамках п'яти компонент «5P»: план (plan), прийом або тактичний підхід (ploy), поведінкова модель (pattern of behavior), позиція по відношенню до інших (position in respect to others), перспектива (perspective). Особливістю «5P» є те, що вони представлені взаємодоповнюючими, а не взаємовиключаючими, компонентами. Науковець відзначає, що лише об'єднання в собі п'яти вказаних характеристик дозволяє стратегії виступати у якості системної характеристики. У результаті, якщо при формуванні стратегії будуть задіяні всього кілька компонентів, то вона буде носити лише частковий характер і направлена на певний аспект діяльності підприємства. Таким чином, Г. Мінцбергу вдалося вперше представити стратегію як цілісну категорію, що забезпечує управління окремими системами.

Американський науковець М. Портер пропонує визначати стратегію на основі ідеї ланцюжка цінностей, як аналіз внутрішньогосподарських процесів та взаємовідносин складових підприємства з метою визначення, яким чином додається цінність. Він розглядає стратегію як позицію підприємства відносно галузевого середовища [9].

Таким чином, концептуальний підхід відрізняється тим, що, визначаючи категорію «стратегія», акцентується увага на її всеохоплюючому характері, так як правилами передбачається вирішення проблем розвитку компанії, забезпечення збалансування її діяльності у зовнішньому та внутрішньому середовищах.

У комплексному підході стратегія виступає не лише засобом досягнення цілей і виконання місії, але й програмою функціонування суб'єкта господарювання у зовніш-

ньому середовищі, визначає його взаємодію із суперниками, забезпечує задоволення потреб споживачів, утримання та підсилення власних конкурентних позицій. Отже, даний підхід передбачає стратегією підприємств більш багатофункціональної спрямованості. Так, у науковій праці Дж. Джонсон та К. Скулс пропонують розглядати стратегію у якості напрямку і масштабу дій у довготерміновому періоді, що забезпечить відповідність ресурсів підприємства мінливому ринковому середовищу. При цьому підприємство має відповідати очікуванням власників часток участі в ньому [18].

У 1971 році було представлено ключове тлумачення поняття стратегії Гарвардською бізнес-школою, яка визначила свою узагальнену позицію в праці К. Ендрюса «Концепція корпоративної стратегії». Науковець до основоположного визначення А. Чандлера додав поняття відзначної компетенції. Він стверджував, що стратегія повинна розглядатися з урахуванням взаємопов'язаних аспектів – формулювання стратегії та її впровадження. Ним запропоновано нове визначення стратегії, відповідно до якого стратегія передбачає встановлення ідеальної аналітичної мети, яку можна досягнути за наявності чотирьох складових: ринкових можливостей для діяльності підприємства; загальної компетентності та ресурсів, тобто спроможності самого підприємства діяти; власних цінностей та прагнень; підтверджених зобов'язань перед суспільством та його членами, або соціальної відповідальності підприємства за свою діяльність [14, с. 18].

Щодо вітчизняних науковців, В. Дикань визначає стратегію як шаблон логічної та послідовної поведінки, що формується свідомо або стихійно на підприємстві. Поділяючи думки попередників, він визначає стратегію генеральною програмою дій, реалізація яких сприятиме досягненню окреслених напрямків діяльності підприємств, оцінюючи їх можливості та враховуючи прогнози розвитку середовища функціонування [11, с. 126]. Науковець стверджує, що стратегія має дві складових: цілеспрямовані дії підприємства (запланована стратегія) та реакцію на розвиток подій і конкуренцію на ринку (адаптована стратегія).

Український вчений А.П. Міщенко вважає стратегію основою для зростання конкурентоспроможності підприємств, що здатна забезпечити їх сильну конкурентну позицію і сформувати таку організацію, яка шляхом удосконалення структури управління і підвищення організаційної культури, змогла б провадити ефективну діяльність у жорстких умовах ринку [7].

Визначення категорії «стратегія» у праці В. Немцова та Л. Довганя передбачає трактування її як напрямку розвитку підприємств, який розробляється на довгостроковий період, та покликаний закріпити позиції, забезпечити потреби споживачів та сприяти досягненню визначених цілей. Зважаючи на те, що стратегія відрізняється тривалим часовим періодом та впровадженням інноваційних розробок, то головне її завдання полягає, на думку авторів, в забезпеченні реалізації нововведень та трансформацій в підприємстві через розподіл ресурсного забезпечення, пристосуванні до умов зовнішнього середовища, внутрішньої координації та передбаченні змін у діяльності [8, с. 24].

З.С. Шершньова вважає стратегію специфічним управлінським планом дій, що спрямовані на досягнення запланованих цілей. Стратегією визначається, як підприємство буде функціонувати та розвиватися на теперішній час та у майбутньому, а також які підприємницькі, конкурентні та функціональні заходи будуть впроваджені для досягнення суб'єктом господарювання бажаного стану [13, с. 235].

Отже, аналізуючи праці науковців, визначаємо, що стратегія – це взаємопов'язаний комплекс дій на довгострокову перспективу, спрямований на закріплення положення підприємства на ринку, задоволення потреб та досягнення чітко визначеної мети, враховуючи власний ресурсний потенціал та фактори внутрішнього і зовнішнього середовища.

**Висновки.** Дослідження еволюції підходів щодо визначення сутності стратегії вітчизняними та зарубіжними науковцями показує, що учені мають різні точки зору

та позиції щодо трактування даної категорії, що свідчить про її багатоаспектність та складність. Представлені погляди науковців не вичерпують всієї проблематики щодо визначення стратегії, проте можуть бути основою для наступних досліджень щодо її економічної сутності та процесу розробки, враховуючи інтереси і потреби суб'єктів господарювання. Класичне трактування категорії «стратегія» визначає її як загальний напрям дій, що спрямовані на забезпечення перспективного розвитку підприємства шляхом отримання конкурентних переваг та досягнення успішної діяльності.

У розглянутих підходах до змістовного наповнення та визначення поняття «стратегія», можна виокремити базові концепції, на яких заснована теорія стратегії: орієнтація на довгострокову перспективу; врахування можливостей ресурсів підприємства, внутрішнього та зовнішнього середовища; чітко визначений напрям, що сприяє досягненню певних цілей та поставлених завдань; наявність альтернативних шляхів розвитку підприємства у разі зміни внутрішнього та зовнішнього середовищ; послідовність певних етапів, за допомогою яких досягаються зазначені цілі; завдання та мета діяльності підприємства, а також методи та способи досягнення завдань, що реалізуються у вигляді складання планів та відповідних програм дій. Одна з важливих умов успішної діяльності суб'єктів господарювання в ринковому середовищі полягає в обґрунтуванні стратегій на всіх рівнях управління з урахуванням даних базових концепцій, на яких заснована теорія стратегії.

#### Список використаних джерел:

1. Балабанова Л.В., Холод В.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможною підприємством: навч. посіб. Київ : ВД «Професіонал», 2006. 448 с.
2. Ковтун О.І. Стратегія підприємства, Львів : Новий Світ, 2006. 388 с.
3. Козак Л.В. Концептуальні підходи до формування стратегій сільськогосподарських підприємств. *Економіка АПК*. 2011. № 6. С. 110–116.
4. Кравченко О.В. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2007. № 1 (22). С. 267–272. URL: <https://www.essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/download/123456789/56019/6/> (дата звернення: 06.02.2024).
5. Ліпич Л.Г., Грицюк Н.О. Підходи до визначення поняття «стратегія». *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 8. С. 131–134.
6. Механізм стратегічного управління інноваційним розвитком: монографія / за заг. ред. О.А. Біловодської. Суми : Університетська книга, 2012. 432 с.
7. Міщенко А.П. Стратегічне управління. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 336 с.
8. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент. Київ : ТОВ «УВПК «ЕКСОД», 2001. 559 с.
9. Портер М. Стратегія конкуренції : методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. Київ : Основи, 1998. 390 с.
10. Смоленюк П.С. Обґрунтування конкурентної стратегії підприємств. *Інноваційна економіка*. 2012. № 3 (29). С. 86–93.
11. Дикань В.Л. та ін. Стратегічне управління. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 272 с.
12. Швіндіна Г.О. Еволюція підходів до ідентифікації змісту стратегії. *Механізм регулювання економіки*. 2016. № 3. С. 66–77.
13. Шершньова З.С. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 700 с.
14. Andrews K.R. The Concept of Corporate Strategy, Dow Jones. Irwin : Homewood, 1971. 325 p.
15. Bowman E. Epistemology, Corporate Strategy and Academe, Sloan Management Review, 1974.
16. Chandler, A. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Massachusetts Institution of Technology: The Mit Press. 1962, 1990. 465 p.
17. Hofer C. Strategy Formulation: Analytical Concepts, West Publishing Co. 1978.
18. Johnson Gerry, Scholes Kevan, Whittington Richard. Exploring corporate strategy Prentice Hall, 1997. 873 p.
19. McDonald M. Advanced Marketing Planning Advanced Marketing Planning. Cranfield School of Management, 1998.
20. Mescon Michael H., Albert Michael, Khedouri Franklin. Harper & Row, 1988, 777 p.

21. Mintzberg H., Quinn J. Br., Ghoshal S. *The Strategy Process*. Prentice Hall, 1995. 985 p.
22. Richardson R., Thompson M. *The Impact of People Management Practices on Business Performance*. London. : Institute of Personnel and Development, 1999. 253 p.
23. Robert M. Grant *Contemporary Strategy Analysis*. Blackwell Pub., 2008. 482 p.
24. Thompson A.J., Strickland A.J. *Strategic Management: Concepts and Cases*. 3 ed. Plano, Tex.: Business Publications, 1984.

### References:

1. Balabanova L. V., Kholod V. V. (2006) *Stratehichne marketynhove upravlinnia konkurento-spromozhnistiu pidpriemstv* [Strategic marketing management of enterprise competitiveness]. Kyiv: VD «Profesional». (in Ukrainian)
2. Kovtun O. I. (2006) *Stratehiia pidpriemstva* [Enterprise strategy]. Lviv: Novyi Svit. (in Ukrainian)
3. Kozak L. V. (2011) Kontseptualni pidkhody do formuvannia stratehii silskohospodarskykh pidpriemstv [Conceptual approaches to the formation of strategies of agricultural enterprises]. *Ekonomika APK*, no. 6, pp. 110–116.
4. Kravchenko O. V. (2007) Poniattia stratehii rozvytku pidpriemstva [The concept of enterprise development strategy]. *Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu*, no. 1 (22), pp. 267–272. Available at: <https://www.essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/56019/6/> (accessed February 6, 2024).
5. Lypych L. H., Hrytsiuk N. O. (2013) Pidkhody do vyznachennia poniattia «stratehii» [Approaches to defining the concept of "strategy"]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 8, pp. 131–134.
6. Bilovodska O. A. (ed.) (2012) *Mekhanizm stratehichnoho upravlinnia innovatsiynym rozvytkom* [Mechanism of strategic management of innovative development]: monohrafiia. Sumy : Universytetska knyha, 432 p. (in Ukrainian)
7. Mishchenko A. P. (2004) *Stratehichne upravlinnia*. Kyiv : Tsentr navchalnoi literatury, 336 p. (in Ukrainian)
8. Nemtsov V. D., Dovhan L. Ie. (2001) *Stratehichnyi menedzhment* [Strategic management]. Kyiv: TOV «UVPK «EKSOD», 559 p. (in Ukrainian)
9. Porter M. (1998) *Stratehiia konkurentsii : metodyka analizu haluzei i dialnosti konkurentiv* [Competition strategy: a method of analyzing industries and activities of competitors]. Kyiv: Osnovy, 390 p. (in Ukrainian)
10. Smoleniuk P.S. (2012) Obhruntuvannia konkurentnoi stratehii pidpriemstv [Justification of the competitive strategy of enterprises]. *Innovatsiina ekonomika*, no. 3 (29), pp. 86–93.
11. Dykan V.L. (2013) *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management]. Kyiv : Tsentr uchbovoi literatury, 272 p. (in Ukrainian)
12. Shvindina H. O. (2016) Evoliutsiia pidkhodiv do identyfikatsii zmistu stratehii [Evolution of approaches to identification of strategy content]. *Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky*, no. 3, pp. 66–77.
13. Shershnova Z. Ie. (2004) *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
14. Andrews K. R. (1971) *The Concept of Corporate Strategy*, Dow Jones. Irwin : Homewood, 325 p.
15. Bowman E. (1974) *Epistemology, Corporate Strategy and Academe*, Sloan Management Review.
16. Chandler A. (1990) *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Massachusetts Institution of Technology: The Mit Press. 465 p.
17. Hofer C. (1978) *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing Co.
18. Johnson Gerry, Scholes Kevan, Whittington Richard. (1997) *Exploring corporate strategy*. Prentice Hall, 873 p.
19. McDonald M. (1998) *Advanced Marketing Planning*. Cranfield School of Management.
20. Mescon Michael H., Albert Michael, Khedouri Franklin (1988) *Management*. Harper & Row, 777 p.
21. Mintzberg H., Quinn J. Br., Ghoshal S. (1995) *The Strategy Process*. Prentice Hall, 985 p.
22. Richardson R., Thompson M. (1999) *The Impact of People Management Practices on Business Performance*. London: Institute of Personnel and Development, 253 p.
23. Robert M. Grant (2008) *Contemporary Strategy Analysis*. Blackwell Pub., 482 p.
24. Thompson A. J., Strickland A. J. (1984) *Strategic Management: Concepts and Cases*. 3 ed. Plano, Tex.: Business Publications.

УДК 633.854.78:631.5(477.7)DOI:

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.6>

**Жуйков О.Г.**

доктор сільськогосподарських наук, професор,  
Херсонський державний аграрно-економічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5762-7934>

**Лаврись В.Ю.**

асистентка кафедри лісового та садово-паркового господарства,  
Херсонський державний аграрно-економічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5687-3412>

**Жуйков Т.О.**

здобувач вищої освіти ОС «Бакалавр»,  
Херсонський державний аграрно-економічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3056-6078>

**Zhuikov Olexandr, Lavris Viktoriya, Zhuikov Terentiy**  
Kherson State Agrarian and Economic University

## ЕКОНОМІЧНА ТА БІОЕНЕРГЕТИЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ОТРИМАННЯ ЛІКАРСЬКОЇ ФІТОСИРОВИНИ СОНЯШНИКА ДЕКОРАТИВНОГО ЗА ОРГАНІЧНОЇ ТЕХНОЛОГІЇ ВИРОЩУВАННЯ

## ECONOMIC AND BIOENERGETIC EFFICIENCY OF OBTAINING MEDICINAL PHYTOMATERIALS OF ORNAMENTAL SUNFLOWER UNDER ORGANIC CULTIVATION TECHNOLOGY

*У статті проаналізовані основні показники економічної ефективності вирощування в незрошуваних умовах Південного Степу нетрадиційної для сівозмін агрозони альтернативної культури – соняшника декоративного (багатоквіткового) з метою отримання фітосировини фармацевтичного призначення. Визначений вплив сучасного гібридного складу культури і фактору норми висіву насіння на формування собівартості товарної продукції і загальних виробничих витрат на 1 га посівної площі за вирощування культури в рамках органічної технології. Окремо досліджена економічна ефективність вирощування фітосировини соняшника декоративного за умови отримання органічного сертифікату на процес виробництва. Проведений всебічний біоенергетичний аналіз розробленої зональної органічної технології вирощування культури з позиції її відповідності сучасним вимогам щодо енергозаощадження і раціонального використання ресурсного потенціалу агроценозів.*

**Ключові слова:** соняшник декоративний, органічна технологія вирощування, сировина фармацевтичного призначення, економічна та енергетична ефективність.

*The article analyzes the main indicators of the economic efficiency of cultivation in the non-irrigated conditions of the Southern Steppe of an alternative crop, unconventional for crop rotation in the agro zone - decorative (multi-flowered) sunflower, with the aim of obtaining phyto-raw materials for pharmaceutical purposes. The impact of the modern hybrid composition of the crop and the factor of the seed-sowing rate on the formation of the cost price of commodity products and total production costs per 1 hectare of the sown area for crop cultivation within the framework of organic technology is determined. The economic efficiency of growing decorative sunflower phyto-raw materials provided if that an organic certificate for the production process is obtained was separately investigated. The hybrid variant Teddy F1 was recognized as the leader in the study: the cost of the obtained products was 88.974,31 UAH/t, the total production costs were 13.703,07 UAH/ha, the cost of commercial products was 32.363,33 UAH/ha, the conditional net profit was 18.659,20 UAH/ha, which determined the final indicator of production profitability at the level of 138.0%. A comprehensive bioenergetic analysis of the developed zonal organic culture cultivation technology was carried out in terms of its compliance with modern requirements for energy saving and rational use of the resource potential of agroecosystems.*

*The Teddy F1 hybrid variant was the leader in terms of energy efficiency in our research: the energy intensity of 1 t of conditioned phyto-raw material was 30.09 GJ, the input of renewable energy was 2.66 GJ/ha, and its consumption was 4.69 GJ/ha, respectively, which caused a deficit of the latter at the level of 2.04 GJ/ha, i.e., energy reproduction (energy coefficient of cultivation technology) was ensured by only 56.7%. To reduce resource and energy costs per unit of sown area and unit of production due to the reduction of the number of mechanized operations is currently not considered realistic by us, since the fight against weeds within the framework of organic crop cultivation technology is carried out exclusively at the expense of mechanical cultivation, therefore the development and application of organic herbicides is considered by us as a promising method that will radically improve the efficiency of the technology.*

**Key words:** decorative sunflower, organic growing technology, pharmaceutical raw materials, economic and energy efficiency.

**Постановка проблеми.** Істотні трансформаційні процеси, що є на сьогодні характерними для сучасного світового аграрного ринку, зумовлюють проведення все більш об'єктивної та всебічної оцінки зональних технологій вирощування сільськогосподарських культур, котрі, окрім забезпечення високого рівня продуктивності і виходу кондиційної продукції, мають гарантувати економічну доцільність отриманого врожаю, даючи змогу землекористувачеві отримувати максимальний економічний зиск з одиниці виробничої площі [1, с. 66]. Втім, якщо зазначені вище критерії були базисними ще 10-15 років тому, то на сьогодні, з точки зору багатьох фахівців, просто бути економічно ефективною для сучасної зональної технології вирощування певної культури вже абсолютно недостатньо. Сучасні об'єктивні реалії змушують фермера брати до уваги за проведення комплексної оцінки як окремого технологічного елементу, так технології в цілому, цілу низку факторів щодо їх енергоефективності та забезпечення відтворення видів енергії у її балансі [2, с. 125].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанню біологізації окремих агротехнічних прийомів і навіть ланок технології вирощування соняшника останнім часом приділяється багато уваги вітчизняними дослідниками. В працях Базалія В.В., Домарацького Є.О., Іваніва М.О., Козлової О.П., Ревтьо О.Я., Сидякіної О.В. та інших достатньої уваги приділено застосуванню органічних багатофункціональних препаратів в системі мінерального живлення і захисту культури [3, с. 53; 4, с. 1; 7, с. 47]. Проте питання економічної та енергетичної ефективності біологізації технології вирощування культури до сьогодні або ж взагалі не ставилося на порядок денний, або ж досліджувалося досить поверхнево та фрагментарно [6, с. 213; 8, с. 96]. Доцільність вирощування традиційного олійного соняшника, не кажучи про соняшник декоративний, за органічними принципами не вивчалася, за незначними виключеннями, взагалі ніким із наукового вітчизняного загалу [5, с. 37]. Окремі ж фахівці взагалі вважають саму концепцію органічного землеробства і можливість отримання економічно доцільної та органічно чистої рослинницької продукції неможливою і навіть такою, що межує з відвертим популізмом [9, с. 43].

**Формулювання цілей статті.** Зважаючи на істотний брак вітчизняного наукового продукту стосовно доцільності вирощування соняшника за органічною технологією, а також об'єктивної і достовірної інформації стосовно показників економічної та енергетичної ефективності отримання лікарської фітосировини соняшника декоративного в умовах Південного Степу як за умов біологізованих, так і органічних технологій вирощування, дана проблематика була обрана нами за таку, що формувала мету і завдання наукового дослідження.

**Виклад основного матеріалу.** Аналіз економічної ефективності вирощування гібридів соняшнику декоративного за різних норм висіву насіння, котрий був проведений нами з урахуванням актуальних ринкових цін на кондиційну фітосировину та використані в технології вирощування оборотні засоби виробництва станом на 1 лютого 2024 року, дає можливість стверджувати, що, в середньому за фактором В, собівартість отриманої продукції гібриду Teddy F1 склала 88974,31 грн/т, загальні



виробничі витрати – 13703,07 грн/га, вартість товарної продукції – 32363,33 грн/га, умовний чистий прибуток 18659,20 грн/га, що зумовило підсумковий показник рентабельності виробництва на рівні 138,0%.

Максимальний рівень рентабельності виробництва, зафіксований в досліді, був за варіантом вирощування гібриду Teddy F1 з нормою висіву насіння 50 тис. шт/га – 189,3%, що ставить його на перше місце за показниками економічної ефективності з-поміж варіантів, що досліджувалися (табл. 1).

Таблиця 1

**Показники економічної ефективності вирощування гібридів соняшника декоративного за різних норм висіву насіння**

Гібрид (фактор А)	Норма висіву, тис. шт/га (фактор В)	Врожайність кондиційної фітосировини, т/га	Собівартість 1 т, грн	Загальні виробничі витрати, грн/га	Вартість товарної продукції, грн/га	Умовний чистий прибуток, грн/га	Рентабельність, %
Teddy F1	50	0,199	65677,47	13069,82	37810	24740,18	189,3
	60	0,206	67103,67	13823,36	39140	25316,64	183,1
	70	0,106	134141,79	14219,03	20140	5920,97	41,6
Double Sunking F1	50	0,072	175625,86	12645,06	13680	1034,94	8,2
	60	0,045	295219,70	13284,89	8550	-4734,89	-35,6
	70	0,033	423481,18	13974,88	6270	-7704,88	-55,1
Santa Fe F1	50	0,090	141169,59	12705,26	17100	4394,74	34,6
	60	0,058	229799,40	13328,37	11020	-2308,37	-17,3
	70	0,048	292188,48	14025,05	9120	-4905,05	-35,0

\* з урахуванням додаткової вартості продукції органічного статусу

Збільшення норми висіву гібриду Teddy F1 до 60 тис. шт/га призводило до неістотного зменшення економічної ефективності вирощування фітосировини (підсумковий показник рівня рентабельності зменшувався до позначки 183,1%, а подальше збільшення норми висіву призводило до дуже суттєвого зменшення показника рівня рентабельності виробництва, котрий становив 41,6% – в першу чергу через істотне зменшення врожайності кондиційної сировини і збільшення виробничих витрат на придбання додаткового насіннєвого матеріалу.

Відповідно, в середньому за фактором В, собівартість отриманої продукції гібриду Double Sunking F1 в досліді склала 298108,91 грн/т, загальні виробничі витрати – 13301,61 грн/га, вартість товарної продукції – 9500,00 грн/га, умовний чистий прибуток був від'ємним (тобто нами відмічена збитковість виробництва) на рівні – 3791,61 грн/га, що і зумовило підсумковий від'ємний показник рентабельності виробництва на рівні -27,5%, котрий свідчить про збитковість вирощування культури за даним варіантом.

Єдиний варіант, за яким нами відмічений позитивний рівень рентабельності виробництва фітосировини гібриду Double Sunking F1 – це варіант з нормою висіву 50 тис. шт/га, за яким показник рентабельності був на рівні 8,2%, подальше збільшення норми висіву насіння призводило до переходу технології вирощування у категорію збиткової.

Абсолютно аналогічна тенденція суттєвого погіршення показників економічної ефективності вирощування фітосировини соняшника декоративного відмічена нами і

за варіантом гібриду Santa Fe F1. Так, в середньому за фактором В, собівартість отриманої продукції зазначеного гібриду за роки проведення досліджень в досліді склала 221052,49 грн/т, загальні виробничі витрати – 13352,89 грн/га, вартість товарної продукції – 12413,33 грн/га, нами також відмічена збитковість виробництва (умовний чистий прибуток від’ємний на рівні – 939,56 грн/га).

Відповідно, середній показник рентабельності виробництва також свідчив про збитковість технології і склав – 5,9%. Знову ж таки, єдиний варіант, що характеризувався прибутковістю і забезпечував отримання додаткових 34,6 грн прибутку на кожні 100 грн виробничих витрат – це варіант з нормою висіву 50 тис. шт/га (табл. 1).

Задля максимальної візуалізації тенденції погіршення економічної ефективності вирощування культури із збільшенням норми висіву насіння, нами було відображено вплив цього фактору на підсумковий показник рівня рентабельності отримання фітосировини у графічному вигляді (рис. 1).

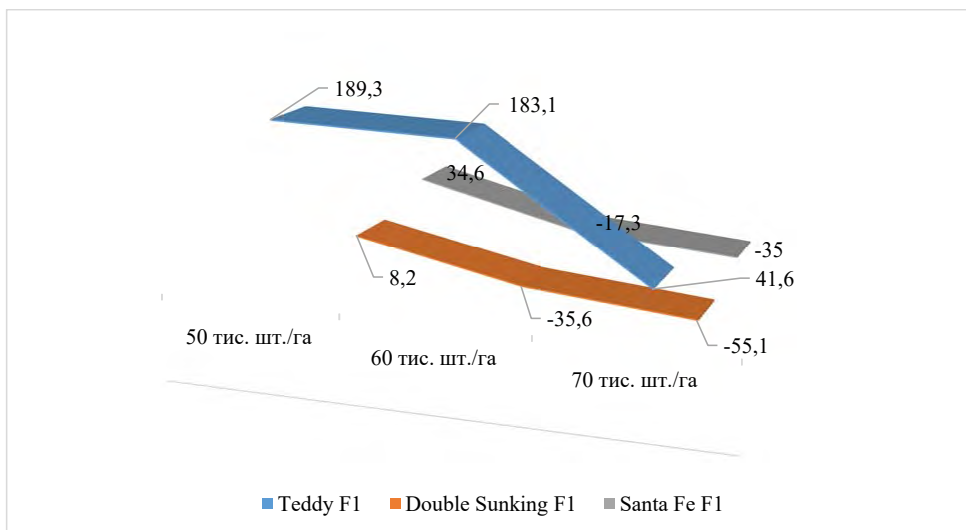


Рис. 1. Рівень рентабельності вирощування фітосировини гібридів соняшника декоративного в залежності від норми висіву насіння, %

Як свідчать наведені вище результати досліджень, збільшення норми висіву насіння більше за 50 тис. шт/га є неефективним, адже призводить до суттєвого погіршення значення показника рівня рентабельності вирощування фітосировини культури за всіма варіантами гібридів, і лише за варіантом гібриду Teddy F1 збільшення норми висіву насіння в діапазоні 50-60 тис. шт га викликало неістотне зменшення показника рівня рентабельності виробництва, а за подальшого збільшення норми висіву характер погіршення рівня рентабельності знову ж таки змінювався на істотний.

Дана тенденція пояснюється нами, в першу чергу, тим фактом, що із збільшенням норми висіву істотно зменшувалася як біологічна, так і виробнича врожайність кондиційної фітосировини культури (пелюстки у повітряно-сухому стані), водночас суттєво зростали прямі виробничі витрати на вирощування варіантів досліді через зростання вартості посівного матеріалу на одиницю виробничої площі.

Сучасні тренди, якими, наразі, характеризується як вітчизняний, так і світовий ринки аграрної продукції, зумовлюють, аби представлені технології вирощування рослинницької продукції, окрім критеріїв економічної ефективності, відповідали і достатньо жорстким вимогам ресурсу та енергозбереження. І це не випадково, адже

останнім часом енергія (і в першу чергу її відтворювальні види) розглядаються сучасними прогресивними науковцями як повноцінний вид ресурсів, бездефіцитний баланс яких є передумовою ефективності тієї чи іншої сортової зональної технології. Зважаючи на це, нами був проведений всебічний аналіз енергетичної ефективності вирощування гібридів соняшника декоративного, основні складові якої представлені в табл. 2.

Таблиця 2

**Показники енергетичної ефективності вирощування гібридів соняшника  
за різних рівнів біологізації технології**

Гібрид (фактор А)	Норма висіву, тис. шт/га (фактор В)	Врожайність, т/га	Енергоємність, ГДж/т	Прихід енергії, ГДж/га	Витрати енергії, ГДж/га	Приріст енергії, ГДж/га	Енергетичний коефіцієнт
Teddy F1	50	0,199	23,73	3,11	4,72	-1,62	0,66
	60	0,206	23,02	3,21	4,74	-1,53	0,68
	70	0,106	43,52	1,65	4,61	-2,96	0,36
Double Sunking F1	50	0,072	63,16	1,12	4,55	-3,42	0,25
	60	0,045	100,45	0,70	4,52	-3,82	0,16
	70	0,033	136,76	0,51	4,51	-4,00	0,11
Santa Fe F1	50	0,090	50,81	1,40	4,57	-3,17	0,31
	60	0,058	78,24	0,91	4,54	-3,63	0,20
	70	0,048	94,45	0,75	4,53	-3,78	0,17

Технологія вирощування декоративного соняшника з метою отримання фітосировини фармакологічного призначення, як і більшість операційних технологій інших лікарських культур, має певну специфічну ознаку, а саме: істотна доля операцій, що її складають, виконуються вручну і на даний час не забезпечені відповідним комплексом машин і механізмів, відтак, це накладає свій відбиток на енергетичний баланс технології в цілому.

Зважаючи на той факт, що ручна праця є однією з найбільш енергоємних видів ресурсних витрат, за всіма варіантами дослідів нами відмічений негативний баланс відтворюваної енергії, тобто витрати енергетичних ресурсів на одиниці виробничої площі перевищували ту кількість енергії, котра, відповідно, була отримана з врожаєм.

Як і у випадку з економічною ефективністю, лідером за показником енергетичної ефективності в досліді нами відмічений варіант гібриду Teddy F1, котрий, в середньому за варіантом норми висіву насіння, продемонстрував наступні значення показників енергетичного балансу: енергоємність 1 т кондиційної фітосировини склала 30,09 ГДж, прихід відтворюваної енергії 2,66 ГДж/га, її витрати – відповідно 4,69 ГДж/га, що зумовило дефіцит останньої на рівні 2,04 ГДж/га, тобто відтворення енергії (енергетичний коефіцієнт технології вирощування) було забезпечене лише на 56,7%. Найкращими варіантами були варіанти з нормою висіву 50 і 60 тис. шт/га, за яких енергетичний коефіцієнт даного гібриду коливався в межах 0,66-0,68.

Дефіцитним нами визнана і технологія вирощування гібриду Double Sunking F1, де середні показники склали: енергоємність 1 т кондиційної фітосировини склала 100,12 ГДж, прихід відтворюваної енергії 1,07 ГДж/га, її витрати 4,53 ГДж/га за дефіциту на рівні 3,75 ГДж/га, а енергетичний коефіцієнт склав лише 0,17.

Істотно кращим, проте також дефіцитним енергетичним балансом характеризувався нами і технологія вирощування гібриду соняшника декоративного Santa Fe F1. Зважаючи на значно вищі показники врожайності кондиційної фітосировини

у порівнянні з гібридом Double Sunking F1, елементи енергетичного балансу цього сортозразка в середньому за фактором В склали: енергоємність 1 т кондиційної фітосировини склала 74,5 ГДж, прихід відтворюваної енергії 1,02 ГДж/га, її витрати 4,55 ГДж/га за дефіциту на рівні 3,53 ГДж/га, а енергетичний коефіцієнт був на рівні 0,23.

В цілому по досліді, нами відмічена безперспективність збільшення норми висіву культури за всіма варіантами гібридів більше за 50 тис. шт/га з причини істотного погіршення всіх складових елементів енергетичного балансу: на фоні підвищення енергоємності одиниці товарної продукції, зменшення приходу енергії, істотно підвищуються такі показники, як витрати енергії та її дефіцит на одиниці посівної площі, а розрахунковий енергетичний коефіцієнт не дозволяє робити висновок про відтворення хоча б половини витрачених енергоресурсів.

Окрім правильного і раціонального підбору гібридного складу стосовно екологічних вимог зони вирощування, чи не єдиним дієвим способом радикального покращення енергетичної ефективності вирощування фітосировини соняшника декоративного ми вбачаємо розробку і впровадження у виробництва відповідного парку машин і механізмів, які б дозволили механізувати найбільш енерговитратні ланки технології вирощування культури, а саме: зрізання квітучих кошиків і видаленні з них чоловічих пелюсток, адже саме ці операції формують основну долю в загальній структурі енергетичних витрат у представленій технології.

Зменшити енерговитрати на одиниці посівної площі і енергоємність одиниці продукції за рахунок скорочення кількості механізованих операцій (відповідно, і енерговитрати за рахунок споживання ПММ) на сьогодні нами не вбачається за реальне, оскільки боротьба із бур'янами в рамках органічної технології вирощування культури відбувається виключно за рахунок обробок штригельними боронами і просапними культиваторами, відтак розробка і застосування органічних гербіцидів розглядається нами як перспективний метод, що дозволить радикально покращити енергоефективність технології.

**Висновки.** Аналіз економічної ефективності вирощування гібридів соняшнику декоративного за різних норм висіву насіння дає можливість стверджувати, що, в середньому за фактором В, собівартість отриманої продукції гібриду Teddy F1 склала 88974,31 грн/т, загальні виробничі витрати – 13703,07 грн/га, вартість товарної продукції – 32363,33 грн/га, умовний чистий прибуток 18659,20 грн/га, що зумовило підсумковий показник рентабельності виробництва на рівні 138,0%. Собівартість отриманої продукції гібриду Double Sunking F1 в досліді склала 298108,91 грн/т, загальні виробничі витрати – 13301,61 грн/га, вартість товарної продукції – 9500,00 грн/га, умовний чистий прибуток був від'ємним (тобто нами відмічена збитковість виробництва) на рівні -3791,61 грн/га, що і зумовило підсумковий від'ємний показник рентабельності виробництва на рівні -27,5%, котрий свідчить про збитковість вирощування культури за даним варіантом. Собівартість отриманої продукції гібриду Santa Fe F1 за роки проведення досліджень в досліді склала 221052,49 грн/т, загальні виробничі витрати – 13352,89 грн/га, вартість товарної продукції – 12413,33 грн/га, нами також відмічена збитковість виробництва (умовний чистий прибуток від'ємний на рівні -939,56 грн/га). Відповідно, середній показник рентабельності виробництва також свідчив про збитковість технології і склав -5,9%. Лідером за показником енергетичної ефективності в досліді нами відмічений варіант гібриду Teddy F1: енергоємність 1 т кондиційної фітосировини склала 30,09 ГДж, прихід відтворюваної енергії 2,66 ГДж/га, її витрати – відповідно 4,69 ГДж/га, що зумовило дефіцит останньої на рівні 2,04 ГДж/га, тобто відтворення енергії (енергетичний коефіцієнт технології вирощування) було забезпечене лише на 56,7%. Найкращими варіантами були варіанти з нормою висіву 50 і 60 тис. шт/га, за яких енергетичний коефіцієнт даного гібриду коливався в межах 0,66-0,68. Дефіцитним нами визнана і технологія вирощування гібриду Double Sunking F1, де середні показники склали: енергоємність 1 т кондиційної фітосировини склала 100,12 ГДж, прихід відтворюваної енергії 1,07 ГДж/га, її витрати

4,53 ГДж/га за дефіциту на рівні 3,75 ГДж/га, а енергетичний коефіцієнт склав лише 0,17. Істотно кращим, проте також дефіцитним енергетичним балансом характеризувався нами і технологія вирощування гібриду соняшника декоративного Santa Fe F1: енергоємність 1 т кондиційної фітосировини склала 74,5 ГДж, прихід відтворюваної енергії 1,02 ГДж/га, її витрати 4,55 ГДж/га за дефіциту на рівні 3,53 ГДж/га, а енергетичний коефіцієнт був на рівні 0,23.

### Список використаних джерел:

1. Величко В.А. Економія родючості ґрунтів. Київ : Аграрна наука, 2010. 274 с.
2. Довгалюк Н.В. Методологія визначення та методика аналізу економічної ефективності використання та відтворення основних засобів аграрного сектору економіки. *Економіка. Управління. Інновації*. Київ, 2010. № 2. С. 125
3. Домарацький О.О., Сидякіна О.В., Іванів М.О., Добровольський А.В. Біопрепарат нового покоління групи Хеллафіт у технології вирощування гібридів соняшнику на Півдні України. *Таврійський науковий вісник*. 2017. № 98. С. 51–56.
4. Дяченко О. Шляхи підвищення урожайності соняшнику в умовах сучасних інтеграцій процесів України. *Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського*. URL: <http://www.nbuv.gov.ua> (дата звернення: 25.08.2023).
5. Жуйков О.Г., Іванів М.О., Ревтьо О.Я., Бурдюг О.О. Агротехнологічні аспекти механічного захисту рослин від бур'янів за біологізації технології вирощування соняшника. *Аграрні інновації*. 2021. Вип. 5. С. 35–40.
6. Заїка С.О. Тенденції розвитку органічного землеробства. Органічне виробництво і продовольча безпека. Житомир : «Полісся», 2013. 492 с.
7. Корчинська О.А., Корчинська С.Г. Еколого-економічні аспекти використання засобів хімізації в сільському господарстві. *Економіка АПК*. 2015. №7. С. 46–51.
8. Лихочвор В.В. Біологічне рослинництво. Львів : НВФ «Укр. технології», 2004. 312 с.
9. Міллер Г. Органічне землеробство – це велика афера. *Агросвіт*. Київ, 2015. № 6. С. 42–43.

### References:

1. Velychko V. A. (2010) *Ekonomiya rodyuchosti gruntiv* [Economy of soil fertility]. Kyiv: Ahrarna nauka. (in Ukrainian)
2. Dovhalyuk N. V. (2010) *Metodolohiya vyznachennya ta metodyka analizu ekonomichnoyi efektyvnosti vykorystannya ta vidtvorennya osnovnykh zasobiv ahrarynoho sektoru ekonomiky* [Methodology for determining and analyzing the economic efficiency of the use and reproduction of the main assets of the agrarian sector of the economy]. *Ekonomika. Upravlinnya. Innovatsiyi*, no. 2, p. 125.
3. Domaratskyi O. O., Sydyakina O. V., Ivaniv M. O., Dobrovolskyi A. V. (2017) *Biopreparat novoho pokolinnya hrupy Khelafit u tekhnolohiyi vyroshchuvannya hibrdiv sonyashnyku na Pivdni Ukrayiny* [A new generation biopreparation of the Helafit group in the technology of growing sunflower hybrids in the South of Ukraine]. *Tavriyskyi naukovyy visnyk*, vol. 98, pp. 51–56.
4. Dyachenko O. (2023) *Shlyakhy pidvyshchennya urozhaynosti sonyashnyku v umovakh suchasnykh intehratsiy protsesiv Ukrayiny* [Ways to increase the yield of sunflower in the conditions of modern integration of Ukrainian processes]. *Natsional'na biblioteka Ukrayiny imeni V. I. Vernads'koho*. Available at: <http://www.nbuv.gov.ua> (accessed August 28, 2023).
5. Zhuykov O. H., Ivaniv M. O., Rev'to O. Ya., Burdyuh O. O. (2021) *Ahrotekhnolohichni aspekty mekhanichnoho zakhystu roslyn vid bur'yaniv za biolohizatsiyi tekhnolohiyi vyroshchuvannya sonyashnyka* [Agrotechnological aspects of mechanical protection of plants from weeds in the biologization of sunflower cultivation technology]. *Ahrarni innovatsiyi*, vol. 5, pp. 35–40.
6. Zayika S. O. (2013) *Tendentsiyi rozvytku orhanichnoho zemlerobstva. Orhanichne vyrobnytstvo i prodovol'cha bezpeka* [Trends in the development of organic farming. Organic production and food safety]. Zhytomyr: Polissya. (in Ukrainian)
7. Korchyns'ka O. A., Korchyns'ka S. H. (2015) *Ekoloho-ekonomichni aspekty vykorystannya zasobiv khimizatsiyi v sil's'komu hospodarstvi* [Ecological and economic aspects of the use of chemicals in agriculture]. *Ekonomika APK*, vol. 7, pp. 46–51.
8. Lykhochvor V. V. (2004) *Biolohichne roslynnytstvo* [Biological crop production]. Lviv: NVF Ukr. tekhnolohiyi. (in Ukrainian)
9. Miller H. (2015) *Orhanichne zemlerobstvo – tse velyka afera* [Organic farming is a big scam]. *Ahrosvit*, vol. 6, pp. 42–43.

УДК 338.5:664

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.7>**Кваша С.М.**

доктор економічних наук, професор,  
академік Національної академії аграрних наук,  
проректор з науково-педагогічної роботи та розвитку,  
Національний університет біоресурсів і природокористування України  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7448-0543>

**Павленко О.М.**

кандидат економічних наук, докторант кафедри глобальної економіки,  
Національний університет біоресурсів і природокористування України  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-9735-2478>

**Вакулєнко В.Л.**

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту  
імені професора Й.С. Завадського,  
Національний університет біоресурсів і природокористування України  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7019-1832>

**Мороз М.А.**

аспірант кафедри економіки,  
Національний університет біоресурсів і природокористування України  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7363-8337>

**Kvasha Serhii, Pavlenko Oleksiy, Vakulenko Vitalii, Moroz Mykola**  
National University of Life and Environmental Sciences

## ОСОБЛИВОСТІ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ ВАРТОСТІ ХАРЧУВАННЯ ЗА СОЦІАЛЬНИМИ ГРУПАМИ НАСЕЛЕННЯ В НИНІШНІХ УМОВАХ

## PECULIARITIES OF THE DIFFERENTIATION OF FOOD COSTS BY SOCIAL GROUPS IN THE CURRENT CONDITIONS

*Продовольча безпека держави є одним із важливих аспектів її розвитку, що забезпечує економічну та національну безпеку. Наразі розроблено систему індикаторів, які слугують основними показниками, які засвідчують рівень продовольчої безпеки кожної окремої держави. Отже, стаття присвячена аналізу особливостей одного з важливих індикаторів продовольчої безпеки країни – диференціації вартості харчування за соціальними групами населення. Стаття заснована на аналізі статистичних даних та теоретичних досліджень, які дали можливість всебічно розкрити тему дослідження. Спершу проаналізовано теоретичні основи індикатора 5 продовольчої безпеки та його методологію розрахунку. Встановлено значення цього показника та те, які суспільні явища та процеси він може продемонструвати. Шляхом аналізу статистичних даних визначено динаміку співвідношення між рівнем витрат різних і протилежних за рівнем доходів соціальних груп, рівень витрат на продукти харчування для різних соціальних груп за рівнем доходів. Проведено розрахунок показника диференціації вартості харчування за соціальними групами населення України за період 2017–2021 рр. На основі опитувань встановлено можливий сучасний стан показника (станом на 2022–2024 рр.) за відсутності достовірних статистичних даних за період воєнного часу. Згідно з проведеним дослідженням визначено негативний стан сучасної продовольчої безпеки України.*

**Ключові слова:** витрати населення, соціальні групи, домогосподарства, вартість харчування, продовольча безпека, індикатори продовольчої безпеки.

*The food security of a country is one of the most important aspects of its development, which ensures economic and national security. Currently, a system of indicators has been developed that serve as the main indicators that show the level of food security of each individual state.*

*Thus, the article is devoted to the analysis of the peculiarities of one of the important indicators of food security of a country – differentiation of food costs by social groups. The purpose of the article is to clarify the current state of food security in Ukraine by determining the indicator of differentiation of food costs between different social groups. The article is based on the analysis of statistical data and theoretical studies that made it possible to comprehensively cover the topic of the study. First, the theoretical foundations of food security indicator 5 and its calculation methodology are analysed. The significance of this indicator and what social phenomena and processes it can demonstrate are established. Through the analysis of statistical data, the dynamics of the ratio between the level of expenditures of different and opposite income groups, the level of food expenditures for different social groups by income level is determined. The article calculates the indicator of differentiation of food costs by social groups of the population of Ukraine for the period 2017–2021. The results are presented in the form of graphs and tables showing changes in the indicator and related data in recent years. Based on the surveys, the possible current state of the indicator (as of 2022–2024) was established in the absence of reliable statistical data for the wartime period. Under current conditions, there is a decrease in the level of income and a deepening of social and economic inequality between different social groups, which may lead to an increase in the indicator of differentiation of the cost of food by different social groups of the population of Ukraine. According to the study, the negative state of Ukraine's current food security has been identified, which may pose a threat to the further development of the State in the context of war.*

**Keywords:** *population expenditures, social groups, households, cost of food, food security, food security indicators.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Станом на сьогодні одним із актуальних питань є забезпечення продовольчої безпеки держави, що, у свою чергу, слугує важливою складовою її економічної та національної безпеки. Протягом майже двох останніх років в Україні триває воєнний стан, спричинений повномасштабним вторгненням, наслідки якого для економіки держави та загального рівня життя населення є катастрофічними. Повномасштабна війна стала причиною значних руйнувань інфраструктури, у тому числі і харчової промисловості; крім того, у стані окупації або замінування перебувають гектари українських полів, врожай з яких слугував би невід'ємною складовою державних продовольчих запасів. Крім того, сьогодні спостерігається масове безробіття та зниження доходів українців, причиною чого також є війна. Це, у свою чергу, стає причиною посилення суспільної нерівності та нерівності у рівні доходів, що може вплинути на можливості громадян забезпечувати себе необхідними продуктами харчування. Враховуючи це, особливої актуальності набуває приділення уваги такому індикатору продовольчої безпеки держави, як диференціація вартості продуктів харчування між різними соціальними групами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Наразі питання диференціації вартості продуктів харчування між різними соціальними групами недостатньо вивчене у наукових колах. До цього питання частково звертались В.Й. Ерфан та С.М. Газуда [1], а також А.Д. Мостова [2], які загалом досліджували основні показники продовольчої безпеки України. Проте, досліджень, присвячених вивченню лише цього питання, наразі немає.

**Формулювання цілей статті.** Мета дослідження: з'ясувати сучасний стан продовольчої безпеки України, визначивши значення показника диференціації вартості продуктів харчування між різними соціальними групами (індикатора 5).

**Виклад основного матеріалу.** Відомо, що для того, щоб визначити стан продовольчої безпеки держави, використовують спеціальну систему показників – індикаторів, кожен з яких демонструє якісно або кількісно рівень продовольчої безпеки країни із врахуванням конкретних даних, зокрема – стосовно споживання або доступу продуктів харчування. Одним із основних індикаторів є диференціація вартості продуктів харчування за різними соціальними групами. Цей показник дає можливість зрозуміти міру відмінності між витратами на продукти харчування серед соціальних груп з абсолютно різним рівнем доходів – найнижчим та найвищим

рівнями відповідно. Показник індикатора 5 продовольчої безпеки країни визначається, як співвідношення між витратами на харчування 20% домогосподарств, що мають найвищі доходи, та витратами на харчування 20% домогосподарств, що мають найнижчі доходи [3–8].

Звертаючись до основних індикаторів продовольчої безпеки держави, слід зауважити, що їх перелік побудований із врахуванням як фізичної доступності якісних продуктів харчування у повній мірі, так і у контексті їх економічної доступності. Продукти харчування мають цінність, виражену у грошовому відношенні, тому деякі верства населення, отримуючи заробітну плату конкретного розміру, можуть собі дозволити обмежений перелік продуктів харчування певних категорій. Причиною цього є відмінності у рівні доходів різних соціальних груп, що може бути зумовлено різними факторами, однак безпосередньо впливає на їх спроможність купувати продукти харчування, які мають здебільшого однакову вартість на ринку для усіх громадян. Враховуючи відмінність у доступі до певної кількості продуктів харчування та до продуктів певної якості між різними соціальними групами, формується суспільна нерівність, яка, у свою чергу, може стати причиною таких явищ, як недоїдання, голод, знесителення, фізичне виснаження, погіршення стану здоров'я – за відсутності можливості придбати їжу у достатній кількості та достатньої якості. Усе це стає причиною погіршення продовольчої безпеки держави. З огляду на це, метою політики держави має бути досягнення меншої диференціації вартості продуктів харчування між різними соціальними групами, що може допомогти не лише зменшити суспільну нерівність, але й забезпечити рівний доступ до якісних продуктів харчування у достатній для забезпечення усіх потреб людини кількості [2].

Враховуючи це, показник диференціації вартості продуктів харчування за різними соціальними групами надає можливість визначити не лише співвідношення між витратами, але й також з'ясувати те, яку частку витрат домогосподарства, що належать до певної соціальної групи, спрямовують на продукти харчування. Відповідно, цей індикатор визначає також рівень якості життя населення, що також є важливим у контексті продовольчої безпеки держави. Таким чином, необхідно більш детально розглянути стан продовольчої безпеки України, спираючись на значення індикатора 5. На жаль, наразі немає статистичних даних, які б дозволили визначити даний індикатор за умов воєнного стану. Крім того, немає достатньої кількості наукових досліджень, присвячених сучасному стану індикатора 5 продовольчої безпеки України.

Спираючись на статистичні дані щодо витрат і ресурсів домогосподарств України, згідно з даними Державної служби статистики України, звернемо увагу на різницю в рівні витрат між різними соціальними групами – з найнижчим і найвищим рівнем доходів (рис. 1) [9].

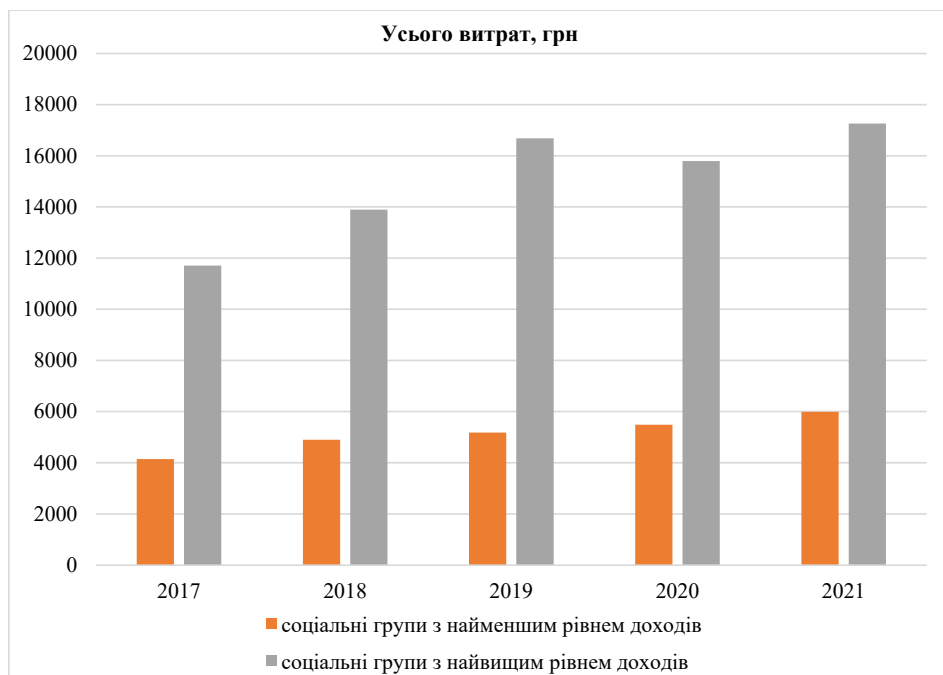
З огляду на це, зазначимо, що за період 2017–2021 рр. рівень витрат домогосподарств з найнижчим рівнем доходів поступово зростає, у той час, як рівень витрат соціальних груп з найвищим рівнем доходів є нестабільним. Однак, важливо звернути увагу на відмінність між рівнем витрат між даними соціальними групами – різниця є істотною та відчутною.

Окрім цього, особливо важливо звернути увагу на відмінність між витратами на продукти харчування між протилежними за рівнем доходів соціальними групами (рис. 2) [9].

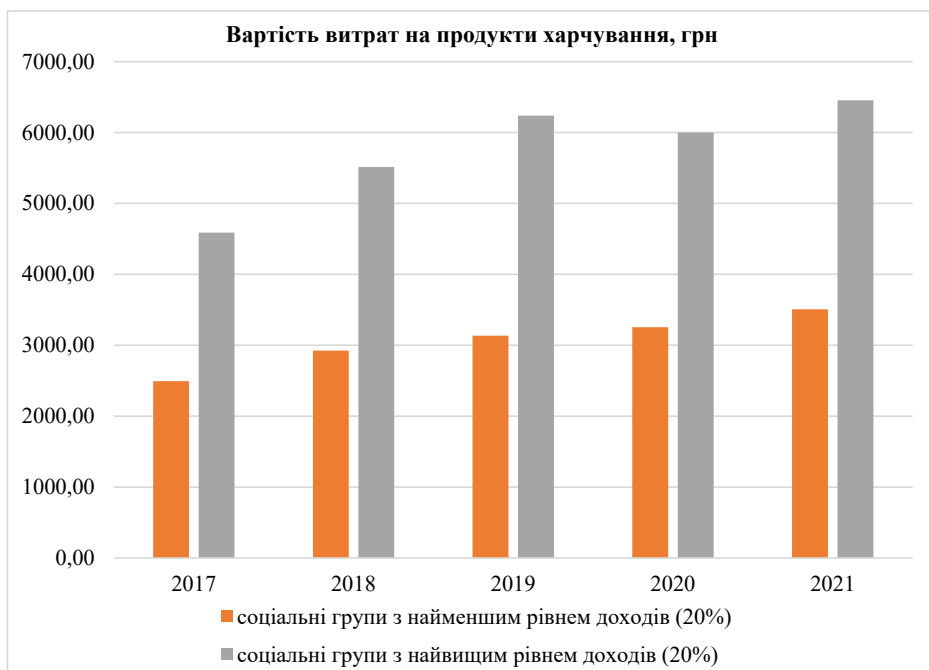
Згідно з цим, зазначимо, що співвідношення між рівнем витрат в цілому та рівнем витрат на продукти харчування має різне значення для кожної соціальної групи. Домогосподарства, що мають найнижчий рівень доходів, більшу частину власних витрат спрямовують саме на продукти харчування.

Окрім цього, визначимо значення показника індикатора 5 продовольчої безпеки – диференціації вартості продуктів харчування за різними соціальними групами. Отримані результати представимо у Таблиці 1.





*Рис. 1. Різниця у рівні витрат між соціальними групами з найнижчим та найвищим рівнем доходів*



*Рис. 2. Вартість витрат на продукти харчування різних за рівнем доходів соціальних груп, грн*

Таблиця 1

## Аналіз диференціації вартості харчування за соціальними групами, 2017–2021 рр.

Рік	2017	2018	2019	2020	2021
Соціальні групи з найменшим рівнем доходів (20%)	2492,80	2924,48	3135,07	3254,15	3506,15
Соціальні групи з найвищим рівнем доходів (20%)	4588,49	5514,81	6238,61	6001,06	6454,83
Диференціація вартості харчування за соціальними групами, разів	1,84	1,89	1,99	1,84	1,84

Джерело: [9]

Згідно з даними, наведеними у таблиці, зазначимо, що найвищою диференціація вартості харчування за соціальними групами була у 2019 році, тоді цей показник склав майже 2 рази. Разом з тим, у 2017, 2020, 2021 рр. показник диференціації складає 1,84 рази. Це значення також є значним, оскільки означає те, що домогосподарства з найвищим рівнем доходів витрачають майже у два рази більше коштів на продукти харчування, аніж домогосподарства, які мають найнижчий рівень доходів.

Разом з тим, звернемо також увагу на співвідношення частки витрат на продукти харчування у загальній структурі витрат різних соціальних груп за рівнем доходів (рис. 3) [9].

З огляду на це, підкреслимо, що домогосподарства, що мають найвищий рівень доходів, витрачають на продукти харчування значно менше, аніж ті, що мають найнижчий рівень доходів. Враховуючи це, стан продовольчої безпеки України у даному контексті не є позитивним, адже показник диференціації та відмінність у частках витрат на продукти харчування є значними.



Рис. 3. Співвідношення між часткою витрат на продукти харчування у загальній структурі витрат різних соціальних груп, %

Важливо підкреслити, що станом на зараз, ймовірно, спостерігається негативна ситуація щодо можливості громадян, які належать до соціальних груп з найнижчим рівнем доходів, забезпечити свої потреби у продуктах харчування. Згідно з даними опитувань, доходи близько 40% українців наразі є меншими, ніж до початку воєнного стану. Однак, із врахуванням вартості продуктів харчування, що різко зростає (що можна побачити на прикладі вартості продуктового кошика), соціальні групи з найнижчим рівнем доходів вимушені витратити більшу частину своїх доходів саме на забезпечення власних родин продовольством. Проблеми соціальних груп з найвищим рівнем доходів щодо зменшення доходів також можуть мати місце, однак вони можуть бути не настільки відчутними. Враховуючи це, диференціація витрат на продукти харчування між різними соціальними групами наразі може бути більшою, ніж у період 2017–2021 рр. Проте, підтвердити це або спростувати поки неможливо за рахунок відсутності необхідних статистичних даних. Тим не менш, тенденція щодо зниження рівня доходів та зростання частки витрат на продукти харчування у соціальних груп з найнижчим рівнем доходів може мати місце, враховуючи ситуацію, що склалась у нашій країні. Відповідно, стан продовольчої безпеки України, згідно з індикатором 5, буде дедалі погіршуватись [10].

**Висновки.** Отже, згідно з проведеним дослідженням можна сказати, що протягом останніх років в Україні спостерігається різка відмінність між витратами на продукти харчування у різних соціальних груп. Відповідно, показник індикатора 5 продовольчої безпеки, який демонструє диференціацію витрат на продукти харчування між різними соціальними групами, ближче до 2 разів. Це означає те, що в Україні спостерігається нерівність у фінансовому доступі до продуктів харчування, оскільки українці з найнижчим рівнем доходів змушені витратити більшу частину своїх доходів на продукти харчування, однак рівень їх витрат все ще менший, ніж рівень витрат більш багатих домогосподарств. Враховуючи сучасний воєнний стан, зниження доходів населення та втрату роботи, констатуємо, що за сучасних умов значний розмір диференціації все ще буде зберігатись та може збільшуватись. Надалі необхідно провести більш детальні дослідження з оновленими статистичними даними, що дозволить оцінити значення цього показника під час воєнного стану.

#### Список використаних джерел:

1. Ерфан В.Й., Газуда С.М. Основні індикатори рівня продовольчої безпеки регіону. 2012. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/3343/1/ОСНОВНІ%20ІНДИКАТОРИ%20РІВНЯ%20ПРОДОВОЛЬЧОЇ%20БЕЗПЕКИ%20РЕГІОНУ.pdf>
2. Мостова А.Д. Сучасний стан продовольчої безпеки України та методичні підходи до його оцінки. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Випуск № 43. С. 59–68
3. Кваша С.М., Павленко О.М., Вакуленко В.Л. Food security areas. *Економіка розвитку систем*. 2023. Випуск № 2(5).
4. Алішов Г.Н. Продовольча безпека України та чинники, що формують її рівень. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск №13. С. 164-168
5. Кваша С.М., Вакуленко В.Л. Теоретичні основи продовольчої безпеки в умовах сьогодення. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2023. Випуск № 4 (87). С. 419–428.
6. Іванова Н.Є., Балуєва О.В. Система індикаторів продовольчої безпеки України: огляд та аналіз. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2013. Випуск № 10.
7. Вакуленко В.Л. Особливості впливу державної політики на розвиток аграрного сектору економіки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Випуск № 21 (1). С. 35–37.
8. Методика визначення основних індикаторів продовольчої безпеки України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/99719937>
9. Витрати і ресурси домогосподарств України (за даними вибіркового обстеження умов життя домогосподарств). URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/gdvvg/Arh\\_vrdu\\_u.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/gdvvg/Arh_vrdu_u.htm)

10.3 початку війни у 4 з 10 українців зменшилися доходи – опитування. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2023/06/12/701065/>

### References:

1. Erfan V. Y. & Hazuda S. M. (2012) Osnovni indykatory rivnia prodovolchoi bezpeky rehionu [Key indicators of food security in the region]. Available at: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/3343/1/OSNOVNI%20INDYKATORY%20RIVNIa%20PRODOVOLCHOI%20BEZPEKY%20REHIONU.pdf>
2. Mostova A. D. (2019) Suchasnyi stan prodovolchoi bezpeky Ukrainy ta metodychni pidkhody do yoho otsinky [Current state of food security in Ukraine and methodological approaches to its assessment]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies*, no. 43. pp. 59–68
3. Kvasha S. M., Pavlenko O. M., Vakulenko V. L. (2023) Food security areas. *Ekonomika rozvitku system – Economics of system development*, no. 2(5).
4. Alishov H. N. (2017) Prodovolcha bezpeka Ukrainy ta chynnyky, shcho formuiut yii riven. [Food security in Ukraine and factors shaping its level]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and society*, no. 13, pp. 164–168.
5. Kvasha S. M., Vakulenko V. L. (2023) Teoretichni osnovi prodovolchoi bezpeki v umovah syogodennya [Theoretical foundations of food security in today's conditions]. *Visnik Khersonskogo natsionalnogo tehničnogo universitetu – Bulletin of Kherson National Technical University*, no. 4 (87). pp. 419–428.
6. Ivanova N. Ye. & Baluieva O. V. (2013) Systema indykatoriv prodovolchoi bezpeky Ukrainy: ohliad ta analiz. [System of food security indicators in Ukraine: overview and analysis]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – Public administration: improvement and development*, no. 10.
7. Vakulenko V. L. (2018) Osoblyvosti vplivu derzhavnoi politiki na rozvitok agrarnogo sektoru ekonomiki [Peculiarities of state policy influence on the development of the agricultural sector of the economy]. *Naukoviy visnik Uzghorodskogo natsionalnogo universitetu. Seriya: Mizghnarodni ekonomichni vidnosini ta svitove gospodarstvo – Scientific Bulletin of Uzghorod National University. Series: International economic relations and world economy*, no. 21 (1) pp. 35–37.
8. Uriadovi portal (2007) Metodyka vyznachennia osnovnykh indykatoriv prodovolchoi bezpeky Ukrainy [Methodology for determining the main indicators of food security in Ukraine]. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/npas/99719937>
9. Ukrstat (2021) Vytraty i resursy domohospodarstv Ukrainy (za danymy vybirkovoho obstezhenia umov zhyttia domohospodarstv) [Expenditures and resources of Ukrainian households (according to a sample survey of household living conditions)]. Available at: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/gdvdg/Arh\\_vrdu\\_u.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/gdvdg/Arh_vrdu_u.htm)
10. Ekonomichna pravda (2023) Z pochatku viiny u 4 z 10 ukrainsiv zmenshylys dokhody – opytuvannia [Since the beginning of the war, 4 out of 10 Ukrainians have seen their incomes decrease – survey]. Available at: <https://www.epravda.com.ua/news/2023/06/12/701065/>

УДК 658.7:339.137

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.9>**Крукоєвська О.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Херсонський державний аграрно-економічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1531-8057>

**Krukovska Olena**

Kherson State Agrarian and Economic University

## ЛОГІСТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ

### LOGISTICS AS A TOOL OF THE MARKET ECONOMY

Це дослідження є науковим підтвердженням важливості логістики як ключового елемента для розвитку глобальної економіки, виробництва та торгівлі. Мета дослідження – показати з застосуванням емпіричного дослідження значення логістики для розвитку економіки. Методологія. Для дослідження важливості логістики для розвитку економіки та її впливу на обсяги торгівлі та світовий ВВП використовувалися різні наукові методи. Аналіз наукової літератури встановив теоретичний фундамент та ключові поняття у логістиці та економіці. Критичний аналіз інших досліджень оцінив релевантність та достовірність використаної інформації. Порівняльний аналіз обсягів торгівлі, ВВП та логістики розкрив зв'язки між ними. Статистичні методи, зокрема кореляційно-регресійний аналіз, підтвердили важливість логістики у глобальній економіці. Згідно з результатами проведеного дослідження, можна зробити висновок, що впродовж багатьох століть логістика стала важливою та необхідною складовою економіки. Дослідження показало, що логістика має вплив на ринки, процеси торгівлі та промисловості. Результати дослідження підтвердили важливість логістики у створенні робочих місць, сприянні торгівлі та підвищенні конкурентоспроможності компаній, а також її вплив на інновації, технологічний розвиток та забезпечення екологічної стійкості. Дослідження показало, що зростання обсягів торгівлі та світового ВВП в значній мірі залежить від розвитку логістики. Особливо вражаючим був ріст логістичної індустрії, який виявився стабільним та надзвичайно активним, особливо у період з 2020 по 2023 рік. Цей факт свідчить про її зростаючу роль у підтримці світової торгівлі та виробництва. Разом з тим, в дослідженні було виявлено, що логістика впливає не лише на обсяги торгівлі, але й на обсяги світового ВВП, що підкреслює її значущість для загального стану глобальної економіки. За результатами статистичного аналізу було встановлено дуже сильний позитивний зв'язок між логістикою та обсягами торгівлі та ВВП. Це свідчить про те, що розвиток логістики сприяє збільшенню обсягів торгівлі та економічному зростанню. Аналіз даних дозволив побудувати моделі, які можуть передбачити обсяги торгівлі та ВВП на основі даних про логістику, що вказує на її важливий роль у прогнозуванні економічних показників.

**Ключові слова:** логістика, транспортування, ринкова економіка, торгівля.

*This study is a scientific confirmation of the importance of logistics as a key element for the development of the global economy, production and trade. The purpose of the study is to show the importance of logistics for economic development using empirical research. Various scientific methods were used to study the importance of logistics for economic development and its impact on trade and global GDP. The analysis of scientific literature established the theoretical foundation and key concepts in logistics and economics. A critical analysis of other studies assessed the relevance and reliability of the information used. A comparative analysis of trade, GDP, and logistics revealed the links between them. Statistical methods, including correlation and regression analysis, confirmed the importance of logistics in the global economy. According to the results of the study, it can be concluded that over the centuries, logistics has become an important and necessary component of the economy. The study showed that logistics has an impact on markets, trade and industry processes. The results of the study confirmed the importance of logistics in creating jobs, facilitating trade and increasing the competitiveness of companies, as well as its impact on innovation, technological development and environmental*

*sustainability. The study showed that the growth of trade and global GDP largely depends on the development of logistics. Particularly impressive was the growth of the logistics industry, which proved to be stable and extremely active, especially in the period from 2020 to 2023. This fact demonstrates its growing role in supporting global trade and production. At the same time, the study found that logistics affects not only trade volumes but also global GDP, which emphasizes its importance for the overall state of the global economy. Statistical analysis revealed a very strong positive relationship between logistics and trade and GDP. This indicates that the development of logistics contributes to increased trade and economic growth. The data analysis allowed us to build models that can predict trade and GDP based on logistics data, which indicates its important role in predicting economic performance.*

**Keywords:** *logistics, transportation, market economy, trade.*

**Постановка проблеми.** Логістика, як необхідна складова економіки, відіграє важливу роль у впливі на ринки, торгівлю та промисловість. З розвитком економіки та глобалізацією її значення постійно зростає. За останні шість років обсяги логістичних послуг зросли вдвічі, свідчаючи про її стрімкий розвиток. Однак для розуміння важливості логістики необхідно дослідження та аналіз її впливу на економічні процеси.

У зв'язку зі зростанням глобальної економіки та розвитком транспортної інфраструктури, важливо дослідити, як логістика впливає на торгівлю та економіку загалом. Управління складуванням та митним оформленням також мають велике значення для логістики, оскільки вони впливають на управління запасами та потоками товарів. Дослідження логістики є актуальним з погляду її ролі у ринковій економіці, створення робочих місць, підтримки торгівлі та конкурентоспроможності компаній. Це дослідження спрямоване на розкриття важливості логістики для економічного розвитку. Аналіз даних та визначення ступеня залежності між логістикою та економічними показниками допоможуть підтвердити важливість цієї галузі для глобальної економіки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Незважаючи на важливість логістичної галузі, у літературі недостатньо досліджень, які б розглядали її вплив на економічне зростання. Огляд літератури показує, що більшість досліджень базуються на аналізі однієї країни. Також є дослідження, засновані на даних для певних регіонів та міст, але мало досліджень охоплюють глобальний вплив. До вітчизняних досліджень в сфері значення логістики для розвитку ринкової економіки слід віднести дослідження Вінниченка Л.Ф. [6], Павлова Г.Є., Бабій І.В., Воловик Д.В. [7], Потапова Н.А. [8], Сивак Р.Б. [9], Шевчук А.Л. [10]. Ще менше досліджень здійснено за останні роки, які є актуальними в контексті поточних викликів та глобалізаційних процесів. Аналіз наукової літератури допоміг отримати теоретичний фундамент та розуміння ключових понять у сфері логістики та економіки. Критичний аналіз існуючих досліджень та даних дозволив оцінити релевантність та достовірність інформації, яка використовувалася в дослідженні. Порівняльний аналіз обсягів торгівлі, світового ВВП та логістики за декілька років надав можливість спостерігати їхні зміни та встановити певні взаємозв'язки. Статистичні методи, зокрема кореляційно-регресійний аналіз, були використані для визначення ступеня залежності між логістикою та обсягами торгівлі та ВВП.

**Формулювання цілей статті.** Мета дослідження – показати з застосуванням емпіричного дослідження значення логістики для розвитку економіки.

**Викладення основного матеріалу.** Логістика, на думку Павлова Г.Є., Бабій І.В., Воловик Д.В. [7], як важлива складова економіки почала набирати актуальність з самого початку розвитку економічних систем. Її роль у формуванні та ефективному функціонуванні ринків, торгівлі та промисловості стала очевидною із зростанням складності та інтеграції світових економік. За століття логістика перетворилася з базового механізму доставки та розподілу на стратегічний елемент, що впливає на всі аспекти глобальної економічної діяльності. Розглянемо основні етапи розвитку логістики у світі на рис. 1.



Рис. 1. Хронологія розвитку логістики як інструменту ринкової економіки  
Джерело: систематизовано автором на основі досліджень [7]

– *Перший етап (XIV ст. до н. е. – I ст. н. е.).* У цей час логістика зароджувалася, фокусуючись на переміщенні товарів в межах і між державами. Це був період, коли логістика почала формувати основи для міжнародної торгівлі, сприяючи розвитку економік за допомогою ефективного руху товарів.

– *Другий етап (перше тисячоліття н.е. – кінець XIX ст.).* Впродовж цього періоду логістика еволюціонувала як важлива складова військової стратегії. Здатність ефективно управляти логістичними потоками стала вирішальною у військових конфліктах і зіграла ключову роль у формуванні могутності держав, впливаючи на їх економічний розвиток.

– *Третій етап (початок 1900-х рр. – середина XX ст.).* Застосування логістики у бізнес-процесах сприяло зростанню ефективності і конкурентоспроможності компаній. Розвиток логістичних систем дозволив підприємствам оптимізувати виробничі та дистрибуційні процеси, що позитивно відобразилося на економічному зростанні.

– *Четвертий етап (50-ті – початок 80-х рр. XX ст.).* Використання логістичного аутсорсингу та формування партнерських відносин між компаніями та логістичними постачальниками зміцнило глобальну торгівлю. Це сприяло розвитку міжнародної економіки, дозволяючи компаніям зосередитися на своїх основних компетенціях і сприяти міжнародному обміну товарів та послуг.

– *П'ятий етап (з середини 1980-х років і досі).* Інтеграція логістики в усі аспекти бізнесу значно підвищила ефективність управління ланцюгами поставок. Розвиток інтегрованих логістичних систем дозволив компаніям ефективно управляти матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками, що стало критично важливим для стабільного розвитку світової економіки, особливо в умовах глобалізації та швидкого технологічного прогресу.

Сучасна логістика суттєво відрізняється від її первісних форм у 14 столітті.

Динаміка ринку логістики у світі за останні роки свідчить про значний ріст цієї індустрії та її важливості для світової економіки. У 2023 році ринок логістики досяг 11,27 трлн доларів США, що свідчить про надалі зростаючу важливість цієї галузі для

світової економіки. При цьому тільки 6 років тому ринок логістики був в два рази меншим, що свідчить про стрімкий розвиток галузі. Найбільший ріст відбувся у 2021 та 2022 роках. У 2021 році ринок логістики значно зріс до 8,43 трлн доларів, що свідчить про зростання попиту на послуги логістики у зв'язку з великими торговельними операціями та економічним відновленням. У 2022 році цей ринок продовжив зростати і склав 10,68 трлн доларів. Загалом, ці дані вказують на те, що логістика стає все більш важливою галуззю для виробництва та торгівлі у світовій економіці, і її розвиток є ключовим фактором для глобального ринку.

Як зазначає Шевчук А.Л., сьогодні логістика включає в себе багато різноманітних послуг, таких як обмін інформацією, транспортування сировинних ресурсів та їх розподіл до кінцевого ринку. Інвестиції в логістику охоплюють розвиток транспортних мереж, складських систем, систем інформації та комунікацій, упаковку, а також управління фінансовим ланцюгом постачання.

Один з ключових факторів у логістиці – це транспортування. Розвиток транспортної інфраструктури в процесі глобалізації відіграв важливу роль у поєднанні різних країн у світову економіку. Витрати на транспортування і його ефективність стали дуже важливими для всіх країн. Інвестиції в цю галузь допомогли знизити витрати, підвищити ефективність та підтримати торгівлю. Потапова Н.А. [8] наголошує на ще одній важливій складовій логістики – складування, яке включає такі функції, як управління запасами та обробка замовлень, управління складською інфраструктурою та процесами. Більшість компаній використовують програмне забезпечення для управління складом, відстеження потоку товарів та зберігання запасів. Крім того, митне оформлення товарів та їх переміщення через кордон стали важливою частиною логістики, оскільки документи, що підтверджують відповідність нормативам, повинні бути оброблені при перетині національних кордонів. Тому компанії вдосконалюють свої логістичні процеси для швидшого та зручного митного оформлення та постачання товарів. Управління логістикою починається з накопичення сировини та завершується доставкою готової продукції. Воно включає в себе ряд елементів, таких як вибір постачальників, вибір оптимальних маршрутів перевезень, визначення ефективних методів доставки та використання програмного забезпечення та інформаційних ресурсів для оптимізації логістичних процесів.

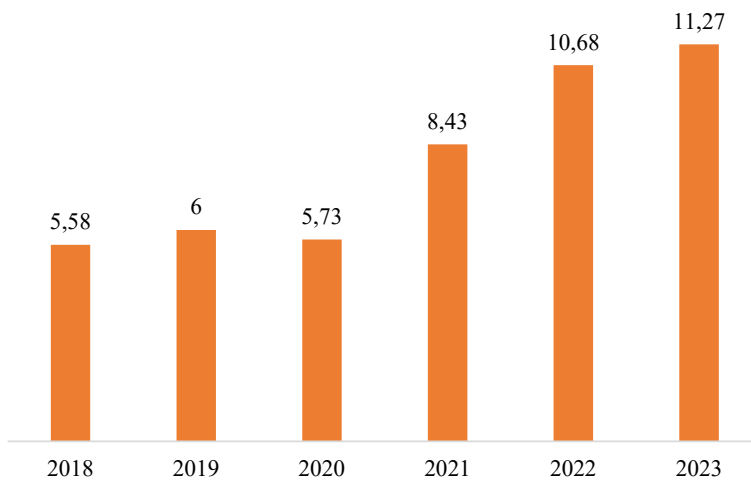


Рис. 2. Динаміка світового ринку логістики за 2018–2023 рр., трлн дол. США  
Джерело: [3]



На думку Chandel S. [1], сучасна логістика стимулює ринкову економіку через наступні інструменти.

– *Ефективність ланцюга поставок.* Як стверджує Сивак Р.Б. [9], глобалізація виробничих систем, яка спричинилася полегшенням доступу до сировинних ринків та дешевої робочої сили, а також податковими та митними преференціями для толінгових операцій, призвела до розподілу виробничих підрозділів транснаціональних компаній по всьому світу та заплутування їхніх глобальних ланцюгів поставок. Зараз у виробництві стало звичним багаторазове транзитне переміщення компонентів виробу в процесі його створення. У таких ланцюгах утворюються «зайві» матеріальні потоки, які призводять до додаткового екологічного навантаження. Один із важливих завдань для глобальної логістики сьогодні – це спрощення та вирівнювання глобальних ланцюгів поставок. Це може бути досягнуто за допомогою сучасних технологій 3PL та 4PL. Також можливий вплив на глобальні ланцюги поставок через підвищення глобальних соціальних стандартів, включаючи зменшення бар'єрів для трудової міграції та вирівнювання заробітної плати працівників транснаціональних компаній незалежно від їхнього місця розташування, що може зменшити мотивацію для географічної розпорошеності виробництва з метою економії на оплаті праці.

– *Сприяння торгівлі.* Міжнародна торгівля сильно залежить від логістики для з'єднання ринків і націй. Ефективна логістична інфраструктура, така як порти, аеропорти і митні процедури, спрощує переміщення товарів між країнами, сприяючи світовій торгівлі та економічній інтеграції.

– *Створення робочих місць.* Логістичний сектор є значним роботодавцем у всьому світі. Від водіїв вантажівок та складських працівників до менеджерів ланцюгів поставок і експедиторів – мільйони людей працюють у сфері логістики, сприяючи створенню робочих місць та економічному добробуту.

– *Конкурентна перевага.* Окрім того, що логістичні потоки забезпечують розвиток економіки, вона стає важливим інструментом конкуренції. Глобалізація і зростання міжнародної торгівлі змусили країни збільшити свої логістичні потужності. Розвиток логістики полегшив виробництво, розподіл та маркетинг, надаючи глобальні конкурентні переваги країнам, які інвестують у цю сферу. Точне і активне планування логістичних діяльностей стало важливим інструментом для досягнення переваг у витратах та ефективності.

– *Доступ до ринку.* Логістика дозволяє компаніям, особливо малому та середньому бізнесу, досягати ширших ринків за межами їхніх локальних регіонів. Вона сприяє доступу до нових клієнтів і можливостей, стимулюючи зростання та розширення бізнесу.

– *Підтримка інших галузей.* Логістика надає важливу підтримку різним галузям, таким як виробництво, роздрібна торгівля, сільське господарство, фармацевтика та інші. Вона забезпечує своєчасну доступність сировини, машин та готової продукції, підтримуючи ці сектори функціональними та продуктивними.

– *Інновації та технології.* Логістична галузь завжди була на передовій прийняття нових технологій та інновацій. Від передових систем відстеження до автономних транспортних засобів та штучного інтелекту, логістика постійно розвивається, стаючи більш ефективною та стійкою.

– *Допомога при катастрофах та гуманітарна допомога.* Логістика відіграє вирішальну роль у допомозі при катастрофах та гуманітарній допомозі. Вона забезпечує своєчасну доставку необхідних постачань, їжі, медичного обладнання та інших необхідних речей у постраждалих регіонах під час криз.

– *Екологічна стійкість.* Незважаючи на те, що логістика є важливою для економічного зростання, вона також стикається з викликами, пов'язаними з екологічною стійкістю. Покращення ефективності логістики та впровадження екологічно чистих

практик можуть призвести до зниження викидів вуглекислого газу та зменшення впливу на довкілля.

– *Економічне зростання.* Добре розвинена логістична інфраструктура стимулює економічне зростання, сприяючи торгівлі, інвестиціям та споживанню. Вона дозволяє переміщенню товарів між регіонами та країнами, сприяючи економічному розвитку та процвітанню.

Попри те, що логістика впливає на всі сфери соціально-економічного життя, з використанням емпіричних методів можна підтвердити, що логістика є важливим інструментом ринкової економіки через прямий вплив на обсяги виробництва та торгівлі. Схожі дослідження здійснювали Serez S. та Abasiz T. [4] декілька років тому. Автори підтвердили статистично, що ця галузь важлива і як для виробництва та торгівлі. Виробничі компанії купують сировину, переробляють її і доставляють готову продукцію до споживачів завдяки логістиці. Торгівельні операції у світі не можуть здійснюватися без перевезень. Важливе значення логістики як інструмента розвитку виробництва та торгівлі підтверджується і статистично.

Проведемо порівняння обсягів виробництва та торгівлі із логістикою за останні шість років.

Таблиця 1

#### Порівняння обсягів торгівлі, виробництва та логістики за 2018-2023 рр.

Показник	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Торгівля, трлн дол США	24,9	24,6	22,0	27,5	31,0	29,5
Світовий ВВП, трлн дол США	86,09	87,32	84,96	96,48	100,13	104,4
Логістика, трлн дол США	5,58	6	5,73	8,43	10,68	11,27

*Джерело: систематизовано автором на основі WTO [5], GlobeNewswire [3], Statista [2]*

Статистична інформація надає чітке уявлення про взаємозв'язок між торгівлею, світовим ВВП та логістичною індустрією в період з 2018 по 2023 рік. З цих даних видно, що обсяги торгівлі у світі коливалися, знизившись у 2020 році, що може бути пов'язано з глобальними економічними та політичними подіями, але згодом зросли, досягнувши піку у 2022 році. Світовий ВВП постійно зростає, що вказує на загальне посилення глобальної економіки. Найбільш вражаючим є ріст логістичної індустрії, який стабільно зростає протягом усього періоду, особливо помітно з 2020 по 2023 рік, що підкреслює її зростаючу роль у підтримці світової торгівлі та виробництва. Ці дані статистично підтверджують важливість логістики як ключового елемента для розвитку глобальної економіки, виробництва та торгівлі.

Для обґрунтування значимості логістики для світової економіки і торгівлі, використаємо статистичні методи. Спочатку проведемо кореляційний аналіз, щоб визначити, чи існує зв'язок між логістикою та іншими економічними показниками (торгівля та світовий ВВП). Після цього проведемо регресійний аналіз, щоб дізнатися, наскільки значно логістика впливає на ці показники.

Оскільки дані представлені за шість років, можна їх використовувати як часові ряди для аналізу. Результати кореляційного аналізу та регресійного аналізу показують сильний зв'язок між логістикою та іншими економічними показниками:

– Логістика має вагомий вплив на торгівлю, так коефіцієнт кореляції становить 0.93, що вказує на дуже сильний позитивний зв'язок.

– Логістика також має вагомий вплив на світові обсяги виробництва, коефіцієнт кореляції становить 0.99, що також вказує на дуже сильний позитивний зв'язок.

– За даними статистики даного часового ряду можна зрозуміти, що обсяги світової торгівлі можна визначити за наступною формулою:  $Торгівля = 16.91 + 1.22 * Логістика$ . При цьому R-квадрат ( $R^2$ ) становить 0.864, що означає, що приблизно 86.4% варіацій у торгівлі можна пояснити змінами у логістиці.

– Обсяги ВВП можна визначити за наступною формулою: *Світовий ВВП* =  $68.15 + 3.16 * \text{Логістика}$ . При цьому R-квадрат ( $R^2$ ) становить 0.976, що означає, що приблизно 97.6% варіацій у світовому ВВП можна пояснити змінами у логістиці.

Ці результати підтверджують, що логістика має суттєвий вплив на світову торгівлю та ВВП, підкреслюючи її важливість у глобальній економіці.

**Висновки.** Впродовж багатьох століть логістика стала необхідною складовою економіки з початку розвитку економічних систем. Вона впливає на ринки, торгівлю та промисловість. Із зростанням економіки та поширенням глобалізації вона почала розвиватися ще швидше. Тільки за 6 років обсяги логістичних послуг зросли вдвічі. Розвиток транспортної інфраструктури та ефективність транспортування стали ключовими чинниками для забезпечення потоку товарів між країнами. Управління складуванням та митним оформленням також відіграють важливу роль у логістиці, забезпечуючи управління запасами та потоками товарів. Логістика сприяє ринковій економіці, створює робочі місця, сприяє торгівлі та конкурентоспроможності компаній. Вона важлива для різних галузей, сприяє інноваціям та технологічному розвитку, надає підтримку в умовах криз та допомагає забезпечити екологічну стійкість. Логістика є ключовим елементом економічного зростання. Це підтверджується результатами статистичного аналізу. Порівняння обсягів торгівлі, світового ВВП та логістики показує, що обсяги торгівлі змінювалися, але логістика стабільно зростала протягом цього періоду. Ці дані свідчать про тісний зв'язок між логістикою та іншими економічними показниками. Аналіз даних показує, що логістика має дуже сильний позитивний вплив на обсяги торгівлі та світовий ВВП. Кореляційний аналіз підтверджує цей зв'язок, а регресійний аналіз дозволяє побудувати моделі, за якими можна передбачити обсяги торгівлі та ВВП на основі даних про логістику.

#### Список використаних джерел:

1. Chandel S. The Importance of Logistics in the Global Economy. LinkedIn. 2023. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/importance-logistics-global-economy-sandeep-chandel#:~:text=Economic%20Growth%3A%20A%20well%2Ddeveloped,promoting%20economic%20development%20and%20prosperity.>
2. Global gross domestic product (GDP) at current prices from 1985 to 2028. Statista. 2023. URL: <https://www.statista.com/statistics/268750/global-gross-domestic-product-gdp/>
3. Logistics Market Size to Attain Around USD 18.23 Trillion by 2032. GlobeNewswire. 2023. URL: <https://www.globenewswire.com/en/news-release/2023/02/24/2615323/0/en/Logistics-Market-Size-to-Attain-Around-USD-18-23-Trillion-by-2032.html>
4. Serez S., Abasiz T. The impact of Logistics Industry on Economic Growth: An Application in OECD Countries. *Eurasian Journal of Social Sciences*. 2017. No. 5(1). P. 11–23. DOI: <https://doi.org/10.15604/ejss.2017.05.01.002>
5. World Trade Statistical Review 2023. WTO. 2023. URL: [https://www.wto.org/english/res\\_e/booksp\\_e/wtsr\\_2023\\_e.pdf](https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/wtsr_2023_e.pdf)
6. Вінниченко Л.Ф. Роль логістики у розвитку економіки України. *Економіка і менеджмент*. 2013. No. 2. URL: [https://confcontact.com/2014\\_04\\_25\\_ekonomika\\_i\\_menedzment/tom2/9\\_Vynnichenko.htm](https://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedzment/tom2/9_Vynnichenko.htm)
7. Павлова Г.Є., Бабій І.В., Воловик Д.В. Становлення логістики на рівні міжнародних економічних відносин. *Innovation and Sustainability*. 2022. No. 2. P. 139–146. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.139.146>
8. Потапова Н.А. Логістичне забезпечення розвитку економіки за умов глобалізації. *Економіка. фінанси. менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2019. № 4. URL: <http://efm.vsau.org/storage/articles/November2019/YEeccWov6YWQxXhjsSgz.pdf>
9. Сивак Р.Б. Глобальна логістика у забезпеченні сталого розвитку світового господарства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2015. No. 13. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2015/13-2015/07.pdf>
10. Шевчук А.Л. Система логістичного забезпечення міжнародного товароруку. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. P. 155–162. URL: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/40/60>

### References:

1. Chandel S. (2023) The Importance of Logistics in the Global Economy. LinkedIn. Available at: <https://www.linkedin.com/pulse/importance-logistics-global-economy-sandeep-chandel#:~:text=Economic%20Growth%3A%20A%20well%2Ddeveloped,promoting%20economic%20development%20and%20prosperity>
2. Statista (2023) Global gross domestic product (GDP) at current prices from 1985 to 2028. Available at: <https://www.statista.com/statistics/268750/global-gross-domestic-product-gdp/>
3. GlobeNewswire (2023) Logistics Market Size to Attain Around USD 18.23 Trillion by 2032. Available at: <https://www.globenewswire.com/en/news-release/2023/02/24/2615323/0/en/Logistics-Market-Size-to-Attain-Around-USD-18-23-Trillion-by-2032.html>
4. Serez S., & Abasiz T. (2017) The impact of Logistics Industry on Economic Growth: An Application in OECD Countries. *Eurasian Journal of Social Sciences*, no. 5(1), pp. 11–23. DOI: <https://doi.org/10.15604/ejss.2017.05.01.002>
5. WTO (2023) World Trade Statistical Review 2023. Available at: [https://www.wto.org/english/res\\_e/booksp\\_e/wtsr\\_2023\\_e.pdf](https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/wtsr_2023_e.pdf)
6. Vinnichenko L. F. (2013) Rol logistyky u rozvytku ekonomiky Ukrayiny [The Role of Logistics in the Development of Ukraine's Economy]. *Ekonomika i menedzhment*, no. 2. Available at: [https://confcontact.com/2014\\_04\\_25\\_ekonomika\\_i\\_menedgment/tom2/9\\_Vynnichenko.htm](https://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/tom2/9_Vynnichenko.htm) (in Ukrainian)
7. Pavlova G. E., Babii I. V. & Volovik D. V. (2022) Stanovlennya logistyky na rivni mizhnarodnykh ekonomichnykh vidnosyn [The Development of Logistics at the Level of International Economic Relations]. *Innovation and Sustainability*, no. 2, pp. 139–146. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.139.146> (in Ukrainian)
8. Potapova N. A. (2019). Lohistychnе zabezpechennya rozvytku ekonomiky za umov hlobalizatsii [Logistic Support for Economic Development in the Context of Globalization]. *Ekonomika. finans. menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky*, no. 4. Available at: <http://efm.vsau.org/storage/articles/November2019/YEecWov6YWQxXhjsSgz.pdf> (in Ukrainian)
9. Sivak R. B. (2015) Hlobalna lohistyka u zabezpechenni staloho rozvytku svitovoho hospodarstva [Global Logistics in Ensuring Sustainable Development of the World Economy]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*, no. 13. Available at: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2015/13-2015/07.pdf> (in Ukrainian)
10. Shevchuk A. L. (2022) Systema lohistychnoho zabezpechennya mizhnarodnoho tovarorukhu [The System of Logistics Support for International Freight Transport]. *Innovation and Sustainability*, no. 2, pp. 155–162. Available at: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/40/60> (in Ukrainian)

УДК 330.46

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.10>**Лобода О.М.**

кандидат технічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту, маркетингу та інформаційних технологій,  
Херсонський державний аграрно-економічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9826-9443>

**Loboda Olena**

Kherson State Agrarian and Economic University

## АНАЛІЗ ВЗАЄМОДІЙ КОРПОРАЦІЙ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

### ANALYSIS OF MUTUAL CORPORATIONS IN THE MINDS OF DIGITALIZATION OF ECONOMIC ACTIVITY

Дослідження має на меті визначення особливостей взаємодії між компаніями в умовах цифрової трансформації економічної діяльності. Автор проаналізував різноманітні теорії розвитку корпоративних мереж, такі як теорії етапів, станів і об'єднання. Виділено п'ять етапів розвитку мережеских відносин: виявлення зв'язків, початковий етап взаємодії, розвиток відносин, збереження та руйнування. Встановлено взаємозв'язок між цими етапами та різними типами взаємодії, такими як контактування, копродукція, кооператив, координація, коеволюція і консолідація. Досліджено, що використання цифрових технологій для прискорення технологічної еволюції дозволяє підприємствам збільшити свої конкурентні переваги. Автор акцентує, що формування корпоративних взаємодій дозволяє організаціям забезпечити їх ефективність через залучення зацікавлених сторін до співпраці у вирішенні різноманітних питань, глобалізацію ресурсів для управління ризиками, узгодженість дій зацікавлених сторін і формування можливості швидкої генерації знань. Наведено контекстні завдання розвитку корпоративних взаємодій в умовах цифрової трансформації економічної діяльності.

**Ключові слова:** економічні взаємодії, інформаційно-комунікаційні технології, координація, цифрові технології.

The research aims to determine the features of interaction between companies in the conditions of digital transformation of economic activity. The author analyzed various theories of the development of corporate networks, such as theories of stages, states and unification. Five stages of development of network relations are distinguished: identification of connections, initial stage of interaction, development of relations, preservation and destruction. The relationship between these stages and various types of interactions, such as contact, co-production, cooperation, coordination, co-evolution and consolidation, is established. It has been studied that the use of digital technologies to accelerate technological evolution allows enterprises to increase their competitive advantages. It is important to note that studies have shown that the industry and business sphere (industry or service sphere) do not affect the process of development of corporate networks. An own model of the development of corporate interactions in the conditions of digital transformation of economic activity is proposed. The author emphasizes that the formation of corporate interactions allows organizations to ensure their effectiveness through the involvement of interested parties in cooperation in solving various issues, the globalization of resources for risk management, the coordination of the actions of interested parties and the formation of the possibility of rapid generation of knowledge. An assessment of the enterprise's readiness for digital transformation and determination of its maturity in the use of digital technologies is provided. Establishing the needs for technical and organizational resources that will support the digital transformation of business processes. Using technologies for processing and analyzing large volumes of data to obtain valuable information. A unified network based on blockchain technology has been developed to create complex solutions aimed at providing products and

*services to customers. The authors' conclusions emphasize that in order to achieve strategic goals in modern conditions, it is important for economic entities to have the resources and abilities to implement digitalization of corporate interactions. In the conclusion, the contextual tasks of the development of corporate interactions in the conditions of digital transformation of economic activity are given.*

**Keywords:** *interfirm interactions, information and communication technologies, coordination, digital technologies.*

**Постановка задачі.** Сучасна економіка характеризується інтенсивним розвитком різноманітних форм корпоративних взаємодій. Зміни в методах взаємодії між учасниками ринкових структур відбуваються в умовах зростання невизначеності оточуючого середовища, обумовленої наростанням міжнародної конкуренції, глобалізацією економіки та стрімким впровадженням інформаційних технологій. Дифузія ринків, що відбувається, переважно пов'язана з загальною цифровізацією, які значущим чином трансформують природу фірми. Зміни, що супроводжують перехід до інформаційного суспільства, призводять до зміцнення інтеграції як на рівні малого та середнього бізнесу, так і на рівні макроекономіки [1, с. 38–44].

**Аналіз поточних досліджень та публікацій.** Дослідження еволюції відносин між економічними суб'єктами виокремлюється різноманітністю підходів до аналізу та обґрунтування тенденцій взаємодій. Згідно з більшістю дослідників, у сучасних умовах найбільш адекватним варіантом організаційної форми є мережеві структури, особливо в контексті цифрової епохи. Літературний огляд вказує на важливість використання методологічних елементів з соціології, психології та соціально-культурної антропології для дослідження взаємодій між економічними суб'єктами.

Дослідження ролі відносин у виникненні ділових взаємодій вказує на те, що формальні та неформальні взаємини є основою для економічних дій, сприяючи обміну інформацією та розвитку взаємної довіри. Аналіз ринку розглядається як аналіз сукупності мережевих відносин. Дослідження Р.Д. Патнем підкреслює важливість добровільності в утворенні взаємодій, що сприяє зменшенню витрат на трансакції та полегшує комунікації.

У цілому, вчені соціального напрямку розвинули розуміння того, що основою ділових взаємодій є мережа відносин, де вузлами можуть бути не лише окремі особи чи відділи, але й окремі організації. Ці висновки свідчать про значущість мережевих структур у контексті економічної діяльності, особливо в умовах цифрової трансформації.

Описані вище методологічні положення вказують на важливість економічного підходу до вивчення мережевих взаємодій. Розробка ефективних форм координації та використання ресурсів є ключовою у формуванні стійких та вигідних мережевих відносин.

Дослідження Альфреда Маршалла підкреслює важливість просторового розташування економічних суб'єктів у виникненні мережевих взаємодій. Він визначає, що при спільній діяльності, особливо коли економічні суб'єкти розташовані близько один до одного, вони формують стійкі мережеві взаємодії [2]. Ці взаємодії виявляються ефективними, оскільки сприяють прискоренню обміну важливою інформацією, що, в свою чергу, може призводити до позитивних результатів для учасників. Загалом, вказані методологічні підходи стверджують, що взаємодія та обмін інформацією в мережевих структурах грають важливу роль у сучасній економіці, особливо в умовах обмежених ресурсів та глобалізації економічних відносин [3, с. 64–68].

**Формулювання цілей статті.** Мета статті: визначення особливостей процесу корпоративних взаємодій у контексті цифрової трансформації економічної діяльності.

**Виклад основного матеріалу.** Методологія дослідження передбачала кілька етапів:

- дослідження існуючих наукових робіт, що стосуються обраної теми.
- аналіз того, як нові технології впливають на поведінку учасників економічних процесів та визначення з ними пов'язаних ризиків.

– розробка власної концепції щодо ефективного управління цифровою трансформацією у сфері корпоративних взаємодій.

– створення концептуальної моделі, яка відображає етапи та особливості розвитку корпоративних взаємодій в умовах цифрової трансформації економічної діяльності.

Так, ми визначили сутність термінів «мережа», «мережні відносини» і «мережна організація». Ці терміни використовуються для опису та розуміння важливих аспектів сучасної економіки, де співпраця та взаємодія між різними економічними суб'єктами стає ключовим елементом. Мережеві відносини визначаються як складні, багатосторонні та включають формальні та неформальні взаємозв'язки. Ці взаємодії можуть мати різні рівні, включаючи індивідуальні обміни та великі глобальні економічні системи [4, с. 38–44]. Вони стають стійкими та регулярно повторюються, базуючись на спільному використанні конкретних ресурсів та досягненні спільних цілей.

Дослідження цих термінів є важливим для розуміння та аналізу еволюції відносин у сучасній економіці. Врахування стратегій ефективного управління в умовах зростаючої складності економічних взаємозв'язків є необхідним для сучасних підприємств та організацій. Ці основні ознаки відображають сутність та переваги мережевої взаємодії в сучасному бізнес-середовищі:

1. Зберігання юридичної самостійності дозволяє учасникам взаємодії зберігати контроль над своїми операціями та приймати рішення відповідно до власних стратегій.

2. Спільна мета стає каталізатором ефективної співпраці, забезпечуючи концентрацію зусиль на досягнення конкретних результатів.

3. Учасники розуміють, що їх успіх взаємозалежить, і розвивають стратегічні партнерства для максимізації взаємного внеску.

4. Гнучкість та швидка адаптація роблять мережеві структури ефективними в умовах змінного бізнес-середовища.

5. Об'єднання ресурсів робить мережеву взаємодію більш ефективною та конкурентоспроможною.

6. Довіра є основою для ефективної комунікації та співпраці, що підтримує сталу взаємодію між учасниками.

Ці характеристики є важливими для розуміння, як мережеві взаємодії можуть сприяти досягненню стратегічних цілей та створювати стійкі конкурентні переваги.

Кожна з теорій має свої переваги та недоліки, і їх вибір для аналізу мережевих відносин може залежати від конкретного контексту дослідження. Ця інформація добре підкреслює переваги утворення мережевих структур у господарському оточенні. Зокрема, використання коопераційних позитивних ефектів, разом із збереженням конкурентних принципів та стимулювання, може дозволити компаніям більш ефективно використовувати ресурси та досягати конкурентних переваг.

Стадії взаємодій Дж. Бетонда та Ч. Перрі, відображає схему розвитку взаємодій між суб'єктами господарювання. Це може виявитися важливим інструментом для розуміння та візуалізації етапів взаємодій у мережевих структурах.

Узагалі, ваш опис структури мережевих відносин і використання схеми сприяє кращому розумінню та візуалізації того, як ці взаємодії можуть розвиватися та приносити користь учасникам мережі [5, с. 133–139]. Підходи до створення корпоративних мереж включають теорії стадій, станів та приєднання. Проте, жодна з цих теорій не може повністю та глибоко відображати розвиток, що ідеально відповідає реальній практиці мережевих організацій.

Особливий інтерес викликає модель Дж. Бетонда і Ч. Перрі, яка об'єднує концепції теорій стадій та приєднання для повного опису взаємин між учасниками на різних етапах життєвого циклу мережі (рис. 1).

Важливо зауважити, що дослідження показали, що галузь та сфера бізнесу (промисловість чи сфера послуг) не впливають на процес розвитку корпоративних мереж. Це робить цю модель найбільш уніфікованою серед розглянутих [6, с. 130–134].

На кожній стадії розвитку, економічні суб'єкти активно взаємодіють, проявляючи це у різних формах:

- це включає періодичний обмін інформацією та встановлення комунікацій між суб'єктами.
- спільна участь у виробництві та інших спільних заходах, спрямованих на досягнення спільних цілей.
- передбачає довгострокову співпрацю та спільні поновлювані дії без фіксованої тривалості.
- узгодження дій між суб'єктами для досягнення ефективності та спільного успіху.
- спільне адаптування стратегій до довгострокового розвитку та змін у партнерському середовищі.
- взаємне узгодження планів, дій та намірів, що сприяє зміцненню спільної позиції суб'єктів.

Таблиця 1

## Сутність теорій процесу

Теорія	Сутність	Переваги	Недоліки
Теорія стадій (концепція життєвого циклу та концепція стадій зростання)	Розвиток мережевих відносин вбачає послідовні стадії, де зростання взаємних зобов'язань між партнерами призводить до еволюції мережі	Лінійний підхід до розвитку, можливість поділу на стадії	Складно передбачити та узгодити всі етапи розвитку мережі
Теорія станів	Процеси в мережах відбуваються неструктуровано і непередбачувано, з використанням різних стратегій дій	Адаптивність до непередбачуваних умов, реалістичне відображення безладного розвитку мереж	Відсутність структури, що визначає причини та фактори розвитку чи занепаду мереж
Теорія приєднання	Розглядає процеси позиціонування компаній при вході, репозиціонування та виходу з мережі	Зосередження на важливості початкового етапу, врахування впливу на подальший розвиток	Не пояснює механізми управління мережею та взаємозв'язки між різними процесами

Ці різноманітні форми взаємодій є взаємопов'язаними та взаємодіють одна з одною під час еволюції корпоративних мереж. Потреба в забезпеченні обміну інформацією, необхідність узгодження дій для досягнення спільних цілей та важливість консолідації планів і намірів для зміцнення спільної позиції суб'єктів у корпоративних відносинах. Це свідчить про важливість взаємодії та співпраці між учасниками в економічних мережах на різних етапах їхнього розвитку.

У сучасних умовах спостерігаються ключові трансформації в економіці, включаючи:

1. Зміна економічного укладу: це проявляється в перетворенні традиційних ринків та соціальних відносин через інтеграцію цифрових технологій. Цифрові інновації проникають у всі сфери життя, від бізнесу до громадських послуг.

2. Зміна моделі управління економікою: виникає нова модель управління, яка враховує вплив цифрових технологій. Це включає в себе використання аналітики даних, штучного інтелекту та інших інструментів для прийняття більш обґрунтованих та ефективних управлінських рішень.

3. Перехід до цифрових механізмів управління розвитком економіки: це означає, що лідерство в розвитку економіки дедалі більше залежить від інститутів, що ґрун-



туються на цифрових моделях та процесах. Це може включати в себе використання цифрових платформ, електронного уряду та інших цифрових інструментів для стимулювання інновацій та економічного зростання.

Світовий технологічний розвиток визначається кількома ключовими тенденціями, серед яких важливі:

1. Формування розвинених інформаційно-телекомунікаційних мереж. Створення потужних інформаційно-телекомунікаційних інфраструктур, які сприяють швидкому та ефективному обміну даними на глобальному рівні.

2. Механізм обміну інформацією для постійної взаємодії при супроводі та реалізації інноваційних проєктів. Розробка систем обміну інформацією, які сприяють неперервній взаємодії між різними сторонами, особливо при впровадженні новаторських ідей та проєктів.

3. Створення інформаційних ресурсів для розвитку підприємства та всіх зацікавлених суб'єктів. Розвиток інформаційних ресурсів, які об'єднують різні інформаційні можливості для підтримки розвитку підприємств та всіх відповідних сторін.

4. Цифрові трансформації, включаючи оцифровування та цифровізацію, стають ключовими факторами світового економічного зростання, відображаючи перехід до цифрових технологій і процесів на різних рівнях суспільства та бізнесу.



Рис. 1. Етапи взаємодії циклів

В даному контексті цифрова економіка акцентує увагу на двох важливих ресурсах: інформації та технологіях. Електронні дані є ключовим стратегічним ресурсом для цифрової трансформації. Збір та обробка цих даних у цифровому форматі, а також

їхня легка доступність в будь-який момент часу становлять основні аспекти цифрової економіки.

Сучасні інструменти та бізнес-моделі в галузі ІТ розробляються з метою ефективного використання цифрової інформації. Основна ідея цифрової економіки полягає в прискоренні обміну великими обсягами електронної інформації між учасниками та у спрощенні та автоматизації рутинних процесів. Таким чином, цифрова економіка спрямована на цифровізацію економічної діяльності, використовуючи цифрові технології для поліпшення процесів у різних сферах суспільства.

Процес цифровізації підприємства використовує шість послідовних етапів:

Визначення цифрової зрілості підприємства: оцінка готовності підприємства до цифрової трансформації та визначення його зрілості у використанні цифрових технологій.

Створення початкових пілотних проектів цифровізації: розробка та впровадження перших тестових проектів з цифрової трансформації окремих бізнес-одиниць.

– Визначення необхідних майбутніх засобів підтримки цифровізації бізнес-процесів: встановлення потреб у технічних та організаційних засобах, які підтримають цифрову трансформацію бізнес-процесів.

– Впровадження технологій обробки та аналізу великих масивів даних: використання технологій обробки та аналізу великих обсягів даних для здобуття цінної інформації.

– Трансформація максимальної кількості бізнес-процесів у цифрові: перетворення якомога більшої кількості бізнес-процесів підприємства в цифрові, використовуючи потенціал цифрових інструментів.

– Створення цифрової екосистеми: розроблення єдиної мережі на основі технології блокчейн для створення комплексних рішень, спрямованих на надання продуктів і послуг клієнтам. Ці етапи визначають структурований та системний підхід до впровадження цифрових технологій на підприємстві.

Наш висновок відносно ІКТ у цифровій економіці відповідає актуальним дискусіям у галузі. Позначення ІКТ як ключового фактора в цифровій економіці знаходить віддзеркалення у різних поглядах та визначеннях цифрової економіки. Зазначається, що ІКТ виступають не лише як інструменти, а й як каталізатори змін, які перетворюють економічну діяльність та взаємодії між учасниками ринку.

Також, важливо врахувати, що питання цифрової трансформації та її елементів, таких як ІКТ, в деякій мірі може бути предметом дискусій, індивідуальних поглядів та тлумачень у науковій літературі. Зрозуміння важливості ІКТ у формуванні цифрової економіки допомагає глибше розуміти сучасні економічні та бізнес-процеси. Наша увага до деталей корпоративних взаємодій і наголос на ролі обміну інформацією, узгодження дій та взаємного ув'язування планів додає цінності обговоренню ролі ІКТ у формуванні цифрових бізнес-екосистем. Наш висновок правильно підкреслює важливість взаємодій між економічними суб'єктами в контексті цифрової економіки. Взаємодії не тільки впливають на успішність окремих суб'єктів, але і мають значення для всього соціального середовища.

Спільне використання технологій для прискорення технологічної еволюції є ключовим чинником конкурентоспроможності. Суб'єкти можуть досягти конкурентних переваг, використовуючи інноваційні технології, що сприяє їхньому розвитку та адаптації до змін у бізнес-середовищі.

Зазначення ризиків також важливе, оскільки використання технологій може супроводжуватися певними небезпеками і викликами. Важливо розуміти ці ризики та розробляти стратегії для їхнього управління, щоб максимізувати користь від цифрових ініціатив та мінімізувати можливі загрози. Наш висновок висвітлює ключові аспекти та переваги корпоративних взаємодій в контексті цифрової економіки. Створення єдиного простору для економічних суб'єктів, які діють у цифровому середовищі, може

привести до численних позитивних наслідків, таких як зручне зберігання та використання інформації, необмежений доступ до обміну ресурсами, гарантія безпеки та зручності взаємодій, а також можливість взаємодії на основі різноманітних програм та пристроїв. Це віддзеркалює важливі аспекти трансформації взаємодій між учасниками економіки завдяки цифровим технологіям.

Цифровізація, яка виступає основою сучасної економіки, відзначається автором як суттєвий чинник, що сприяє розвитку корпоративних взаємодій. Цей процес може створити фундаментальні зміни в різних сферах суспільства. Технологічні інновації та науково-технічні прориви не лише сприяють розвитку галузей, але також впливають на вирішення соціальних проблем, змінюючи цінності, впливаючи на соціальні ролі, ринки праці, освіту та охорону здоров'я. Процес цифровізації призводить до трансформації поняття «професія», оскільки змінюється не лише перелік обов'язкових компетенцій працівника, а й його підходи до роботи. Традиційна «статичність» та фіксованість профільних знань і навичок змінюються на «динамічний портфель», який адаптується під організаційні та технологічні зміни в економіці.

Висновки авторів підкреслюють, що для досягнення стратегічних цілей у сучасних умовах економічним суб'єктам важливо мати ресурси та здібності для реалізації цифровізації корпоративних взаємодій.

Нові технології в сфері господарювання мають значний вплив на поведінку суб'єктів та вносять ризики в різні аспекти. Декілька аспектів цього впливу та пов'язані ризики включають:

1. Імплантовані технології:
  - потенціал використання: контроль доступу, підвищення ефективності логістики та безпеки.
  - ризики: порушення конфіденційності даних, можливість зловживання для пригнічення волі та підвищення контролю над працівниками.
2. Цифрова присутність:
  - потенціал використання: покращення комунікації та спільної роботи, генерація ідей через обговорення.
  - ризики: ризик витікання корпоративної інформації через соціальні мережі та інші платформи.
3. Цифровий інтерфейс (AR та VR):
  - потенціал використання: оптимізація процесів навчання та промислової безпеки.
  - ризики: висока вартість, технічні обмеження, можливість надмірного контролю та знеособлення.
4. Інтернет «в кишені»:
  - потенціал використання: моніторинг умов праці, контроль рухів працівників, оптимізація логістичних потоків.
  - ризики: порушення конфіденційності та можливість зниження творчої активності.
5. Розподілені обчислення:
  - потенціал використання: застосування хмарних технологій для віртуального присутності та широкого застосування нейромереж.
  - ризики: змістовне використання deep-fake та інших технологій для спотворення реальності.
6. Суперкомп'ютери «в кишені» (смартфони):
  - потенціал використання: мобільні додатки, промислові мобільні пристрої, Інтернет речей.
  - ризики: порушення конфіденційності користувачів та працівників, спотворення отриманої інформації.
7. Хмарне зберігання даних:
  - потенціал використання: надійне зберігання, швидке відновлення даних, можливість спільної роботи.

– ризики: порушення конфіденційності та ризики інформаційної безпеки.

Наш опис вказує на те, що модель розвитку корпоративних взаємодій у контексті цифровізації економічної діяльності складається з п'яти основних етапів. Модель розвитку корпоративних взаємодій, спрямованих на цифровізацію економічної діяльності. Процес управління цифровізацією корпоративних взаємодій передбачає наступні етапи:

– Оцінка наявних цифрових технологій: аналіз наявних цифрових технологій, які можуть впливати на міжфірмові взаємодії.

– Визначення переліку необхідних технологій: визначення переліку цифрових технологій, які необхідні для подальшого розвитку корпоративних взаємодій.

– Впровадження технологій: реалізація вибраних цифрових технологій в корпоративних взаємодіях.

– Координація взаємодій на основі технологій: організація взаємодій між фірмами на основі впроваджених цифрових технологій.

– Моніторинг ефектів: спостереження та оцінка результатів, отриманих внаслідок застосування цифрових технологій в корпоративних взаємодіях.

Отже, дана модель надає структурований підхід до впровадження цифрових технологій у міжфірмові взаємодії, що сприяє ефективному розвитку в умовах цифрової трансформації економіки.

Згідно з вказаною моделлю, організація виступає об'єктом, а технології та корпоративні взаємодії виступають керованими елементами. Для забезпечення ефективності корпоративних взаємодій організація може використовувати наступні стратегії:

– Сприяння взаємодії різних зацікавлених сторін у вирішенні різноманітних завдань та проблем.

– Використання глобальних ресурсів для управління ризиками, які виникають при ускладненні завдань функціонування.

– Забезпечення узгодженості дій між заінтересованими сторонами при мінімальних витратах.

– Створення умов для швидкої генерації та обміну знань між учасниками корпоративних взаємодій.

Ці стратегії сприяють формуванню ефективних корпоративних взаємодій та підвищують можливості організації в цифровому середовищі.

**Висновки.** Враховуючи контекст розвитку корпоративних взаємодій у умовах цифровізації економічної діяльності, розроблено комплекс заходів у наступних напрямках.

«Ресурси»: виявлення провідного внутрішньо-організаційного ресурсу: Організація визначає цифрові технології як ключовий ресурс для розвитку корпоративних взаємодій. Впровадження цифрових технологій: Зосередження зусиль на впровадженні та оптимізації цифрових технологій для посилення взаємозв'язків між економічними суб'єктами.

«Системні зв'язки»: забезпечення нормальної працездатності каналів зв'язку. Створення варіативності впливів для покращення ресурсного та інформаційного обміну. Розвиток інститутів співробітництва: спрямовані зусилля на формування і розвиток інститутів співробітництва для підвищення довіри між стейкхолдерами та створення нових ідей та проектів.

«Додаткова підтримка»: ініціювання підтримки від органів влади: залучення підтримки з боку законодавчої та виконавчої влади для просування корпоративних взаємодій; залучення різних учасників: пошук підтримки від інших учасників корпоративних взаємодій, таких як консультації, ресурси, сприяння у вирішенні спільних проблем. Цей комплекс заходів має на меті забезпечити організації ефективний розвиток корпоративних взаємодій в умовах цифрової економіки.

«Системне ускладнення»: засадження мережного потенціалу: перенесення мережного потенціалу організації на новий рівень розвитку; сприяння утворенню тісних

зв'язків між всіма зацікавленими сторонами. Системне ускладнення: формування глибших зв'язків через системне ускладнення; управлінські впливи, спрямовані на зміни у керуючому ядрі та структурі організації. Вивчення впливу конкретних технологій: дослідження впливу конкретних технологій на функціонування економічних суб'єктів; визначення траєкторії розвитку в умовах цифрової трансформації.

Засадження мережного потенціалу організації та системне ускладнення сприяють вдосконаленню взаємодій та управлінським перетворенням. Дослідження конкретних технологій дозволяє прокладати успішні траєкторії розвитку в умовах цифровізації економічної діяльності.

### Список використаних джерел:

1. Марасанов В.В., Пляшкевич О.М. Основи теорії проектування і оптимізації макроекономічних систем. Херсон : Айлант, 2002. 190с.
2. Лобода О.М. Застосування імітаційного моделювання та програмних комплексів при реалізації інноваційних проектів в економічних системах. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8321>
3. Лобода О.М. Вирішення задачі ідентифікації структури управління підприємства. *Сучасна спеціальна техніка*. Київ, 2012. № 3. С. 64–68.
4. Лобода О.М., Худік Н.В. Використання експертних оцінок для визначення пріоритетних напрямів впровадження цифрових технологій в агробізнесі. *Агросвіт*. 2021. № 4. С. 38–44.
5. Лобода О.М. Переваги застосування інтегрованої системи інформаційного забезпечення підприємницької діяльності. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка: Науковий журнал*. 2023. Вип. 16. С. 133–139.
6. Лобода О.М., Кириченко Н.В. Актуальні проблеми ідентифікації та моделювання структури управління підприємством. *Наука й економіка*. 2015. № 3. С. 130–134.

### References:

1. Marasanov V. V., Pliashkevych O. M. (2002) *Osnovy teorii proektuvannya i optymizatsii makroekonomichnykh system* [Fundamentals of the theory of design and optimization of macroeconomic systems]. Kherson: Ailant, p. 190 (in Ukrainian)
2. Loboda O. M. (2020) Zastosuvannya imitatsiynoho modeliuvannya ta prohramnykh kompleksiv pry realizatsii innovatsiinykh proektiv v ekonomichnykh systemakh [Application of simulation modeling and software complexes in the implementation of innovative projects in economic systems]. *Efektivna ekonomika*, vol. 11. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8321>
3. Loboda O. M. (2012) Vyrishennia zadachi identyfikatsii struktury upravlinnia pidpriemstva [Solving the problem of identifying the management structure of the enterprise]. *Modern special equipment*, vol. 3, pp. 64–68.
4. Loboda O. M., Khudik N. V. (2021) Vykorystannia ekspertnykh otsinok dlia vyznachennia pryoritetnykh napriamiv vprovadzhennia tsyfrovyykh tekhnolohii v ahrobiznesi [The use of expert assessments to determine priority directions for the implementation of digital technologies in agribusiness]. *Agroworld*, no. 4, pp. 38–44.
5. Loboda O. M. (2023) Perevahy zastosuvannya intehrovanoi systemy informatsiynoho zabezpechennia pidpriemnytskoi diialnosti. [Advantages of using an integrated system of information support for business activity]. *Taurian Scientific Bulletin*, vol. 16, pp. 133–139.
6. Loboda O. M., Kyrychenko N. V. (2015) Aktualni problemy identyfikatsiyi ta modelyuvannya struktury upravlinnya pidpriyemstvo [Actual problems of identification and modeling of the enterprise management structure]. *Science and economy*, vol. 3, pp. 130–134.

УДК 330.3:004

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.11>**Мартиняк І.О.**

кандидат економічних наук,

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0224-6410>**Ковальчик О.А.**

асистент кафедри економічної кібернетики,

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7253-7849>**Martyniak Iryna, Kovalchuk Olena**

Ternopil Ivan Puluj National Technical University

## ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ В КОНТЕКСТІ ПОДВІЙНОГО ПЕРЕХОДУ

## EVALUATION OF THE INFORMATION SYSTEMS EFFICIENCY IN THE CONTEXT OF THE TWIN TRANSITION

Дослідження доводять наявність синергетичного ефекту від одночасного впровадження концепцій сталого розвитку та цифровізації в управління розвитком економіки, що стало основою обґрунтування важливості так-званого подвійного переходу. Концепція подвійного переходу дозволяє направити вектор розгляду необхідних змін для забезпечення сталого розвитку через інструментарій цифрової економіки. Основна мета дослідження – визначення особливостей оцінювання ефективності інформаційних систем в контексті імплементації такого підходу. Для оцінювання ефективності використання цифрових технологій в рамках подвійного переходу вдосконалено існуючі методики, наприклад, індекси DESI. Водночас, підходи до оцінювання ефективності інформаційних систем на рівні фірми зосереджені здебільшого на техніко-економічних параметрах і не адаптовані до сучасних умов. Запропоновано напрями вдосконалення оцінювання ефективності інформаційних систем із врахуванням концепції подвійного переходу.

**Ключові слова:** інформаційні системи, ефективність, сталий розвиток, цифровізація, концепція подвійного переходу.

Changing priorities to sustainable development goals is an extremely important issue today. This approach should be taken into account not only when forming strategic guidelines for the economic development, but also for firm's strategies. The purpose of the study is to identify the features of evaluating the effectiveness of the company's management information systems in the context of the implementation of the concept of twin transition. Concepts of sustainable development, digital economy and twin transition became the theoretical basis of the research; analysis and synthesis are the main research methods. The concept of a twin transition is substantiated both in scientific research and in practical recommendations, in particular, at the EU level. Its main idea – supplementing the possibilities of sustainable development with the possibilities of the digital economy – requires the adaptation of many existing methods of digitalization evaluating and the addition of criteria for the effectiveness of the implementation of planned measures. Such work is already being done at the national and regional levels, for example, supplementing the DESI calculation methodology. But the methodologies for evaluating the effectiveness of information systems at the firm level need to be refined. The main indicators used to evaluate the effectiveness of information systems are technical and economic parameters. The main groups are indicators of probability, financial, investment and qualitative analysis. At the same time, the latest research expands the existing categories, supplementing them with the level of readiness to accept innovations, ergonomic indicators. Based on the concept of a twin transition, a possible transformation of business processes in the direction of increasing environmental efficiency, it is necessary to take into account the direct and indirect influence of information systems on the en-

*vironmental and social components. On the basis of such advanced assessments, it is possible to rethink the architecture of the company's information systems, digital transformation of business processes with a view to the formation of a more eco-friendly environment.*

**Key words:** *information systems, efficiency, sustainable development, digitalization, twin transition.*

**Постановка проблеми.** Курс на сталий розвиток суспільства та розуміння того, що цифровізація є одним із таких інструментів, яка має синергетичний вплив на реалізацію заходів соціального та екологічного характеру, вимагають зміни підходів до управління існуючими інформаційними системами. Ефективність використання інформаційних систем та технологій в управлінні фінансово-господарською діяльністю фірм на сьогодні є вже цілком очевидним та вивченим явищем, водночас, характер її впливу в умовах так-званого «подвійного переходу» потребує уточнення.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Ефективність інформаційних систем та технологій в управлінні різними підсистемами підприємств розглядали Н. Васильків, О. Писарчук, В. Муравський, Н. Хома, М. Лалакулич, П. Перерва, О. Маслак, Т. Кобелева, О. Гелюх, Т. Карпова, Т. Архіпова, В. Крініцин та ін. Вивчення концептуальних основ розвитку цифрової економіки, пріоритетів та напрямів реалізації державних програм, використання цифрових інструментів для реалізації цілей сталого розвитку знаходимо в працях С. Коляденко, О. Гудзя, Н. Демчишака, В. Нікітенко, Н. Метеленко, І.В. Струтинської, Н. Федулової та ін.

Основні особливості концепції подвійного переходу висвітлювали І. Максимова, О. Заяць, Т. Ярема, М. Палінчак та ін.

**Формулювання цілей статті.** Основними цілями статті є виділення особливостей оцінювання ефективності інформаційних систем управління фірмою у контексті реалізації концепції подвійного переходу.

**Виклад основного матеріалу.** Сталий розвиток як концепція поєднання економічних, екологічних та соціальних цілей для забезпечення стійкості розвитку суспільства визначається на сьогодні як загальна ідеологія глобального світу. Сформульоване чітке бачення стратегічних орієнтирів, способів та методів його досягнення, індикаторів оцінювання прогресу на шляху імплементації. Дана концепція визначена як основоположна для країн як на рівні ООН, так і на національних рівнях. Водночас, стрімке нарощування можливостей інформаційних систем та технологій, трансформація бізнес-моделей на основі ІКТ, перехід до нового технологічного укладу, сприяли виділенню іншого вектору для розгляду економічного розвитку – цифрової економіки, тобто такої, що базується на цифрових технологіях. Якщо ще кілька років тому дані концепції розглядалися окремо одна від одної, то сьогодні на перший план виходять дослідження синергетичних впливів між цифровізацією, Індустрією 4.0 та сталим розвитком. В. Кудрявцев [1] зазначає, що цифровізація є фактором для забезпечення стійкого виробництва, споживання та безперервності бізнесу. Н. Федулова [2] визначає наступні тенденції розвитку та впровадження цифрових технологій для досягнення цілей сталого розвитку: комплексний вплив індустрії 4.0 на досягнення цілей сталого розвитку; цифрові технології є драйвером нового етапу сталого розвитку та відкриття нових ринків; політика цифровізації активно просувається міжнародними організаціями. В дослідженні Н.Є. Скоробагатої проводяться паралелі між сталим розвитком та впровадженням Індустрії 4.0, зокрема, підкреслюється неоднозначний вплив технологій на навколишнє середовище через провокування соціальної напруженості у зв'язку із заміщенням людської праці технікою [3].

Трансформуючись під впливом концепцій цифровізації та сталого розвитку, підхід до реалізації стратегії розвитку ЄС як «локомотива змін» розглядається вже на новому рівні – подвійного переходу. І. Максимова [4] підкреслює, що «цифрово-зелений перехід» або система «еко-діджитал» являє собою узгодження національних кліматичних

політик та програм діджиталізації на основі взаємного посилення для досягнення більш високих результатів у боротьбі із змінами клімату.

В рамках ініціатив ЄС вже розроблено стратегії такого подвійного переходу, визначено основні цілі, можливості та інструменти реалізації. Також відбувається перегляд вироблених раніше стратегічних напрямів розвитку окремих секторів із врахуванням можливостей, які відкриває цифровізація для досягнення більш зеленої та циклічної економіки.

Як наслідок такого підходу до розвитку ІКТ започатковано Глобальну ініціативу сприяння сталому розвитку (The Global Enabling Sustainability Initiative – GeSI), яка пропагує сталий розвиток світу через відповідальну ІКТ – трансформацію і об'єднує на сьогодні більше 40 стратегічних партнерів. В ході аналізу цією ініціативою визначено, що із 169 цілей сталого розвитку 103 можуть бути реалізовані із залученням інформаційних технологій, сприяючи налагодженню комунікацій; моніторингу; аналізу, оптимізації та прогнозуванню; автоматизації обробки інформації. А поглиблений вибірковий аналіз 20 цілей показує, що існуючі вже на даних час технології можуть сприяти підвищенню прогресу в досягненні сталого розвитку на 22%. На основі такого підходу сформована концепція SMARTer2030, в якій окреслюється провідну роль ІКТ-сектору та пов'язаних стейкхолдерів у максимізації позитивного впливу на сталий розвиток [5].

На сьогодні існує чимало прикладів практичної реалізації моделі подвійного переходу, коли використання цифрових інструментів сприяє досягненню цілей сталого розвитку. Найбільш значний вплив можна виділити в сфері сільського господарства (використання технологій аналізу даних, ШІ, еко-моніторингу, роботизованих пристроїв та ін.), будівництва та архітектури (зокрема, технології розумних будинків), виробництва (використання хмарних технологій ШІ та IoT для оптимізації виробництва, просування продуктів та мінімізації відходів), транспорту (маршрутизація та відстеження перевезень, формування інфраструктури для електромобілів, оптимізація транспортного потоку).

Досліджуючи модель цифрової трансформації економіки через призму сталого розвитку, В. Нікітенко та Н. Метеленко [6] підкреслюють, що для реалізації економічного потенціалу цифрової революції необхідно охопити наступні цільові сфери: навчання та розвиток відповідно до вимог цифрового світу, вивчення технологічних можливостей цифрових технологій у розробці кінцевих додатків, безпека збереження даних, в т.ч. персональних та забезпечення ефективної роботи інфраструктури ІКТ. Аналізуючи цілі Стратегії сталого розвитку України до 2030 року, І.Шевченко пропонує наступні пріоритети розвитку цифрової економіки: розвиток цифрового культурного простору, цифрові інвестиції в людський капітал, цифровізація освіти, розвиток інноваційної та екологічно ефективної цифрової економіки, природні активи на капітал майбутнього, цифровий регіональний розвиток, цифровізація як засіб розширення державних інновацій та участі громадськості [7].

Реалізація концепції подвійного переходу в ЄС сприяла виробленню ключових індикаторів, які б дозволяли вимірювати його ефективність на регіональному та національному рівнях. Наприклад, методика розрахунку Індексу цифрової економіки та суспільства (DESI) 2022, який дозволяє оцінити цифровізацію на основі таких груп показників як людський капітал, зв'язок, впровадження цифрових технологій, цифрові державні послуги, була змінена у порівнянні із методикою DESI 2014 для більш повного врахування нових факторів забезпечення сталої цифрової трансформації [8].

Аналогічного перегляду потребують і підходи до визначення ефективності використання інформаційних систем та технологій на макрорівні.

На попередніх етапах основна увага приділялася обґрунтуванню економічної доцільності використання інформаційних систем (ІС) у бізнес-практиці, оцінюванню рівня технологічної готовності фірми, підборі оптимальних конфігурацій, які б



задовольняли вимоги та цілі менеджменту. Наразі існує значна кількість досліджень, які описують класичні підходи до визначення ефективності впровадження та використання інформаційних систем в різних сферах економічної діяльності та управління. Спільним для них є формування систем ключових показників оцінювання на основі поєднання технічних та економічних параметрів. О.О. Писарчуком [9] розроблено векторну модель оцінювання ефективності інформаційних систем, яка поєднує три категорії показників: технічні (обсяг інформації, продуктивність, оперативність та надійність системи, достовірність введення, обробки та відображення інформації), економічні (вартість апаратури та програмного забезпечення) та ергономічні (зручність роботи з системою). Можливе альтернативне використання портфельного, бюджетного або проектного підходів до оцінювання ефективності інформаційних систем, на основі методик інвестиційного аналізу (розрахунок терміну окупності інвестицій, норми рентабельності, індексу доходності інвестицій); фінансового аналізу (загальна вартість інвестицій, їх рентабельність, сукупний економічний ефект, економічна додана вартість); якісного аналізу (сукупна цінність можливостей, поведінка витрат, система збалансованих показників життєвого циклу); ймовірного аналізу (комплексний підхід до оцінки методами прикладної економіки) [10]. Ю. Попівняк, пропонує для проведення оцінювання ефективності впровадження інформаційних технологій в бухгалтерській діяльності фірм використовувати поєднання фінансового, комерційного, ймовірного та експертного підходів, які ґрунтуються на аналізі показників економічної ефективності. Водночас, вона виділяє і систему матеріальних, часових та технічних кількісних показників та якісні показники роботи бухгалтерів (інноваційність типу мислення, готовність до технологічних змін, консерватизм), які також варто брати до уваги [11].

Якщо стандартні методики оцінювання економічної ефективності інформаційних систем є універсальними та об'єктивними, то набір суб'єктивних критеріїв для оцінки ступеню ефективності використання інформаційної системи може значно відрізнятися залежно від призначення інформаційної системи. Для прикладу, найбільш значимими критеріями ефективності інформаційної системи ведення обліку є ефективність внутрішньої системи контролю, можливість проведення незалежного внутрішнього та зовнішнього аудиту, адекватність відображення інформації потребам керівництва для прийняття рішень.

Важливість врахування якісних оцінок середовища компанії, зокрема, тих, що відносяться до сектору МСП, підкреслюється і у дослідженнях зарубіжних вчених [12–14]. Проведені ними моделювання показують, що існує висока залежність між ефективністю використання інформаційних систем та ставленням керівництва та власників бізнесу до важливості впровадження ІС, мотивацією працівників до прийняття таких технологій, тобто організаційної готовності бізнесу до сприйняття інновацій. Основними факторами тут виступають рівень відданості, активної участі та підтримки керівництва працівниками фірми. Від сформованого середовища розвитку бізнесу в країні залежить наявність впливу на використання інформаційних технологій МСП в Індустрії 4.0. Значний вплив має конкурентне середовище та політика уряду. Водночас, наявність технологічного контексту ефективного використання інформаційних систем сильно залежить від їх сумісності. Загалом, можемо констатувати, що від того на скільки якісно використовуватиме бізнес можливості інформаційних систем та технологій залежить і ступінь їхньої ефективності в кінцевому результаті. Тут, зокрема, оцінюється інтеграція ІС в процеси прийняття рішень, контролю та координації організаційної діяльності фірми.

Водночас, поширення використання бізнесом концепції сталого розвитку зумовлює необхідність перегляду підходів до функціонування існуючих та впровадження нових інформаційних систем із врахування критеріїв сталого розвитку. Необхідно враховувати також і можливість трансформації існуючої інформаційної системи компанії,

шляхом впровадження технологій, які відповідають як бізнес-цілям організації [15] так і критеріям сталого розвитку.

Можемо виділити два основні способи впливу інформаційних систем на сталий розвиток, і таким, чином, два підходи до групування додаткових критеріїв та індикаторів оцінювання ефективності інформаційних систем в контексті реалізації концепції подвійного переходу. По-перше, прямий вплив – підвищення енергоефективності, зниження рівня забруднення, можливість повторного використання, посилення цифрової безпеки даних. По-друге, опосередкований вплив – ефект, який отримуємо від використання інформаційних систем та технологій в інших сферах господарської діяльності, але який матиме екологічні чи соціальні наслідки.

**Висновки.** Таким чином, використання концепції подвійного переходу вимагає уточнення методик оцінювання ефективності впровадження та використання інформаційних систем в системі управління діяльністю фірм. Поряд із традиційними наборами техніко-економічних критеріїв необхідно оцінювати відповідність ІС вимогам зеленого переходу та циркуляційної економіки, враховуючи як прямий, так і опосередкований вплив. Вдосконалені методики оцінювання ефективності інформаційних систем із врахуванням концепції подвійного переходу можуть стати більш надійними при обґрунтуванні доцільності заміни існуючих ІС або проведення цифрової трансформації бізнес-процесів підприємства.

#### Список використаних джерел:

1. Кудрявцев В.М. Взаємозв'язок процесу цифровізації та концепції сталого розвитку. *Економіка транспортного комплексу*. 2022. № 40. DOI: <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2022.40.74>
2. Федулова Л.І. Тенденції розвитку та впровадження цифрових технологій для реалізації цілей сталого розвитку. *Економіка природокористування і сталий розвиток*. 2020. № 7 (26). С. 6–14.
3. Скоробогатова Н.С. Концептуальні засади формування сталого розвитку суспільства в контексті Індустрії 4.0. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/b48316bf-4f08-4471-ae51-32c34ee31125/content> (дата звернення: 01.02.2024).
4. Максимова І. Інтеграція кліматичних політик України та ЄС на засадах діджиталізації. *Журнал європейської економіки*. 2023. Том 22. № 1. С. 94–110. URL: <https://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/1639>. (дата звернення: 01.02.2024).
5. Digital with Purpose: Delivering a SMARTer2030. Summary. GeSI. Deloitte. 2019. 48 p. URL: <https://digitalwithpurpose.org/> (дата звернення: 01.02.2024).
6. Нікітенко В., Метеленко Н. Модель цифрової трансформації економіки як чинник сталого, справедливого та інклюзивного розвитку. *Humanities studies: Collection of Scientific Papers*. 2022. № 13 (90). P. 131–143. DOI: <https://doi.org/10.26661/hst-2022-13-90-15>
7. Shevchenko I.O. Strategy For The Development Of The Digital Economy In Globalization. *Journal of Strategic Economic Research*. 2023. № 6. P. 79–86. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2022.6.7>
8. Digital Economy and Society Index 2022. Methodological Note. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi> (дата звернення: 01.02.2024).
9. Писарчук О.О. Оцінювання ефективності інформаційних систем за вектором критеріїв. *Збірник наукових праць ЖВИ НАУ*. 2010. Випуск 3. С. 117–123. URL: [https://www.researchgate.net/profile/Oleksii-Pysarchuk/publication/326066077\\_Ocinuvanna\\_efektivnosti\\_informacijnih\\_sistem\\_za\\_vektorom\\_kriteriiv/links/5b61c500458515c4b258edb4/Ocinuvanna-efektivnosti-informacijnih-sistem-za-vektorom-kriteriiv.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Oleksii-Pysarchuk/publication/326066077_Ocinuvanna_efektivnosti_informacijnih_sistem_za_vektorom_kriteriiv/links/5b61c500458515c4b258edb4/Ocinuvanna-efektivnosti-informacijnih-sistem-za-vektorom-kriteriiv.pdf) (дата звернення: 11.02.2024).
10. Муравський В., Хома Н. Ефективність інформаційних систем управління персоналом підприємств. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. URL: <http://rarrpsu.wunu.edu.ua/index.php/rarrpsu/article/view/188>. (дата звернення: 11.02.2024).
11. Попівняк Ю.М. Підходи до оцінки ефективності впровадження інформаційних технологій у практику ведення бухгалтерського обліку. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Випуск № 4(72). URL: [http://www.psae-jrnл.nau.in.ua/journal/4\\_72\\_2\\_2019\\_ukr/28.pdf](http://www.psae-jrnل.nau.in.ua/journal/4_72_2_2019_ukr/28.pdf) (дата звернення: 01.02.2024).

12. Thuan P.Q., Khuong, N.V., Anh, N.D.C., Hanh, N.T.X., Thi, V.H.A., Tram, T.N.B., Han, C.G. The Determinants of the Usage of Accounting Information Systems toward Operational Efficiency in Industrial Revolution 4.0: Evidence from an Emerging Economy. *Economies*. 2022. № 10. P. 83. DOI: <https://doi.org/10.3390/economies10040083>

13. Lutfi A., Al-Okaily M., Alsyof A., Alsaad A., Taamneh A. The Impact of AIS Usage on AIS Effectiveness Among Jordanian SMEs: A Multi-group Analysis of the Role of Firm Size. *Global Business Review*. 2020. 0(0). DOI: <https://doi.org/10.1177/0972150920965079>

14. Neogy Dr. Evaluation of Efficiency of Accounting Information Systems: A Study on Mobile Telecommunication Companies in Bangladesh. *Global Disclosure of Economics and Business*. Volume 3. No 1 (2014). URL: <https://ssrn.com/abstract=2604404> (дата звернення: 01.02.2024).

15. Струтинська І.В. Малий та середній бізнес у реалізації концепції розвитку цифрової економіки України. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/download/89/86> (дата звернення: 01.02.2024).

### References:

1. Kudryavtsev B. M. (2022) Vzayemozvyazok procesu cyfrovizaciyi ta koncepciyi stalogo rozvytku [Interrelationship of the digitalization process and the concept of sustainable development]. *Ekonomika transportnogo kompleksu – Economy of the transport complex*, no. 40. DOI: <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2022.40.74>

2. Fedulova L. I. (2020) Trends in the development and implementation of digital technologies for the implementation of sustainable development goals [Tendenciyi rozvytku ta vprovadzhennya cyfrovih tehnologij dlya realizaciyi cilej stalogo rozvytku]. *Ekonomika pryrodokorystuvannya i stalij rozvytok – Economics of nature use and sustainable development*, no. 7 (26), pp. 6–14.

3. Skorobagatova N. Ye. Konceptualni zasady formuvannya stalogo rozvytku suspilstva v konteksti Industriyi 4.0 [Conceptual principles of the formation of sustainable development of society in the context of Industry 4.0]. Available at: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/b48316bf-4f08-4471-ae51-32c34ee31125/content> (accessed February 1, 2024).

4. Maksimova I. (2023) Integraciya klimatychnyh polityk Ukrainy ta YeS na zasadax didzhitalizaciyi [Integration of climate policies of Ukraine and the EU on the basis of digitalization]. *Zhurnal yevropejskoyi ekonomiky – Journal of European Economy*, vol. 22, no. 1, pp. 94–110. Available at: <https://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/1639>. (accessed 01.02.2024).

5. Digital with Purpose: Delivering a SMARTer2030. Summary. GeSI. Deloitte. (2019). 48 p. Available at: <https://digitalwithpurpose.org/> (accessed February 1, 2024).

6. Nikitenko V., Metelenko N. (2022) Model cyfrovoyi transformaciyi ekonomiky yak chynnyk stalogo, spravedyvogo ta inkluzyvnoho rozvytku [The model of digital transformation of the economy as a factor of sustainable, fair and inclusive development]. *Humanities studies: Collection of Scientific Papers*, no. 13 (90), pp. 131–143. DOI: <https://doi.org/10.26661/hst-2022-13-90-15>

7. Shevchenko I. O. (2023) Strategy For The Development Of The Digital Economy In Globalization. *Journal of Strategic Economic Research*, vol. 6, pp. 79–86. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2022.6.7>

8. Digital Economy and Society Index 2022. Methodological Note. Available at: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi> (accessed February 1, 2024).

9. Pysarchuk O. O. (2010) Ocynuvannya efektyvnosti informacijnyh system za vektorom kryteriyiv [Evaluation of the effectiveness of information systems by the vector of criteria]. *Zbirnyk naukovykh prac ZhVI NAU – Collection of scientific works of ZVI NAU*, vol. 3, pp. 117–123. Available at: [https://www.researchgate.net/profile/Oleksii-Pysarchuk/publication/326066077\\_Ocinuvanna\\_efektyvnosti\\_informacijnih\\_sistem\\_za\\_vektorom\\_kryteriyiv/links/5b61c500458515c4b258edb4/Ocinuvanna-efektyvnosti-informacijnih-sistem-za-vektorom-kryteriyiv.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Oleksii-Pysarchuk/publication/326066077_Ocinuvanna_efektyvnosti_informacijnih_sistem_za_vektorom_kryteriyiv/links/5b61c500458515c4b258edb4/Ocinuvanna-efektyvnosti-informacijnih-sistem-za-vektorom-kryteriyiv.pdf) (accessed February 11, 2024).

10. Muravskiy V., Khoma N. Efektyvnist informacijnyh system upravlinnya personalom pidpryyemstv [Effectiveness of enterprise personnel management information systems]. *Regionalni aspekty rozvytku produktyvnyh syl Ukrainy – Regional aspects of the development of productive forces of Ukraine*. Available at: <http://rarrpsu.wunu.edu.ua/index.php/rarrpsu/article/view/188>. (accessed February 11, 2024).

11. Popivniak Yu. M. (2019) Pidhody do ocinky efektyvnosti vprovadzhennya informacijnyh tehnologij u praktyku vedennya buxgalterskogo obliku [Approaches to assessing the effectiveness of the introduction of information technologies into the practice of accounting]. *Problemy systemno-*

*go pidxodu v ekonomici – Problems of the systemic approach in economics*, no. 4(72). Available at: [http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/4\\_72\\_2\\_2019\\_ukr/28.pdf](http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/4_72_2_2019_ukr/28.pdf) (accessed February 1, 2024).

12. Thuan P. Q., Khuong N. V., Anh N. D. C., Hanh N. T. X., Thi V. H. A., Tram T. N. B., Han C. G. (2022) The Determinants of the Usage of Accounting Information Systems toward Operational Efficiency in Industrial Revolution 4.0: Evidence from an Emerging Economy. *Economies*, vol. 10, p. 83. DOI: <https://doi.org/10.3390/economies10040083>.

13. Lutfi A., Al-Okaily M., Alsyouf A., Alsaad A., Taamneh A. (2020) The Impact of AIS Usage on AIS Effectiveness Among Jordanian SMEs: A Multi-group Analysis of the Role of Firm Size. *Global Business Review*, 0(0). DOI: <https://doi.org/10.1177/0972150920965079>

14. Neogy Dr. (2014) Evaluation of Efficiency of Accounting Information Systems: A Study on Mobile Telecommunication Companies in Bangladesh. *Global Disclosure of Economics and Business*, vol. 3, no. 1. Available at: <https://ssrn.com/abstract=2604404> (accessed February 1, 2024).

15. Strutynska I. V. Malyj ta serednij biznes u realizaciyi koncepciyi rozvytku cyfrovoyi ekonomiky Ukrainy [Small and medium-sized businesses in the implementation of the concept of development of the digital economy of Ukraine]. Available at: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/download/89/86> (accessed February 1, 2024).

---

УДК 336.76(075.8)

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.12>**Пантелеймоненко А.О.**

доктор економічних наук, професор,  
Херсонський державний аграрно-економічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3714-1934>

**Карнаушенко А.С.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Херсонський державний аграрно-економічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1813-2792>

**Panteleimonenko Andrii, Karnausenko Alla***Kherson State Agrarian and Economic University, Kropyvnytskyi*

## ФІНАНСОВИЙ ІНЖИНІРИНГ: ЕТАПИ ЕВОЛЮЦІЇ ТА ЇХ СУТНІСНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ

### FINANCIAL ENGINEERING: STAGES OF EVOLUTION AND THEIR ESSENTIAL CHARACTERISTICS

У статті представлено авторську періодизацію та бачення сутнісних характеристик періодів еволюції фінансового інжинірингу. Запропоновано виділити чотири періоди. 1-й період охоплює 550 р. до н. е. – 60 рр. XIX ст. Його основним змістом було формування базових підходів щодо вирішення фінансових питань. 2-й період (70–90 рр. XIX ст.) пов'язаний оптимізацію фінансового забезпечення бізнесу та максимізацію прибутку від підприємницької діяльності. У 3-му періоді, що охоплює 1900 р. – 60 рр. XX ст., фінансовий продовжував виконувати свої традиційні функції. Також у цей період відбувалось накопичення міждисциплінарних знань «для якісного стрибка». 4-й період почався з 70 рр. XX століття. Для нього характерне широке використання інноваційних фінансових інструментів, розроблених на основі міждисциплінарних знань, напрацьованих у попередні періоди. Також на основі опублікованих джерел підтверджено, що термін «фінансовий інжиніринг» широко застосовувався з другої половини XIX століття. А в першій половині XX ст. основи фінансового інжинірингу викладались у окремих університетах і коледжах, передусім США та Канади. Зроблено висновок про те, що на кожному етапі свого розвитку фінансовий інжиніринг був пов'язаний з розробкою інноваційних фінансових інструментів (підходів), що відповідали інтересам окремих груп учасників ринку.

**Ключові слова:** фінансовий інжиніринг, сутнісні характеристики фінансового інжинірингу, еволюція фінансового інжинірингу, періодизація фінансового інжинірингу.

The article reflects the process of evolution of financial engineering as a direction in the development of financial technologies – from the simplest to complex modern ones. Based on the results of research published in leading scientific publications and a thorough study of a wide range of sources covering the period of the second half of the 19th century – the first quarter of the 21st century, four periods have been distinguished that reflect the specifics of the formation and development of financial engineering. They are presented in the author's periodization, which has a logical justification, supported by relevant facts and essential characteristics. So, the 1st period covers 550 BC. – 60 years of the 19th century. Its main content was the formation of basic approaches to solving financial issues, natural for the process of establishing and establishing market relations. The specifics of the 2nd period, covering the 70–90s of the 19th century, were determined by the contemporary needs of the "capitalist economy." The task of financial engineers was to find new optimal approaches to the financial provision of business, whose representatives quite naturally sought to maximize profit. In the 3rd period, which lasted from 1900 to the 1960s, financial engineering, as before, continued to perform its traditional functions. In addition, in the mentioned period, there was an accumulation of interdisciplinary knowledge "for a qualitative leap". The 4th period began in the 70s of the 20th century. Since then, financial engineering has developed particularly rapidly, which is recognized at the international level.

*This period is characterized by the widespread use of innovative financial instruments developed on the basis of interdisciplinary developments developed earlier. It is also confirmed on the basis of published sources that the term "financial engineering" has been widely used since the second half of the 19th century. And in the first half of the 20th century, the basics of financial engineering were taught in certain universities and colleges, primarily in the USA and Canada. It was concluded that at each stage of its development, financial engineering was associated with the development of innovative financial instruments (approaches) that corresponded to the interests of certain groups of market participants.*

**Key words:** *financial engineering, essential characteristics of financial engineering, evolution of financial engineering, periodization of financial engineering.*

**Постановка проблеми.** Діяльність, пов'язана з купівлею та продажем активів існує практично з самого початку людської цивілізації. А купівля та продаж (і, таким чином, спекуляція) похідними інструментами, сформованими на цих активах, має майже таку ж давню історію, яка з середини ХХ ст. характеризується особливо динамічним розвитком. Стимулюючий вплив на розробку нових фінансових інструментів мав комплексний підхід, суть якого полягає в тому, що вартість грошей у часі та невизначеність розглядаються як основні елементами, що впливають на вартість фінансових інструментів. Поєднання в спеціальних дослідженнях факторів часу та невизначеності обумовило активне застосування фінансової математики, завдання якої безпосередньо пов'язані з фінансовими розрахунками. А з появою та швидким розвитком у наші дні штучного інтелекту з'явилися принципово нові можливості для розробки фінансових інструментів. Таким чином, все зазначене вище (хоч і дуже схематично) характеризує тривалий процес еволюції інжинірингу в галузі фінансів, адже в широкому розумінні він передбачає інтелектуальну діяльність із застосуванням досягнень науки для розв'язання конкретних проблем [3]. Проте, незважаючи на абсолютну логічність висновку про багатовікову історію діяльності, що за своїм змістом є фінансовим інжинірингом, в сучасній економічній літературі (як зарубіжній, так і українській) поява фінансового інжинірингу, досить часто датується лише 70–80 рр. ХХ століття.

Своєрідним поштовхом до проведення дослідження, результати якого викладені в цій статті, став короткий опис книги «Financial Engineering: Voraussetzungen, Chancen, Risiken» (1992 р.) [30] відомого німецького вченого – професора Уве Свобода (Uwe C. Swoboda) де, зокрема, зазначається: «термін «фінансовий інжиніринг», який виник близько 20 років тому, досі оповитий завісою таємниці» [31]. На основі цього твердження можна зробити щонайменше два висновки: по-перше, термін «фінансовий інжиніринг» існує приблизно з початку 1970-х років, а по-друге, на даний час немає єдиної точки зору щодо трактування його сутності. Останнє підтверджує академічний німецький економічний словник: «У той час як у німецькій літературі фінансовий інжиніринг в першу чергу розуміється як питання фінансування проектів (Bauer, J. 1988; Swoboda, U. 1992), англосаксонська література справедливо розглядає ширшу перспективу та включає розвиток фінансових інновацій...» [21]. З огляду на це вбачаємо за доцільне виявити та проаналізувати джерела, що вказують на час появи фінансового інжинірингу та розкривають його зміст.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У сучасній економічній літературі тема фінансового інжинірингу набула значної популярності. З початку ХХІ ст. проблематиці фінансового інжинірингу було присвячено значну кількість наукових та науково-методичних праць українських науковців. Тільки за останні п'ять були опубліковані статті: Ратушної Ю.С. [5], Середи С.А., Виклюк М.І., Іваночко О.В. [6], Безлюдної К.О., Бобир О.І. [1], Парубець О.М., Забаштанського М.М. [4], Халатур С.М., Гончаренко О.В., Хомук Н.Д. [7] та інших. А також поряд із уже існуючими, було підготовано навчальні посібники для здобувачів вищої освіти Величкіним В.О. та Тимошенко М.В. [2], Хвостенком В.С., Меренковою Л.О. та

Агаповою М.Ю. [8] та іншими, що переконливо свідчить про значну роботу, проведено українськими науковцями в контексті підготовки майбутніх спеціалістів, озброєних сучасними знаннями в галузі фінансового інжинірингу.

Відаючи належне науковим здобуткам вчених та різноплановості опублікованих ними праць, слід зауважити, що окремі проблеми становлення та розвитку фінансового інжинірингу потребують глибокого аналізу та переосмислення в контексті еволюції фінансових відносин, що на всіх етапах розвитку суспільства потребували нестандартних інноваційних підходів до вирішення наявних проблем.

**Формулювання цілей статті.** Беручи до уваги зазначене вище можна сформулювати мету даного дослідження: на основі широкого спектру друкованих джерел визначити час появи фінансового інжинірингу як особливого виду діяльності, основні етапи його становлення і розвитку та запропонувати відповідні сутнісні характеристики для кожного з них.

**Виклад основного матеріалу.** Опираючись на вчених, які початковий етап фінансового інжинірингу відносять лише до 70–80-х рр. XX ст., обґрунтуємо своє бачення еволюції фінансового інжинірингу, що спитається на відповідні джерела, логіку розвитку суспільства загалом, та фінансових відносин, зокрема. В основу цього обґрунтування покладено авторську періодизацію, складену в результаті проведеного дослідження. А нашу думку еволюцію фінансового інжинірингу можна пов'язувати з чотирма періодами.

1-й період – 550 р. до н. е. – 60 рр. XIX ст. – формування базових підходів щодо вирішення фінансових питань.

2-й період – 70–90 рр. XIX ст. – спрямованість на оптимізацію фінансового забезпечення бізнесу та максимізацію прибутку від підприємницької діяльності.

3-й період – 1900 р. – 60 рр. XX ст. – спрямованість на оптимізацію фінансового забезпечення бізнесу й максимізацію прибутку від підприємницької діяльності та акумулювання міждисциплінарних знань «для якісного стрибка».

4-й період – з 70 рр. XX ст. – широке використання інноваційних фінансових інструментів, розроблених на основі міждисциплінарних знань.

1-й період – 550 р. до н. е. – 60 рр. XIX ст. – формування базових підходів щодо вирішення фінансових питань. Характеризуючи названий період згадаємо важливі факти, наведені сучасними дослідниками. Так, Акилдірим Е. (Akyıldırım E.; Туреччина) та Сонер Х. М. (Soner H. M.; Швейцарія) [9] вважають, що одним із найперших прикладів фінансового інжинірингу може бути угода, укладена грецьким філософом Фалесом (624–547 рр. до н. е.). Ще взимку прогнозуючи, що наступного року буде великий урожай оливок, він домовився про використання в наступному сезоні всіх оливкових пресів у Хіосі та Мілеті за низькою ціною. Отже, як зазначають названі вчені, «2500 років тому Фалес торгував нічим іншим, як опціонним контрактом на покупку олійних пресів для весняного збору оливок. Як згадує Аристотель, Фалес хотів показати, що його знання як математика (як філософа чи астронома) є корисними для всього суспільства» [9, с. 57].

При цьому автором першої книги з фінансового інжинірингу Е. Акилдірим Х.М. Сонер вважають Леонорда Пізанського (зазвичай його називають Фібоначчі), який у 1202 році написав працю під назвою «Liber Abaci» («Книга розрахунків»). Спираючись на дослідження інших вчених названі дослідники, зокрема зазначають: «...як стверджує Гетцманн (Goetzmann; 2004), була розрахована теперішня вартість альтернативних грошових потоків на додаток до розробки загального методу вираження прибутку від інвестицій і вирішення широкого діапазону складних процентних ставок». І далі звертають увагу, що в своїй роботі 2005 р. «Гетцманн та Роувенхорст (Rouwenhorst – прим. наша) вважають наступне вирішенням однією із найскладніших проблем процентної ставки. Так, у книзі «Liber Abaci» зазначається: «Король надає солдату ренту в розмірі 300 безантів на рік, що виплачується щоквартальними

частками 75 безантів. Король змінює графік виплат на річний платіж – у розмірі 300 наприкінці року. До цього солдат міг заробляти 2 безанти... (за кожен квартал) на своїх інвестиціях» [9, с. 58].

Наведені факти, звичайно з поправкою на час, цілком відповідають сучасному визначенню фінансового інжинірингу (наприклад, запропонованого авторитетними вченими Колумбійського університету, США), зокрема: «Фінансовий інжиніринг – це міждисциплінарна сфера, яка використовує теоретичні розробки фінансової економіки, прикладної математики, дослідження операцій, статистики та інформатики» [17]. При цьому згадаємо й більш просте визначення фінансового інжинірингу, запропоноване дослідченими практиком – А. Туовіла (А. Tuovila): «Фінансовий інжиніринг – це використання математичних методів для вирішення фінансових проблем» [33]. Воно повністю відповідає наведеним вище фактам. Тому є підстави говорити про стародавній період фінансового інжинірингу.

Основні етапи раннього періоду фінансового інжинірингу можна відобразити в таблиці 1, складеній на основі узагальнень, зроблених американським ученим Т. Джонсоном (Т. Johnson) [24].

Таблиця 1

### Коротка історія фінансового інжинірингу (за Т. Джонсоном)

Рік (період)	Подія в історії фінансового інжинірингу
550 р. до н. е.	Грецький філософ Фалес, використовуючи свої наукові знання, заробляє гроші завдяки спекуляціям на оливках
1202 р.	Леонардо Пізанський (Фібоначчі) вводить у Європі індуїстсько-арабські числа для допомоги в комерційних розрахунках.
1250 р.	Папа Інокентій IV у коментарі до канонічного права виправдовує стягнення премії за ризик
1260 р.	Святий Фома Аквінський схвалює інсайдерську торгівлю (отримання прибутку на основі інформації, яку покупець не знає)
1564 р.	Джироламо Кардано (італ. фізик, математик, філософ, винахідник) ідентифікує поняття математичної ймовірності
1610 р.	Г. Галілей стає першим «квантом» (кількісним аналітиком). Будучи «першим і надзвичайним математиком Пізанського університету та математиком Його Світлої Високості Козімо II де Медічі», за дорученням останнього він досліджував проблему азартних ігор і опублікував працю <i>Sopra le Scoperte dei Dadi</i> («Після відкриття гральних кісток»).
1654 р.	Б. Паскаль і П. Ферма стали авторами першої похідної формули ціноутворення, «відповідаючи» на проблему балів. Рішення проблеми балів по суті таке ж, як і модель Кокса-Росса-Рубенштейна (модель КРР). Окремі елементи моделі КРР з дискретним часом збігається з моделлю ціноутворення опціонів Блека-Шоулза з безперервним часом.
1696 р.	І. Ньютон стає «квантом», переходячи з Кембриджа до Королівського монетного двору.
1717 р.	І. Ньютон переводить Англію зі срібного стандарту на золотий, фіксує ціну срібла по відношенню до золота.
1738	Даніель Бернуллі публікує працю «An Exposition on a New Theory of the Measurement of Risk» («Виклад нової теорії вимірювання ризику»; перевидана наприкінці XIX ст. та в 1954 р.).
1860	Д. Максвелл розвиває кінетичну теорію газів, досліджену А.Ейнштейном, який розкрив зміст броунівського руху, математично обґрунтованого Вайнером, у 1926 році

*Джерело: складено на основі [24]*



2-й період – 60-90 рр. XIX ст. – спрямованість на оптимізацію фінансового забезпечення бізнесу та максимізацію прибутку від підприємницької діяльності.

Доступні нам первинні джерела дають підставу стверджувати, що фінансовий інжиніринг розвивався й у останній третині XIX століття. У цей період фінансовий інжиніринг розглядався як сфера діяльності, що передбачала фінансові розрахунки для ефективного ведення банківництва, будівництва, машинобудування тощо. Більше того, з другої XIX ст. широкого застосування набув і сам термін «фінансовий інжиніринг» [11, с. 497; 18; 19; 20]. А в американському спеціалізованому фінансовому журналі «The Banker's Magazine and Statistical Register» існувала рубрика «Фінансовий інжиніринг» («Financial Engineering») [18–20].

Досить ілюстративною є цитата з статті «Financial Engineering at Home and Abroad» (укр. переклад – «Фінансовий інжиніринг дома та за кордоном»; 1875 р.), опублікованої в вищезгаданому журналі: «...процес фінансового інжинірингу був доведений до значного рівня досконалості; по-перше, тому що винагорода від успіху іноді дуже велика, а по-друге, тому що найгостріші й найпроникливіші уми в суспільстві цією та іншими обставинами приваблюють до цієї роботи. Крім того, було виявлено, що винагорода за успіх часто була обернено пропорційною щодо заслуг підприємств, і... фінансисти піддавалися спокусі покладатися радше на власну спритність, ніж на значну вартість цінних паперів, які вони пропонують громадськості» [18, с. 888].

Продовженням може бути наступна цитата, з іншого періодичного видання – журналу «Engineering Magazine» (1893 р.), яка підкреслює, що ««фінансовий інжиніринг» став передумовою успіху в кожному... починанні, і поки ця суттєва риса кожного великого підприємства не буде в руках експертів-фінансистів, які можуть забезпечити продаж цінних паперів, не можна починати його активну роботу» [11, с. 497].

Яскравим прикладом може бути й інформація про Всесвітню Колумбійську виставку (1893 р.; США), опублікована в 1894 році. У статті, зокрема, зазначалось: «Звичайно, найбільшою подією року була Всесвітня Колумбійська виставка... найвизначнішим, першим, що злетіло з... вуст – це колесо огляду... Його конструкція була успішним вирішенням проблеми дизайну, складною лише через розмір, вагу та напругу... Найбільшим досягненням інженерії був фінансовий інжиніринг... Велике спасибі пану Феррісу за цінні пропозиції, надані при проектуванні токарного механізму, за отримання концесії від керівництва Всесвітньої виставки та за успішне управління фінансовою частиною колеса» [28, с. 856–857].

3-й період – 1900 р. – 60 рр. XX ст. – спрямованість на оптимізацію фінансового забезпечення бізнесу й максимізацію прибутку від підприємницької діяльності, а також акумулявання міждисциплінарних знань «для якісного стрибка». На початку XX століття фінансовий інжиніринг перейшов на новий якісний рівень свого розвитку. Одним із піонерів фінансової інженерії XX ст. був Луї Башеле (Louis Bachelier), який у 1900 році опублікував свою докторську дисертацію «Теорія спекуляції» (The Theory of Speculation) [12], де він ввів концепцію броунівського руху в фінансах [23]. За словами одного з відомих дослідників наукової спадщини Луї Башеле та послідовника його ідей, професора математики М. Девіса (M. Davis) «дисертація представила світові математичні фінанси, а також забезпечила своєрідний порядок денний для теорії ймовірностей і стохастичного аналізу на наступні приблизно 65 років... але економічна сторона роботи Башеле була повністю проігнорована, доки нею скористався Пол Самуельсон у 1960-х роках» [27, с. 1].

Проте фінансовий інжиніринг (як діяльність, пов'язана забезпеченням фінансової ефективності бізнесу) продовжував розвиватись, поступово наповнюючись науково-практичним змістом. Про це свідчать джерела 20–30-х рр. XX століття. Передусім слід згадати книгу О.Б. Гольдмана (Otto Berger Goldman) «Financial Engineering» (1920 р.) [16, с. 65; 22], що набула значної популярності серед тогочасних

інженерів-консультантів, менеджерів, проектувальників та студентів. Книга містить практичні поради щодо застосування принципів фінансового інжинірингу до реальних ситуацій, таких як злиття та поглинання, проектне фінансування та управління активами.

У передмові до своєї книги автор акцентував на важливості загальноінженерних знань, а також зазначив що інженер «повинен знати, як організувати послугу не обов'язково з найвищою механічною чи електричною ефективністю..., але завжди з урахуванням найвищої фінансової ефективності, щоб кінцева послуга була надана з найменшими витратами. Це фінансовий інжиніринг. Технічний інженер повинен бути доповнений фінансовим інжинірингом для створення цілісної та гармонійної системи...» [22, с. 5]. Гольдман О.Б. також зробив висновок, що підкреслює важливе значення фінансового інжинірингу для всіх сфер економіки: «Фінансовий інжиніринг так само може бути застосовано як до ферми, так і до залізниці, так само до магазину, як і до енергетичної системи» [22, с. 6].

Також важливим є і той факт, що фінансовий інжиніринг, як навчальна дисципліна викладався університетами та коледжами, передусім США та Канади. В цьому зв'язку слід згадати дві досить ілюстративні статті, опубліковані в тогочасних періодичних виданнях. Першу з них у 1922 р. написав Декстер Кімбол – декан інженерного коледжу Корнельського університету (м. Ітака, штат Нью-Йорк, США). Враховуючи важливе доказове значення для нашого дослідження, наводимо цитату з названої статті. Обравши своєрідним гаслом фразу «Учні повинні бути готові побудувати кращий індустріальний світ», Д. Кімбол зазначав: «Однією з найважливіших подій останніх років є загальне визнання ефективності інженерних методів. Кілька років тому слово «інжиніринг» використовувалося майже виключно для позначення діяльності, пов'язаної з проектуванням, будівництвом і експлуатацією машин, будівництвом автомагістралей і мостів, та подібних підприємств. Сьогодні ми чуємо про «промисловий інжиніринг», «інжиніринг ефективності», «фінансовий інжиніринг», «інжиніринг кадрів» та інші з подібним змістом. На перший погляд деякі з цих термінів можуть здатися невиправданими, але вони були створені через відсутність кращої номенклатури. Вони просто вказують на поступову відмову від старих емпіричних і спекулятивних методів вирішення проблем промисловості та неухильне зростання більш наукових методів, які ототожнюються з роботою інженера та вченого» [25, с. 106].

Друга, з названих нами публікацій, демонструє намагання студентів початку 1930-х рр. оперувати набутими знаннями з фінансового інжинірингу. Так, у статті, вміщеній в газеті «The Varsity» (студентська газета Університету м.Торонто), студентка Агнес МакФейл при підтримці свого викладача підготувала та виступила з доповіддю на тему: «Якби я була прем'єр-міністром». Акцентуючи на важливості соціального спрямування економічної політики держави, вона зауважила, що «політика прем'єр-міністра повинна враховувати інтереси людей... промисловість має розвиватись всупереч сліпому фінансовому інжинірингу» Агнес тим самим продемонструвала свою «людиноцентриську» позицію, маючи на увазі, що планування розвитку економіки, що базується на суто математичних розрахунках може бути ефективним, проте не завжди відповідає інтересам економічно незахищених членів суспільства [34, с. 1].

Характеризуючи етапи розвитку фінансового інжинірингу слід згадати, що на початку 1930-х років з'явилась важлива теорія, що стала базовою для багатьох більш пізніх розробок у цій галузі. Так, в 1933 р. А. Колмогоров запропонував ототожнення ймовірності із мірою, що дозволило фінансовим математикам використовувати ідею умовної ймовірності та еквівалентних мір, як основні інструменти похідного ціноутворення [24; 26]. Не менш важливе підготовче значення для якісно нового етапу розвитку фінансового інжинірингу відіграла конвергенція фінансової теорії та практики, проголошена основоположними та фундаментальними економічними дослідженнями К. Ерроу (К. Arrow) та Ж. Дебре (G. Debreu) на початку 1950-х років (зокрема – модель

Ерроу –Дебре 1954 року) [10], стимулювала фінансових інженерів до «надзвичайних» фінансових інновацій починаючи з 1970-х років [32].

Особливо важливим кроком для формування потужного фундаменту для «якісного стрибка» фінансового інжинірингу стало застосування економічної теорії до управління інвестиціями. Воно пов'язане з тим, що в 1952 році Г. Марковіц (Harry Markowitz) представив академічним колам свою статтю «Вибір портфоліо», опубліковану в «*The Journal of Finance*». Його оригінальна теорія «докорінно змінила спосіб інвестування людей та установ» [14]. Модель відбору портфоліо Г. Марковіца починається з емпіричного спостереження того, що інвестори розподіляють свої багатства між низкою цінних паперів, тобто вони диверсифікують. Щоб розробити модель оптимального вибору портфеля, він розглядає одноперіодну модель (за розробку цієї моделі, в 1990 р., Г. Марковіц отримав Нобелівську премію) [15, с. 55].

Підсумковим «словом» у процесі акумулювання міждисциплінарних знань для якісно нового етапу в розвитку фінансового інжинірингу стали наукові здобутки П. Самуельсона (P. Samuelson). Основний дослідницький внесок П. Самуельсона в кількісні фінанси був фундаментальним і багатовекторним. Він був першим, хто визнав важливість ціноутворення опціонів і варантів для фінансування. Його модель ціноутворення (1965 р.) представила геометричний броунівський принцип як прототип основного процесу ціни акцій, диференціальні рівняння в часткових похідних для ціноутворення, що згодом дали формулу Блека-Шоулза [29].

4-й період – з 70 рр. ХХ ст. – широке використання інноваційних фінансових інструментів, розроблених на основі міждисциплінарних знань. Чи не першими практичними кроками, що знаменували початок четвертого етапу розвитку фінансового інжинірингу стало введення на початку 1960-х рр. перших єврооблігацій та депозитних сертифікатів – наприкінці 60-х рр. ХХ століття. При цьому слід зауважити, що цей період американські дослідниці Т. Бедер (Т. Beder) та К. Маршал (С. Marshall) умовно підрозділяють на три підперіоди, зокрема: «Початок і ранній період (1970–1997), ... масового зростання (1998–2006), ... раціоналізації (з 2007 року до сьогодні, триває)» [13].

Таблиця 2

### Періодизація фінансового інжинірингу (за Т. Бедер та К. Маршал)

Хронологічні рамки періоду	Ситуація на фінансовому ринку та застосування відповідних інновацій представниками фінансового інжинірингу
1	2
Початок і ранній період (1970–1997 рр.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Дерегуляція процентних ставок, валют та ціни на товари обумовили потребу в управлінні ризиками.</li> <li>– Створено інструменти для управлінні ризиками: похідні, теоретичні моделі ціноутворення, заходи щодо запобігання ризикам.</li> <li>– Застосовуються технології з використанням телекомунікацій, програмного забезпечення, перших ПК.</li> <li>– Організуються фінансові фірми для запобігання посередницького ризику.</li> </ul>
Масового зростання (1998–2006)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Світові фінансові ринки хаотично розвивались, що породжувало проблеми щодо іпотеки житла та комерційної нерухомості. Зростали ризики у роботі фінансових фірм, корпоративних та муніципальних підприємств.</li> <li>– Проблемні активи та криза ліквідності призвели необхідності державної фінансової допомоги на суму в трильйони доларів США та до потреби глобального скорочення позик через значні ризики.</li> <li>– Драматичне «переосмислення» регулятивної функції держави, задоволення потреб в управлінні системним ризиком.</li> </ul>

## Продовження Таблиці 2

1	2
Рационалізації (з 2007 року до сьогодні, триває)	<p>– Світ «монолайнових» фінансових компаній закінчується. Зросла роль інтернаціоналізації банків і страхових компаній. Альтернативні менеджери активів об'єднуються та входять у бізнес один одного по всьому світу.</p> <p>– Криза азійської валюти, російська криза та LTCM (хедж-фонд із високим рівнем левериджу); відбулась активізація глобального ринку бізнесу в сфері управління ризиками підприємств.</p> <p>– Зростання дерегуляції та посилення ролі вільного ринку стимулювало зростання.</p> <p>– Кредитні деривативи та сек'юрїтизація розвиваються з нуля до сотень трильйонів, суттєво змінюючи спосіб виникнення, утримання й передачі ризику та прибутку.</p> <p>– Країни БРІКС, суверенні фонди капіталу стають основними гравцями на світовому ринку капіталу, значною мірою сприяючи глобалізації.</p> <p>– Рівень ліквідності, низькі премії за ризик і низькі процентні ставки стимулюють масове зростання розміру фірм (від банків до хедж-фондів), ринків капіталу (від тих, що тільки розвиваються, до відомих) і використання левериджу.</p>

*Джерело: складено на основі [13, с. 1–27]*

Дані табл. 2 свідчать про те, що розвиток фінансового інжинірингу за останні п'ятдесят років (як і в попередні періоди) повністю відповідав викликам часу, а розробка інноваційних фінансових інструментів здійснювалась в інтересах окремих груп учасників фінансового ринку.

**Висновки.** Таким чином, на основі представлених матеріалів цього дослідження можна зробити такі узагальнюючі висновки.

1. Спираючись на історичні факти, можна стверджувати, що фінансовий інжиніринг (у широкому розумінні), як певні дії, результатом яких є нестандартне (часто інноваційне) вирішення актуальних питань у галузі фінансових відносин, існує з періоду античності.

2. Опубліковані джерела переконливо свідчать про те, що термін «фінансовий інжиніринг» широко застосовувався в другій половині XIX століття.

3. З 70-х рр. XIX ст. в країнах Північної Америки та Західної Європи свої послуги активно пропонували спеціалісти (в США та Канаді їх вже називали «фінансовими інженерами»), діяльність яких була спрямована на оптимізацію фінансового забезпечення бізнесу та максимізацію прибутку від підприємницької діяльності.

4. Основи фінансового інжинірингу викладались у окремих університетах і коледжах, передусім США та Канади.

5. З другої половини XX ст. фінансовий інжиніринг дедалі більше набував мультидисциплінарного характеру.

6. На кожному етапі свого розвитку фінансовий інжиніринг був пов'язаний з розробкою інноваційних фінансових інструментів (підходів), що відповідали інтересам окремих груп учасників ринку.

Ця стаття може стати базовою для подальших досліджень, зокрема щодо ролі видатних вчених і практиків кінця XX – початку XXI століття, які зробили значний внесок у розвиток сучасного фінансового інжинірингу.

#### Список використаних джерел:

1. Безлюдна К.О., Бобир О.І. Управління проєктами як складова частина фінансового інжинірингу. *Економічний простір*. 2021. № 175. С. 120–125.

2. Величкін В.О., Тимошенко М.В. Фінансовий інжиніринг: навчальний посібник. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2019. 124 с.

3. Інженерія (інжиніринг). Wikipedia. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Інженерія>
4. Парубець О., Забаштанський М. Використання інструментів фінансового інжинірингу як основи розвитку територіальних громад. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 4(28). С. 210–216.
5. Ратушна Ю.С. Фінансовий інжиніринг: особливості, чинники та роль у розвитку фінансового інвестування. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2019. № 2. С. 140–150.
6. Серeda С.А., Виклюк М.І., Іваночко О. В. Необхідність використання фінансового інжинірингу на підприємстві. *Підприємництво і торгівля*. 2019. Вип. 24. С. 132–136.
7. Халатур С.М., Гончаренко О.В., Хомук Н.Д. Інструментарій фінансового інжинірингу для комплексної оцінки фінансового стану підприємства. *Економіка та держава*. 2022. № 1. С. 39–44.
8. Хвостенко В.С., Меренкова Л.О., Агапова М.Ю. Фінансовий інжиніринг: навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 120 с.
9. Akyıldırım E. Soner H.M. A brief history of mathematics in finance. *Borsa Istanbul Review*. 2014. № 14. P. 57–63.
10. Arrow–Debreu model. Wikipedia – free encyclopedia. URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/Arrow%E2%80%93Debreu\\_model](https://en.wikipedia.org/wiki/Arrow%E2%80%93Debreu_model)
11. Atkinson E. Do we need State-Bank Currency? *Engineering Magazine* 1893. Vol. IV. No. 4. P. 497–505.
12. Bachelier L. The Theory of Speculation. Translated by D. May. URL: <https://www.investmenttheory.org/uploads/3/4/8/2/34825752/emhbachelier.pdf>
13. Beder T., Marshall C.M. Financial Engineering: The Evolution of a Profession. New York: John Wiley & Sons, 2011. 616 p.
14. Behan A. Harry Markowitz: Creator of Modern Portfolio Theory. Investopedia. URL: <https://www.investopedia.com/terms/h/harrymarkowitz.asp>
15. Bloss M., Ernst D., Häcker J., Sörensen D. Financial Engineering. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2012. 577 p.
16. Book Notes. Financial Engineering. *Mechanical Engineering. The Journal of the American Society of Mechanical Engineers*. 1921. Vol. 43. New York: The American Society of Mechanical Engineers, 1921. 976 p.
17. Financial Engineering & Risk Management Research URL: <https://ieor.columbia.edu/financial-engineering-risk-management>
18. Financial Engineering at Home and Abroad *The Banker's Magazine and Statistical Register*. 1875. № 6. P. 888–897.
19. Financial Engineering *The Banker's Magazine and Statistical Register*. 1875. № 3. P. 353–360.
20. Financial Engineering. *The Banker's Magazine and Statistical Register*. 1875. № 2. P. 189–197.
21. Financial Engineering. Wirtschaftslexikon URL: [http://www.daswirtschaftslexikon.com/d/financial\\_engineering/financial\\_engineering.htm#f05H1](http://www.daswirtschaftslexikon.com/d/financial_engineering/financial_engineering.htm#f05H1)
22. Goldman O.B. Financial Engineering. A Text for Consulting, Managing and Designing and Designing Engineers and for Students. New York : John Wiley & Sons, Inc., 1920. 271 p.
23. Historical Evolution of Financial Engineering URL: <https://www.financestrategists.com/wealth-management/investment-management/financial-engineering/>
24. Johnson T. A Brief History of Financial Engineering. URL: <https://magic-maths-money.blogspot.com/2009/02/brief-history-of-financial-engineering.html>
25. Kimball D. S. What Are the Universities and Technical Schools Doing to Train Their Undergraduates in Industrial Relations? *Chemical and Metallurgical Engineering*. 1922. Vol. 26. № 3. P. 106–108.
26. Lipton A. Kelvin Waves, Klein-Kramers and Kolmogorov Equations, Path-Dependent Financial Instruments: Survey and New Results 72 p. URL: <https://arxiv.org/pdf/2309.04547.pdf>
27. Mark H.A. Louis Bachelier's «Theory of Speculation» URL: <https://f-origin.hypotheses.org/wp-content/blogs.dir/1596/files/2014/12/Mark-Davis-Talk.pdf>
28. Richiards F. Precautionary Hints for Investors. *The Engineering Magazine*. 1894. Vol. VI. New York: The Engineering Magazine Co., 1894. P. 853–858.
29. Samuelson Paul A. Encyclopedia of Quantitative Finance. DOI: <https://doi.org/10.1002/9780470061602.eqf01003>
30. Swoboda U.C. Financial Engineering: Voraussetzungen, Chancen, Risiken. Wiesbaden: Springer, 1992. 135 p.

31. Swoboda Uwe. C. Financial Engineering: Voraussetzungen, Chancen, Risiken. Infos. URL: <https://www.lehmanns.de/shop/wirtschaft/18866312-9783409141369-financial-engineering>
32. Tapiero Ch.S. The Future of Financial Engineering. Research Paper, New York: 2013. 23 p.
33. Tuovila A. Financial Engineering. Investopedia URL: <https://www.investopedia.com/terms/f/financialengineering.asp>
34. Would Consider Intelligence Above all in Choosing Cabinet. Speaks Before U. C. Lit. *The Varsity. The Undergraduate Newspaper* University of Toronto. 1932. November 2nd. Wednesday, Vol. LII. № 24. P. 1.

### References:

1. Bezlyudna K. O., Bobyr O. I. (2021) Upravlinnya proyektamy yak skladova chastyna finansovoho inzhynirynhu [Project management as a component of financial engineering]. *Ekonomichnyy prostir*, no. 175, pp. 120–125. (in Ukrainian)
2. Velychkin V. O., Tymoshenko M. V. (2019) *Finansovyy inzhynirynh: navchal'nyy posibnyk* [Financial engineering: textbook]. Dnipro: University of Customs and Finance. 124 p. (in Ukrainian)
3. Inzheneriya (inzhynirynh) [Engineering]. Wikipedia. Available at: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Інженерія> (in Ukrainian)
4. Parubets' O., Zabashtansky M. (2021) Vykorystannya instrumentiv finansovoho inzhynirynhu yak osnovy rozvytku terytorialnykh hromad [Problems and prospects of economics and management]. *Problemy i perspektivy ekonomiky ta upravlinnya*, no. 4(28), pp. 210–216. (in Ukrainian)
5. Ratushna Yu.S. (2019) Finansovyy inzhynirynh: osoblyvosti, chynnyky ta rol u rozvytku finansovoho investuvannya [Financial engineering: features, factors and role in the development of financial investment]. *Naukovyy pohlyad: ekonomika ta upravlinnya*, no. 2, pp. 140–150 (in Ukrainian)
6. Sereda S. A., Vykylyuk M. I., Ivanochko O. V. (2019) Neobkhdnist' vykorystannya finansovoho inzhynirynhu na pidpryyemstvi [Necessity of using financial engineering at the enterprise]. *Pidpryyemnytstvo i torhivlya*, vol. 24, pp. 132–136 (in Ukrainian)
7. Khalatur S. M., Honcharenko O. V., Khomuk N. D. (2022) Instrumentariy finansovoho inzhynirynhu dlya kompleksnoyi otsinky finansovoho stanu pidpryyemstva [Financial engineering toolkit for comprehensive assessment of the company's financial condition]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 1, pp. 39–44 (in Ukrainian)
8. Khvostenko V. S., Merenkova L. O., Ahapova M. Yu. (2020) *Finansovyy inzhynirynh: navchal'nyy posibnyk* [Financial engineering: textbook]. Kharkiv: KHNEU S. Kuznetsya, 120 p. (in Ukrainian)
9. Akyıldırım E., Soner H. M. (2014) A brief history of mathematics in finance. *Borsa Istanbul Review*, no. 14, pp. 57–63.
10. Arrow–Debreu model. Wikipedia. Available at: [https://en.wikipedia.org/wiki/Arrow%E2%80%93Debreu\\_model](https://en.wikipedia.org/wiki/Arrow%E2%80%93Debreu_model)
11. Atkinson E. (1893) Do we need State-Bank Currency? *Engineering Magazine*, vol. IV, no. 4, pp. 497–505.
12. Bachelier L. The Theory of Speculation. Translated by D. May. Available at: <https://www.investmenttheory.org/uploads/3/4/8/2/34825752/emhbachelier.pdf>
13. Beder T., Marshall C. M. (2011) *Financial Engineering: The Evolution of a Profession*. New York: John Wiley & Sons. 616 p.
14. Behan A. Harry Markowitz: Creator of Modern Portfolio Theory. Investopedia. Available at: <https://www.investopedia.com/terms/h/harrymarkowitz.asp>
15. Bloss M., Ernst D., Häcker J., Sörensen D. (2012) *Financial Engineering*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH. 577 p.
16. Book Notes (1921) Financial Engineering. *Mechanical Engineering. The Journal of the American Society of Mechanical Engineers*, vol. 43. New York: The American Society of Mechanical Engineers, 976 p.
17. Financial Engineering & Risk Management Research Available at: <https://ieor.columbia.edu/financial-engineering-risk-management>
18. Financial Engineering at Home and Abroad. (1875) *The Banker's Magazine and Statistical Register*, no. 6, pp. 888–897.
19. Financial Engineering. (1875) *The Banker's Magazine and Statistical Register*, no. 3, pp. 353–360.

- 
20. Financial Engineering. (1875) *The Banker's Magazine and Statistical Register*, no. 2, pp. 189–197.
  21. Financial Engineering. Wirtschaftslexikon. Available at: [http://www.daswirtschaftslexikon.com/d/financial\\_engineering/financial\\_engineering.htm#fi05H1](http://www.daswirtschaftslexikon.com/d/financial_engineering/financial_engineering.htm#fi05H1)
  22. Goldman O. B. (1920) *Financial Engineering. A Text for Consulting, Managing and Designing and Designing Engineers and for Students*. New York: John Wiley & Sons, Inc. 271 p.
  23. Historical Evolution of Financial Engineering. Available at: <https://www.financestrategists.com/wealth-management/investment-management/financial-engineering/>
  24. Johnson T. A Brief History of Financial Engineering. Available at: <https://magic-maths-money.blogspot.com/2009/02/brief-history-of-financial-engineering.html>
  25. Kimball D. S. (1922) What Are the Universities and Technical Schools Doing to Train Their Undergraduates in Industrial Relations? *Chemical and Metallurgical Engineering*, vol 26, no. 3, pp. 106–108.
  26. Lipton A. Kelvin Waves, Klein-Kramers and Kolmogorov Equations, Path-Dependent Financial Instruments: Survey and New Results, 72 p. Available at: <https://arxiv.org/pdf/2309.04547.pdf>
  27. Mark H. A. Louis Bachelier's «Theory of Speculation». Available at: <https://f-origin.hypotheses.org/wp-content/blogs.dir/1596/files/2014/12/Mark-Davis-Talk.pdf>
  28. Richiards F. (1894) Precautionary Hints for Investors. *The Engineering Magazine*. Vol. VI. New York: The Engineering Magazine Co, pp. 853–858.
  29. Samuelson Paul A. Encyclopedia of Quantitative Finance. DOI: <https://doi.org/10.1002/9780470061602.eqf01003>
  30. Swoboda U. C. (1992). *Financial Engineering: Voraussetzungen, Chancen, Risiken*. Wiesbaden: Springer. 135 p.
  31. Swoboda Uwe. C. *Financial Engineering: Voraussetzungen, Chancen, Risiken*. Infos. Available at: <https://www.lehmanns.de/shop/wirtschaft/18866312-9783409141369-financial-engineering>
  32. Tapiero Ch. S. (2013) *The Future of Financial Engineering*. Research Paper, New York. 23 p.
  33. Tuovila A. *Financial Engineering*. Investopedia. Available at: <https://www.investopedia.com/terms/f/financialengineering.asp>
  34. Would Consider Intelligence Above all in Choosing Cabinet. Speaks Before U. C. Lit. *The Varsity. The Undergraduate Newspaper* University of Toronto. 1932 November 2nd. Wednesday, vol. LII, no. 24.1.
-

УДК 338.246:620.92(477)

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.13>**Пристемський О.С.**

доктор економічних наук, професор,  
Херсонський державний аграрно-економічний університет  
(м. Херсон / м. Кропивницький)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9743-3563>

**Єфремов А.О.**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,  
Херсонський державний аграрно-економічний університет  
(м. Херсон / м. Кропивницький)  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-5432-2039>

**Prystemskiy Oleksandr, Yefremov Arsen**

Kherson State Agrarian and Economic University  
(Kherson / Kropyvnytskyi)

## ЗЕЛЕНІ ІНВЕСТИЦІЇ ТА ЇХ ЗНАЧЕННЯ У ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ УКРАЇНИ

### GREEN INVESTMENTS AND THEIR IMPORTANCE IN THE POST-WAR RECOVERY OF UKRAINE

У статті було досліджено екологічний вектор розвитку української економіки, як необхідний та важливий фактор майбутнього повоєнного відновлення і розвитку. Так, було розглянуто цілі Європейського Зеленого Курсу в контексті активних зусиль задля інтеграції та вступу в Європейський Союз. Окрім цього, статтею було визначено та детально розглянуто такі напрями розвитку зелених технологій в Україні, як: виробництво біометану, виробництво водню, зелена енергетика, будівництво систем зрошення в регіонах, які страждають від посухи та зелена аграрна логістика. Так, стало зрозумілим, що Урядом країни передбачається інноваційне повоєнне відновлення, на основі значних інвестицій у зелені технології, що сприятиме підвищенню репутації країни на міжнародній арені та міжнародній фінансовій підтримці. Окрім цього, було досліджено низку проблем, з якими стикаються українські стартапери та малі підприємства на початку своєї підприємницької діяльності, що дало змогу розробити рекомендації задля максимально ефективного розвитку української економіки.

**Ключові слова:** зелені технології, інвестиції, виробництво, логістика, відновлювальні джерела енергії, повоєнне відновлення.

*The article examines the environmental vector of the Ukrainian economy as a necessary and important factor in the future post-war recovery and development. Thus, the goals of the European Green Deal were considered in the context of active efforts to integrate and join the European Union. In addition, the article identifies and discusses in detail such areas of green technology development in Ukraine as biomethane production, hydrogen production, green energy, construction of irrigation systems in drought-stricken regions, and green agricultural logistics. The relevance of the topic of the article is related to the fact that Ukraine is going through one of the largest wars after the Second World War, during which settlements and the environment are being massively destroyed, and large-scale internal and external migration of the population continues, which leads to negative economic consequences. However, in parallel with the resilience of the Ukrainian people in this war, a positive process is underway – Ukraine's integration into the European Union, which will significantly affect future post-war development. However, with the significant damage to Ukraine's environment and the European Green Deal, our country needs to build a certain development strategy based on the use of green technologies. The purpose of the study is to analyze the current situation around the development of «green» technologies in Ukraine in the context of joining the European Green Deal and to identify certain trends in certain categories of technologies and provide recommendations. To write this paper, general*



*theoretical methods were used, in particular: problem definition, identification of contradictions, and the method of deduction. Applied theoretical methods were also used: analysis, comparison and contrast, analogies, generalization and abstraction. Based on the empirical method of research, the authors summarize the experience, systematized the theoretical material, substantiated the conclusions and proposed practical measures. Elements of the scientific novelty of the results obtained are the authors' personal contributions to the study of the need to introduce green technologies in post-war recovery, which will accelerate innovative economic growth. The practical application of the results is to bring scientific developments to the level of practical recommendations, which will allow for more efficient implementation of future green technologies.*

**Keywords:** green technologies, investment, production, logistics, renewable energy sources, post-war recovery.

**Постановка проблеми.** Україні доводиться проходити одну з найбільших, після Другої світової війни, воєн, під час якої масово знищуються населені пункти, екологія, триває масштабна внутрішня та зовнішня міграція населення, що призводить до негативних економічних наслідків. Однак, паралельно зі стійкістю українського народу в цій війні, триває позитивний процес – інтеграція України в Європейський Союз, що значною мірою вплине на майбутній повоєнний розвиток. Поряд з цим, зі значними збитками для екології України та Європейським Зеленим Курсом, нашій країні необхідно вибудовувати певну стратегію розвитку на основі використання «зелених» технологій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанню зелених технологій значну увагу приділено на державному рівні, насамперед на рівні Міністерств та відомств, Інституту відновлювальної енергетики НАН України, Міністерства енергетики України, Міністерства аграрної політики та продовольства України та інші. Вагомий внесок у дослідження цього питання зробили як закордонні так і вітчизняні науковці, а саме, Метт Макграт, Гелетуха Г., Аверчева Н., Пристемський О., Єфремов А.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є аналіз поточної ситуації навколо розвитку «зелених» технологій України в контексті приєднання до Європейського Зеленого Курсу та виокремлення певних тенденцій щодо окремих категорій технологій і надання рекомендацій.

**Виклад основного матеріалу.** Кожна свідома людина розуміє, що за весь час існування людини, ми робили різний вплив на екосистему нашої планети, однак в загальному – щоразу ми її знищували. Проте за останні 50 років, наш вплив став найбільш болючим та небезпечнішим для майбутнього всієї екології. Так, на міжурядовій науково-практичній платформі з питань біорізноманіття та екосистем у 2018 році було представлено результат довгого дослідження, викладений у 1800 сторінок і 15 тисяч посилань. Згідно цього документу маємо:

- з 1970 року населення світу подвоїлося, глобальна економіка зросла в чотири рази, а міжнародна торгівля збільшилася в 10 разів;
- аби прогодувати, одягнути й дати енергію цьому світу, що постійно зростає, ліси вирубують неймовірними темпами, особливо в тропічних районах;
- у період між 1980 і 2000 роками 100 мільйонів гектарів тропічних лісів знищили, головним чином для пасовищ великої рогатої худоби в Південній Америці й плантацій пальмової олії в Південно-Східній Азії;
- ще гіршою ніж із лісами є ситуація із водно-болотними угіддями. На 2000 рік збереглися лише 13% тих територій, що були у 1700 році;
- наші міста швидко розширилися, з 1992 року площа міст подвоїлася;
- близько 25% видів вже загрожує вимирання у більшості досліджуваних груп тварин і рослин;
- кількість природних екосистем у світі знизилася в середньому на 47% у порівнянні з попередніми оцінками;
- глобальна біомаса диких ссавців знизилася на 82%. Показники чисельності хребетних швидко знижувалися з 1970 року;

– 72% показників, розроблених місцевими громадами, свідчать про постійне погіршення важливих для них елементів природи [1].

Так, зважаючи на всі екологічні загрози, які постали перед людством, 11 грудня 2019 року у Європарламенті було представлено та прийнято Європейський Зелений Курс (далі – ЄЗК), яким затверджено рух до кліматично нейтрального європейського континенту у 2050 році (рис. 1).



Рис. 1. Складові Європейського Зеленого Курсу

Джерело: [2]

Україною та власне українським народом було обрано курс до вступу в потужний економічний і політичний союз, що нині об'єднує 27 країн Європи – Європейський Союз. Задля цього, протягом багатьох років наша країна проводить реформи для створення демократичних інститутів, їхньої ефективної діяльності та проводить економічні реформи, спрямовані на зростання добробуту громадян і підвищення рівня економічної свободи. Так, з 2014 року було подолано довгий шлях до початку переговорів про вступ України в ЄС (рис. 2).

Так, Україна отримала «дорожню карту» реформ, які необхідно провадити задля отримання статусу кандидата у члени Європейського Союзу. Це передбачало значне впровадження різних економічних реформ. Також варто розуміти, що Україною також проводяться самостійні реформи задля підвищення інвестиційної привабливості та максимального зростання економічного потенціалу. Одним з напрямом власне є дотримання ЄЗК та Цілей сталого розвитку, що показує готовність України до дотримання європейського вектору розвитку, слідкування за світовими суспільними трендами та власне, напрям до підвищення конкурентоспроможності економіки з доступом до європейського ринку.

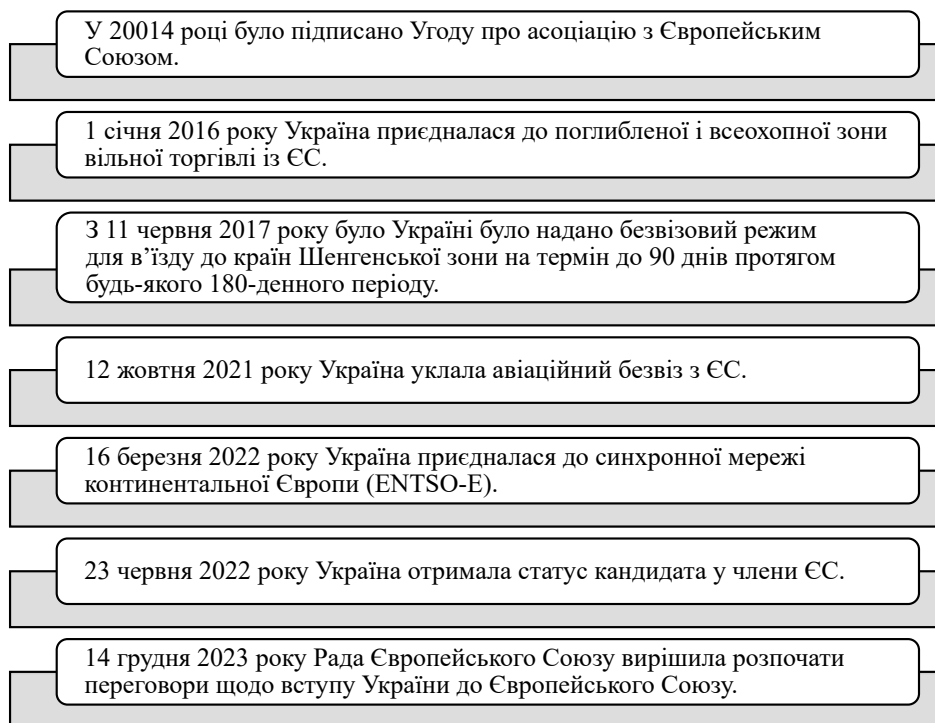


Рис. 2. Шлях України до вступу в Європейський Союз

Джерело: [2]

24 лютого 2022 року почалося повномасштабне вторгнення росії на територію України, яке супроводжувалося масштабною руйнацією міст, населених пунктів, масштабними міграційними процесами, масштабним мінуванням території, винищенням заповідних зон, флори та фауни. Так, за даними Міністерства довілля України, внаслідок російської збройної агресії було завдано значних збитків для стану екосистем та природних ресурсів України, що власне впливає на добробут держави й суспільства (рис. 3).

Тому, питання екологічної безпеки в повоєнному відновленні України стоїть досить гостро, адже всім давно відомо, що екологія впливає на екосистеми, біорізноманіття, геосферу, атмосферу, гідросферу, здоров'я людини, енергетику, ведення сільського господарства, економіку, якість життя людини тощо. Перелік того, де і як впливає стан екології є невичерпним і зі світовою проблемою глобального потепління ми бачимо і відчуваємо цей вплив. Так, можна виділити деякі з основних напрямів «зелених» технологій, які отримують потенціал до розвитку в українському суспільстві зараз (під час війни) і матимуть шалений потенціал розвитку в післявоєнному відновленні, особливо територій, які тривалий час були окуповані:

- виробництво біометану;
- виробництво водню;
- зелена енергетика;
- будівництво систем зрошення в регіонах, які страждають від посухи;
- зелена аграрна логістика.

Для більш глибоко розуміння, розглянемо окремо кожен з напрямів. Біометан – це, по суті, газ, але головно його особливістю є те, що він отриманий з відходів харчової промисловості та тваринництва. Його можна використовувати як біопаливо або ж для виробництва електроенергії. До того ж, варто пам'ятати, що Україна – це найбільша

країна Європи і до того ж має значний відсоток сільськогосподарських угідь по відношенню до загальної території – 42 млн гектар (70%). Так, за даними від фахівців з Біоенергетичної асоціації України знаємо, що потенціал виробництва біометану становить до 10 млрд м<sup>3</sup>/рік. Водночас з цим, Україна є одним із найбільших видобувачів природного газу в Європі (20–21,5 млрд м<sup>3</sup> на рік) з щорічним обсягом імпорту у середньому 9–10 млрд м<sup>3</sup>. Тому, нескладно зрозуміти на основі відповідних розрахунків, що імпортований газ можливо замінити біометаном або ж більше того, Україна здатна наростити обсяги експорту його до ЄС через наявні газопроводи (тобто для цього не потрібні інвестиції в оновлення або створення додаткової інфраструктури). Дослідивши презентацію «Стратегія розвитку агропромислового комплексу» від Міністерства аграрної політики та продовольства України, бачимо, що розрахунки фахівців Біоенергетичної асоціації України майже співпадають з інвестиційною стратегією Міністерства. Так, за їхніми даними, сировинна база агропромислового комплексу України в 2033 р. дозволить виробляти 10,7 млрд м<sup>3</sup> біометану щороку, при чому з 70% соломи пшениці та стеблів кукурудзи отримуватимемо 8,6 млрд м<sup>3</sup>, з 70% відходів тваринництва – 1,6 млрд м<sup>3</sup> та з 80% відходів харчової промисловості – 0,5 млрд м<sup>3</sup> [4, с. 28]. Задля цього Урядом планується будівництво близько 2 тисяч установок з виробництва біометану загальною потужністю 10 млрд м<sup>3</sup>, середньою потужністю 5 млн м<sup>3</sup>. Також планується створення розгалуженої мережі виробництва біогазу та біометану в місцях розташування сировини задля підвищення стійкості енергетичної системи та розвитку експорту біометану [5].

Так, з допомогою розвитку цієї «зеленої» інноваційної (для України) технології, ми маємо можливість не тільки посилити значення України на європейському ринку виробництва та експорту газу, але й підвищити рентабельність ведення сільськогосподарського бізнесу шляхом переробки відходів, що дасть додатковий стимул до розвитку інновацій та збільшення вирощення зернобобових культур та збільшення ведення тваринництва.

Порівняно з біометаном, водень має щільність у понад 8 разів меншу. Так, порівнюючи водень і біометан можемо побачити певні переваги та недоліки кожного з них (табл. 1)

Таблиця 1

### Переваги та недоліки зелених біометану та водню

	Переваги	Недоліки
Зелений водень	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Практична необмеженість ресурсів відновлювальних джерел енергії для виробництва зеленого водню.</li> <li>- Можливість досягнення високих температур при спалюванні водню. Перевага для високотемпературних процесів, наприклад, у металургії.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Низька теплотворна здатність</li> <li>- Можливість додавання максимум 20% водню у суміш з природним газом в існуючих газопроводах, однак після модернізації газових мереж і газового обладнання</li> <li>- Високі викиди NO<sub>x</sub> при спалюванні водню.</li> <li>- Підвищенні ризики вибухо-небезпечності.</li> <li>- Висока ціна.</li> </ul>
Біометан	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Можливість 100% використання у існуючих газопроводах, газових сховищах, газовому обладнанні.</li> <li>- Висока теплотворна здатність.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Обмеження по сталим ресурсам біомаси як сировини для виробництва біометану</li> </ul>

Джерело: складено авторами за [6]

Дослідивши «водневу стратегію України», розуміємо, що потенційно в Україні можна виробляти до 500 млрд м<sup>3</sup> водню, що еквівалентно 160 млрд м<sup>3</sup> природного газу. Для порівняння, як вже згадувалося, Україна має потенціал до виробництва 10,7 млрд м<sup>3</sup> біометану, що в 15 разів менше, ніж виробництво зеленого водню. Так, в Україні є низка переваг, як майбутнього експортера зеленого водню (рис. 4).

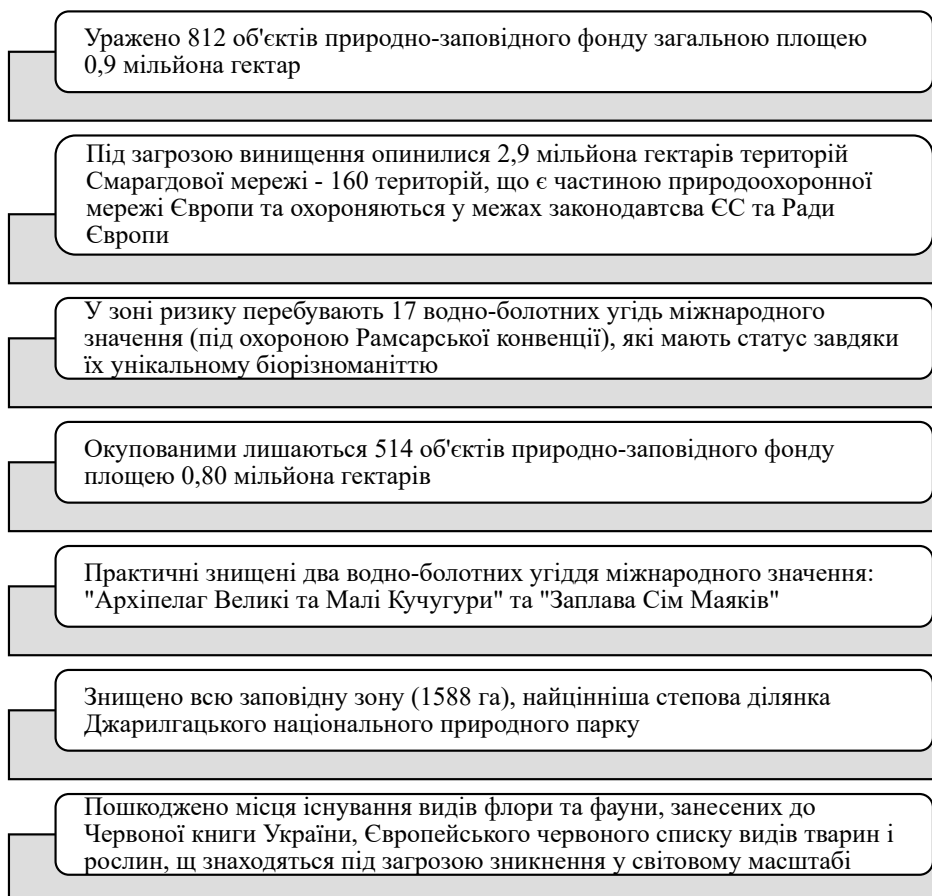


Рис. 3. Наслідки російської збройної агресії станом на 06.11.2023

Джерело: [3]

Тому, зважаючи на переваги України, як експортера зеленого водню та на потенціал можливого виробництва цього ресурсу, розуміємо, що наша країна досягне вирішення внутрішніх енергетичних та екологічних проблем, здобує економічні зиски та матиме підвищення значимості на міжнародній арені.

Виробництво біометану та зеленого водню є частиною поняття «зелена енергетика». Але варто розуміти, що на цьому, такий вид добування електроенергії не зупиняється, адже існують також вітрова генерація, сонячна генерація, атомна генерація, накопичувачі енергії та гідрогенерація. Так, Урядом за поданням Міністерства енергетики України було схвалено Енергетичну стратегію України до 2050 року. Згідно з цим документом, бачимо відображення цілей ЄЗК та побудова на основі принципів комплексного підходу до формування та реалізації політики у сфері енергетики, створення умов для сталого розвитку економіки України. Згідно з коментарем Міністра енергетики України Германа Галушенка, «відповідні цілі досягатимуться шляхом розвитку сучасної та безпечної атомної генерації, відновлювальних джерел енергії, модернізації та автоматизації систем передачі та розподілу». При цьому, загальні інвестиційні можливості для таких енергетичних потужностей складають \$383 млрд [8; 9].

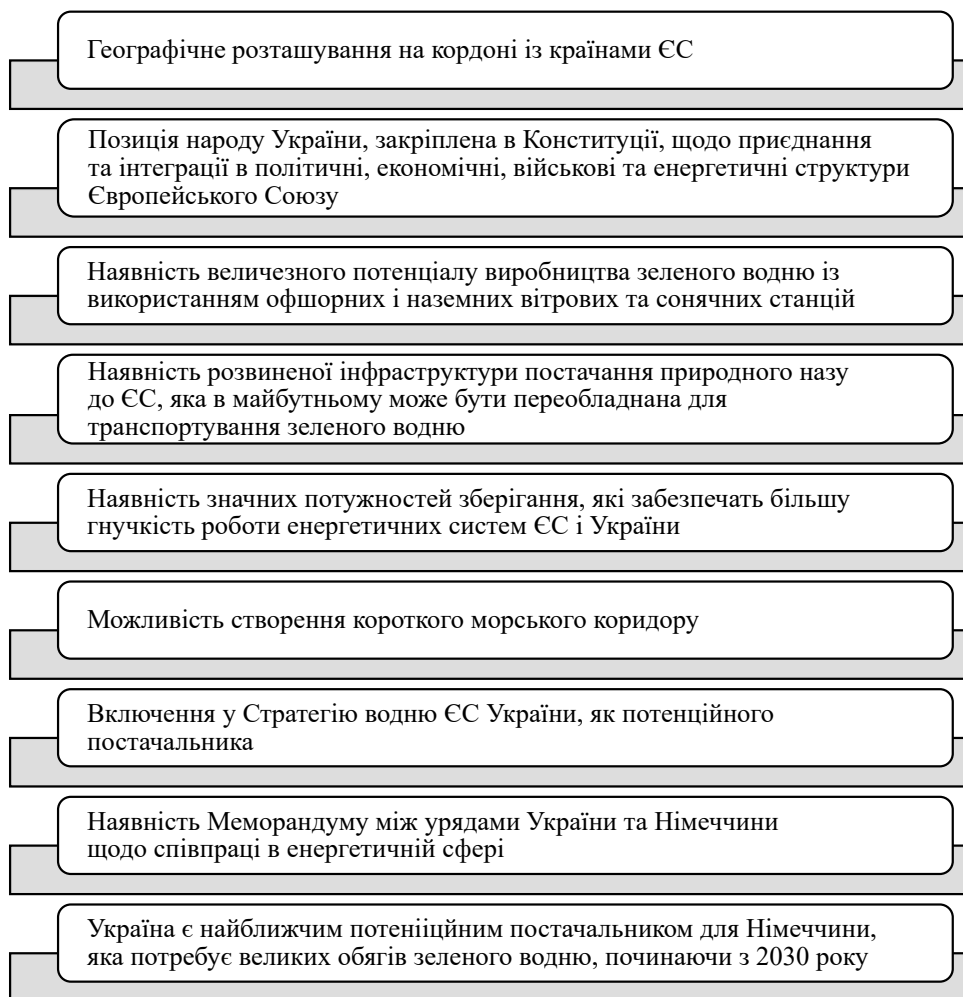


Рис. 4. Переваги України, як експортера зеленого водню

Джерело: [7]

Загальновідомим є те, що українські південні та східні регіони страждають від посушливості, однак з глобальними змінами клімату, цей процес продовжує збільшуватися. Так, це призводить до скорочення врожайності та втрат агробізнесу. Окрім цього, це заважає виробникам аграрної продукції розкрити потенціал по врожайності та збільшити виробництво продукції з гектару. Також, 6 червня 2023 року для агропромислового комплексу Херсонської, Запорізької областей та АР Крим було завдано значного удару – росія вчинила теракт, підірвавши Каховське ГЕС. Внаслідок цього тимчасово було затоплено значні території та знищено Каховське водосховище і можливість подачі води до іригаційних систем Півдня. Так, для розуміння, Херсонська та Запорізька область станом на 1 грудня 2021 року зібрали 74464,5 тис. ц зернових і зернобобових, що становить 8,81% від збору по всій країні; сої – 3072,8 тис. ц (9,01%); ріпаку озимого та кользи – 4268,2 тис. ц (14,42%); соняшнику – 17313,8 тис. ц (10,53%); картоплі – 6484,9 тис. ц (3,04%); культур овочевих – 13026,4 тис. ц (13,83%); кукурудзи кормової – 2215,7 (3,73%); культури плодів та ягідні – 987,6 тис. ц (4,78%); винограду – 130 тис. ц (5,52%) [10].

То ж, як бачимо за статистичними даними, Херсонська та Запорізька області до повномасштабного вторгнення показували не менш важливий результат з виробництва сільськогосподарської продукції, тому зникнення Каховського водосховища та постачання води задля зрошення земель на цих територіях, можуть значно вплинути на вирощування певних культур через збільшення посушливості регіонів. Однак, окрім запланованого відновлення Каховської ГЕС та Каховського водосховища, згідно Стратегії розвитку агропромислового комплексу планується будівництво сучасної системи зрошення для 2 млн га земель. Так, питомі інвестиції складають \$4 тис/га з яких \$2,5 тис/га – польові та внутрішньо-господарські системи і \$1,5 тис/га – інвестиції у канали та станції перекачки [5].

Також важливою складовою майбутнього повоєнного відновлення та розвитку України є модернізація аграрної логістики. Цей комплекс заходів щодо перетворення української логістики на «зелену» логістику має містити використання інноваційних технологій, які сприятимуть максимальній екологічності цього процесу. Так, знову звернувшись до Стратегії розвитку агропромислового комплексу, бачимо, що Урядом планується оновити 14,6 тис. вагонів-зерновозів (із 24 тис. наявних) та забезпечити виробництво 130 електровозів. Також заплановано побудову 165 барж дедвейтом 5 тис. т для перевезення 33 млн т зернових та олійних культур у зоні 150 км від Дніпра. Необхідними заходами задля виконання цього плану є: модернізація суднобудівельної та вагонобудівельної потужностей і забезпечення будівництва 4 портових терміналів (Східна та Західна Африка) з потужністю 2 млн т на рік кожний [5].

Важливість виконання цього комплексу дій полягає в певній інвестиційній привабливості будівництва саме в Україні. Це зумовлено такими чинниками, як: створення в Україні оператора екологічного річкового транспорту на водні та інвестиції в сучасний зелений залізничний транспорт, тобто створення оператора або ж інвестиції в Укрзалізницю.

Такий план заходів сприятиме посиленню економічних процесів та підвищить репутаційній можливості України серед світових інвесторів, через дотримання екологічного-орієнтованого курсу економічного відновлення та зростання. Однак, варто розуміти, що під час впровадження цих інвестиційних програм, українські підприємці займатимуться фактично інноваційною діяльністю (для України), тому певною мірою це можна вважати стартапами [11].

Тому, щоб здійснити ефективне повоєнне відновлення, із максимізацією підприємницької інноваційної діяльності на основі «зелених» технологій, Уряду необхідно дотриматися таких рекомендацій:

- Уряд повинен надавати фінансову підтримку підприємствам, які бажають впроваджувати «зелені» технології за розглянутими напрямками, зокрема це може бути створення нових грантових програм або ж зміни в податковій політиці задля підтримки новостворених підприємств;

- необхідно розробляти та впроваджувати навчальні та консультаційні програми для нових підприємців, які будуть спрямовані на допомогу в ознайомленні з різними бізнес-процесами, можливостями додаткового фінансування та базовими основами діяльності та управління підприємством;

- необхідно сприяти встановленню діалогу між Урядом та підприємцями, що займаються інноваційною діяльністю, зокрема, впровадженням зелених технологій, що сприятиме підвищенню рівня комунікації, обміну ресурсами та сприятиме швидкому впровадженню нових стартапів;

- необхідно законодавчо встановити стандарти та сертифікацію для зелених технологій, що сприятиме підвищенню довіри в інвесторів та населення, а також надаватиме підприємцям розуміння того, яких мінімальних стандартів потрібно досягти;

- необхідно допомагати в створенні інноваційних платформ, які будуть об'єднувати підприємців та інвесторів зі всього світу, що сприятиме обміну ідеями та пошуку фінансової та консультативної підтримки.

**Висновки.** Необхідність впровадження екологізації на рівні виробництва в країні зумовлена негативними світовими тенденціями, щодо довкілля. Так, наслідком активної людської та підприємницької діяльності, з кожним роком завдається все більше шкоди нашому довкіллю. Тому, щоб населення мало можливість і надалі жити на цій планеті, без серйозних захворювань, які пов'язані з погіршенням стану екології, Європейським Союзом було прийнято Європейський Зелений Курс, який передбачає рух до кліматично нейтрального європейського континенту у 2050 році. Україна ж, не зважаючи на стан активних бойових дій, продовжує рух інтеграції та вступу в ЄС, що зумовлює необхідність приєднання до зеленого вектору економічного розвитку. Окрім цього, сприяння екологічної трансформації виробництва та посиленій екологізації на всіх рівнях, сприятиме підвищенню репутації на міжнародній арені та серед інвесторів, що позитивно вплине на повоєнне економічне відновлення та розвиток.

Але окрім іноземних інвесторів, варто також орієнтуватися на власних підприємців, які здійснюватимуть стартапи шляхом відкриття малого бізнесу. Для цього необхідно намагатися нівелювати проблеми, з якими можуть зіткнутися наші підприємці, зокрема такими діями, як наданням фінансової допомоги, наданням навчальних та консультаційних програм для нових підприємців, сприянню встановленню діалогу між Урядом та підприємцями, законодавчому встановленню стандартів та сертифікації для зелених технологій і допомогою в створенні інноваційних платформ.

#### Список використаних джерел:

1. Метт Макграт. Мільйон видів тварин та рослин на межі вимирання через людей. Шокуючий звіт ООН. *BBS NEWS Україна*. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-48174673> (дата звернення: 21.12.2023).
2. Communication From the Commission: The European Green Deal. *European Commission*. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52019DC0640&from=ET> (дата звернення: 21.12.2023).
3. Міндовкілля: Війною уражено понад 20% природоохоронних територій України. *Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України «Урядовий портал»*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/mindovkillia-viinoiu-urazhenno-ponad-20-prirodookhoronnykh-terytorii-ukrainy> (дата звернення: 22.12.2023).
4. Аверчева Н.О., Сфремов А.О. Роль “зелених” інвестицій у повоєнному стійкому розвитку аграрного сектору України. *Глобальні виклики сьогодення: наука, освіта та технології: матеріали міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених, м. Рига, Латвія, 14 вересня 2023 р. Рига: ЦПР «Педагогічний простір», 2023. 86 с.* URL: <http://dpspace.ksaeu.kherson.ua/handle/123456789/8558> (дата звернення: 24.12.2023).
5. Презентація «Стратегія агропромислового комплексу». *Міністерство аграрної політики та продовольства України*. URL: <https://minagro.gov.ua/investoram/strategiya-rozvitku-agropromislovogo-kompleksu> (дата звернення: 25.12.2023).
6. Гелетуха Г. Біометан і зелений водень: порівняємо основні відновлювальні гази. *Green Deal*. URL: <https://interfax.com.ua/news/greendeal/794706.html> (дата звернення: 26.12.2023).
7. Воднева стратегія України: проєкт / *Інститут відновлювальної енергетики НАН України*. Київ, 2021. 91 с. URL: <https://hydrogen.ua/images/about/Vodneva-Strategia-Cover.pdf> (дата звернення: 01.01.2024).
8. Україна – енергетичний хаб Європи. Уряд схвалив Енергетичну стратегію до 2050 року. *Міністерство енергетики України*. URL: <https://mev.gov.ua/novyna/ukrayina-enerhetychnyy-khab-eyvropu-uryad-skhvalyv-enerhetychnu-stratehiyu-do-2050-roku> (дата звернення: 01.01.2024).
9. Стратегія майбутнього: Україна – це енергетичний хаб, який допоможе Європі позбутися залежності від росії. *Міністерство енергетики України*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/strategiia-maibutnoho-ukraina-tse-enerhetychnyi-khab-iakyi-dopomozhe-ievropi-pozbutysiazalezhnosti-vid-rosii> (дата звернення: 02.01.2024).
10. Обсяг виробництва, урожайність та зібрана площа сільськогосподарських культур за їх видами по регіонах. *Державна служба статистики України*. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 02.01.2023)



11. Єфремов А.О., Пристемський О.С. Фінансування стартапів та малих підприємств: проблеми та перспективи. *Стратегічні пріоритети розвитку соціально-економічних систем у контексті сучасного наукового виміру: Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції* (Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького, м. Запоріжжя, 27 жовтня 2023 р). Полтава : Видавництво ПП «Астрая». 2023. С. 167–170. URL: <http://dspace.ksaeu.kherson.ua/handle/123456789/8272>

### References:

1. Mett Makhrat (2019) Milion vydiv tvaryn ta roslyn na mezhi vymyrannia cherez liudei. Shokui-uchy y zvit OON [A million species of animals and plants are on the verge of extinction because of humans. Shocking UN report]. *BBS NEWS Ukraina*. Available at: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-48174673> (accessed December 21, 2023).

2. European Commission (2019). Communication From the Commission: The European Green Deal. Available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52019DC0640&from=ET> (accessed December 21, 2023).

3. Yedynyi veb-portal orhaniv vykonavchoi vlady Ukrainy «Uriadovi portal» (2023) Mindovkillia: Viinoiu urazheno ponad 20% pryrodookhoronnykh terytorii Ukrainy [Ministry of Environment: The war has affected more than 20% of Ukraine's protected areas]. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/mindovkillia-viinoiu-urazheno-ponad-20-pyrodookhoronnykh-terytorii-ukrainy> (accessed December 22, 2023).

4. Avercheva N. O., Yefremov A. O. (September 14, 2023) Rol “zelenykh investytsii u povoiennomu stiikomu rozvytku ahranoho sektoru Ukrainy [The role of 'green' investments in the post-war sustainable development of Ukraine's agricultural sector]. *Hlobalni vyklyky sohodennia: nauka, osvita ta tekhnolohii: materialy mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii zdobuvachiv vyshchoi osvity ta molodykh uchenykh*, m. Ryha, Latviia. r. Ryha: TsPR «Pedahohichniy prostir». P. 86 Available at: <http://dspace.ksaeu.kherson.ua/handle/123456789/8558> (accessed December 24, 2023).

5. Ministerstvo ahrarnoi polityky ta prodovolstva Ukrainy (2023). Prezentatsiia «Stratehiia ahropromyslovoho kompleksu» [Presentation "Strategy of the agro-industrial complex"]. Available at: <https://minagro.gov.ua/investoram/strategiya-rozvitku-agropromislovogo-kompleksu> (accessed December 25, 2023).

6. Heletukha H. (2022) Biometan i zelenyi voden: porivniaemo osnovni vidnovliuvalni hazy [Biomethane and green hydrogen: comparing the main renewable gases.]. *Green Deal*. Available at: <https://interfax.com.ua/news/greendeal/794706.html> (accessed December 26, 2023).

7. Instytut vidnovliuvainoi enerhetyky NAN Ukrainy (2021). Vodneva stratehiia Ukrainy: proiekt [Hydrogen strategy of Ukraine: project]. Kyiv, p. 91 Available at: <https://hydrogen.ua/images/about/Vodneva-Strategia-Cover.pdf> (accessed January 1, 2024).

8. Ministerstvo enerhetyky Ukrainy (2023) Ukraina – enerhetychnyi khab Yevropy. Uriad skhvalyv Enerhetychnu stratehiu do 2050 roku [The government approved the Energy Strategy until 2050. Ministry of Energy of Ukraine]. Available at: <https://mev.gov.ua/novyna/ukrayina-enerhetychnyy-khab-yevropy-uryad-skhvalyv-enerhetychnu-stratehiyu-do-2050-roku> (accessed January 1, 2024).

9. Ministerstvo enerhetyky Ukrainy (2023) Stratehiia maibutnoho: Ukraina – tse enerhetychnyi khab, yakyi dopomozhe Yevropi pozbutysia zalezhnosti vid rosii [Future strategy: Ukraine is an energy hub that will help Europe get rid of dependence on russia]. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/stratehiia-maibutnoho-ukraina-tse-enerhetychnyi-khab-iakyi-dopomozhe-ievropi-pozbutysia-zalezhnosti-vid-rosii> (accessed January 2, 2024).

10. Derzhavna sluzhba statystryky Ukrainy (2021) Obsiah vyrobnytstva, urozhainist ta zibrana ploshcha silskohospodarskykh kultur za yikh vydamy po rehionakh [Volume of production, yield and harvested area of agricultural crops by their types by region]. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed January 2, 2024).

11. Yefremov A. O., Prystemskiy O. S. (2023) Finansuvannia startapiv ta malykh pidpriemstv: problemy ta perspektyvy [Financing Startups and Small Businesses: Problems and Prospects]. *Stratehichni priorytety rozvytku sotsialno-ekonomichnykh system u konteksti suchasnoho naukovo-ho vymiru: Materialy II Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii (Melitopolskyi derzhavnyi pedahohichniy universytet imeni Bohdana Khmelnytskoho, m. Zaporizhzhia)*. Poltava: Vydavnytstvo PP «Astraiya». P. 167–170. Available at: <http://dspace.ksaeu.kherson.ua/handle/123456789/8272>

УДК 338.4

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.14>**Строченко Н.І.**

кандидат економічних наук, професор,  
Сумський національний аграрний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4721-9523>

**Ковальова О.М.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Сумський національний аграрний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4240-4498>

**Strochenko Natalia, Kovalova Olha**  
Sumy National Agrarian University

## КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ: СУТНІСТЬ ТА НАПРЯМКИ ЗМІЦНЕННЯ

### COMPETITIVENESS OF AGRICULTURAL ENTERPRISES: THE ESSENCE AND DIRECTIONS OF STRENGTHENING

*Враховуючи постійні зміни у зовнішньому середовищі та появу все нових чинників, що впливають на діяльність аграрних підприємств, проблема пошуку напрямів зміцнення конкурентоспроможності аграрних підприємств залишається актуальною. Метою статті є визначення та поглиблення сутності конкурентоспроможності аграрних підприємств, формування системи факторів формування конкурентоспроможності аграрного підприємства та напрямів її зміцнення. В статті представлено систему факторів формування конкурентоспроможності аграрного підприємства. Для аналізу конкурентоспроможності аграрних підприємств в статті використано методіку SWOT-аналізу. Для зміцнення конкурентоспроможності аграрних підприємств запропоновано: удосконалення механізму державної підтримки, впровадження ефективних підприємницьких стратегій розвитку аграрних підприємств та ін. Отримані висновки матимуть практичне значення для аграрних підприємств при розробці стратегії зміцнення конкурентоспроможності.*

**Ключові слова:** аграрні підприємства, аграрна галузь, конкурентоспроможність аграрних підприємств, SWOT-аналіз конкурентоспроможності, напрями зміцнення конкурентоспроможності.

*Today, the activity of agricultural enterprises takes place in a competitive environment, which significantly affects the indicators of the effectiveness of the functioning of an individual agricultural enterprise. Taking into account the constant changes in the external environment and the emergence of new factors affecting the activity of agricultural enterprises, the problem of finding ways to strengthen the competitiveness of agricultural enterprises remains relevant. Therefore, determining the development trends of domestic agricultural enterprises and the mechanism of competitive strategy acquires extremely important importance in modern conditions. In particular, the problems of low competitiveness of agricultural enterprises should be solved, the factors of its increase should be identified and involved, and the organizational mechanism of the competitive strategy should be developed. The purpose of the article is to define and deepen the essence of the competitiveness of agrarian enterprises, the formation of a system of factors of the formation of the competitiveness of an agrarian enterprise and the directions of its strengthening. The article presents a system of factors that form the competitiveness of an agrarian enterprise, in particular: technical-technological, territorial-geographical, financial-economic, social-psychological, regulatory-legal and environmental. To analyze the competitiveness of agricultural enterprises and the agricultural industry as a whole, the article uses the methodical approach of SWOT analysis. According to its results, the conclusion was formed that the elimination of weaknesses and threats of the industry, as well as the use of the strengths and opportunities of the industry can become reserves for strengthening competitiveness in the future, which will become the basis for ensuring the food security of the country. In order to strengthen*

*the competitiveness of agricultural enterprises, the following are proposed: improvement of the mechanism of state support, implementation of effective entrepreneurial strategies for the development of agricultural enterprises, deepening of vertical and horizontal integration links, constant monitoring of internal and external markets of agricultural products to prevent threats to the country's food security, etc. The obtained conclusions will be of practical importance for agricultural enterprises when developing strategies to strengthen competitiveness.*

**Key words:** *agricultural enterprises, agricultural industry, competitiveness of agricultural enterprises, SWOT-analysis of competitiveness, directions for strengthening competitiveness.*

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах діяльність аграрних підприємств відбувається в конкурентному середовищі, що значно впливає на показники ефективності функціонування окремого аграрного підприємства. Отже, визначення тенденцій розвитку вітчизняних аграрних підприємств і механізму конкурентної стратегії набуває в сучасних умовах надзвичайно важливого значення. Зокрема, мають бути вирішені проблеми низької конкурентоспроможності аграрних підприємств, виявленні й залученні фактори її підвищення та розроблений організаційний механізм конкурентної стратегії.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемі вивчення конкурентоспроможності підприємств вже приділено досить багато уваги з боку вчених, зокрема в працях Вініченко І.І., Маховського Д.В. [1], Грабовського Р. та ін. [2], Крючкової Ж.В. [5], Маліка М.Й., Нужної О.А. [6] та ін. визначено сутність поняття конкурентоспроможності аграрних підприємств. В працях Желуденко К.В. [3], Зось-Кіор М.В. та ін. [4], Маргіянової М.П., Статівки К.О. [7], Протосвіцької О.І. та ін. [9], Федик О.В. [10] та ін. розглянуті напрями з підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. Однак, враховуючи динамічність зовнішнього середовища та постійну появу все нових і нових чинників, що впливають на діяльність аграрних підприємств проблема пошуку напрямів зі зміцнення конкурентоспроможності аграрних підприємств потребує продовження досліджень.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є визначення та поглиблення сутності конкурентоспроможності аграрних підприємств, формування системи факторів формування конкурентоспроможності аграрного підприємства та напрямів її зміцнення.

**Виклад основного матеріалу.** Термін «конкурентоспроможність» широко поширений і фактично використовується в багатьох бізнес-термінологіях. Оскільки конкурентоспроможність можна розглядати на рівні підприємств, фірм, компаній, корпорацій, регіонів, держав, саме поняття «конкурентоспроможності», визначене різними джерелами, тлумачиться по-різному. Конкурентоспроможність є основною характеристикою підприємства з точки зору виживання в конкурентному середовищі. Конкурентоспроможність характеризує здатність суб'єкта підприємницької діяльності утримуватися на достатньому рівні і підвищувати свою життєздатність. Конкурентоспроможність є мірою успішності не лише окремого підприємства, а й має безпосередній вплив на економічний бренд країни, її доходи та добробут в цілому, що вимагає постійного дослідження та пошуку напрямів зміцнення.

Під поняттям конкурентоспроможності слід розуміти здатність ефективно здійснювати підприємницьку діяльність і забезпечувати досягнення прибуткових результатів з урахуванням конкурентних умов ринку.

Переважно під конкурентоспроможністю підприємства вчені розуміють здатність підприємства своєчасно й ефективно коригувати параметри своєї діяльності відповідно до змін зовнішнього (екзогенного) середовища для підтримки існуючих конкурентних переваг і створення нових задля досягнення своїх стратегічних цілей [4]. На нашу думку, дане поняття слід розглядати не тільки як результат діяльності, а й як системну категорію, що відображає процес діяльності підприємства з точки зору його стратегічних цілей.

За напрямами аналізу конкурентоспроможності підприємства виділяють такі її види:

1. Економічна конкурентоспроможність – оцінювання ефективності суб'єкта підприємницької діяльності з точки зору витрат, прибутку та рентабельності в порівнянні в динаміці функціонування самого підприємства та/або з його конкурентами.

2. Технічна конкурентоспроможність – оцінювання ефективності суб'єкта підприємницької діяльності на основі технологічних інновацій, які підприємство впроваджує для покращення якості продукції та виробничих процесів.

3. Якісна конкурентоспроможність – визначається на основі якості продукції або послуг, а також рівня задоволеності клієнтів.

4. Цінова конкурентоспроможність визначає наскільки ціни за товари чи послуги суб'єкта підприємницької діяльності є конкурентоспроможними.

5. Маркетингова конкурентоспроможність – оцінка ефективності стратегій з маркетингу, а також здатності підприємства залучати та утримувати клієнтів.

6. Інноваційна конкурентоспроможність – оцінювання здатності підприємства до постійних інновацій та впровадження нових ідей та рішень.

7. Глобальна конкурентоспроможність – оцінювання можливості підприємства конкурувати на міжнародному рівні та ефективно функціонувати на глобальних ринках.

Що стосується аграрного ринку, то з розвитком ринкових відносин значно посилилася конкуренція і між аграрними підприємствами, що висуває підвищені вимоги до господарської діяльності аграрних підприємств. Це свідчить про те, що питання зміцнення конкурентоспроможності є актуальним і для підприємств аграрного сектору.

Ринкові умови господарювання в сільському господарстві обумовили появу багатьох негативних явищ як внутрішнього, так і зовнішнього характеру. На зниження конкурентоспроможності й ефективності діяльності аграрних підприємств значно впливають такі зовнішні фактори, як: політична нестабільність, конкуренція з боку іноземних виробників сільськогосподарської продукції, відсутність належної державної підтримки вітчизняних аграріїв, зменшення попиту на сільськогосподарську продукцію внаслідок зменшення платоспроможного попиту тощо. Серед негативних внутрішніх факторів можна відмітити: скорочення обсягів виробництва аграрної продукції та зниження її якості, слабка матеріально-технічна база аграрних підприємств, низький рівень інвестиційної привабливості та інноваційних впроваджень, невміння багатьох керівників використовувати сучасні технології менеджменту тощо. Також великою проблемою залишається невідповідність вітчизняної аграрної продукції вимогам аграрного ринку Європи та міжнародним стандартам якості. Внаслідок чого вітчизняні аграрні підприємства не можуть вийти на закордонні ринки з багатьма видами сільськогосподарської продукції. Все вказане свідчить про необхідність дослідження питання підвищення конкурентоспроможності вітчизняних аграрних товаровиробників, захисту їх інтересів на зовнішніх ринках та стратегічного розвитку аграрної галузі України [1].

Відмітимо, що конкурентоспроможність аграрних підприємств має свої особливості, що пов'язано зі специфічними рисами сільського господарства, видом економічної діяльності аграрного підприємства, природно-кліматичними та регіональними особливостями ведення сільськогосподарської діяльності, з рівнем використання земельних та інших природних ресурсів, зі спеціалізацією, з тривалістю виробничого циклу, великою кількістю товаровиробників та значним рівнем конкуренції на аграрному ринку [3, с. 34].

У зв'язку з вказаними особливостями слід розібратися з поняттям конкурентоспроможності аграрного підприємства.

Вчені під конкурентоспроможністю аграрних підприємств розуміють здатність суб'єктів економічної діяльності сільськогосподарської галузі адаптуватися до нестабільних ринкових умов господарювання, використовуючи свої конкурентні переваги, і перемагати в конкурентній боротьбі на ринках сільськогосподарської продукції та послуг, завдяки підвищенню ефективності використання земельних, трудових,

матеріальних, фінансових та інших ресурсів [6; 8]. При цьому, як ми вважаємо, аграрні підприємства повинні задовольняти потреби споживачів найбільш повною мірою шляхом постійного моніторингу ситуації на ринках сільськогосподарської продукції та вміння швидко реагувати на зміну кон'юнктури ринку.

На конкурентоспроможність аграрних підприємств впливають численні фактори, серед яких (табл. 1):

Таблиця 1

**Система факторів формування конкурентоспроможності аграрного підприємства**

<b>Фактори конкурентоспроможності</b>	<b>Економічна характеристика</b>
Техніко-технологічні	сучасні технології вирощування культур і утримання поголів'я, модернізоване обладнання, устаткування, оптимальна вантажопід'ємність автопарку
Територіально-географічні	вигідне місцезонашування, близькість до ринків постачання і збуту, інфраструктура
Фінансово-економічні	наявність необхідних обсягів фінансів, платоспроможності, фінансової стійкості, оптимальності структури фінансового капіталу, робочого капіталу
Соціально-психологічні	наявність належних умов праці, відпочинку, оздоровлення, корпоративна культура
Нормативно-правові	нормативно-правова база, державне сприяння розвитку аграрної галузі, рівень сертифікації, стандартизації і галузевої уніфікації, ліцензування і патентування
Екологічні	дотримання вимог екологічного законодавства

*Джерело: розроблено авторами*

Фактори формування конкурентоспроможності покладено в систему показників визначення і планування рівня конкурентоспроможності, хоча окремі з них не можна формалізувати і оцінити, а дати лише описовий характер.

Рівень конкурентоспроможності забезпечується такими показниками:

- висока ефективність ресурсного потенціалу;
- рівень кваліфікації і продуктивності праці;
- рівень ділової активності, платоспроможності, фінансової стійкості;
- позитивні тенденції економічного росту;
- коефіцієнти рентабельності виробництва, реалізації, операційної діяльності;
- тривалість операційного і фінансового циклів, періоди інкасації дебіторської і кредиторської заборгованостей;
- рівень окупності витрат.

Виробничі фактори є основою будь-якого виробництва, від ефективності використання землі, засобів праці і самої праці залежить рівень технологічної конкурентоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності.

Досягнення мети підвищення конкурентоспроможності підприємства від окремого виду виробленої продукції до здійснення підприємницького бізнесу в цілому залежить від виявлення і швидкості мобілізації наявних резервів.

Жодне підприємство не може досягти абсолютної переваги над своїми конкурентами за всіма критеріями ефективності діяльності, але воно може використати свої «сильні сторони» для досягнення економічного успіху в перспективі, а вміння управління «слабкими сторонами» дозволить послабити економічні ризики в майбутньому.

На основі вивчення факторів впливу на конкурентоспроможність аграрних підприємств нами проведено SWOT-аналіз конкурентоспроможності аграрної галузі України в цілому, результати чого представлено в таблиці 2.

Таблиця 2

## SWOT-аналіз конкурентоспроможності аграрної галузі України

СИЛИ (S)	СЛАБКОСТІ (W)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- найвищий рівень земле забезпечення серед європейських країн;</li> <li>- найродючіші ґрунти;</li> <li>- потенційна здатність українських земель до продовольчого забезпечення становить від 150 до 500 млн осіб;</li> <li>- значне оновлення останнім часом техніко-технологічної бази великими аграрними підприємствами;</li> <li>- значні позитивні зрушення в рослинництві та птахівництві (інвестиції у виробничі потужності, новітні технології);</li> <li>- значна концентрація природних ресурсів, особливо у вирощуванні зернових культур, що є важливим напрямком підвищення ефективності господарювання, отримання конкурентних переваг та нарощування експортного потенціалу.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- надмірна експлуатація земель в напрямку вирощування культур, що шкодять родючості але є високоприбутковими, може спричинити зменшення родючості в майбутньому, що поряд з безпекою для споживача вимагає уваги до безпеки навколишнього середовища;</li> <li>- скорочення числа зайнятих в аграрній галузі, низька здатність працівників до освоєння нових технологій;</li> <li>- неможливість впливати на ціну реалізації;</li> <li>- збитковість майже всіх галузей тваринництва, значне скорочення поголів'я тварин;</li> <li>- високий фізичний і моральний знос основних засобів у дрібних аграрних підприємствах;</li> <li>- незавершені процеси адаптації до європейських вимог щодо якості та безпечності харчових продуктів,</li> <li>- відсутність глибокої переробки аграрної продукції і як наслідок її сировинна орієнтація та незначна додана вартість товарної продукції;</li> <li>- недостатня кількість потужностей для зберігання окремих видів сільськогосподарської продукції;</li> <li>- неспроможність відстоювати та розвивати частку ринку, недостатньо кваліфікації для просування товару та небажання задовольняти споживача в повній мірі;</li> <li>- недостатній досвід менеджерів в оцінці рівня конкурентоспроможності товару та підприємства, вимог та умов доступу на іноземні ринки, просування українських товарів на ці ринки; низька здатність працівників до освоєння нових технологій;</li> </ul>
МОЖЛИВОСТІ (O)	ЗАГРОЗИ (T)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- розширення сфери впровадження нових енергозберігаючих технологій виробництва сільськогосподарської продукції;</li> <li>- зростання попиту на органічну продукцію;</li> <li>- горизонтальна кооперація дозволяє об'єднувати окремі господарства населення з метою поліпшення якості їх продукції, впровадження стандартів управління якістю, придбання сучасної техніки для заміни ручної праці, що значно впливатиме на рівень продуктивності;</li> <li>- значний розвиток інноваційних технологій, зокрема точне землеробство;</li> <li>- близькість основних ринків збуту;</li> <li>- розвинена транспортна інфраструктура (залізниця, дороги, порти);</li> <li>- постійне зростання світового попиту на продовольчі продукти і альтернативну енергетику, а також наявність порівняно дешевих трудових ресурсів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- нестабільність політичного й економічного середовища, військові події;</li> <li>- інфляція, низький рівень інформаційного забезпечення;</li> <li>- високий рівень конкуренції на міжнародних ринках і нестабільність конкурентних позицій вітчизняної сільськогосподарської продукції на них;</li> <li>- негативна демографічна ситуація, нерівномірний розподіл трудових ресурсів на території країни, старіння сільського населення;</li> <li>- відсутність прозорості угод на аграрному ринку, що призводить до циклічних цінових сплесків і несприятливого розподілу прибутків між сільськогосподарськими товаровиробниками й торговельними компаніями;</li> <li>- недостатній рівень розвитку товарних бірж;</li> <li>- низький рівень розвитку вітчизняної фінансово-кредитної системи, що проявляється у високій вартості банківських кредитів та позик;</li> <li>- нерозвиненості в Україні сфери страхування кредитних та виробничих ризиків;</li> <li>- недостатня державна підтримка аграріїв;</li> <li>- недостатня та застаріла транспортна інфраструктура, низький рівень інституційної підтримки,</li> <li>- відсутність ефективних засобів захисту прав інтелектуальної власності, неефективність митних процедур тощо.</li> </ul>

*Джерело: складено авторами на основі*

За результатними SWOT-аналізу конкурентоспроможності аграрної галузі України слід зробити висновок, що ліквідація слабких сторін та загроз галузі, а також використання сильних сторін та можливостей галузі може стати резервами для зміцнення конкурентоспроможності в майбутньому. Для цього, як бачимо, слід враховувати ряд чинників, а саме: зміни на міжнародних ринках продовольства; проведення поглиблених маркетингових досліджень на перспективу з урахуванням кон'юнктурних змін і впровадження новітніх технологій, удосконалення державної підтримки сільськогосподарських товаровиробників тощо.

В таблиці 3 представлено основні напрями підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств та відповідні моделі вибору стратегії.

Таблиця 3

### Напрями підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств

Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства	Модель вибору відповідної стратегії
Покращення якісних та економічних характеристик, та асортименту сільськогосподарської продукції та продуктів її переробки	Матриця БКГ
Визначення інвестиційних пріоритетів різних видів бізнес-напрямів виробництва, диверсифікація	SHТ-аналіз
Усунення слабких позицій та протидія загрозам зовнішнього середовища функціонування	SWOT-аналіз
Вибір оптимального, ефективного ринку реалізації продукції, удосконалення виробничої структури, оптимізації посівних площ, переорієнтація видів діяльності	Модель комплексного ділового аналізу PIMS
Зміцнення ринкової позиції, розширення ринкових можливостей	Матриця І. Ансофа
Оптимізація фінансового капіталу. Реалізація можливостей власного капіталу	Матриця Skanstart
Удосконалення операційного, кадрового, маркетингового і фінансового менеджменту	Модель комплексного ділового аналізу PIMS

*Джерело: сформовано авторами*

На думку Вініченко І.І., Маховського Д.В., при розробці напрямів зміцнення конкурентоспроможності аграрних підприємств основну увагу слід приділити стратегіям наступального характеру, спроможним вивести аграрні підприємства на новий рівень господарювання та забезпечити їм фінансову стійкість і платоспроможність та досягти основної мети їхньої діяльності – зростання ефективності господарювання [1].

**Висновки.** Таким чином, аналіз конкурентоспроможності займає важливе значення для пошуку резервів розвитку аграрних підприємств. Основними напрямками зміцнення конкурентоспроможності аграрних підприємств є:

- впровадження дієвого механізму державної підтримки агропромислового комплексу шляхом оптимізації кількості та змісту державних цільових і бюджетних програм, поступового переходу від прямої фінансової підтримки аграрним підприємствам до сприяння розвитку сільської місцевості, ринкової інфраструктури аграрного ринку;
- створення сприятливого інноваційно-інвестиційного клімату в країні для розширення процесів внутрішнього та зовнішнього інвестування;
- впровадження механізму підтримки дрібних аграрних підприємств в процесах оновлення ними технічних засобів;
- забезпечення державою інформаційної підтримки та посилення дорадницьких послуг на регіональному рівні з питань маркетингу, менеджменту тощо;

- впровадження ефективних підприємницьких стратегій розвитку аграрних підприємств на основі вдосконалення організації виробництва та впровадження концепції маркетингу з метою вивчення потреб споживачів, аналізу конкурентів з метою впровадження ефективної рекламної політики, створення нової продукції ат поліпшення якісних характеристик продукції;
  - організаційне, технічне й технологічне оновлення сільськогосподарського виробництва на інноваційних засадах;
  - зростання ефективності використання наявного ресурсного потенціалу підприємств;
  - зростання рівня мотивації персоналу сільськогосподарських підприємств як рушія підвищення продуктивності праці та ресурсного потенціалу в цілому;
  - посилення спеціалізації та концентрації виробництва з використанням ресурсозберігаючих технологій для дотримання вимог екологізації виробництва;
  - поглиблення вертикальних та горизонтальних інтеграційних зв'язків між різними сферами агропромислового комплексу, формування кластерів з метою забезпечення переробки сільськогосподарської продукції та збільшення обсягів постачання на внутрішні та зовнішні ринки продукції з більшим вмістом додатної вартості;
  - постійний моніторинг внутрішнього й зовнішнього ринків сільськогосподарської продукції для попередження загроз продовольчій безпеці країни.
- Зміцнення конкурентоспроможності вітчизняних аграрних підприємств є одним з чинників забезпечення продовольчої безпеки України та світу.

#### Список використаних джерел:

1. Вініченко І.І., Маховський Д.В. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: стан і перспективи. *Агросвіт*. 2013. № 21. С. 10–13.
2. Грабовський Р., Дадак О., Дорош-Кізім М. Конкурентоспроможність сільського господарства України на зовнішніх ринках та шляхи її підвищення. *Науковий вісник ЛНУВМБ імені С.З. Гжицького. Серія: Економічні науки*. 2022. Т. 24. № 100. С. 16–21.
3. Желуденко К.В. Механізм підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова*. 2021. Т. 26. Вип. 2(87). С. 33–40.
4. Зось-Кіор М.В., Калужний С.О. Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 23–27.
5. Крючкова Ж.В. Сутність конкуренції і конкурентоспроможності аграрних підприємств як економічних категорій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 12. С. 49–53
6. Малік М.Й., Нужна О.А. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: методологія і механізми. Київ : Інститут аграрної економіки, 2007. 270 с.
7. Мартіянова М.П., Статівка К.О. Розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2017. Випуск 6. С. 57–62. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/6\\_2017\\_ukr/13.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/6_2017_ukr/13.pdf)
8. Пархомець М.К., Уніят Л.М. Управління виробництвом молока на інноваційній основі як напрям розвитку конкурентоспроможного молочного скотарства у сільськогосподарських підприємствах. *Інноваційна економіка*. 2018. № 5–6. С. 18–25. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/333814013.pdf>
9. Протосвіцька О. І., Федорчук О. М., Свиридовський В. М., Дудченко В. В. Забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах сталого розвитку: монографія. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2021. 196 с.
10. Федик О.В. Проектування заходів з підвищення конкурентоспроможності продукції аграрних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*, 2021. Випуск 63. С. 205–208. URL: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2021/08/38.pdf>

#### References:

1. Vinichenko I. I., Maховskyy D. V. (2013) Konkurentospromozhnist agrarnykh pidpryyemstv: stan i perspektyvy [Competitiveness of agricultural enterprises: state and prospects]. *Agroworld*, vol. 21, pp. 10–13.



2. Grabovskiy R., Dadak O., Dorosh-Kizym M. (2022) Konkurentospromozhnist silskogo gospodarstva Ukrayiny na zovnishnix rynkax ta shlyaxy yiyi pidvyshhennya [Competitiveness of Ukrainian agriculture on foreign markets and ways to increase it]. *Scientific Bulletin of the LNUVMB named after S.Z. Gzhitskyi. Series: Economic Sciences*, vol. 24, no. 100, pp. 16–21.

3. Zheludenko K. V. (2021) Mexanizm pidvyshhennya konkurentospromozhnosti agrarnyx pidpryyemstv [The mechanism of increasing the competitiveness of agricultural enterprises]. *Bulletin of ONU named after I.I. Mechnikova*, vol. 26, no. 2(87), pp. 33–40.

4. Zos-Kior M. V., Kalyuzhnyj S. O. (2020) Udoskonalennya systemy upravlinnya konkurentospromozhnistyu agrarnogo pidpryyemstva [Improvement of the agricultural enterprise competitiveness management system]. *Economy and the state*, vol. 3, pp. 23–27.

5. Kryuchkova Zh. V. (2016) Sutnist konkurenciyi i konkurentospromozhnosti agrarnyx pidpryyemstv yak ekonomichnyx kategorij [The essence of competition and competitiveness of agricultural enterprises as economic categories]. *Investments: practice and experience*, vol. 12, pp. 49–53.

6. Malik M. J., Nuzhna O. A. (2007) Konkurentospromozhnist agrarnyx pidpryyemstv: metodologiya i mexanizmy [Competitiveness of agricultural enterprises: methodology and mechanisms]. Kyiv: Institute of Agrarian Economics. (in Ukrainian)

7. Martiyanova M. P., Stativka K. O. (2017) Rozrobka zaxodiv shhodo pidvyshhennya konkurentospromozhnosti agrarnyx pidpryyemstv [Development of measures to increase the competitiveness of agricultural enterprises]. *Infrastruktura rynku – Market infrastructure*, vol. 6, pp. 57–62. Available at: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/6\\_2017\\_ukr/13.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/6_2017_ukr/13.pdf) (accessed February 20, 2024).

8. Parxomecz M. K., Uniyat L. M. (2018) Upravlinnya vyrobnyctvom moloka na innovacijnij osnovi yak napryam rozvytku konkurentospromozhnogo molochного skotarstva u silskogospodarskyx pidpryyemstvax [Management of milk production on an innovative basis as a direction of development of competitive dairy farming in agricultural enterprises]. *Innovacijna ekonomika – Innovative economy*, vol. 5-6, pp. 18–25. Available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/333814013.pdf> (accessed February 20, 2024).

9. Protosviczka O. I., Fedorchuk O. M., Svyrydovskiy V. M., Dudchenko V. V. (2021) *Zabezpechennya konkurentospromozhnosti agrarnyx pidpryyemstv v umovax stalogo rozvytku* [Ensuring the competitiveness of agricultural enterprises in conditions of sustainable development]: monograph. Kherson: OLDI-PLUS. (in Ukrainian)

10. Fedyk O. V. (2021) Proektuvannya zaxodiv z pidvyshhennya konkurentospromozhnosti produkciyi agrarnyx pidpryyemstv [Designing measures to increase the competitiveness of the products of agricultural enterprises]. *Naukovyj visnyk Uzhgorodskogo Nacionalnogo Universytetu – Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University*, vol. 63, pp. 205–208. Available at: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2021/08/38.pdf> (accessed February 20, 2024).

УДК 69.005.52:658.5:004.9

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.15>**Ходак В.Д.**аспірант кафедри менеджменту організацій,  
Національний університет «Львівська політехніка»**Русин-Гриник Р.Р.**Ph.D., доцент кафедри підприємництва  
та екологічної експертизи товарів,  
Національний університет «Львівська політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2895-6437>**Федина Я.В.**аспірант кафедри менеджменту організацій,  
Національний університет «Львівська політехніка»**Khodak Volodymyr, Rusyn-Hrynyk Roman, Fedina Yaroslav**  
Lviv Polytechnic National University**ПРИНЦИПИ РОЗВИТКУ SMART-ТЕХНОЛОГІЙ  
В УПРАВЛІННІ БУДІВЕЛЬНИМ БІЗНЕСОМ****PRINCIPLES OF DEVELOPMENT OF SMART TECHNOLOGIES  
IN CONSTRUCTION BUSINESS MANAGEMENT**

У сфері будівельного бізнесу SMART-технології повинні сприяти досягненню конкретних, вимірюваних, досяжних, значущих та обмежених в часі результатів у всіх аспектах управління проектами, ресурсами та витратами. Проте ефективна інтеграція цих технологій на всіх етапах будівельного процесу, включаючи планування, проектування, будівництво, управління об'єктами, технічне обслуговування та моніторинг, є ключовою проблемою. На основі розглянутих принципів розвитку SMART-технологій в управлінні будівельним бізнесом доведено, що інтеграція цифрових інновацій є ключовим у підвищенні ефективності, якості та сталості будівельних проектів. Автоматизація процесів, мобільність, гнучкість та інтелектуальне управління ресурсами дозволяють компаніям швидко адаптуватися до змінних умов ринку та ефективно управляти проектами, забезпечуючи високий рівень безпеки та мінімізуючи вплив на довкілля. Використання SMART-технологій сприяє покращенню зв'язку та координації між усіма учасниками проекту, що є важливим для досягнення загальних цілей проекту та задоволення очікувань клієнтів. Таким чином, SMART-технології відіграють стратегічну роль у сучасному будівельному бізнесі, відкриваючи нові можливості для інновацій, зростання та сталого розвитку.

**Ключові слова:** SMART-технології, будівельні підприємства, автоматизація процесів, будівельні проекти, принципи розвитку.

SMART technologies are expected to contribute to achieving specific, measurable, achievable, relevant, and time-bound results in all aspects of managing construction projects, resources, and costs. However, effective integration of these technologies at all stages of the construction process, including planning, design, construction, facility management, maintenance, and monitoring, is a key challenge. Some SMART technologies may be costly to implement and support, so addressing the issues of accessibility and affordability is critical for small and medium-sized companies in the construction industry. Preserving the confidentiality, integrity, and availability of data is an integral part of successful SMART technology usage, as they can introduce new security risks. Implementing such technologies requires not only technical knowledge but also cultural changes and process revisions. Adequate training and staff preparation are necessary for successful SMART technology implementation. Changes in internal processes and approaches to managing construction projects may be necessary when implementing SMART technologies. Effective management of these changes is critical to the successful execution of projects. Based on the principles of SMART technology development in construction business management, it has been demonstrated that integrating digital innovations is key to improving the efficiency, quality, and

*sustainability of construction projects. Process automation, mobility, flexibility, and intelligent resource management enable companies to quickly adapt to changing market conditions and effectively manage projects, ensuring a high level of safety and minimizing environmental impact. The use of SMART technologies contributes to improving communication and coordination among all project participants, which is important for achieving project objectives and meeting client expectations. Thus, SMART technologies play a strategic role in modern construction business, opening up new opportunities for innovation, growth, and sustainable development.*

**Keyword:** SMART technologies, construction enterprises, process automation, construction projects, principles of development.

**Постановка проблеми.** У сфері будівельного бізнесу SMART-технології повинні сприяти досягненню конкретних, вимірюваних, досяжних, значущих та обмежених в часі результатів у всіх аспектах управління проектами, ресурсами та витратами. Проте ефективна інтеграція цих технологій на всіх етапах будівельного процесу, включаючи планування, проєктування, будівництво, управління об'єктами, технічне обслуговування та моніторинг, є ключовою проблемою. Деякі SMART-технології можуть бути витратними на впровадження та підтримку, тому вирішення питання доступності та вартості є критичним для невеликих та середніх компаній в будівельній галузі. Збереження конфіденційності, цілісності та доступності даних є невід'ємною частиною успішного використання SMART-технологій, оскільки вони можуть представляти нові ризики безпеки. Впровадження таких технологій передбачає не лише технічні знання, а й культурні зміни та перегляд процесів. Належна навчання та підготовка персоналу необхідні для успішного впровадження SMART-технологій. Зміни внутрішніх процесів та підходів до управління будівельними проєктами можуть бути необхідними при впровадженні SMART-технологій. Ефективне управління цими змінами є критичним для успішного виконання проєктів.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Згідно з дослідженнями [1–5] Schnell P, Haag P, Jünger H.C, Ismail A.A. та Hassan R., Hossain M.A. та Nadeem A., Xu S., Wang J., Liu Y., Yu F., Uusitalo P., Lavikka R., технологічний прогрес у будівельному бізнесі значно розширює можливості і підвищує якість будівельних проєктів. Це знову підтверджується узагальненням літературних джерел [6–8], таких як роботи Craig N., Sommerville J., Bäckstrand J., Fredriksson A., Adriaanse A.

Водночас, інформаційне забезпечення відіграє критичну роль у досягненні ефективного використання цих нових технологій та успішності виконання будівельних проєктів. Отже, для успішного управління проєктами, забезпечення безпеки, дотримання законодавства і використання новітніх технологій будівельний бізнес потребує комплексного та ефективного інформаційного забезпечення.

Аналіз літературних джерел вказує, що хоча інформаційне забезпечення має загальні компоненти, кожен бізнес має свої унікальні особливості, які роблять його інформаційне забезпечення неповторним.

**Формування цілей статті.** Метою написання статті є визначення та характеристика принципів розвитку SMART-технологій в управлінні будівельним бізнесом.

**Виклад основного матеріалу.** На сьогодні, актуальними принципами розвитку SMART-технологій в управлінні будівельним бізнесом є такі: інтеграція цифрових технологій, автоматизація процесів, безпека та моніторинг у реальному часі, енергоефективність та сталість, інтелектуальне управління ресурсами, покращення якості та продуктивності, мобільність та зв'язок, адаптивність та гнучкість.

Інтеграція цифрових технологій у управлінні будівельним бізнесом означає широке впровадження інформаційних технологій та автоматизованих систем у всі аспекти будівельної індустрії [3–5]. Цей процес передбачає використання інформаційних моделей будівель (BIM), які дозволяють детально моделювати та аналізувати будівельні об'єкти на всіх етапах їх життєвого циклу, від проєктування до експлуатації. Завдяки BIM, фахівці можуть ефективно управляти інформацією про будівлю,

оптимізувати дизайн, оцінити вартість проєктів та планувати будівництво з високою точністю. Впровадження Інтернету речей (IoT) дозволяє збирати дані з різних сенсорів, встановлених на будмайданчику або в готових будівлях. Ці дані можуть використовуватися для моніторингу стану конструкцій, ефективності систем вентиляції, освітлення та інших життєво важливих систем. Штучний інтелект та машинне навчання допомагають аналізувати зібрані дані, передбачати потенційні проблеми, оптимізувати роботу систем та підвищити ефективність експлуатації будівель.

Автоматизація процесів у контексті розвитку SMART-технологій в управлінні будівельним бізнесом відіграє ключову роль у підвищенні ефективності, зниженні витрат та оптимізації робочого процесу [6]. Цей принцип базується на застосуванні різноманітного програмного забезпечення, роботизованого обладнання та інтелектуальних систем для виконання рутинних, трудомістких завдань, які традиційно вимагають значного людського втручання. Завдяки автоматизації, можливо детально планувати проєктні роботи, автоматично розраховувати матеріальні та фінансові ресурси, а також управляти логістикою на будмайданчику з високою точністю та мінімальними затратами часу. Автоматизовані системи дозволяють проводити комплексний аналіз даних проєкту, виявляти потенційні ризики та проблеми на ранніх етапах, що сприяє запобіганню затримок та перевитрат. Роботизоване обладнання, таке як дрони для моніторингу будмайданчиків і роботи-будівельники для виконання високоточних робіт, забезпечує високу якість виконання завдань при одночасному скороченні необхідної кількості робочої сили. Впровадження системи управління проєктами, інтегрованих з обліковими та кадровими системами, дозволяє ефективно розподіляти завдання між учасниками проєкту, слідкувати за їх виконанням в реальному часі та автоматично коригувати плани відповідно до поточних потреб. Це забезпечує максимальну прозорість процесів управління та сприяє підвищенню взаємної відповідальності всіх залучених сторін. Крім того, автоматизація сприяє створенню безпечних умов праці на будмайданчику, оскільки багато потенційно небезпечних завдань можуть виконуватися машинами без необхідності безпосередньої участі людини. Це зменшує ризик виробничого травматизму та покращує загальні умови праці.

Безпека та моніторинг у реальному часі є критично важливими аспектами в управлінні будівельним бізнесом, особливо в контексті розвитку SMART-технологій [1–3]. Використання інноваційних технологічних рішень дозволяє значно підвищити рівень безпеки на будмайданчиках та забезпечити ефективний моніторинг стану об'єктів у будь-який час. Цей принцип включає в себе застосування сенсорів, систем відеонагляду, дронів та інших інтелектуальних пристроїв, що дозволяють здійснювати постійний контроль за безпечними умовами праці, структурною цілісністю будівель та навколишнім середовищем. Сенсори, розміщені на будмайданчику, можуть вимірювати різноманітні параметри, включаючи температуру, вологість, рівень вібрації та наявність шкідливих речовин у повітрі. Ця інформація передається в реальному часі до центру моніторингу, де вона аналізується з метою виявлення потенційних небезпек і вжиття відповідних заходів. Системи відеонагляду дозволяють візуально контролювати хід будівельних робіт, слідкувати за дотриманням працівниками норм безпеки та вчасно реагувати на нештатні ситуації. Дрони набувають особливої популярності в будівельній галузі за свою здатність забезпечувати аерофотозйомку та відеомоніторинг важкодоступних місць, що є важливим для оцінки стану великих будівельних об'єктів та інфраструктури. Вони можуть швидко надавати детальні зображення та відео, які допомагають ідентифікувати потенційні проблеми структурної цілісності або небезпечні умови без потреби фізичного доступу до цих місць. Інтеграція даних, отриманих з цих різноманітних джерел, у єдину інформаційну систему дозволяє виконувати комплексний аналіз безпеки об'єктів та ефективно управляти ризиками.

Енергоефективність та сталість є основоположними принципами в розвитку SMART-технологій в управлінні будівельним бізнесом, спрямованими на мінімізацію

впливу будівельної діяльності на довкілля та оптимізацію використання ресурсів [7]. Цей підхід передбачає інтеграцію інноваційних рішень та технологій на всіх етапах будівництва, від планування та проектування до експлуатації об'єктів, з метою зниження енергоспоживання та вуглецевого сліду. Застосування інформаційних моделей будівлі (BIM) дозволяє вже на етапі проектування оптимізувати будівельні плани з огляду на енергоефективність, визначаючи найбільш ефективні матеріали та технології. Системи управління будівлею (BMS) інтегрують різноманітні датчики та контролери для моніторингу та оптимізації споживання енергії в реальному часі, адаптуючи роботу систем освітлення, опалення, вентиляції та кондиціонування до поточних потреб. Використання відновлюваних джерел енергії, таких як сонячні панелі та вітрові турбіни, в поєднанні з енергоефективними технологіями і матеріалами, сприяє зменшенню залежності від традиційних джерел енергії та зниженню екологічного впливу. Системи збору та використання дощової води, а також переробки стічних вод додатково знижують екологічний вплив об'єктів, сприяючи збереженню природних ресурсів. Стале будівництво також включає застосування матеріалів з низьким вуглецевим відбитком, що допомагає зменшити загальні викиди парникових газів від будівельної галузі. Це вимагає від будівельних компаній вибору постачальників та матеріалів, які відповідають високим стандартам екологічної безпеки та сталості.

Інтелектуальне управління ресурсами в рамках використання SMART-технологій в будівельному бізнесі стає ключовим елементом для оптимізації витрат, підвищення ефективності та забезпечення сталості проектів. Цей принцип базується на використанні сучасних інформаційних технологій, даних великого обсягу, штучного інтелекту та машинного навчання для аналізу, планування та контролю за використанням матеріальних, людських та фінансових ресурсів на всіх етапах будівельного процесу. Інтелектуальне управління ресурсами дозволяє точно визначати потреби проекту в матеріалах, обладнанні та робочій силі, забезпечуючи їх наявність у потрібний час і в потрібному місці без зайвих затрат і затримок. Це досягається шляхом автоматизації процесів планування та використання передових систем управління проектами, які інтегруються з базами даних постачальників, складами та логістичними сервісами. Важливою складовою інтелектуального управління ресурсами є аналітика даних, яка дозволяє прогнозувати майбутні потреби в ресурсах на основі історичних даних та поточного прогресу робіт. Це сприяє оптимізації закупівель, запобіганню дефіциту матеріалів чи перевитрати ресурсів, а також дозволяє адаптуватися до змін у проекті з мінімальними втратами.

Покращення якості та продуктивності в контексті розвитку SMART-технологій в управлінні будівельним бізнесом відіграє вирішальну роль у досягненні високих стандартів виконання проектів та ефективності робочих процесів. Використання інноваційних технологічних рішень, таких як інформаційні моделі будівлі (BIM), інтегровані системи управління проектами, автоматизоване обладнання та інструменти для аналізу даних, сприяє значному підвищенню якості будівельних робіт та оптимізації виробничих процесів. Завдяки BIM можна детально планувати, моделювати та аналізувати будівельні проекти ще до початку фізичного будівництва, що дозволяє виявляти потенційні проблеми та конфлікти на ранніх етапах. Це не тільки зменшує кількість помилок під час будівництва, але й сприяє економії часу та ресурсів. Інтегровані системи управління проектами забезпечують ефективну координацію між усіма учасниками проекту, від архітекторів до підрядників, що підвищує продуктивність роботи та спрощує процеси управління. Автоматизація за допомогою роботизованого обладнання та інструментів, таких як дрони для моніторингу будмайданчиків, не тільки підвищує точність виконання робіт, але й забезпечує безпеку праці, знижуючи ризик виробничого травматизму. Технології аналізу даних дозволяють оптимізувати робочі процеси, аналізуючи великі обсяги інформації для виявлення оптимальних шляхів виконання робіт та управління ресурсами.

Мобільність та зв'язок в рамках розвитку SMART-технологій в управлінні будівельним бізнесом стають невід'ємною частиною сучасного будівельного процесу, значно підвищуючи ефективність комунікації та управління проектами. Цей принцип базується на використанні мобільних пристроїв, додатків та хмарних технологій для забезпечення постійного доступу до проектної документації, оперативного обміну інформацією між учасниками проекту та ефективного управління ресурсами на будмайданчику. Завдяки мобільним технологіям керівники проектів, інженери та робітники мають можливість в реальному часі отримувати та оновлювати важливу інформацію прямо з місця проведення робіт. Це дозволяє оперативно реагувати на будь-які зміни в проекті, швидко вирішувати виникаючі проблеми та забезпечувати високий рівень координації між різними підрозділами та спеціалістами.

Використання мобільних технологій у будівельній галузі стимулює інновації та підвищує загальну конкурентоспроможність компаній, оскільки дозволяє зменшити час на виконання проектів, знизити витрати на комунікації та покращити управління ресурсами. Таким чином, мобільність та зв'язок відіграють ключову роль у створенні гнучкої, ефективної та високопродуктивної будівельної індустрії, адаптованої до викликів сучасності.

Адаптивність та гнучкість в рамках використання SMART-технологій в управлінні будівельним бізнесом стають вирішальними факторами, які дозволяють компаніям швидко реагувати на зміни в проектних вимогах, ринкових умовах або законодавчому середовищі. Впровадження цих принципів передбачає інтеграцію гнучких методологій управління проектами, а також використання адаптивних технологічних рішень, які можуть бути легко модифіковані або налаштовані для відповідності новим вимогам. Адаптивність та гнучкість дозволяють компаніям ефективно управляти ризиками, оптимізувати ресурси та підвищувати загальну продуктивність. Завдяки гнучким методологіям, таким як Agile або Scrum, проекти можуть розвиватися ітеративно, з постійним врахуванням зворотного зв'язку від замовників та користувачів, що забезпечує високу відповідність кінцевого продукту очікуванням ринку. Інтеграція адаптивних технологічних рішень, таких як інформаційні моделі будівлі (BIM), IoT (Інтернет речей) та штучний інтелект, надає можливість для збору, аналізу та використання даних в реальному часі для прийняття обґрунтованих рішень. Це сприяє не тільки покращенню якості будівельних проектів, але й підвищує ефективність використання ресурсів та скорочує час виконання робіт.

**Висновки.** На основі розглянутих принципів розвитку SMART-технологій в управлінні будівельним бізнесом доведено, що інтеграція цифрових інновацій є ключовим у підвищенні ефективності, якості та сталості будівельних проектів. Автоматизація процесів, мобільність, гнучкість та інтелектуальне управління ресурсами дозволяють компаніям швидко адаптуватися до змінних умов ринку та ефективно управляти проектами, забезпечуючи високий рівень безпеки та мінімізуючи вплив на довкілля. Використання SMART-технологій сприяє покращенню зв'язку та координації між усіма учасниками проекту, що є важливим для досягнення загальних цілей проекту та задоволення очікувань клієнтів. Таким чином, SMART-технології відіграють стратегічну роль у сучасному будівельному бізнесі, відкриваючи нові можливості для інновацій, зростання та сталого розвитку.

#### References:

1. Schnell P, Haag P, Jünger H.C. (2023) Implementation of Digital Technologies in Construction Companies: Establishing a Holistic Process which Addresses Current Barriers. *Businesses*, no. 3(1), pp. 1–18. DOI: <https://doi.org/10.3390/businesses3010001>
2. Ismail and R. Hassan. (2019) Technical competencies in digital technology towards industrial revolution 4.0. *Journal of Technical Education and Training*, vol. 11, no. 3, pp. 55–62. DOI: <https://doi.org/10.30880/jtet.2019.11.03.008>

3. Hossain M. A. and Nadeem A. (2019) Towards digitizing the construction industry: State of the art of construction 4.0. in ISEC 2019. *10th International Structural Engineering and Construction Conference*. DOI: <https://doi.org/10.14455/isec.res.2019.184>
  4. Xu S, Wang J, Liu Y, Yu F. (2023) Application of Emerging Technologies to Improve Construction Performance. *Buildings*, no. 13(5). DOI: <https://doi.org/10.3390/buildings13051147>
  5. Uusitalo, P., Lavikka, R. (2021). Technology transfer in the construction industry. *J Technol Transf*, no. 46, pp. 1291–1320. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10961-020-09820-7>
  6. Craig N., Sommerville J. (2006) Information management systems on construction projects: case reviews. *Records Management Journal*, vol. 16, no. 3, pp. 131–148. DOI: <https://doi.org/10.1108/09565690610713192>
  7. Jenny Bäckstrand, Anna Fredriksson (2022) The role of supplier information availability for construction supply chain performance. *Production Planning & Control*, vol. 33:9-10, pp. 863–874, DOI: <https://doi.org/10.1080/09537287.2020.1837933>
  8. Fredriksson A., Jenny B. (2020) The role of supplier information availability for construction supply chain performance. *Production planning & control*. DOI: <https://doi.org/10.1080/09537287.2020.1837933>
-

УДК 658.7+005.93+ 004.42

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.16>**Шевченко Н.Ю.**

кандидат економічних наук, доцент,  
ТОВ «Технічний Університет «Метінвест Політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3085-710>

**Дмитренко І.В.**

магістр,  
ТОВ «Технічний Університет «Метінвест Політехніка»

**Shevchenko Natalia, Dmytrenko Ihor**

Limited Liability Company "Technical University "Metinvest Polytechnic"

## ПОЄДНАННЯ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ ТА БІЗНЕС-АНАЛІТИЧНИХ ТЕХНІК ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСУ ОБЛІКУ МАТЕРІАЛЬНИХ ЦІННОСТЕЙ В КОНТЕКСТІ КОНЦЕПЦІЇ BPM

### COMBINATION OF THE PROJECT APPROACH AND BUSINESS ANALYTICAL TECHNIQUES FOR OPTIMIZING THE BUSINESS PROCESS OF ACCOUNTING OF MATERIAL VALUES IN THE CONTEXT OF THE BPM CONCEPT

*У статті розглядається роль проєктного підходу до оптимізації процесу обліку матеріальних цінностей на підприємстві у поєднанні з бізнес-аналітичною діяльністю. Автори наголошують на важливості якісного бізнес-аналізу для визначення поточного стану і бізнес-потреб підприємства, а також для побудови стратегії впровадження змін. Наголошується на доцільності поєднання процесного та проєктного підходів при вивченні бізнес-процесів та визначенні оптимальних інструментів їх вдосконалення в контексті концепції Business Process Management. Для демонстрації запропонованого бачення наведена матриця співвідношення окремих проєктних задач та бізнес-аналітичних технік на етапі ініціації проєкту. В якості артефакту, що формується наприкінці фази ініціації та містить результуючу інформацію, отриману після виконання бізнес-аналітичних задач з вивчення предметної галузі і визначає межі проєкту, наведена концепція проєкту.*

**Ключові слова:** проєктний підхід, бізнес-аналітичні техніки, облік матеріальних цінностей, інвентаризація, бізнес-процес, концепція Business Process Management, концепція проєкту.

*The article examines the role of a project approach in optimizing the process of inventory management in combination with business analytics activities. The authors emphasize the importance of quality business analysis to determine the current state and business needs of the enterprise, as well as to develop a change implementation strategy. The approach to optimizing the business process of inventory management is considered as a project with clearly defined goals and success criteria. The combination of process and project approaches in studying business processes and determining optimal improvement tools within the Business Process Management concept is highlighted. To illustrate the proposed approach, a matrix correlating specific project tasks and business analytic techniques at the project initiation stage is provided. Techniques for analyzing the current state of the business process include observation, documentation study, and interviews. It is suggested that visualizing the current process using BPMN 2.0 notation is useful for identifying improvement options. Such contextual analysis allows for systematizing the features and drawbacks of the current business process state and formulating the project vision/concept. As an artifact generated at the end of the initiation phase, which contains the resulting information obtained after performing business analytic tasks to study the domain and define project boundaries, the project concept "Development of an Automation Module for Inventory Management" is presented. While the structure proposed by K.Wiegers serves as the basis for describing the concept in the article, the authors note that in practice, the choice of document template for describing the project vision (as an artifact consolidating the results of the project*



*initiation phase) is usually determined by the enterprise's requirements. The article also outlines the prospects of combining project approaches and business analytic techniques in the context of optimizing business processes related to inventory management, mentioning the potential for creating flexible, efficient, and competitive management models that meet the requirements of the modern market environment.*

**Keywords:** *project approach, business analytics techniques, inventory management, inventory, business process, Business Process Management concept, project vision.*

**Постановка проблеми.** Аналіз, оптимізація та реінжиніринг бізнес-процесів стають все більш актуальними для сучасних підприємств, особливо в контексті концепції Індустрії 4.0, яка передбачає використання передових цифрових технологій, таких як штучний інтелект, аналітика даних, Інтернет речей (IoT) та автоматизація, для створення інтелектуальних та гнучких виробничих процесів. Підприємства, які активно впроваджують концепцію Індустрії 4.0, шукають способи оптимізувати свої бізнес-процеси з метою підвищення продуктивності, зменшення витрат та покращення якості продукції або послуг. Аналіз бізнес-процесів дозволяє ідентифікувати слабкі місця, перешкоди та можливості для удосконалення, що є ключовим етапом перед оптимізацією. Оптимізація включає впровадження нових технологій та методів роботи, які дозволяють підприємствам зменшувати час на виконання завдань, вдосконалювати якість продукції та послуг, а також знижувати витрати на виробництво. Реінжиніринг передбачає радикальне переосмислення та перетворення виробничих процесів з використанням передових цифрових технологій.

З огляду на виклики сьогодення одним з важливих бізнес-процесів підприємства, який потребує постійного вдосконалення і є процес обліку майна та ресурсів. З точки зору управління підприємством, облік є необхідним інструментом для прийняття стратегічних управлінських рішень і допомагає при розподілі ресурсів, плануванні робіт та визначенні напрямків розвитку компанії. Також важливо пам'ятати, що реалізація бізнес-процесу тісно пов'язана з дотриманням підприємствами соціальної відповідальності при розподіленні ресурсів та матеріальних цінностей. На державному рівні процес регулюється відповідними законодавчими актами України [1–3 та ін.], на основі яких підприємства розробляють локальні документи (накази, регламенти, інструкції тощо).

Процес систематичного обліку та оцінки всіх матеріальних цінностей (МЦ), активів та ресурсів, які належать підприємству або організації, називається інвентаризацією. Облік майна передбачає систематичне та структуроване фіксування всіх операцій з майном, включаючи придбання, передавання, використання, відчуження та інші операції і, зазвичай, здійснюється за допомогою бухгалтерських програм, які дозволяють вести облік і генерувати фінансову звітність. Інвентаризація, в свою чергу, – це систематичний та періодичний перегляд фактичного наявного майна на підприємстві для порівняння з даними обліку. Основна мета інвентаризації – перевірка точності обліку, виявлення можливих розходжень та уточнення даних про наявність та стан майна. Зв'язок між обліком та інвентаризацією полягає у взаємодії цих процесів для забезпечення достовірності та повноти інформації про майно. Зазвичай інвентаризація використовує дані обліку як основу для свого проведення. Якщо в процесі інвентаризації виявляються розходження, то це може призвести до коригування облікових записів. Важливо відзначити, що облік та інвентаризація є невід'ємними частинами системи управління майном, і їх правильна взаємодія дозволяє забезпечити достовірність інформації та ефективне управління майновими ресурсами підприємства [4].

На підприємствах процес інвентаризації проводиться у відповідності з «Положенням про інвентаризацію активів та зобов'язань» [3], в якому чітко описаний процес проведення інвентаризації, але не описані технології, якими можливо користуватись під час проведення інвентаризації, не врегульовані питання проведення інвентаризації під час карантинних заходів, в умовах віддаленої роботи тощо. Після 24.02.2022 облік

матеріальних цінностей (МЦ) українських компаній ускладнився переміщенням співробітників з місць попереднього перебування до інших регіонів держави та, у багатьох випадках, за кордон. Складності полягають у відсутності можливості здійснення фізичної перевірки МЦ, ускладнюється збір інформації про наявні активи та їх стан через віддалені комунікаційні канали, зростають вимоги до зберігання та обробки конфіденційної інформації під час інвентаризації. Для нівелювання цих ризиків важливо створювати детальний план інвентаризації, використовувати ефективні комунікаційні канали, надійні технології та забезпечувати безпеку обробки даних, корисно проводити навчання персоналу та узгоджувати процеси між підрозділами. Всі ці елементами можуть бути організовані в єдину систему ефективного обліку майна на підприємстві при реалізації проектного підходу. Метою функціонування такої системи може бути зниження витрат часу та ресурсів на проведення інвентаризації, забезпечення більшої точності та надійності обліку матеріальних цінностей.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням аналізу, оптимізації та реінжинірингу бізнес-процесів на українських підприємствах присвячено багато досліджень серед науковців та практиків України (Волинець І. [5], Данченко О. [6], Дергачов Є., Фіщук К. [7], Козир С., Слесарев В., Ус С., Хом'як Т. [8] та ін.). Так, наприклад, у роботі [7] досліджуються методичні підходи до аналізу та оптимізації бізнес процесів та рекомендоване «обрання єдиного способу оптимізації, який відповідає обсягам і ринку компанії, та абсолютне усунення керівництва від процесу оптимізації»; автор дослідження [9] розглядає підходи до формування економіко-управлінського інструментарію в системі управління бізнес-процесами підприємств; в роботі [6] наведені методологічні основи реінжинірингу бізнес-процесів на наведені кращі практики реінжинірингу на прикладах конкретних українських компаній. Згадані дослідження концентруються на вивченні процесного підходу до підвищення ефективності діяльності підприємства в контексті економії ресурсів, підвищення результативності, забезпечення якості через аналіз та вдосконалення бізнес-процесів. При цьому питання поєднання процесного та проектного підходів при вивченні бізнес процесів та визначення оптимальних інструментів вдосконалення бізнес-процесів в контексті концепції Business Process Management залишаються актуальними.

Проектний підхід дозволить не тільки оптимізувати процес інвентаризації, але й визначити етапи, ресурси, відповідальних осіб, що задіяні у цьому процесі, врахувати специфіку реалізації процесу в умовах віддаленої роботи та карантинних обмежень. При цьому ефективна реалізація проектного підходу неможлива без якісного бізнес-аналізу поточного стану процесу, визначення бізнес-потреб та стратегії впровадження змін. Використання бізнес-аналітичних технік при дослідженні існуючого та моделюванні бажаного стану бізнес-процесу інвентаризації дозволить структурувати процес інвентаризації, ідентифікувати можливі ризики та проблеми. Проектний підхід дозволить розглянути оптимізацію обліку матеріальних цінностей як проєкт з чітко визначеними цілями, завданнями та критеріями успішності, а бізнес-аналітичні техніки допоможуть провести аналіз ефективності та здійснити оптимізацію цього процесу, виявляючи можливості для покращення та розробки стратегій його удосконалення.

**Формулювання цілей статті.** В межах статті доцільно висвітлити можливості поєднання проектного підходу та бізнес-аналітичних технік при оптимізації бізнес-процесу інвентаризації для підвищення ефективності управління майном та ресурсами підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** В якості інструменту оптимізації бізнес-процесу інвентаризації та підвищення операційної ефективності в контексті концепції Business Process Management (BPM) розглядається автоматизація окремих етапів процесу. BPM розглядає бізнес-процеси як особливі ресурси підприємства, що безперервно адаптуються до постійних змін. Основні принципи даної концепції – це зрозумілість

і прозорість бізнес-процесів через їх моделювання з використанням формальних нотацій, динамічної адаптації моделей бізнес-процесів засобами програмних систем тощо [10].

В табл. 1 наведена матриця співвідношення окремих проєктних задач та бізнес-аналітичних технік з урахуванням принципів BPM (табл. 1), які пропонується використати на стадії ініціації проєкта з оптимізації бізнес-процесу інвентаризації.

Таблиця 1

**Матриця співвідношення окремих проєктних задач та бізнес-аналітичних технік**

Задача	Бізнес-аналітична техніка
<b>Фаза проєктного циклу: Ініціація</b>	
1.1. Визначення мети проєкту та його масштабу.	1. Аналіз документів. 2. Аналіз можливостей бізнесу. 3. Інтерв'ю стейкхолдерів. 4. Спостереження. 5. Аналіз процесів. 6. Моделювання процесів.
1.2. Розробка концепції проєкту:	додатково до технік 1-6:
1.2.1. Опис передумов.	7. Аналіз інтерфейсів (в частині ERP-системи, яка функціонує на підприємстві).
1.2.2. Визначення бізнес-задач проєкту та бізнес-ризиків.	8. Аналіз ризиків.
1.2.3. Визначення ключових стейкхолдерів та ролей проєктної команди	9. Перелік зацікавлених сторін. 10. Матриця RACI.

*Джерело: сформовано авторами*

Першим кроком при ініціації проєкту доцільно вивчити як на поточний момент проводиться інвентаризація (техніки: спостереження, вивчення документації, інтерв'ювання та інш.), а за допомогою моделювання з використанням нотації BPMN 2.0 візуалізувати даний процес для пошуку опцій для покращення (техніка: моделювання процесів). Вивчення контексту дозволить систематизувати особливості та недоліки поточного стану бізнес-процесу, а також сформулювати бачення/концепцію проєкту.

Аналіз поточного стану бізнес-процесу інвентаризації дозволяє визначити як відбувається процес до впровадження змін та виявити слабкі місця в цьому процесі (табл. 2). Основні етапи щорічної інвентаризації майна включають підготовчий етап, призначення комісії з інвентаризації, визначення обсягу майна, що буде інвентаризовано, здійснення підготовчих заходів для проведення інвентаризації. В свою чергу, процес проведення інвентаризації включає в себе наступні етапи: організація роботи інвентаризаційної комісії, фіксація стану майна на початок інвентаризації, оцінка майна та визначення його кількісних та якісних характеристик. Етапом закінчення роботи інвентаризаційної комісії є складання акту інвентаризації, в якому фіксуються результати інвентаризації та розбіжності між фактичною та обліковою кількістю майна. Завершальним етапом щорічної інвентаризації на підприємствах є внесення корегувань до бухгалтерського обліку на підставі результатів інвентаризації.

Окремо необхідно зауважити, що кожен вказаний процес вимагає ручної роботи, що уможливує появу помилок під час заповнення відомостей з наданих фото-звітів. Подекуди існує необхідність повторних запитів на додаткові фотографії обладнання. Модель бізнес-процесу отримання інформації про МЦ під час інвентаризації в нотації BPMN 2.0, побудована за результатами спостереження та аналізу документів, з урахуванням даних інтерв'юєрів, наведена на рис. 1.

Таблиця 2

## Наявні процеси ідентифікації МЦ та їх недоліки

Етап процесу	Недоліки
Фізичний огляд МЦ членами інвентаризаційної комісії (ІК).	обов'язкова наявність МЦ в межах території, доступної для фізичної перевірки ІК.
Використання для надання фото МЦ інтернет месенджерів (Viber®, Telegram® та інших).	відсутність законодавчої бази використання інтернет месенджерів для надання звітності. Відсутність месенджерів на смартфонах МВО та/або членів ІК, відсутність можливості точно ідентифікувати відправника звіту.
Звітування МВО через листування, або телефонування з членами ІК щодо наявного МЦ на віддаленому робочому місці, по можливості із додаванням фото-звіту.	через підвищений рівень інформаційної безпеки на підприємствах Холдингу для отримання доступу до корпоративної мережі з власного смартфона необхідно встановлювати додаткове ПЗ, яке ускладнює передавання фотографічної інформації з власних мобільних пристроїв.
Заповнення спеціальним чином налаштованих Google Forms®, де можливо вказати на вибір наявне МЦ, інвентарний та серійний номер за наявності, завантажити фото МЦ.	необхідна наявність спеціалістів з відповідним рівнем умінь роботи з Google Forms®, необхідність забезпечення зберігання отриманої інформації на час ручного заповнення відомостей.

*Джерело: сформовано авторами*

Результати аналізу поточного стану бізнес-процесу вказують, що більшість операцій виконуються вручну, витратні за часом і супроводжуються ризиком некоректного введення даних, тому рішенням, яке дозволить усунути виявлені недоліки, може стати автоматизація цих «проблемних» операцій.

Наступним кроком є визначення бажаного стану бізнес-процесу, бачення якого автори статті пропонують представити у вигляді концепції проекту «Розробка модуля автоматизації обліку матеріальних цінностей». Концепція є артефактом, що формується наприкінці фази ініціації проекту, містить результуючу інформацію, отриману після виконання бізнес-аналітичних задач з вивчення предметної галузі і є достатньою для визначення меж проекту.

Нижче наведена концепція проекту «Розробка модуля автоматизації обліку матеріальних цінностей» (скорочений варіант).

Передумови реалізації проекту.

Модуль автоматизації обліку матеріальних цінностей повинен забезпечувати взаємодію з інформаційними системами, в яких ведеться централізований облік та моніторинг всіх МЦ на підприємстві. Це дозволить здійснювати відслідковування руху матеріалів, їх зберігання та використання з будь-якого місця, що є критичним для віддалених офісів.

Забезпечити використання технологій для сканування штрих-кодів для точної ідентифікації МЦ. Ці засоби допомагають зменшити людський фактор та підвищують точність обліку.

Забезпечити функціональність автоматичної генерації актів приймання/передавання в ERP-системі підприємства. Кожен акт повинен включати необхідну інформацію та бути електронно підписаним КЕП для гарантування його правової значущості.

*1. Мета та бізнес-задачі проекту.*

Мета – розробка єдиного функціонального модуля для автоматизації обліку матеріальних цінностей для підвищення ефективності обліку, нівелювання помилок ручного введення даних та підтримки високого рівня безпеки даних з урахуванням вимог віддаленої роботи та розподілених офісів компанії.

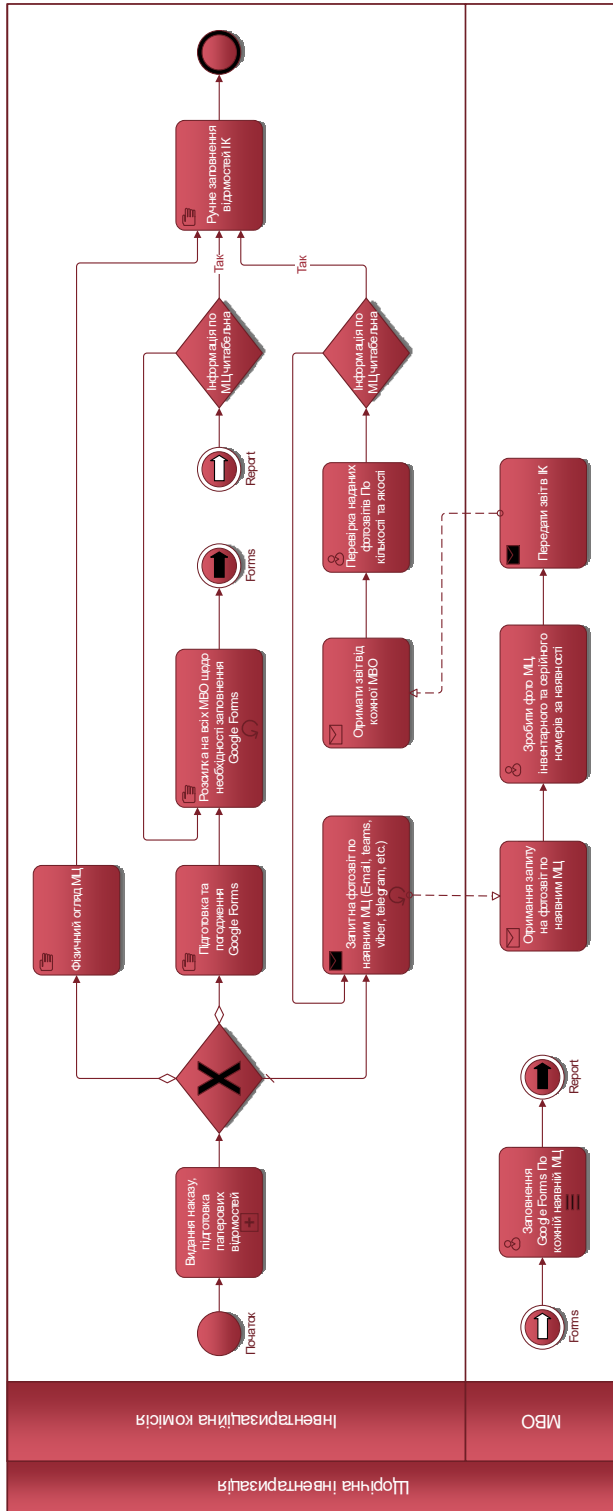


Рис. 1. Процес отримання інформації про МЦ під час інвентаризації в нотатції VRPM 2.0 (поточний стан)

Бізнес-задачі проєкту:

- зменшення витрат людино-годин членів ІК при інвентаризації МЦ територіально розподілених співробітників на 70% від існуючих;
- підвищення якості та своєчасності заповнення облікових карток МЦ в SAP та HPSM при переміщенні та/або інвентаризації до рівня 99,9%;
- підвищення кількості підписаних актів приймання/передавання протягом доби після моменту отримання до 90%;
- підвищення повноти заповнення карток майна при виконанні сервісних операцій(ремонт, консервація, профілактика, тощо) до 99,9%.

2. *Бізнес-ризик проєкту:*

- неузгодження рішення керівництва компанії щодо його впровадження;
- залежить від існуючої на підприємстві інформаційної системи;
- перехід на іншу платформу обліку МЦ буде вимагати докорінної переробки модуля.

Ризиком невикористання модулю, на який неможливо вплинути з боку розробників та керівництва підприємства, є відсутність вбудованого сканера штрих-кодів в особистому телефоні користувача. В цьому випадку інвентаризація або передача МЦ буде виконана згідно моделі поточного стану процесу.

3. *Профілі зацікавлених осіб та їх ставлення до проєкту* наведені в табл. 3.

4. *Матриця стейкхолдерів проєкту* (табл. 4) та *матриця відповідальності RACI* (**R** – Responsible – безпосередньо виконує завдання; **A** – Accountable – приймає роботу і несе відповідальність за результат; **C** – Consulted – надає консультативну допомогу; **I** – Informed – в курсі прийнятих рішень і перебігу виконання завдань), табл. 5.

5. *Межі проєкту (функціональність модуля).*

Перелік подій:

- комірник ініціює передавання обладнання: згідно заявки користувача «з рук в руки», згідно заявки користувача через зовнішню поштову службу чи на обслуговування (ремонт, сервіс, консервація, готово до видачі);
- отримувач обладнання отримує повідомлення про необхідність отримати обладнання через зовнішню поштову службу;
- отримувач обладнання та Комірник отримують повідомлення про доставку обладнання;
- отримувач обладнання ініціює приймання техніки через сканування маркування обладнання;
- інформація про переміщення автоматично вноситься в систему;
- система ініціює автоматичну генерацію акту приймання/передавання в ERP-системі підприємства;
- авторизований користувач передивляється картку закріпленого за ним майна;
- перед початком щорічної або позапланової інвентаризації голова інвентаризаційної комісії генерує звернення до всіх співробітників про необхідність надання інформації;
- кінцеві користувачі отримують автоматичні повторювані повідомлення (до моменту надання даних) на пошту щодо необхідності надання відповідних даних;
- кінцевий користувач підтверджує наявне майно (через сканування штрих-коду, надсилання фотозвіту тощо) згідно картки закріпленого майна;
- інформація про закріплене майно автоматично вноситься до інвентаризаційних відомостей.

Для опису концепції за основу була взята структура, запропонована К. Вігерсом [11], однак на практиці вибір шаблону документу для опису бачення проєкту (як артефакту, що консолідує результати фази ініціації проєкту) зазвичай визначається вимогами підприємства.

Таблиця 3

## Профілі зацікавлених осіб

Зацікавлена особа	Основна цінність	Ставлення	Основні інтереси	Обмеження
Керівництво компанії	Забезпечити зменшення людино-годин на проведення інвентаризації	Максимальна зацікавленість	Оптимізація FTE зайнятих у інвентаризації.	Не виявлені
Керівники підрозділів	Зменшення витрат FTE на операції з переміщенням обладнання	Максимальна зацікавленість	Збільшення ефективності підрозділів через переправлення вивільненого потенціалу на профільну роботу	Відсутність погодження з боку керівництва компанії
Виконавці переміщень	Зменшення об'єму виконання ручної роботи	Максимальна зацікавленість	Збереження робочих місць	Необхідність навчати співробітників користуванню модулем.
Члени ІК	Зменшення витрат часу на проведення щорічної інвентаризації та підвищення якості роботи через усунення людського фактору	Зацікавлені, але необхідна додаткова перевірка автоматично прийнятих даних	Модуль автоматично нагадує всім працівникам про необхідність інвентаризації. Відомості заповнюються автоматично	За відсутності відповідного наказу МВО не може підписати відомість цифровим підписом віддалено
Співробітники компанії	Спрощене передавання інформації щодо наявного майна	Незацікавлені, але розуміють цінність для компанії	Мінімум нових технологій, відсутність постійних нагадувань, підвищена відповідальність за майно	Смартфон зі сканером штрих-коду, необхідність навчання, наявність інтернету.
Проектний офіс	Вивчення нових технологій	Відсутність підвищеної зацікавленості через звичайний вид робіт	Участь у новому проекті, збереження робочих місць	Юридичне узгодження проекту для участі в інвентаризації, захист проекту та отримання фінансування, часткова або повна відсутність доступу до задіяних систем

Джерело: сформовано авторами

Таблиця 4

## Матриця стейкхолдерів проєкту

Стейкхолдер	Категорія	Зацікавленість	Вплив
Керівництво компанії	Project Sponsor	Low	High
Фінансова дирекція	Project Sponsor	Low	High
Менеджер проєкту	Project Manager	High	High
Керівники підрозділів	User	High	High
Виконавці переміщень	User	High	Low
Члени ІК	User	High	Low
Співробітники компанії	User	Low	Low
Керівник проєктного офісу	Project team members	High	High
Проєктний офіс	Project team members	Low	High
Інформаційна безпека	Influencers	Low	High

Джерело: сформовано авторами

Таблиця 5

## Матриця відповідальності RACI

Задачі	Адміністрація компанії	Менеджер проєкту	Керівники підрозділів	Виконавці переміщень, співробітник	Проєктний офіс	Інформаційна безпека
Погодження бюджету	A+R	I	I		I	
Виділення бюджету	A+R	I	I		I	I
Збір функціональних/ нефункціональних вимог		R	A	C	C	C+I
Проєктування, побудова дизайн-рішення		I	I	C	A+R	C
Технологічне проєктування, розробка, тестування		I	I		A+R	C
Впровадження	I	A	I	I	R	I
Підтримка		I	R	I	A	

Джерело: сформовано авторами

**Висновки.** Підхід до оптимізації бізнес-процесів у контексті концепції Індустрії 4.0 вимагає не лише використання передових технологій, але й постійного аналізу та вдосконалення процесів. Поєднання проєктного підходу та бізнес-аналітичних технік у контексті оптимізації бізнес-процесу обліку матеріальних цінностей дозволяє якісно проводити аналіз існуючого стану бізнес-процесу та моделювати його майбутній стан з позиції проєктного управління. Застосування бізнес-аналітичних технік сприяє ідентифікації слабких місць і можливостей для оптимізації, що стає ключовим етапом перед та протягом реалізації проєктного підходу. Проєктний підхід дозволяє систематизувати процес оптимізації, розбивши його на конкретні етапи та завдання, враховувати ризики та перешкоди, системно контролювати досягнення запланованих результатів. Нарешті, концепція BPM надає фреймворк для ефективного управління бізнес-процесами, забезпечуючи їх зрозумілість, прозорість та гнучкість. З поглибленням розуміння процесів та впровадженням інноваційних методик управління, підприємства матимуть можливість адаптуватися до змін, впевнено впроваджувати



нові стратегії та реагувати на виклики та можливості, що виникають у процесі розвитку. Отже, поєднання проєктного підходу та бізнес-аналітичних технік у контексті оптимізації бізнес-процесів обліку матеріальних цінностей відкриває перед підприємствами широкі перспективи для створення гнучких, ефективних та конкурентоздатних моделей управління, які відповідають вимогам сучасного ринкового середовища.

### Список використаних джерел:

1. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні. Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення: 14.02.2024).
2. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку. Наказ Міністерства Фінансів України від 20.10.1999 № 246. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99#Text> (дата звернення: 14.02.2024).
3. Про затвердження Положення про інвентаризацію активів та зобов'язань. Наказ Міністерства Фінансів України від 02.09.2014 № 879. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1365-14#Text> (дата звернення: 14.02.2024).
4. Порядок проведення інвентаризації (етапи). URL: <https://ips.ligazakon.net/document/situation-doc/SB090256> (дата звернення: 14.02.2024).
5. Волинець І.Г. Суть та значення реінжинірингу бізнес-процесів підприємницьких систем. Процесне та соціально-компетентне управління інноваційним розвитком підприємницьких систем : монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. О. М. Полінкевич. Луцьк : Вежа-Друк, 2017. 368 с.
6. Данченко О.Б. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів. Київ : Університет економіки та права «КРОК», 2017. 238 с.
7. Дергачов Є.В., Фішук К.О. Методичні підходи до аналізу та оптимізації бізнес-процесів. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8382> (дата звернення: 14.02.2024).
8. Козир С.В., Слесарев В.В., Ус С.А., Хом'як Т.В. Моделювання та реінжиніринг бізнес-процесів: підручник. М-во освіти і науки України; Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка». Дніпро : НТУ «ДП», 2022. 163 с.
9. Шуляр Р.В. Розвиток економіко-управлінського інструментарію забезпечення бізнес-процесів: моделювання, регулювання та економічне обґрунтування: монографія. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2018. 276 с.
10. Business Process Management, BPM. URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/business-process-management-bpm> (дата звернення: 14.02.2024).
11. Karl Wieggers, Beatty Joy. Software Requirements (Developer Best Practices). 3rd Edition. Kindle Edition. 2013. 672 p.

### References:

1. Pro buxgalterskyj oblik ta finansovu zvitnist v Ukrayini. Zakon Ukrayiny. 16.07.1999. No. 996-XIV [About accounting and financial reporting in Ukraine. Law of Ukraine]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>
2. Pro zatverdzhennya Nacionalnogo polozhennya (standartu) buxgalterskogo obliku. Nakaz Ministerstva Finansiv Ukrayiny. 20.10.1999. No. 246 [On the approval of the National regulation (standard) of accounting. Order of the Ministry of Finance of Ukraine]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99#Text>
3. Pro zatverdzhennya Polozhennya pro inventory'zacyiu aktyviv ta zobovyazan. Nakaz Ministerstva Finansiv Ukrayiny. 02.09.2014. No. 879 [On the approval of the Regulation on the inventory of assets and liabilities. Order of the Ministry of Finance of Ukraine]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1365-14#Text>
4. Poryadok provedennya inventaryzacyi (etapy) [The procedure for conducting an inventory (stages)]. Available at: <https://ips.ligazakon.net/document/situation-doc/SB090256>
5. Volynez I. G. (2017) Sut' ta znachennya reinzhyniringu biznes-procesiv pidpryemnyczkyx system. Procesne ta socialno-kompetentne upravlinnya innovacijnym rozvytkom pidpryemnyczkyx system [The essence and significance of reengineering business processes of enterprise systems. Process and social-competent management of innovative development of business systems]. Monograph under the title of Ph.D. ed. Dr. Econ. Sciences, Prof. O. M. Polinkevich. Lutsk: Vezha-Druk. 368 p.

6. Danchenko O. B. (2017) *Praktychni aspekty reinzhyniryngu biznes-procesiv* [Practical aspects of business process reengineering]. Kyiv: "KROK" University of Economics and Law. 238 pp.

7. Dergachev E. V., Fishchuk K. O. (2020) *Metodychni pidxody do analizu ta optymizaciyi biznes-procesiv* [Methodical approaches to the analysis and optimization of business processes]. *Efficient economy*, no. 11. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8382>.

8. Kozyr S. V., Slesarev V. V. (2022) *Modelyuvannya ta reinzhyniryng biznes-procesiv: pidruchnyk* [Modeling and reengineering of business processes: a textbook] (eds. Us S. A., Khomyak T. V.). Ministry of Education and Science of Ukraine; National technical "Dniprovsk Polytechnic" University. Dnipro: NTU "DP". 163 p.

9. Shulyar R. V. (2018) *Rozvytok ekonomiko-upravlinskogo instrumentariyu zabezpechennya biznes-procesiv: modelyuvannya, regulyuvannya ta ekonomichne obgruntuvannya* [Development of the economic and management tools for ensuring business processes: modeling, regulation and economic justification]. Monograph. Lviv: Publishing House of Lviv Polytechnic. 276 p.

10. Business Process Management, BPM. Available at: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/business-process-management-bpm>.

11. Karl Wiegers, Beatty Joy (2013) *Software Requirements (Developer Best Practices)*. 3rd Edition. Kindle Edition. 2013. 672 p.

UDC 332.8:330.1:177.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.17>**Yashchenko Oleksii**

Candidate of Architecture, Associate Professor,  
Separate Structural Unit «Institute of Innovative Education of the  
Kyiv National University of Civil Engineering and Architecture»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6181-6597>

**Makatora Dmytro**

Candidate of Engineering Sciences,  
National Technical University of Ukraine  
«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1909-900X>

**Kubanov Ruslan**

Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor,  
Separate Structural Unit «Institute of Innovative Education of the  
Kyiv National University of Civil Engineering and Architecture»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0121-4858>

**Яценко О.Ф.**

Відокремлений структурний підрозділ  
«Інститут інноваційної освіти  
Київського національного університету будівництва і архітектури»

**Макатьора Д.А.**

Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

**Кубанов Р.А.**

Відокремлений структурний підрозділ  
«Інститут інноваційної освіти  
Київського національного університету будівництва і архітектури»

## IMPACT OF ECONOMIC FACTORS ON DESIGN AND CONSTRUCTION PROCESSES IN ARCHITECTURE AND CONSTRUCTION

## ВПЛИВ ЕКОНОМІЧНИХ ЧИННИКІВ НА ПРОЦЕСИ ПРОЕКТУВАННЯ ТА БУДІВНИЦТВА В АРХІТЕКТУРНО-БУДІВЕЛЬНІЙ ГАЛУЗІ

*The influence of economic factors on the design and construction processes in the architecture and construction industry is under consideration and theoretically underpinned. The following aspects (factors of influence) were found to be among the economic problems faced by Ukrainian architects, developers and urban planners. Design and construction costs are the first problematic and applied area. The general classification of design and construction costs has been presented. It is noted that a project can be made more affordable and efficient through effective project cost management and finding ways to optimise costs. The economic feasibility of using the latest technologies is the second area of concern and application. The authors argue that the introduction of modern technologies such as BIM (Building Information Modelling), 3D printing in architecture and intelligent systems in buildings often faces economic barriers. However, by increasing process efficiency and reducing time and financial costs, they believe these technologies can be cost effective in the long term. Another problematic, applied area is energy efficiency. It has been noted that energy efficiency in construction requires up-front investment that can significantly reduce future building maintenance costs. Both the long-term savings and the improvement in the quality of operation of the facilities should be taken into*

account when assessing the profitability of such investments. It has been found that there are a number of ways to optimise the activities of a construction company. One of these ways is to implement an energy saving strategy in the company. This strategy consists of several stages. The first stage, based on the parameters of the company's energy status, is to formulate a set of objectives. This means calculating and setting targets for reducing the energy consumed and improving energy efficiency. The second stage is the planning and implementation of a series of measures to save energy in the building. These may include the installation of energy-saving equipment, the modernisation of heating and air-conditioning systems, the introduction of energy-efficient technologies in the construction process, the integration of energy-saving management systems, etc. The third step is to monitor the energy-saving processes. This includes systematic analysis and evaluation of the results of the implemented measures, monitoring energy consumption, identifying and eliminating potential problems. According to the authors, intensifying the introduction of new energy-saving technologies is the innovative component of a construction company's energy-saving activities. It is also important to develop scientifically based means of organising and managing the energy saving process in construction. The fourth problematic and applied area is the development and implementation of cost-effective norms and standards. It should be noted that improving the quality of design and construction, as well as improving economic performance by optimising the use of resources, can be achieved by updating the regulations and standards governing construction and architectural processes through the integration of new knowledge and technologies. In particular, the cost of running construction projects can be optimised by considering economic parameters in the development of norms and standards.

**Keywords:** economic factors, design, construction in the architectural and construction industry, cost, investment, new technologies, standards.

Розглянуто та теоретично обґрунтовано вплив економічних чинників на процеси проектування та будівництва в архітектурно-будівельній галузі. Визначено, що економічні проблеми, з якими зіштовхуються українські архітектори, будівельники та містобудівники, включають наступні аспекти (чинники впливу). Перший проблемно-прикладний напрямок – вартість проектування та будівництва. Подано, загальну класифікацію вартості проектування та будівництва. Зазначено, що ефективне управління вартістю проекту та пошук способів оптимізації витрат може допомогти зробити проект більш доступним та ефективним. Другий проблемно-прикладний напрямок – економічна доцільність використання новітніх технологій. У авторів виявляється думка, що введення сучасних технологій, таких як BIM (Building Information Modeling), 3D друк в архітектурі та «розумні» системи в будівлях, часто стикається з економічними перешкодами. Однак, вони вважають, що в довгостроковій перспективі ці технології можуть бути економічно вигідними завдяки підвищенню ефективності процесів та зменшенню тимчасових і фінансових витрат. Третій проблемно-прикладний напрямок – забезпечення енергоефективності. Зазначено, що для досягнення енергоефективності в будівництві необхідно зробити попередні інвестиції, але це дозволяє значно знижувати витрати на утримання будівель у майбутньому. Оцінювання рентабельності таких інвестицій повинно враховувати як довгострокову економію, так і покращення якості експлуатації об'єктів. Визначено, що для оптимізації діяльності будівельного підприємства було визначено ряд шляхів. Одним з таких шляхів є впровадження стратегії енергозбереження на підприємстві, яка передбачає декілька етапів. Перший етап – формування комплексу цільових показників, які базуються на параметрах енергетичного стану підприємства. Це означає розрахунок і встановлення мети щодо зниження споживання енергоресурсів та підвищення енергоефективності. Другий етап – планування та виконання комплексу заходів з енергозбереження. Це може включати інсталяцію енергозберігаючого обладнання, модернізацію систем опалення та кондиціонування, впровадження енергоефективних технологій у будівельний процес, інтеграцію систем управління енергозбереженням тощо. Третій етап – контроль за процесами енергозбереження. Це включає систематичний аналіз та оцінку результатів впроваджених заходів, моніторинг енергоспоживання, виявлення та усунення потенційних проблем. На думку авторів, інноваційною складовою енергозберігаючої діяльності будівельного підприємства є активізація впровадження нових технологій з енергозбереження. Також важливо розробляти науково-обґрунтовані засоби організації та управління енергозберігаючим процесом в будівництві. Четвертий проблемно-прикладний напрямок – розробка та впровадження економічно ефективних норм і стандартів. Зазначено, що актуалізація нормативних документів та стандартів, які регулюють будівельні та архітектурні процеси, шляхом інтеграції нових знань і технологій, може призвести до покращення якості проектування і будівництва, а також до поліпшення економічних

показників за рахунок оптимізації використання ресурсів. Зокрема, врахування економічних параметрів при розробці норм і стандартів може допомогти в оптимізації витрат на експлуатацію будівельних об'єктів.

**Ключові слова:** економічні чинники, проектування, будівництво в архітектурно-будівельній галузі, вартість, інвестиції, новітні технології, стандарти.

**Formulation of the problem.** Architecture and construction activities are an important part of any country's economy. They influence social life, the cultural environment and sustainable development. In order to understand and address the challenges faced by architects, builders, urban planners and various stakeholders, it is essential to understand the economic rationale behind the issues in this sector. In particular, an understanding of the economic, social and environmental aspects of construction is necessary in order to address the challenges of the sector. Avoiding and solving problems in the construction sector can be achieved through effective management, optimising the use of resources and understanding market needs. Such a business case is key to the continued successful development of the architecture and construction industry, helping to ensure sustainability and improve the quality of construction projects.

**Analysis of recent research and publications.** Various aspects of this problem have been the subject of study and presentation in the works of Ukrainian scientists, such as Y. Teslya, V. Gotz, H. Gotz [1]; I. Azarova [2]; L. Vasyutynska [3]; R. Trach [4]; T. Tkachenko, Y. Tokarska [5]; S. Karabanyk [6]; O. Perkhach, U. Samotos [7]; V. Kurilyak, V. Mazur [8]; S.P. Sonko, M. Skrynko [9]; O. Shcherbyna [10]; V. Skryl, E. Vasylenko [11]; S. Belyaev, N. Belyaeva [12]; D. Palamarchuk, N.O. Palamarchuk [13]; V.I. Savenko [14]; O.M. Sukhodolia [15]; T.F. Kozlovska [16]; O.V. Stukalenko [17]; S.V. Shapoval [18]. However, the problem is of great relevance and the scientific and applied aspects of it are in a constant state of change.

**Formulation of the article objectives.** The purpose of the study is to consider and theoretically substantiate the impact of economic factors on the design and construction processes in the architecture and construction industry.

**Presentation of the main material.** The following aspects (factors of influence) are among the economic problems faced by Ukrainian architects, developers and urban planners:

The first area of concern is the cost of the design and construction of buildings. The construction and architectural process begins with the design stage, which requires significant investment in research and development of design solutions. Overall property prices, housing affordability and the ability to deliver infrastructure projects are directly affected by the cost of design and construction. This is because the cost of construction materials, labour, equipment and land rent, as well as design and permitting costs, can be a burden on developers.

If design and construction costs are high, the result can be higher prices for new housing. For a wide range of people, particularly those on low incomes, this makes housing more difficult to afford. Construction costs can also have an impact on the implementation of infrastructure projects, as high costs can be an obstacle to their implementation.

In general terms, the cost of design and construction can include the following elements:

1. *Design* includes developing architectural, structural and engineering designs, manufacturing designs and other studies. The cost of design can be estimated as a percentage of the total construction cost. This is usually between 5% and 15%.

However, as the project progresses through its lifecycle, the accuracy of the project cost estimate is a variable that increases. For example, an approximate rough order of magnitude (ROM) in the range of -25% to +75% can be estimated at the project initiation stage. In addition, as the project work is carried out and information on its cost is obtained, the final estimates may reduce the range of accuracy from -5% to +10% [3, p. 7].

Real estate development projects, for example, typically require investments that exceed the available resources of those involved in the project. Only by raising additional external

funds can such projects be financed. In the most common real estate investment scheme, after the investment of about 10% of its own funds in the project, the developer attracts a strategic investor who takes on at least 25% of the project costs. The next step is to take out a bank loan in the range of 25 to 30 per cent of the project cost. The contractor, who usually contributes 10% of the total estimated cost, then finances the project. Advances and previous rent payments from clients make up the rest. Looking for tenants starts no later than when the facility is 50% completed [2, p. 7].

It should be noted that the actual cost of construction and installation work is the sum of the costs incurred by a particular construction organisation in the course of the performance of specific work. The purpose of actual cost accounting is to reflect in a timely, complete and accurate manner the actual costs associated with the production and delivery of work to the client at various construction sites. It also identifies deviations from expected values and controls the use of material, labour and financial resources. In addition, cost accounting data are used for the analysis of internal production reserves and the determination of the actual financial performance of construction organisations and their divisions [6, p. 106].

2. *Materials*: the cost of materials used in construction can have a significant impact on the overall cost of a project. The price of materials depends on supply and demand as well as production and transport costs. For example, low-cost materials (sand, gravel) are unprofitable for long-distance transport. However, some are used in large quantities [7, p. 168]. Costs can be reduced by understanding market conditions and calculating material costs.

T.P. Tkachenko and Y.O. Tokarska [5] emphasize the importance of the above-mentioned thesis; in their opinion, every construction company should plan the costs of construction and installation works. Such plans are prepared separately for each type of construction and installation works or on the basis of contractual agreements. The main objectives of this type of planning in the company are as follows (1) to determine the amount of costs that will be incurred for the construction work; (2) to organise the management accounting of the contractor; (3) to determine the price of the tender. Design and costing documentation, contractual agreements and other sources of information can provide the data for such calculations. In the course of the calculations, the company should have a clear understanding of its capabilities and resources for the execution of the work. To achieve the most effective results, all the company's planned expenditure should be considered and evaluated.

3. *Labour*: labour costs, which include the salaries of labourers and engineers, also affect the total cost of the project. Depending on the standard of living, geographical location and skills of the workforce, the cost of labour can vary. One of the basic principles of modern management is the statement: "You only do what you are paid to do" [8, p. 163].

4. *Infrastructure*: infrastructure costs such as roads, utilities, communication systems, etc. may be included in the cost of construction. Especially in large cities or industrial projects, these costs can be high. S.P. Sonko and M.M. Skrynko note that infrastructure is massively transforming into a separate sector, which can be compared to wagons joining the train of known "real" production sectors, "basic" sectors (or those producing means of production), and even those producing consumer goods [9, p. 4].

5. *Overheads* include project management, licensing, insurance and other costs associated with organising and managing the construction process.

Developing and changing pricing policies should be in line with the company's objectives and reflect market fluctuations. Pricing is important for the profit and sales of the company. Effective competitive pricing can affect sales volumes, which in turn affect the costs and profits of the business as a whole. Pricing therefore helps to balance the interests of producers in terms of profitability, maintaining market positions and gaining new market shares, and increasing sales [10, p. 116].

The cost of design and construction can therefore be significant and can vary depending on a number of factors. A project can be made more affordable and efficient by effectively managing project costs and finding ways to optimise costs.

The economic feasibility of using the latest technologies is the second area of concern and application. The introduction of modern technologies such as BIM, 3D printing in architecture and smart systems in buildings often faces economic barriers. However, they can be cost-effective in the long run by improving process efficiency and reducing time and financial costs.

It is necessary to create an information environment structure that contains the information required for project management in order to make productive use of the concept and design phases.

The quality of all design, technological, organisational, economic and management decisions in all phases of preparation and management will be improved by the introduction of an information environment. This applies to the construction of new facilities as well as to the reconstruction and technical re-equipment of existing enterprises. This approach makes it possible to achieve tangible results in terms of savings in time, material and human resources [1, p. 57].

For example, the use of BIM (Building Information Modelling) allows the creation of digital models of buildings. This facilitates the management of the construction process, reduces errors and conflicts, and ensures the optimal use of resources. In addition, by reducing material and labour costs, the introduction of 3D printing in architecture can be cost effective. 3D printing enables faster and more efficient production of building elements than the traditional construction process, which can be time and resource intensive.

However, it's important to remember that the construction industry is considered to be conservative when it comes to adopting new technologies. Another difficulty is the construction industry itself. It has its own specific problems and is not fully ready for such a revolutionary technology. The transparency offered by this technology often puts the contractor at a disadvantage. In a "fuzzy" project, it is easier to increase the estimated cost, to include some unnecessary operations and to include materials that will not be needed later. This is not the case with a virtual construction model (Building Information Modeling, BIM), where it is very clear what needs to be done, where it needs to be done and, most importantly, how much it is going to cost. However, this kind of transparency in a project is not convenient for everyone [4, p. 212].

There are also economic benefits to be gained from introducing smart systems in buildings. For example, energy costs can be reduced and a comfortable environment maintained for residents through the use of advanced energy efficiency management technologies. Energy companies can reduce energy consumption by consumers through the use of automated demand response systems. These can encourage consumers to turn off power during peak hours, resulting in energy savings for both consumers and energy companies. In addition, energy companies can use information about the consumption patterns of appliances (understanding of the consumer profile) to develop energy efficiency projects for their customers [15, p.12].

Automated process control systems can reduce energy consumption by up to 10-20%, increase productivity by 5-8%, significantly improve comfort and safety, and reduce environmental impact in business centres, administrative buildings, hotels and other buildings. As a result, the total cost of running a building is reduced by up to 30%. Repair costs are almost halved. Thanks to automation, the technical operation of such buildings becomes easier – depending on the complexity of the automated solutions, one dispatcher per residential building is sufficient. Experts also note that building "smart buildings" from scratch, rather than upgrading existing ones, is more efficient and economically justifiable [20].

Thus, when a building is equipped with automated control systems for its technological processes, a significant economic effect is achieved. This effect varies not only according to the equipment used and the algorithms for optimising its operating modes, but also according to who operates the building and what the objectives of the investor are.

Reducing the cost of resources, materials and labour, increasing the productivity and efficiency of processes, shortening the time of project implementation and increasing the speed of commissioning, ensuring the quality and accuracy of work, and increasing competitiveness in the market for construction and architectural services are the main economic benefits of using the latest technologies.

It should be noted that additional investment and staff training may be required at the implementation stage to introduce the latest technologies. In the long run, however, they may turn out to be an investment that will bring significant economic benefits. Moreover, the development of the modern construction and architectural industry, which is constantly changing and improving, requires such technologies.

Energy efficiency is a very important area to consider and apply. The need for energy efficiency leads to an increase in upfront investment. However, it also allows for a significant reduction in future building maintenance costs. Long-term savings and improvements in the quality of building operation should be considered when assessing the return on such investments.

Thermal refurbishment of buildings is one of the most significant examples and areas of change in Ukrainian construction. According to statistics, on average three times more energy is spent on heating in Ukraine than in the neighbouring country of Poland [12]. Of the 18 billion cubic metres of gas that are 'burned' for heat production, approximately 9.5 billion cubic metres are lost. One of the necessary steps in the solution of the problem is the recognition of this situation and the implementation of thermal modernisation. This process, which takes into account the principles of energy efficiency, should apply to both old and new buildings. Owners of both private homes and businesses are actively working on this issue. Experience shows that it brings significant economic benefits by reducing energy costs. Significant cost savings can be achieved through the judicious use of energy-efficient solutions and the promotion of new technologies in construction and repair.

In particular, in order to improve the energy efficiency of residential and civil buildings, the thermal insulation of buildings plays an important role. Currently, external insulation of multi-storey residential buildings, together with the installation of double-glazed windows, is used by most construction companies in Ukraine. The walls are better protected against freezing and swelling by external insulation. This helps to even out temperature fluctuations. This reduces the risk of deformation, which is particularly undesirable in industrial construction. Installing external insulation also prevents dew points forming in the centre of the wall and eliminates the need for additional vapour barriers. Another advantage of external thermal insulation is increased heat transfer from the wall mass [14, p. 329].

A basic management tool - the energy audit – is an important development option. Costs during the heating season can be reduced by 20–60% through a comprehensive energy audit and the use of recommendations from specialists. An energy audit or energy survey of buildings and structures (companies and organisations) is an assessment of all components of the company's activities that are related to the costs of fuel, energy of various types, water and some energy carriers. Such surveys are necessary to determine the level of energy saving potential. Even new buildings can have defects in walls, ceilings or floors that cause monthly maintenance costs.

As a result, an effective energy audit at the decision stage of an energy efficiency project will provide concrete answers to the following questions

1. Where and why is energy consumption (heat, water, light) in the company/building inefficient?
  2. How critical are these losses to the company/building now and in the short term?
  3. What measures could be in place to improve the energy efficiency of the company/building?
  4. What is the approximate cost of the measures under consideration?
-



5. In what order of priority should the proposed measures be carried out in the absence of adequate financial resources [12, p. 69]?

The potential for energy savings is enormous for the whole world. Saved energy is the cheapest energy. Saving energy in buildings can be seen as an equal resource for developing the heating system. It is important to stress that investment in modern materials and energy-efficient construction technologies is economically viable. Additional investment in improved thermal insulation (thicker insulation), high thermal resistance glazing and other technologies will be justified many times over by the significant savings in energy consumption over the life cycle of the building.

Let us have a look at the optimisation of the building company itself. For the implementation of an energy saving strategy in a construction company, the following steps are foreseen: 1. Formation of a set of target indicators, calculated on the basis of the parameters of the energy state of the company. 2. Planning and implementation of a comprehensive set of energy saving measures. 3. Energy saving process monitoring. The innovative component of the energy saving activities of the construction complex is the intensification of the introduction of new energy saving technologies, the development of scientifically based means of organising and managing the energy saving process of the construction. Only after the resource support of innovative energy saving activities has been assessed, it is possible to choose effective energy saving technologies and measures, study factors influencing energy saving [18, p. 29].

Preliminary investments in energy efficiency may include the installation of energy-efficient heating systems, the insulation of buildings, the use of ecological energy sources, the introduction of energy-saving technologies, etc. The profitability of building maintenance can be increased in the future by gradually reducing energy costs. The money saved can be used for other purposes. It can also be used to improve the technical equipment and the quality of life of the building's users.

Both direct economic benefits (reduced energy costs) and indirect benefits such as environmental protection, reduced emissions and improved reputation should be considered when assessing the return on investment in energy efficiency. Potential risks, such as fluctuations in energy prices or changes in legislation, should also be taken into account when assessing the return on investment. Proper planning and evaluation of the return on investment in energy efficiency can help organisations to ensure sustainable growth, reduce costs and improve their competitiveness. This makes this area very important for the development of the Ukrainian economy.

The fourth area of concern is the development and implementation of regulations and standards that are cost effective. Updating regulations and standards for construction and architectural processes by integrating new knowledge and technologies can lead to higher quality design and construction, as well as improved economic parameters through optimised use of resources.

Current trends can be taken into account and more efficient solutions developed by integrating new knowledge and technologies into regulatory documents. For example, the inclusion of energy efficiency standards requires the use of energy-saving technologies and materials, which can reduce heating and air-conditioning costs. Such changes can improve the comfort of the occupants and reduce the dependency of the building on the energy supply.

There are also economic benefits to optimising the use of resources. For example, raw material shortages and construction costs can be reduced by developing standards for the use of recycled materials and waste recycling. The integrated processing of raw materials, i.e. the rational use of all components, can be facilitated by using different technologies and expanding the product range at a production site. As a result, transport, raw material, energy and material costs can be reduced. This leads to a reduction in production costs and an increase in the company's profit [16, p. 203].

In addition, construction time and design and operating costs can be reduced by standardising the construction process. In addition, the introduction of new technologies, which can stimulate the development of innovative sectors of the economy, is encouraged by the updating of standards. For example, the market for environmentally friendly technologies and materials can be expanded by including standards for the construction of green buildings.

In the Czech Republic, for example, financial support is provided for the insulation of existing housing stock, the installation of heating using renewable energy sources and the construction of passive energy houses through the Green Savings Programme [11]. The financial support for energy saving and renewable energy projects is focused on residential buildings of various forms of ownership and public facilities. By compensating part of the costs of implementing measures that lead to a reduction of energy consumption for space heating by at least 20% or its limitation to 70 kWh/m<sup>2</sup> per year, this mechanism provides incentives to owners or managers of residential buildings or public facilities. Thus, quality of life is improved and energy consumption is reduced by supporting investments in energy efficiency.

It is important to note that a number of regulations have been adopted recently. Some of them can be used as a starting point for the development of the national regulatory framework. These include basic building requirements, reliability and structural safety principles, and loads and effects. At the installation level, the most important are Bridges and Pipes, High-rise Buildings, Thermal Insulation and Facade Insulation. In total, there have been more than 60 regulatory documents which are in force. Unfortunately, these are not fully applied when designing and constructing. In particular, the active implementation of advanced innovative technologies and European experience is most favourable in the engineering sector. The Ukrainian market is saturated with high-efficiency equipment: recuperation, combined heating systems with electric boilers, ventilation, gas flue, heat metering and control systems. The regulatory framework in this area has been in the direction of harmonisation. In the last few years, about 20 regulatory documents have been introduced on this subject. Documents such as “Heating and Ventilation”, “Internal Water Supply and Sewerage” and “Gas Supply” continue to be developed and reviewed. However, the technical level of the projects under implementation is much lower than in countries where technology is more advanced [17, p. 118].

In particular, there is often a lack of attention to sustainability and environmental standards. When formulating standards and architectural and planning solutions, it is necessary to take into account the principles of environmentally friendly development of territories. These principles include the following basic provisions 1. Ensure the efficient use of natural resources. This includes the reduction of energy and water consumption and the rational use of land and vegetation. 2. Preserve biodiversity and green areas, providing spaces for developing natural ecosystems and continuums. 3. Ensure a healthy and safe environment for living, working and recreation. This includes reducing noise, air and water pollution and impacts on human health. 4. Create sustainable building principles including energy efficient technologies, renewable energy, using secondary materials and waste. 5. Ensure accessibility and comfort of space for people of different ages, mobility and inclusiveness. 6. Create principles for the efficient use of transport infrastructure, including the promotion of public transport and the development of infrastructure for cycling and pedestrian areas. 7. Consider the location and accessibility of key infrastructure facilities, educational and health facilities and employment opportunities, and the potential for social and economic development of the areas. 8. Use smart technologies and innovative approaches to planning and managing territories that promote sustainable development and improve the quality of life [19].

Updating codes and standards is therefore an important element in improving the quality of design and construction, and contributes to economic development by optimising the use of resources and stimulating innovation. However, not only the development of relevant

documents, but also their implementation and monitoring are necessary for the successful implementation of cost-effective norms and standards. This requires training professionals, providing adequate resources and creating a supportive regulatory environment.

**Conclusions.** In architecture and construction, economic factors have a significant impact on the design and construction process. Some of the key aspects of this impact are outlined below.

1. The cost of design and construction is one of the main factors that have an impact on the customer's decision to undertake a construction project. Land, materials, labour, equipment, engineering systems and other costs are included in the cost of design and construction. The availability of financing is a key factor in the commencement and completion of construction projects. Construction projects require significant investment. Economic instability or limited credit availability can result in delays or cancellations of project development.

2. The economic feasibility of using the latest technologies in the architecture and construction industry is an important issue, as it can contribute to increased construction efficiency, reduced costs and improved quality of the constructed facilities. The use of the latest technologies, such as 3D modelling, virtual reality, the Internet of Things and augmented reality, can help to conveniently plan and design a building and identify potential problems and errors before construction begins. The cost of correcting mistakes during construction can be significantly reduced. However, with the introduction of the latest technologies into the architecture and construction industry, it is important to consider the economic feasibility of their application. The cost of such technologies can be high, so it is important to consider the cost of investing and the expected economic benefits they are expected to bring. It is also important to avoid overcomplicating the technology, which can lead to additional costs for training staff and maintaining equipment.

3. Ensuring the energy efficiency of the building and construction industry is a very important area of development and a challenge for Ukraine. The construction industry in Ukraine is a significant consumer of energy. It is also a major emitter of greenhouse gases. High heating and air-conditioning costs and increased CO<sub>2</sub> emissions result from excessive energy consumption and poor design of buildings and structures. The development of energy-efficient architecture and construction is therefore key to reducing energy consumption and the negative impact on the environment. This can include using innovative materials and technologies, adding energy efficient heating, cooling, lighting and other energy-saving solutions. The development of energy efficiency in the construction industry is actively supported by the Ukrainian government and international organisations. Many projects and programmes aim to raise awareness and provide financial and technical support for energy-efficient construction, such as Energy Efficiency and Renewable Energy in Residential Construction and Energy Efficient Ukraine. In addition, regulations have been put in place to promote energy efficient construction. However, there is still a need for more widespread adoption of energy efficient solutions in the building and construction industry.

Therefore, both direct economic benefits (i.e. reduced energy costs) and indirect benefits should be considered when assessing the return on investment in energy efficiency. Reduced energy bills, reduced fuel costs, reduced maintenance and repair costs and increased productivity can all be considered as direct economic benefits. Indirect benefits can include reduced emissions of greenhouse gases and other pollutants, improved air quality and human health, conserved natural resources, improved resilience to climate change, and reduced environmental impacts. To fully assess the return on investment in energy efficiency, it is important to take into account both direct and indirect benefits. This provides a more accurate and complete picture of its economic efficiency.

4. Developing and implementing cost-effective norms and standards in architecture and construction is an important task for developing the Ukrainian economy. The aim of this area is the improvement of the quality and efficiency of construction, the reduction of costs

and the assurance of the economic viability of projects. In order to ensure optimal costs and maximum efficiency, the development of cost-effective norms and standards involves the establishment of mandatory requirements and recommendations for the design, construction and operation of buildings and structures. This includes aspects such as energy efficiency, using renewable energy, building sustainability, safety and user comfort. The implementation of these norms and standards will contribute to the reduction of energy consumption and emissions, the improvement of the quality of life of the population, the reduction of heating and electricity costs and the creation of competitive and innovative construction projects. However, for successful implementation in this area, a number of factors need to be taken into account. First, there is a need to establish and monitor clear and accessible rules and guidelines for construction. Second, the development and implementation of effective codes and standards requires cooperation between government agencies, communities, professional organisations, businesses and other stakeholders.

In general, the architecture and construction sector of a country is significantly influenced by economic factors and conditions. For successful design and construction, their consideration and application by professionals in the sector is essential.

### References:

1. Teslia Yu. M., Hots V. V., Hots Kh. M. (2011) Dzherela formuvannia informatsiinoho seredovyshecha developerskoi kompanii [Sources of formation of the information environment of the development company]. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*, no. 7, pp. 56–59.
2. Azarova I. B. (2017) Kharakterni osoblyvosti ta klasyfikatsiia developerskykh proektiv [Characteristic features and classification of development projects]. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*, no. 32, pp. 6–16.
3. Azarova I. B., Vasiutynska L. A. (2020) Otsinka biudzhetu investytsiino-budivelnykh ta developerskykh proektiv (teoriia i praktyka) [Budget assessment of investment construction and development projects (theory and practice)]. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*, no. 42, pp. 6–14.
4. Trach R. V. (2016) Informatsiine modeliuвання, yak odyn z kliuchovykh faktoriv innovatsiinoho rozvytku budivelnoho pidpriemstva [Information modeling as one of the key factors in the innovative development of a construction enterprise]. *Visnyk NUVHP. Seriya: Ekonomichni nauky*, vol. 3, no. 75, pp. 207–215.
5. Tkachenko T. P., Tokarska Yu. O. (2018) Shliakhy znyzhennia operatsiinykh vytrat pry vykonanni budivelno-montazhnykh robot [Ways to reduce operating costs when performing construction and assembly works]. Available at: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7\\_2018/42.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2018/42.pdf) (accessed February 11, 2024).
6. Karabanyk S. M. (2019) Teoretychnyi aspekt sobivartosti budivelno-montazhnykh robot budivelnykh orhanizatsii [The theoretical aspect of the cost of construction and assembly works of construction organizations]. *Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, no. 3, pp. 105–110.
7. Perkhach O., Samotos U. (2018) Vplyv diialnosti budivelnoi firmy Tov "IMM" na dovkillia [The impact of the activities of the construction company "IMM" on the environment]. *Naukovi zapysky Ternopilskoho natsionalnoho pedahohichnoho universytetu imeni Volodymyra Hnatiuka. Seriya: heohrafiia*, vol. 45, no. 2, pp. 167–173.
8. Kuryliak V. Ye., Mazur V. S. (2011) *Zarobitna plata na promyslovykh pidpriemstvakh: metodychni ta orhanizatsiini aspekty: monohrafiia* [Wages at industrial enterprises: methodical and organizational aspects: monograph]. Ternopil: TNEU, 304 p.
9. Sonko S. P., Skrynko M. M. (2004) *Infrastruktura v umovakh tranzytivnoi ekonomiky: monohrafiia* [Infrastructure in the conditions of a transitive economy: a monograph]. Kharkiv: Ekohraf. 256 p.
10. Shcherbyna O. S. (2023) Tsinova polityka budivelno-vyrobnychoho pidpriemstva ta yii vplyv na konkurentospromozhnist [Pricing policy of a construction and manufacturing enterprise and its impact on competitiveness]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, no. 2 (104), pp. 110–118.
11. Skryl V. V., Vasylenko Ye. R. (2016) Finansuvannia enerhoefektyvnykh proektiv: dosvid yevropeiskykh krain ta yoho implementatsiia v Ukrainu [Financing of energy-efficient projects: the experience of European countries and its implementation in Ukraine]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, is. 9. Available at: <https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PolNTU/544/1/%D0%A1>

%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F\_%D0%A1%D0%BA%D1%80%D0%B8%D0%B-D1%8C%20-%20%D0%9F%D0%94%D0%A4.pdf

12. Bieliaiev S. V., Bieliaieva N. S. (2020) Pidkhody do provedennia enerhoaudytu budivel yak skladnyka enerhoefektyvnogo proiektu [Approaches to the energy audit of buildings as a component of an energy-efficient project]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 154, pp. 68–74.

13. Palamarchuk D. M., Palamarchuk N. O. (2021) Enerhoefektyvnist v zhytlovomu sektori Polshchi [Energy efficiency in the residential sector of Poland]. *Efektivna ekonomika*, no. 7. Available at: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7\\_2021/84.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2021/84.pdf) (accessed February 11, 2024).

14. Savenko V. I. et al. (2014) Efektyvnist budivnytstva – tse ratsionalnyi menedzhment, yakist, enerhozberihaiuchi tekhnolohii [Construction efficiency is rational management, quality, energy-saving technologies]. *Mistobuduvannia ta terytorialne planuvannia: nauk.-tekhn. zb.* Ed. M.M. Osietrin. Kyiv: Kyiv. nats. un-t bud-va i arkh. Vol. 54, pp. 326–333.

15. Sukhodolia O. M. (2022) Shtuchnyi intelekt v enerhetytsi: analit. dopovid [Artificial intelligence in energy: analyst. report]. Kyiv: NISD. 49 p.

16. Kozlovska T. F. et al. (2022) Vykorystannia vtorynnykh resursiv yak dzherala stvorennia novoi produktsii [Use of secondary resources as a source of creation of new products]. *Modern science: innovations and prospects: The 8th International scientific and practical conference (Stockholm, Sweden, May 1–3, 2022)*. P. 198–204.

17. Stukalenko O. V. (2015) Naukovo-tekhnichni ta pravovi trendy rozvytku budivelnoi haluzi Ukrainy [Scientific, technical and legal trends in the development of the construction industry of Ukraine]. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia*, no. 14, vol. 3, pp. 114–128.

18. Shapoval S. V. (2021) Systematyzatsiia pidkhodiv do vyreshennia problemy enerhozberezhennia u budivelnoi haluzi [Systematization of approaches to solving the problem of energy saving in the construction industry]. *Komunalne hospodarstvo mist*, no. 161, pp. 25–31.

19. Yashchenko O., Makatora D., Kubanov R. (2023) Architectural and economic approach to love-rise housing to achieve economic stability and sustainable development. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-11> (accessed January 17, 2024).

20. Kubanov R., Makatora D., Prusov D. (2024) Economic constant of introducing resource-saving technologies at a construction company in an unstable marker environment with limited resources. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-9> (accessed February 7, 2024).

### Список використаних джерел:

1. Тесля Ю.М., Гоц В.В., Гоц Х.М. Джерела формування інформаційного середовища девелоперської компанії. *Управління розвитком складних систем*. 2011. № 7. С. 56–59.

2. Азарова І.Б. Характерні особливості та класифікація девелоперських проєктів. *Управління розвитком складних систем*. 2017. № 32. С. 6–16.

3. Азарова І.Б., Васютинська Л.А. Оцінка бюджету інвестиційно-будівельних та девелоперських проєктів (теорія і практика). *Управління розвитком складних систем*. 2020. № 42. С. 6–14.

4. Трач Р.В. Інформаційне моделювання, як один з ключових факторів інноваційного розвитку будівельного підприємства. *Вісник НУВГП. Серія: Економічні науки*. 2016. Т. 3. № 75. С. 207–215.

5. Ткаченко Т.П., Токарська Ю.О. Шляхи зниження операційних витрат при виконанні будівельно-монтажних робіт. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7\\_2018/42.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2018/42.pdf) (дата звернення: 11.02.2024).

6. Карабанич С.М. Теоретичний аспект собівартості будівельно-монтажних робіт будівельних організацій. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019. № 3. С. 105–110.

7. Перхач О., Самотос У. Вплив діяльності будівельної фірми Тов «ІММ» на довкілля. *Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Серія: географія*. 2018. Т. 45. № 2. С. 167–173.

8. Куриляк В.Є., Мазур В.С. Заробітна плата на промислових підприємствах: методичні та організаційні аспекти: монографія. Тернопіль : ТНЕУ, 2011. 304 с.

9. Сонько С.П., Скринько М.М. Інфраструктура в умовах транзитивної економіки: монографія. Харків : Екограф, 2004. 256 с.

10. Щербина О.С. Цінова політика будівельно-виробничого підприємства та її вплив на конкурентоспроможність. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 2 (104). С. 110–118.

11.Скриль В.В., Василенко Є.Р. Фінансування енергоефективних проєктів: досвід європейських країн та його імплементація в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Випуск 9. URL: [https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PolNTU/544/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F\\_%D0%A1%D0%BA%D1%80%D0%B8%D0%BD%D1%8C%20-%20%D0%9F%D0%94%D0%A4.pdf](https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PolNTU/544/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F_%D0%A1%D0%BA%D1%80%D0%B8%D0%BD%D1%8C%20-%20%D0%9F%D0%94%D0%A4.pdf)

12.Беляев С.В., Беляева Н.С. Підходи до проведення енергоаудиту будівель як складника енергоефективного проєкту. *Економічний простір*. 2020. № 154. С. 68–74.

13.Паламарчук Д.М., Паламарчук Н.О. Енергоефективність в житловому секторі Польщі. *Ефективна економіка*. 2021. № 7. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7\\_2021/84.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2021/84.pdf) (дата звернення: 11.02.2024).

14.Савенко В.І. та ін. Ефективність будівництва – це раціональний менеджмент, якість, енергозберігаючі технології. *Містобудування та територіальне планування: наук.-техн. зб. / Київ. нац. ун-т буд-ва і архіт.; гол. ред. М. М. Осстрін*. Київ: КНУБА, 2014. Вип. 54. С. 326–333.

15.Суходоля О.М. Штучний інтелект в енергетиці: аналіт. доповідь. Київ: НІСД, 2022. 49 с.

16.Козловська Т.Ф. та ін. Використання вторинних ресурсів як джерела створення нової продукції. *Modern science: innovations and prospects: The 8th International scientific and practical conference (Stockholm, Sweden, May 1–3, 2022)*. Stockholm, 2022. С. 198–204.

17.Стукаленко О.В. Науково-технічні та правові тренди розвитку будівельної галузі України. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2015. № 14. Вип. 3. С. 114–128.

18.Шаповал С.В. Систематизація підходів до вирішення проблеми енергозбереження у будівельній галузі. *Комунальне господарство міст*. 2021. № 161. С. 25–31.

19.Yashchenko O., Makatora D., Kubanov R. Architectural and economic approach to love-rise housing to achieve economic stability and sustainable development. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-11> (дата звернення: 17.01.2023).

20.Kubanov R., Makatora D., Prusov D. Economic constant of introducing resource-saving technologies at a construction company in an unstable market environment with limited resources. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-9> (дата звернення: 07.02.2024).

---

---

# ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

---

---

UDC 657

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.18>

**Dudnyk Victor**  
Graduate Student,  
State Higher Educational Institution  
"Donbas State Pedagogical University"

**Дудник В.Ю.**  
Державний вищий навчальний заклад  
"Донбаський державний педагогічний університет"

## BALANCED DEVELOPMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES AND THEIR ANALYTICAL SUPPORT

## ЗБАЛАНСОВАНИЙ РОЗВИТОК ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ТА ЇХ АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

---

---

*The modern development of the market economy indicates a decrease in the factors of strengthening and growth of competitive requirements, increased competition at our Ukrainian enterprises, which are rapidly approaching European requirements. One of the important ways to increase the efficiency of the reduction of prices of goods, works and services is to increase the efficiency of production enterprises. The efficiency of quality management of the manufactured products, the adjustment of the production process depends on the adjusted cost accounting. The financial condition is the most important feature of the company's economic activity. The degree of economic attractiveness of the company for persons interested in the functioning of this organization depends on its financial condition. The main disadvantages of costs at a production enterprise are imperfect cost accounting. In production enterprises, there is no specific approach that can be used to see a clear accounting of costs for a production enterprise. In addition, such a problem as control over the cost of production due to insufficient accounting of costs both in the center of financial responsibility and by types of production was revealed. The problem of the different level of development of information technologies is presented at manufacturing enterprises, which testify to the restraining factor of the introduction of more progressive cost accounting methods.*

**Keywords:** scientific and technical progress, industrial companies, analytical support, balanced development.

Сучасний розвиток ринкової економіки свідчить про зменшення факторів посилення та зростання конкурентних вимог, посилення конкуренції на наших українських підприємствах, які стрімко наближаються до європейських вимог. Одним із важливих шляхів підвищення ефективності здешевлення товарів, робіт і послуг є підвищення ефективності виробничих підприємств. Від налагодженого обліку витрат залежить ефективність управління якістю продукції, що випускається, налагодження виробничого процесу. Фінансовий стан є найважливішою характеристикою господарської діяльності підприємства. Від його фінансового стану залежить ступінь економічної привабливості підприємства для осіб, зацікавлених у функціонуванні цієї організації. Промислове підприємство як функція управління та цілеспрямований специфічний вид діяльності управлінського персоналу, що складається із сукупності конкретних видів праці, об'єктивно необхідне, перш за все для повноцінного та ефективного управління господарськими процесами в керуванні збалансованим розвитком промислових підприємств та їх аналітичного забезпечення. Промислові підприємства та їх аналітичне забезпечення грають істотну роль

---

---

у управлінні господарськими процесами, а й іншими функціями управління, у тому числі бухгалтерським обліком. Від розвитку та ефективного здійснення зазначених функцій управління, у тому числі функцій «збалансований розвиток промислових підприємств та їх аналітичне забезпечення» та «облік», залежить вдосконалення та ефективність системи управління виробництвом та господарсько-фінансовими результатами виробничих організацій. Основними недоліками щодо витрат на виробничому підприємстві є недосконалий облік витрат. У виробничих підприємствах немає визначеного підходу, де можна побачити чіткий облік витрат для виробничого підприємства. Крім того, виявлено таку проблему, як контроль за собівартістю продукції через недостатній облік витрат як у центрі фінансової відповідальності, так і за видами продукції. Проблема різного рівня розвитку інформаційних технологій наведена на підприємствах-виробниках, які свідчать про стримуючий фактор впровадження більш прогресивних методів обліку витрат.

**Ключові слова:** науково-технічний прогрес, промислові підприємства, аналітичне забезпечення, збалансований розвиток.

**Formulation of the problem.** The regulatory and legal basis relating to the accounting of production costs regulates the accounting of production costs and fully discloses the methodology of cost accounting and cost calculation.

Product cost is the most important the greatest economic activity of the enterprise and its production indicators. Cost calculation is necessary for the following purposes: determination profitability of production and certain types of products, identifying reserves ways of reducing production costs, forming pricing enterprise policy, calculating the economic efficiency of introduced new tions, making informed decisions on adjusting the composition of output my products. Cost calculation is a mandatory step for mitigation of the financial result of the enterprise.

In the production process, the organization incurs certain production costs necessary for the manufacture of products (works, services). Production costs are the costs of living and embodied labor for the manufacture of products (performance of work, provision of services) and their sale. In practice, to characterize all production costs for a certain period the term "Production Costs" is used.

The main volume of enterprise costs is the cost of production, i.e. costs at the production stage of the circuit. At the same time, certain costs are incurred at other stages of the circulation, as well as in other areas of activity.

Each of the subgroups of cost classification has its own tasks. For example, to calculate the cost of manufactured products and determine the amount of profit received, costs are classified into the following types:

- direct and indirect;
- basic and overhead;
- production, included in the cost of production, and non-production (periodic, or period costs);
- single-element and complex;
- current and one-time.

To reflect costs by activity in accordance with the introduced classifier, a procedure is provided for reflecting the analytical code of the type of activity in primary documents documenting expenses. Information reflected in primary documents on the costs of enterprise resources should provide the ability to generate cost reports for those types of activities that provided for in the register.

The financial stability of an organization is the organization's ability to develop, maintain a balance of its assets and liabilities in a changing external and internal environment, guaranteeing its solvency and investment attractiveness in the long term. The organization has drawn up a working chart of accounts that corresponds to the specifics of the organization's activities, a document flow schedule that clearly regulates the movement of documents in the organization, and has also developed an accounting policy that fully reveals the main directions of accounting and tax accounting.



Thus, with the attribution of cost accounting and cost calculation product compatibility with management accounting, the costing system has become most suitable for making certain decisions in the field of management, since it is information that helps solve traditional problems and predict expected economic consequences.

**Analysis of recent research and publications.** The problem of developing and implementing a regional development strategy is currently being studied by both domestic and foreign scientists. The significance of the balanced development of industrial enterprises and their analytical support was explored in his works by Z.N. Bochaeva, I.V. Burakovsky, A.I. Kredisova, A.A. Mazaraki, T.M. Tsygankova, T.M. Melnyk, Yakovets Yu.V. Attention was paid to the study of the essence of accounting in the works of V.G. Andriychuk, B. Olina, V.R. Sydenka, A.S. Filipenka, D.V. Shevelyova. Considerable attention is also paid to the assessment of problems and prospects for the development of industrial enterprises of Ukraine. Similar studies are defined in the works of V.I. Vlasova, V.V. Rokochi, V.I. Gubenko, S.M. Kvashi, P.T. Sabluka, O.A. Fezyn. However, the issues of balanced development of industrial enterprises and their analytical support remain understudied. Study and clarification require the study of features and priority directions of functioning of the regions, one of which is the development of a balanced development of industrial enterprises and their analytical support.

**Formulation of the purpose of the article.** The purpose of the article is to analyze the current state of the balanced development of industrial enterprises and their analytical support in Ukraine, identify problems with the development of strategy and justify the need for balanced development of industrial enterprises and their analytical support.

**Presentation of the main material.** In modern conditions, industrial policy is an important component strategies of economic development based on the system of relations between by state authorities and business entities, scientific and public organizations regarding the formation of a structurally balanced, competitive industry, the basis of which is high-tech, science-intensive, ecologically oriented production. In economically developed countries, the development of industry is programmed and is provided by the formation and implementation of the appropriate industrial policy. Today, Ukraine has neither a Strategy for the modernization of its own industry nor any regional or sectoral industrial development programs. Strategic and sectoral orientations of economic policy are blurred, which severely complicates the recovery of economic growth. That's why the question policy formation in relation to industry – realistic, coordinated, inclusive, on new institutional bases, which takes into account structural changes in the industry, closely related to the responsible environmental, personnel, trade, scientific and technical policy, policy in the sphere of stimulating competitive relations and others tools for regulating the economy, not just on time, this is a question without the solution of which is impossible to effectively advance in other directions as reforming the domestic economy, as well as ensuring sustainable economic development growth.

A regionalization strategy is preferable if the region has no prospects for self-development due to the lack of high competitive advantages and market development prospects. In this case, it is advisable to unite with a more developed region to obtain a flow of investment [5].

Modern industrial policy cannot be formed without taking into account geo-economic imperatives, namely the features of international competition, positioning in global chains of added value and obligations within the framework of international agreements and interstate alliances. Under the conditions of strengthening globalization processes, the development of international trade in goods increasingly affects the socio-economic situation countries, in particular, determines the vector of industrial transformations that causes the need to take national economic interests into account foreign economic component and study of the influence of international trade on industrial development. The latest scientific research proves that it is essential the connection between the development of international trade and economic growth, defining the role of international trade as an "engine for growth".

Internationalization of business contributes to the emergence of synergistic effects, related to the comparative advantages of production specialization of a certain country. That is why international trade can become an effective channel of development technology transfer and a means of overcoming technological backwardness for developing countries, in particular for Ukraine [1].

The innovation process can be seen as a set of sequential actions that result in innovation evolving from an idea to a specific product and spreading through the practical use of the latter (Table 1).

Table 1

### Methods of analytical support of industrial enterprises

Type of method	Method name
1. Methods for detecting thoughts of industrial enterprises	Interview Questionnaire Selective polls Expertise
2. Analytical methods of industrial enterprises	System analysis Writing scripts Functional-cost analysis Economic analysis
3. Assessment methods of industrial enterprises	Product evaluation Assessment of scientific and technical level and competitiveness of development Assessment of organizational and technical level of production Cost estimation Estimation of the profitability threshold Risk and odds assessment Evaluating innovation performance
4. Methods of idea generation of industrial enterprises	Brainstorming Method 6 - 3 - 5 Synectics method Morphological analysis Business games and situations
5. Decision-making methods of industrial enterprises	Economic and mathematical models Building a decision tree Comparison of alternatives
6. Forecasting methods of industrial enterprises	Expert Extrapolations Analogies Delphi Method Regression analysis Simulation models
7. Methods of visual representation of industrial enterprises	Graphic models Physical models Job descriptions and instructions
8. Methods of argumentation of industrial enterprises	Presentations Negotiations

*Source: compiled by the author*

The activity of an enterprise is impossible without resources. Inventories and inventories are precisely part of those resources that should ensure the continuity of the production process. Enterprises in all industries, including the service sector, have reserves, although in smaller quantities [2].

If production is characterized by a short-term technological cycle, then raw materials and materials are not delayed in the warehouse and released into production, without managing to lose value in a short period of time. Little of, in conditions of inflation, the price of raw materials tends to rise, as does the cost any property in demand. In such conditions, on the contrary, the formed initial cost of inventories lags behind their current market price and there is no need to change the valuation of assets. The same thing is possible talk about work in progress. It's not easy to give him an initial assessment, even more difficult to evaluate in the future, given the low liquidity of the said asset, no matter what the production cycle is (short-term or long-term). Therefore, attention should be paid to more liquid assets, such as finished products, for which one can give an objective current assessment of cost information from internal and external sources.

Internal factors include: natural, logistical, level of development of agrarian research, economic, including financial and organizational-managerial, as well as the integration of structural units of industrial enterprises (Figure 1).

The place and significance of choosing rules for accounting for materials at an enterprise is quite a significant element of the accounting system standards. Currently, the most common method for estimating reserves is average cost, which suggests that domestic business sees the most [3]. This method of assessment is acceptable, although it may be individual preferences of practicing accountants (Table 2).

Table 2

**Structure and level of balanced development of industrial enterprises and their analytical support**

Elements of the organizational mechanism	Structure and level of balanced development of industrial enterprises	
	<i>Purposes</i>	
Common of industrial enterprises	Maximize current profits of balanced development of industrial enterprises	Meeting the needs of balanced development of industrial enterprises
Marketing of industrial enterprises	Maximizing sales of products of balanced development of industrial enterprises	Determination of perspective directions of balanced development of industrial enterprises
Financial of industrial enterprises	Financing of running costs, focus on own funds of balanced development of industrial enterprises	Searching of balanced development of industrial enterprises
Production of industrial enterprises	Ensuring production rhythm, minimizing production costs of balanced development of industrial enterprises	Maximize the opportunities of balanced development of industrial enterprises
Individual goals of employees of industrial enterprises	Solve current tasks within your workplace of balanced development of industrial enterprises	Finding ways to improve your work of balanced development of industrial enterprises

*Source: compiled by the author*

In national standards, much attention is paid to the initial assessment when recognition of the indicator. If we compare with IFRS, we can find that almost Each of these standards has an initial and subsequent assessment of the indicator. Moreover, subsequent assessment in some cases is even more important, since changing business conditions and processes in the economy affect the value of money and, ultimately, the valuation of the organization's assets and liabilities.

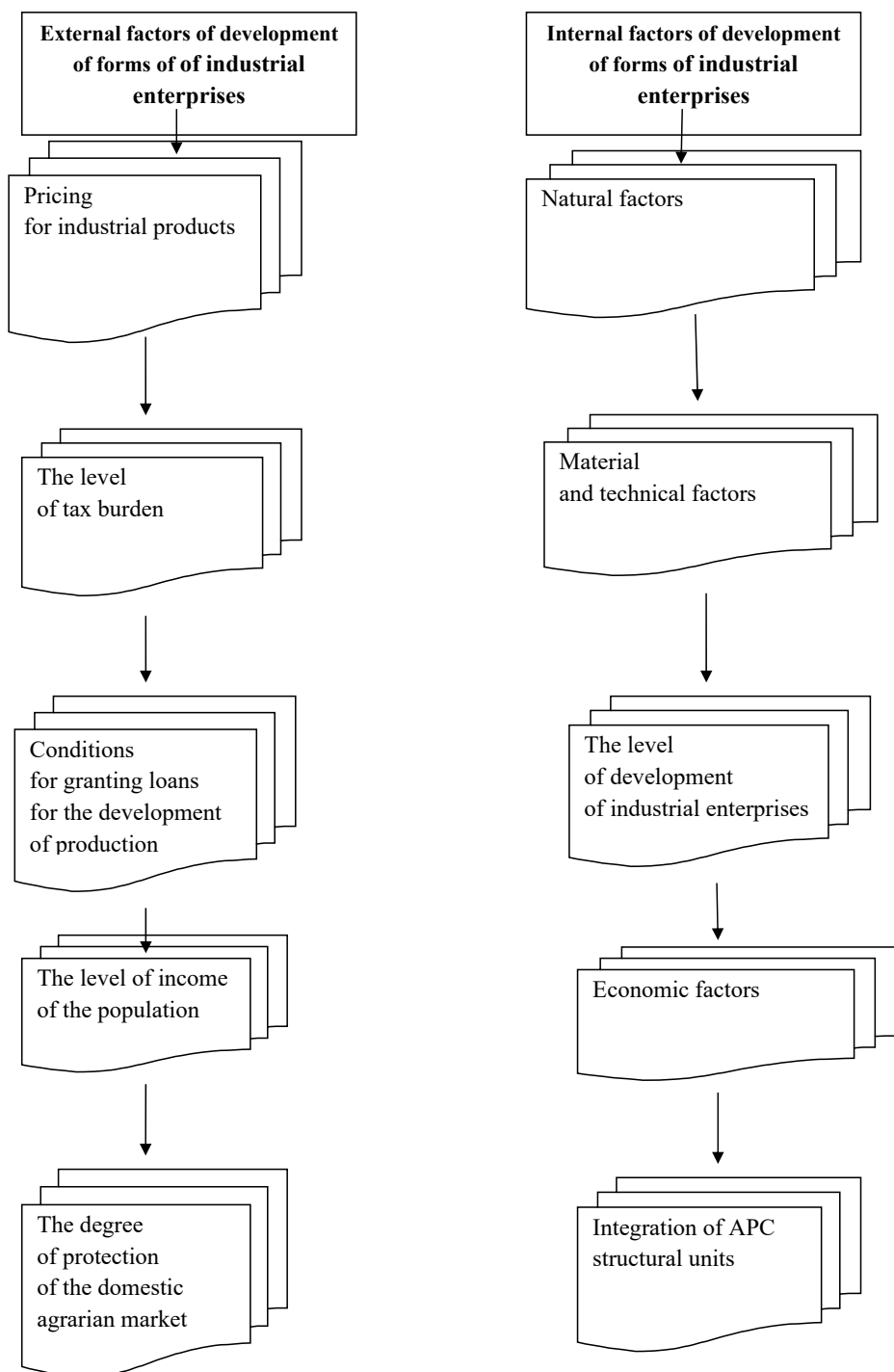


Figure 1. External and internal factors of development of forms of industrial enterprises

Source: compiled by the author

**Conclusions.** Significant place in the economic activity of each enterprise occupy inventories and none the production process cannot do without them. Therefore, it is important the issue of accounting for their acquisition, storage and movement. Almost all processes. The activities of the enterprise are carried out thanks to the movement of inventories. Processes, related to production, sales, management. Material costs also may be included in general production, general economic, and other enterprise expenses. In some industries, the share of material costs in the structure enterprise expenses can reach 90%. At large enterprises currently Currently, the inventory range consists of thousands of items. Therefore, high-quality accounting for their acquisition, movement and safety is associated with large labor costs. However, it should be noted that in many enterprises the inventory management system is not given due attention. Thus, the relevance of the issues covered in this work is associated with the need to improve accounting materials in order to solve existing problems.

### References:

1. Gurochkina V. V. (2015) Innovation potential of the enterprise: the essence and the system of protection. *Economics: realities of time. Scientific Journal*, no. 5 (21), pp. 51–57. (in Ukrainian)
2. Gryshova I., Shestakovska T. (2018) FinTech business and prospects of its development in the context of legalizing the cryptocurrency in Ukraine. *Scientific Papers of the Legislation Institute of the Verkhovna Rada of Ukraine*, no. 5, pp. 77–89.
3. Gryshova I. Yu., Shestakovska T. L., Glushko O. V. (2017) The economic measurement of convergence of institutional impact on the sustainability of development. *Scientific Papers of the Legislation Institute of the Verkhovna Rada of Ukraine*, no. 4, pp. 75–80.
4. Myshchak I. (2018) Problems and Prospects of Legislative Support of Innovation Development in Ukraine. *Scientific Papers of the Legislation Institute of the Verkhovna Rada of Ukraine*, no. 6, pp. 34–43. DOI: <https://doi.org/10.32886/instzak.2018.06.05> (in Ukrainian)
5. Hernández J. M., Kirilenko A. P. & Stepchenkova S. (2018) Network approach to tourist segmentation via user generated content. *Annals of Tourism Research*, no. 73, pp. 35–47. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2018.09.002/>
6. Kotler F., Armstrong G., Wong V. & Saunders J. (2008) *Basics of Marketing: 5th European edition*. Harlow: Pearson/Prentice Hall.

УДК 342.9

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.19>**Крюкова І.О.**

доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри обліку і оподаткування,  
Одеський державний аграрний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0577-6364>

**Андрющенко І.С.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,  
Державний біотехнологічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4028-6782>

**Руденко С.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри обліку, аудиту та оподаткування,  
Державний біотехнологічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2874-1957>

**Kryukova Iryna**

Odesa State Agrarian University

**Andriushchenko Iryna, Rudenko Serhii**

State Biotechnological University

## СУЧАСНІ ВИКЛИКИ І ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПОДАТКОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

## THE MODERN CHALLENGES AND TASKS FOR THE TAX SYSTEM OF UKRAINE IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

*Податки і податкова система – винятковий інструмент державного механізму управління, дієвість та результативність якого визначає рівень розвитку економіки та стан добробуту населення країни. За сучасних умов перед суспільством та урядами країн постають чисельні завдання, які пов'язані з необхідністю підвищення благополуччя націй шляхом досягнення цілей сталого розвитку. Це формує нові виклики і можливості для національної податкової системи. У статті досліджено роль податків у досягненні цілей сталого розвитку. Визначено сукупність викликів до податкової системи України у розрізі трьох складових: екологічної, економічної, соціальної. Окреслено ключові завдання подальшого сталого розвитку національної податкової системи у контексті основних елементів концепції сталості. Досліджена сукупність проблемних аспектів, що притаманні податковій системі України на даному етапі її розвитку і функціонування. Проаналізована структура податкових надходжень Державного бюджету України, проведена оцінка його основних джерел у динаміці та за основними видами податків. Визначено деякі напрями подальшого удосконалення вітчизняної податкової системи на засадах сталого розвитку.*

**Ключові слова:** податки, податкова система, сталий розвиток, бюджет, процес оподаткування, добробут.

*Taxes and the tax system are an exceptional tool of the state management mechanism, the effectiveness and efficiency of which determines the level of economic development and the state of well-being of the country's population. Under modern conditions, society and the governments of countries face numerous tasks related to the need to increase the well-being of nations by achieving the goals of sustainable development. This creates new challenges and opportunities for the national tax system. The role of taxes in achieving the goals of sustainable development is explored in the article. A set of challenges to the tax system of Ukraine was determined in terms of three components: environmental, economic, and social. The key tasks of the further sustainable*

*development of the national tax system in the context of the main elements of the concept of sustainability are outlined here. The main among them are: generation of the required amount of tax flows, stimulation of social responsibility of business, reduction of inequality of market distribution of income and wealth in the country, increase of transparency and inclusiveness of the tax system, promotion of development of environmentally sustainable business. The set of problematic aspects inherent in the tax system of Ukraine at this stage of its development and functioning is investigated. The structure of tax revenues of the State Budget of Ukraine is analyzed. The assessment of the main sources of state revenue showed that the most important taxes for the national economy are: value-added tax (from imported and domestic goods), tax on the income of individuals, tax on the profit of enterprises. The aggregate share of state tax revenues has decreased to 45% in recent years. Some areas of further improvement of the domestic tax system on the basis of sustainable development were identified. Among them: the introduction of a progressive scale of income taxation; elimination of bureaucratic difficulties arising in the process of checking and blocking tax invoices; increasing the convenience of IT tax services and solutions, simplifying procedures for registering tax invoices.*

**Keywords:** taxes, tax system, sustainable development, budget, taxation process, well-being.

**Постановка проблеми.** Податки – неодмінний фінансовий інструмент забезпечення існування країни та функціонування державного механізму у кожній країні. Багатоважкова теорія і практика податків незаперечно довела їх виняткову необхідність, важливість та незамінність для розвитку національних економік і суспільства. Ключове завдання урядів країни – обґрунтувати та реалізувати у практичній площині таку систему оподаткування, яка б сприяла максимізації суспільного благополуччя за одночасного забезпечення необхідних темпів економічного зростання. Податки можуть виявитись дієвим механізмом підвищення рівня інклюзивності розвитку національної економіки шляхом сприяння більшої рівності доходів громадян та скорочення бідності населення. На сучасному порядку денному дія податків розглядається за нових умов та аспектів суспільного розвитку як інструмент досягнення цілей сталого розвитку та підвищення на цій основі рівня добробуту населення країни.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню податків та засад функціонування податкової системи завжди приділялась значна увага з боку багатьох науковців й експертів. Значний внесок в аналіз даного питання внесли: Андрієнко К., Антіловська Г., Аранчій В., Буряк Л., Волощук М., Краус Н., Лойко В., Матьола І., Поддєрьогін А. та інші науковці. Водночас нові умови господарювання й управління, які виникають як у глобальному, так і національному економічному просторі, актуалізують необхідність подальших наукових пошуків за даною темою.

Концепція податків завжди була винятково важливою для урядів країн з метою мобілізації фінансових потоків, необхідних для забезпечення створення суспільних благ та послуг [1]. За останні роки у зв'язку із появою глобальної концепції сталого розвитку науковцями доповнено формат дослідження податків. Так, Самуар А. доводить тісний зв'язок податків та їх вагомих вплив на досягнення цілей сталого розвитку через стимулювання «зеленої» економіки та поширення ВДЕ з боку уряду країни [2]. Барриос С. та інші вважають, що податки постають одним з найважливіших джерел досягнення цілей сталого розвитку через механізм трансформації та фінансування інфраструктури, соціальних проєктів, освіти, охорони здоров'я та створення інших суспільно необхідних продуктів і послуг [3].

Податкова система, яка враховує пріоритети і необхідність виконання завдань сталого розвитку, може сприяти зростанню інвестиційної активності, стимулюючи людей займатись більш продуктивною діяльністю. Податкові пільги і преференції, пов'язані з здобуттям освіти, професійними розвитком та навчанням стимулюють людей до набуття нових навичок, створення власної бізнес-справи або інвестиційних вкладень [4].

Податок на корпоративний прибуток також може бути використаний як активний інструмент досягнення цілей сталого розвитку як національної економіки, так і бізнес-суб'єкта. Справедливі ставки корпоративного податку стимулюють підви-

щення рівня корпоративної поведінки і соціальної відповідальності компаній, що формує подвійний ефект: надходження податкових потоків до держави та реалізація корпоративних цілей сталого розвитку [5].

Удосконалення податкової системи України – питання, яке поставало актуальним для національної економіки і управління за всіх часів. Підвищення ефективності податкової системи є неодмінною умовою забезпечення фінансової безпеки держави, оптимізації рівня податкового навантаження та формування ресурсів реалізації суспільно важливих проєктів розвитку країни [6].

Удосконалення податкової системи України має на меті реалізацію національних цілей і завдань соціально-економічного розвитку за умов поступової адаптації та наближення до законодавства ЄС, що відповідає стратегічному курсу інтеграції країни до європейського економічного простору [7].

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є обґрунтування основних завдань подальшого розвитку податкової системи України у контексті трансформаційного переходу до концепції сталого розвитку.

**Виклад основного матеріалу.** У 2019 році за посередництвом ООН було засновано глобальний фінансовий фонд сталого розвитку (Sustainable Finance Hub), ключовою функцією якого стало об'єднання зусиль і знань для експертизи щодо фінансового забезпечення глобальних цілей сталого розвитку. Результатом його роботи була розробка пакетів програм і рекомендацій урядам країн та бізнесу для прискорення фінансування міжнародних і національних сталих проєктів, зокрема у частині податкового регулювання.

У 2021 році ООН запустила нову глобальну ініціативу – податок для цілей сталого розвитку («Tax for SDGs»), метою якого є надання допомоги країнам у підвищенні ефективності оподаткування та мобілізації внутрішніх ресурсів для досягнення прогресу у виконанні завдань сталого розвитку. Ключовим сферами реалізації даного проєкту є клімат, навколишнє середовище, добробут населення, управління. За підтримки урядів Норвегії і Фінляндії до цієї ініціативи приєдналось 25 країн світу, які докладають зусиль через підтримку податкового адміністрування, створення глобального реєстру експертів та обґрунтування нових засад оподаткування, які стимулюватимуть досягнення цілей сталого розвитку.

Глобальна концепція сталого розвитку має три базових виміри: екологічний, соціальний та економічний. Ці виміри сталості формують коло викликів і вимог до систем оподаткування з точки зору забезпечення їх сталості, прозорості й стабільності функціонування. Для України аспекти сталого функціонування національної податкової системи та податкового адміністрування є надзвичайно складними та гострими з позицій фактичного стану політичних та соціально-економічних умов.

З точки зору економічної площини стабільності основним викликом для вітчизняної податкової системи є відновлення здорових державних фінансів, які забезпечуються насамперед національними фінансовими потоками, а не зовнішніми надходженнями, які за останні роки стали домінуючими. Основним завданням у даному контексті постає відновлення довгострокової фінансової та фіскальної стабільності. З економічною площиною сталості податків також пов'язана проблема відновлення і підвищення міжнародної інвестиційної привабливості капіталу та соціально-демографічна проблема (старіння і міграція населення України).

Екологічні виклики стосуються змін клімату, проблем у енергетичній трансформації національної економіки та поступовому виснаженні природних ресурсів.

Соціальні виклики традиційно окреслюються у спектрі зростання інклюзивних розривів у суспільстві, проблемі нерівності концентрації доходів і багатства, гендерних розривах та соціальній напруженості у суспільстві.

За даними Всесвітнього банку, оподаткування має виняткове значення для досягнення цілей сталого розвитку, яке проявляється у наступних основних напрямках:



1) податки сприяють генерації фінансових ресурсів, необхідних для реалізації національних цілей сталого розвитку для урядів країн;

2) процес оподаткування впливає на досягнення справедливості у суспільстві та можливі темпи економічного зростання;

3) податки здійснюють активний вплив на поведінку людей та їх дії у сфері здоров'я, гендерної рівності та відношенні до навколишнього середовища;

4) прозорість та відкритість податкової системи сприяє зростанню довіри між контрагентами економічних відносин та зміцнює соціально-економічні контакти, що лежать в основі економічного розвитку [8].

З урахуванням особливостей вітчизняної податкової системи основні завдання її подальшого сталого розвитку акумулюються у розрізі економічного, соціального та екологічного фокусу (рис. 1).

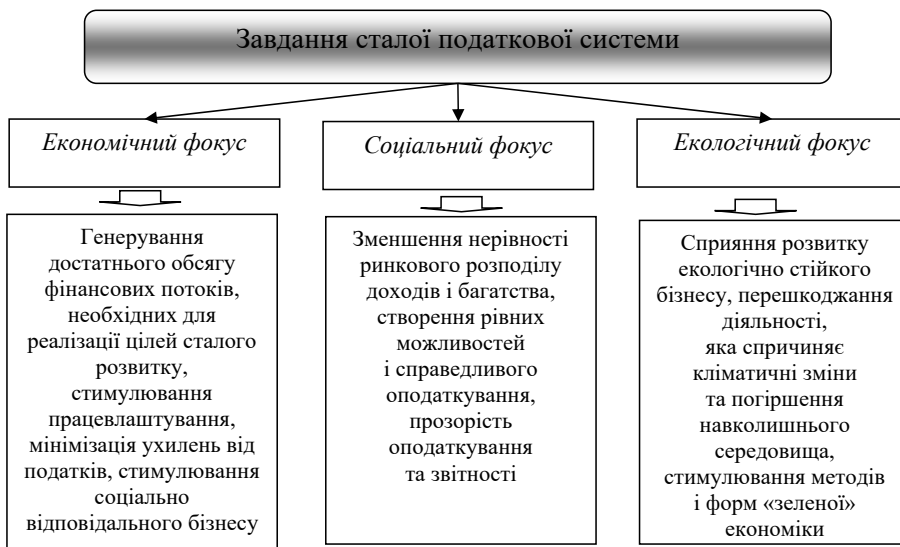


Рис. 1. Ключові завдання сталої податкової системи національної економіки  
Джерело: авторська розробка

Виконання цих завдань потребує розробки та реалізації ефективного механізму оподаткування, одним із стратегічних пріоритетів якого мають стати національні цілі сталого розвитку. Дієвими інструментами такого механізму мають стати прозорість, підзвітність, «зелені» пільги і преференції, соціальна відповідальність уряду країни та бізнесу.

На сучасному етапі розвитку податкової системи України мають місце значні виклики, головними з яких постають наслідки тривалкового військового конфлікту, які проявляються у соціально-економічній сфері. За даними вітчизняних експертів, однією з ключових проблем податкової системи України є відсутність справедливості, інклюзивності та прозорості. Проявляється це у структурі податкових потоків, які акумулюються у зведеному бюджеті країни, непрозорості ПДВ, необхідності підвищення інституційної спроможності Державної податкової служби [9]. Крім цього, науковці акцентують увагу на проблемі значної фіскальної спрямованості податкової системи України, відсутності балансу між фіскальною, розподільчою та регулюючими функціями, дія яких не забезпечує синергійний ефект для суспільства та економіки [10]. Значними у порівнянні з іншими країнами є час на виконання процедур податкового

обліку в Україні – 328 годин на рік, тобто у два рази більше, ніж витрати часу бізнесу у Норвегії чи Німеччині [11]. Серед інших проблемних аспектів можна відмітити тривалість процедур оформлення податкових декларацій, часті зміни у податковому законодавстві, не завжди однозначне трактування положень податкових норм платниками податків та податковими адміністраціями, спірний характер рішень, які виносяться територіальним органами ДПС на адресу платників податків.

Як показав проведений аналіз, податки є винятково важливою складовою національної економіки та основним джерелом формування доходів держави. У довоєнний період частка від податкових надходжень до бюджетів країни визначалась сталим значенням та займала близько 75–85% у структурі всіх доходів. У 2022 році структура наповнення Державного бюджету зазнала кардинальних змін, які були зумовлені істотним нарощуванням питомої ваги коштів від закордонних країн і міжнародних організацій – до 26,92% (рис. 2). Також значно збільшилась частка коштів надходжень Державного бюджету від власних надходжень бюджетних установ і організацій. З 6,41% у 2000 р. вона зросла до 30,40% у 2023 році (неподаткові надходження). Таким чином, за останні роки відбуваються істотні трансформації не тільки у системі податкових потоків, а й у системі фінансових потоків держави загалом.



Рис. 2. Динаміка частки податків у формуванні Державного бюджету України, %  
Джерело: побудовано автором за даними [12]

Серед усіх видів податків і обов'язкових платежів у структурі податкових надходжень максимальну питому вагу займає податок на додану вартість з імпортованих товарів – 30,4% (366,1 млрд грн), ПДВ з вітчизняних товарів – 17,8% (214,6 млрд грн), ПДФО – 17,2% (206,9 млрд грн), податок на прибуток підприємств – 11,9% (143,8 млрд грн). Структура податкових надходжень свідчить про найбільш активні види та сектори діяльності національної економіки та потенціал формування податкових потоків у найближчій перспективі.

Серед інструментів подальшого удосконалення процесу оподаткування в Україні можна запропонувати: введення прогресивної шкали оподаткування доходів; усунення бюрократичних труднощів, що виникають у процесі перевірки та блокування податкових накладних; підвищення зручності ІТ-податкових сервісів і рішень, інтерфейсів спілкування платників податків із органами контролю; спрощення процедур реєстрації податкових накладних (наприклад, на основі сервісів попереднього узгодження або

перевірки із контролюючим органом). Пріоритетним напрямом подальшого удосконалення процесів і процедур оподаткування є цифровізація.

Корисним може виявитись для України світовий досвід удосконалення податкових процесів у рамках участі у глобальних міжнародних податкових програмах. Прикладами таких програм виступають ініціативи міжнародних організацій (Всесвітній банк) – Глобальна податкова програма, яка реалізується за декількома ключовими напрямами сталого розвитку: екологічне оподаткування, гендерна рівність та податкова реформа, охорона здоров'я тощо та має потужний фонд фінансового забезпечення.

Для досягнення цілей сталого розвитку національні податкові системи мають зазнавати сучасних змін та трансформацій. Діюча бюджетно-податкова система має бути спрямована на конкретні цілі і результати, які закріплені як стратегічний курс розвитку країни. Наприклад, якщо ціль сталого розвитку передбачає сприяння гендерній рівності і справедливості у суспільстві, необхідними є податкові стимули і преференції для тих видів економічної діяльності і бізнес-суб'єктів, де максимально задіяні жінки та молодь. На шляху досягнення мети мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище та уповільнення кліматичних змін необхідними податковими інструментами є пільги для переходу на ВДЕ та для інвесторів капіталу для здійснення таких трансформацій. Досягнення здорового способу життя нації має супроводжуватись податковими пільгами виробникам екологічно чистих та безпечних продуктів і послуг. Реалізація таких цілей і завдань потребує значних обсягів фінансових потоків та довгострокового періоду їх спрямування у конкретні об'єкти і сфери сталого розвитку. Їх досягнення в Україні потребує активного залучення бізнесу на добровільних ініціативних засадах соціальної відповідальності та створення стабільних політично-економічних умов, що є можливим за умови завершення військового конфлікту у країні.

**Висновки.** Податки постають неодмінним атрибутом механізму державного управління та фінансового забезпечення розвитку країни. За умов реалізації концепції сталого розвитку до податкової системи формуються нові вимоги і завдання, які орієнтовані на мобілізацію фінансових ресурсів, необхідних для досягнення цілей сталого розвитку. Роль і значення податкової системи у вирішенні даного завдання є винятковою. Концепція сталого розвитку має три основних виміри, у розрізі яких формуються нові виклики і завдання для вітчизняної податкової системи: екологічна, соціальна, економічна. За сучасних умов механізм оподаткування в Україні характеризується певними недоліками і труднощами, серед яких основними постають: низький рівень справедливості, інклюзивності та прозорості; пріоритет фіскальної спрямованості; тривалість процедур оформлення податкових декларацій; часті зміни у податковому законодавстві, не завжди однозначне трактування положень податкових норм. При наявності таких тенденцій частка податкових надходжень до бюджетів країни за останні роки визначається різким зменшенням та складає близько 45%. Основними видами податків, які забезпечують надходження податкових потоків держави, є ПДВ, ПДФО, податок на прибуток підприємств. Подальші кроки у напрямі вдосконалення системи оподаткування у країні мають враховувати існуючі недоліки та цілі й стратегічні пріоритети сталого розвитку.

#### Список використаних джерел:

1. Azlan Annuar H., Isa K., Ibrahim S., Solarin S. Malaysian corporate tax rate and revenue: the application of Ibn Khaldun tax theory. *ISRA International Journal of Islamic Finance*. 2018. № 10 (2). P. 251–262.
2. Samour A., Shahzad U., Mentel G. Moving toward sustainable development: assessing the impacts of taxation and banking development on renewable energy in the UAE *Renew. Energy*. 2020. № 200. P. 706–713.

3. Barrios S., d'Andria D., Gesualdo M. Reducing tax compliance costs through corporate tax base harmonisation in the European Union, JRC Working Papers on Taxation and Structural № 2/2019, European Commission, Joint Research Centre, Seville, 2019. URL: <https://joint-research-centre.ec.europa.eu/system/files/2019-04/jrc116420.pdf>
4. Peterson T., Bair Z. United States tax rates and economic growth. *Sage Open*. 2022. № 12 (3). P. 1–13.
5. Gechert S., Heimberger P. Do corporate tax cuts boost economic growth? *European Economic Revie*. 2022. № 147.
6. Іванишина О.С., Прокопенко І.А., Панура Ю.В. Удосконалення податкової системи як фактор підвищення фінансової безпеки держави. *Ефективна економіка*. 2021. № 4. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4\\_2021/77.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2021/77.pdf)
7. Волощук М.Г., Матьола І.І., Карабін Т.О., Білаш О.В. Становлення та розвиток податкової системи України: монографія. Ужгород : Видавництво Олександри Гаркуші, 2021. 172 с.
8. Taxation & SDGs. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/860581538762337418/pdf/130559-WP-ReportFinalMar.pdf>
9. Варланов С. Актуальні проблеми податкової системи України. URL: <https://dc.org.ua/news/tax-system>
10. Андрієнко К., Артюх О. Проблемні аспекти сучасної податкової системи України. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Vol. 2. № 4. P. 1–10.
11. Податкова пастка для української економіки. URL: <https://uifuture.org/publications/podatkova-pastka-dlya-ukrayinskoji-ekonomiky/>
12. Міністерство фінансів України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/income/2014/>
13. Степаненко С.В. Роль податку на додану вартість у формуванні доходів бюджету та його ефективність. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства*. 2019. Вип. 206 «Економічні науки». С. 412–422.

### References:

1. Azlan Annuar H., Isa K., Ibrahim S., Solarin S. (2018) Malaysian corporate tax rate and revenue: the application of Ibn Khaldun tax theory. *ISRA International Journal of Islamic Finance*, no. 10 (2), pp. 251–262.
2. Samour A., Shahzad U., Mentel G. (2020) Moving toward sustainable development: assessing the impacts of taxation and banking development on renewable energy in the UAE. *Renew. Energy*, no. 200, pp. 706–713.
3. Barrios S., d'Andria D., Gesualdo M. (2019) Reducing tax compliance costs through corporate tax base harmonisation in the European Union, JRC Working Papers on Taxation and Structural № 2/2019, European Commission, Joint Research Centre, Seville. Available at: <https://joint-research-centre.ec.europa.eu/system/files/2019-04/jrc116420.pdf> (accessed 10 February 2024).
4. Peterson T., Bair Z. (2022) United States tax rates and economic growth. *Sage Open*, no. 12 (3), pp. 1–13.
5. Gechert S., Heimberger P. (2022) Do corporate tax cuts boost economic growth? *European Economic Revie*, no. 147, pp. 104–157.
6. Ivanyshyna O.S., Prokopenko I.A., Panura Yu.V. (2021) Udoskonalennia podatkovoi systemy yak faktor pidvyshchennia finansovoi bezpeky derzhavy [Improvement of the tax system as a factor in increasing the financial security of the state]. *Efektivna ekonomika*, no. 4. Available at: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4\\_2021/77.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2021/77.pdf) (accessed 10 February 2024).
7. Voloshchuk M.H., Matola I.I., Karabin T.O., Bilash O.V. (2021) *Stanovlennia ta rozvytok podatkovoi systemy Ukrainy* [Formation and development of the tax system of Ukraine], Uzhhorod: Vydavnytstvo Oleksandry Harkushi.
8. Taxation & SDGs. Available at: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/860581538762337418/pdf/130559-WP-ReportFinalMar.pdf> (accessed 10 February 2024).
9. Varlanov S. Aktualni problemy podatkovoi systemy Ukrainy [Actual problems of the tax system of Ukrain]. Available at: <https://dc.org.ua/news/tax-system> (accessed 10 February 2024).
10. Andriienko K., Artiukh O. (2023) Problemnii aspekty suchasnoi podatkovoi systemy Ukrainy [Problematic aspects of the modern tax system of Ukraine]. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, vol. 2, no. 4, pp. 01-10.

11. Podatkova pastka dlia ukrainskoi ekonomiky [A tax trap for the Ukrainian economy]. Available at: <https://uifuture.org/publications/podatkova-pastka-dlya-ukrayinskoyi-ekonomiky/> (accessed 10 February 2024).

12. Ministerstvo finansiv Ukrainy [Ministry of Finance of Ukraine]. Available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/income/2014/> (accessed 10 February 2024).

13. Stepanenko S.V. (2019) Rol' podatku na dodanu vartist' u formuvanni dokhodiv biudzhetu ta joho efektyvnist' [The role of the tax on added income in the formation of budget revenues and its effectiveness]. *Visnyk Kharkivs'koho natsional'noho tekhnichnoho universytetu sil's'koho hospodarstva*. vol. 206 «Ekonomichni nauky», pp. 412–422.

УДК 657:658

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.20>**Сагун А.Ж.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Херсонський державний аграрно-економічний університет  
(м. Херсон / м. Кропивницький)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0910-4055>

**Щербаков А.В.**

здобувач другого (магістерського) рівня,  
Херсонський державний аграрно-економічний університет  
(м. Херсон / м. Кропивницький)  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-8470-0314>

**Sakun Alina, Shcherbakov Andrii**

Kherson State Agrarian and Economic University  
(Kherson / Kropyvnytskyi)

## ТРАНСФОРМАЦІЯ ПОДАТКОВОГО РЕЖИМУ ДЛЯ ФІЗИЧНИХ ОСІБ-ПІДПРИЄМЦІВ

## TRANSFORMATION OF THE TAX REGIME FOR INDIVIDUAL ENTREPRENEURS

*Актуальність теми визначається, що податкова система представляє собою один із ключових інструментів регулювання економічних та соціальних процесів розвитку держави, від яких залежить повоєнна відбудова країни. В нових умовах воєнного часу малий бізнес став єдиною сферою економіки, яка демонструє розвиток, хоча і кількісно. Мета статті – вивчення практичного досвіду податкового режиму для фізичних осіб-підприємців у сучасних реаліях функціонування бізнесу. Розкриття цієї тематики посилить нашу оцінку обраного предмету дослідження, та надасть більш реальне сприймання реформи системи оподаткування малого бізнесу, яка допоможе розробити ефективнішу політику та стратегію його розвитку. Науковий підхід забезпечив узагальнення даних дослідження та допускає обґрунтування плану дій для вирішення проблем і використання нових можливостей оподаткування та облікового процесу малого та мікробізнесу.*

**Ключові слова:** податки, реформа, спрощена система оподаткування, мале підприємство, мікробізнес, фізичні особи-підприємці, воєнний стан.

*The relevance of the topic is determined by the fact that the tax system is one of the key tools for regulating the economic and social processes of the state's development, on which the country's post-war reconstruction depends. In the new wartime conditions, small business became the only area of the economy that showed development, albeit quantitatively. The purpose of the article is to study the practical experience of the tax regime for individual entrepreneurs in the modern realities of business functioning. Disclosure of this topic will strengthen our assessment of the chosen research subject, and will provide a more realistic perception of the reform of the small business taxation system, which will help to develop a more effective policy and strategy for its development. To achieve the goal, general scientific and special research methods were used: detailing and generalization, quantitative and qualitative analysis, grouping, comparative analysis, forecasting. The scientific and information base consists of legislative, regulatory and instructional materials, theses, articles and Internet resources. Studies confirm that borrowing tax systems of other countries becomes especially relevant, as tax competition between countries is one of the global modern challenges at the international level. The authors' description of possible changes to the tax system is based on already acquired experience. Over the past two years, the simplified taxation system has been modified in accordance with the conditions of the military economy, changing the procedure for calculating a single tax, contribution, and switching to different taxation systems. As a result of the study, the authors identified features, advantages and disadvantages and noted the trends in the development of the tax regime for individual*

*entrepreneurs. The practical significance lies in the fact that the results of the work can be used in future scientific research in this direction. The scientific approach provided a generalization of research data and allows the justification of an action plan for solving problems and using new possibilities of taxation and the accounting process of small and micro-businesses. Such an analysis is necessary in order to determine the optimal ways to optimize and improve the tax burden on small business entities, especially in the conditions of martial law, where the economic activity is subject to unforeseen challenges.*

**Key words:** *taxes, reform, simplified taxation system, small business, microbusiness, individual entrepreneurs, martial law.*

**Постановка проблеми.** Упродовж п'яти років підприємства України діють у надзвичайно важких умовах, які визначені впливом глобальної пандемії COVID-19 та повномасштабного вторгнення росії. Зростає важкість покушів для споживачів, логістика піддається руйнації через окупацію частини території України та постійних ракетних обстрілів, а також зменшується чисельність населення в зв'язку з міграцією та потенціалу ринку. Всі ці умови впливають на негативний розвиток бізнесу. У 2022 році великі ритейлери та компанії значно зменшили свою активність, а деякі повністю покинули український ринок. У таких важких умовах малий бізнес став єдиною сферою економіки, яка демонструє розвиток, хоча і кількісно. Для малого та мікробізнесу особливо важливою стала державна підтримка та створення сприятливих умов для розвитку [1]. На початку повномасштабної війни уряд анонсував комплекс пільг та послаблень для бізнесу з метою його підтримки. Однак у 2023 році більшість цих пільг були скасовані, а податковий контроль перейшов на новий рівень, що обумовлено потребами наповнення державного бюджету.

На сьогоднішній день діють грантові програми як єдині інструменти сприяння розвитку бізнесу, але вони направлені тільки на започаткований бізнес. Крім програм державної підтримки (Доступні кредити 5-7-9, Компенсація роботодавцям, Грант для власної справи), в Україні почали діяти також програми EU4Environment та Програма USAID «Конкурентоспроможна економіка України» (КЕУ), котрі направлені саме на підтримку суб'єктів малого підприємництва[2]. Водночас, Комітет з питань фінансів, податкової та митної політики постійно анонсує радикальні реформи, що спричиняють нестабільність серед підприємців, які в наш час прагнуть стабільності у своїх умовах діяльності. Отже, виникає нагальна потреба в аналізі перспектив системи оподаткування та обліку для малого та мікробізнесу, які залишаються найбільш активними в економіці країни.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сутність та особливості діяльності суб'єктів малого підприємництва, процес бухгалтерського забезпечення та аналіз системи їх оподаткування досліджувалися відомими науковцями, а саме: Бондар М.І., Бруханський Р.Ф., Голов С.Ф., Камінська Т.Г., Кужельний М.В., Лінник В.Г., Сопко В.В., Нападівська Л.В., Ткаченко Н.М. та інші. В умовах сьогодення актуальності набуває інтерес вчених стосовно пошуку способів провадити підприємницьку діяльність та проблем реалізації фіскальних новацій, варто відзначити: Лаврова Р., Манзенко Є., Пристемський О., Скрипник С., Черкашин В., Уманська В., Ткаченко А. та Шепель І. Водночас низка питань, пов'язаних із пошуком оптимальної системи оподаткування дрібних підприємців в умовах воєнної економіки вимагає більш детального розгляду.

**Формулювання цілей статті.** Метою даного дослідження є аналіз наявної податкової системи України, виявлення особливостей, переваг і недоліків та визначення тенденцій розвитку податкового режиму для фізичних осіб-підприємців, враховуючи унікальні властивості та потреби нашої країни в економічному та соціальному контексті.

**Виклад основного матеріалу.** Між невідкладними завданнями, які необхідно виконати для досягнення успішної модернізації України під час війни та її завершенні, є впровадження комплексної податкової реформи. Усі розуміють необхідність

таких змін, які були актуальні ще до великої війни. Однак уявлення про майбутню податкову систему країни різняться навіть серед внутрішньої влади, не говорячи вже про бізнес та громадськість. Крім того, потрібно буде врахувати думки міжнародних партнерів. МВФ вважає неприпустимим скорочення об'єму оподаткування та зниження основних податкових ставок як одну з ключових умов для нової програми фінансування України, принаймні до завершення конфлікту. У цей період Україна повинна розробити фіскальну реформу, яка відповідатиме інтересам всіх, передусім – громадян України [3].

Передумовою ефективної роботи фіскальної системи та уникнення (принаймні, мінімізації) ухиляння від сплати податків є максимальне розширення податкової бази при встановленні невисоких (оптимальних) ставок оподаткування. Багато іноземних експертів підкреслюють, що Україні слід уникати винятків з загальних і обов'язкових для всіх правил оподаткування. Такі винятки, як правило, спонукають частину платників шукати способи ухиляння від оподаткування або його мінімізації. З іншого боку, це сприяє появі посередників, які надають послуги з податкової оптимізації, і сприяє поширенню корупції, коли державні службовці, податківці та правоохоронці, зазвичай за винагороду, закривають очі на порушення чи використовують їх для тиску на бізнес. Простий спосіб подолати схеми податкової оптимізації, що шкодять нашій країні протягом десятиліть, полягає в встановленні офіційної податкової ставки, яка була б вигідною для всіх. Уникнення сплати податків стало б не вигідним і з фінансової, і з репутаційної точки зору [3].

Американський економіст Артур Лаффер визначив: «Податки впливають на рівень корупції в країні, і реформа податкової системи повинна спрямовуватися на розширення податкової бази. Збільшення податкових ставок може призвести до спаду на фондовому ринку країни. Отже, ключовим аспектом податкової системи є найнижчі ставки при найширшій базі оподаткування та мінімізація оподатковуваних джерел прибутку» [3], та звернув увагу, що чим більша база оподаткування, тим складніше ухилятися від сплати податків. Великі податкові ставки на обмеженій базі не ефективні.

Важливо підкреслити, що ключова податкова реформа, яка впливає на економіку будь-якої країни, потребує ретельного аналізу попереднього досвіду, уникнення помилок, власних і чужих, та детальних розрахунків, які допоможуть зменшити ризики. Варто розуміти, що реформа ймовірно не принесе миттєвих результатів, і, навіть більше, досвід інших країн показує, що на початкових етапах бюджетні надходження можуть тимчасово скоротитися. У контексті повоєнної України це може стати фінансовим викликом, оскільки можливо припинення прямої бюджетної підтримки від міжнародних партнерів, і увагу потрібно буде зосередити на інвестиційних рішеннях та збільшенні розрахунків за позиками, одержаними під час конфлікту або реструктурованими. Треба бути готовими до такого сценарію.

За результатами податкового саміту, який відбувся в Україні в березні 2023 року «Ukrainian tax reform and anti-corruption summit», однією з основних бар'єрів перед Україною на шляху до досягнення європейського економічного рівня є неясність відносин між державою та підприємствами щодо оподаткування. Основна ідея змін полягає в створенні такого податкового навантаження, при якому бізнесу буде вигідно сплачувати податки, а не намагатися їх оптимізувати. Це дозволить підприємствам ефективніше використовувати свої ресурси, наприклад, на великі інвестиції та збільшення заробітних плат своїм співробітникам. Ініціатори реформи вважають, що це сприятиме детінізації бізнесу, забезпечить стабільність в економіці під час воєнного конфлікту і створить підґрунтя для подальшого росту та відновлення після завершення конфлікту [3].

Система, яку пропонують для відновлення України після війни, повинна бути конкурентоспроможною порівняно з іншими країнами, такими як Польща, Болгарія



та Угорщина. Це означає, що податкова система не повинна поступатися в змаганні, навіть якщо податкові ставки в Україні вищі. Згідно з цим підходом, необхідно провести фундаментальну реформу, яка створить конкурентні умови та призведе до зменшення корупції. Це передбачає не лише зниження податкових ставок, але також поліпшення загального підприємницького клімату в країні [4]. Обговорення провадження польської системи оподаткування в Україні що почалося з вересня 2023 року на даний час призупинено.

Існуюча спрощена система оподаткування в Україні відповідає потребам фізичних осіб, які постійно займаються підприємницькою діяльністю та мають її основним джерелом доходу. Проте існують проблеми з переходом на єдиний податок у випадках, коли фізичні особи бажають сплачувати податок лише тимчасово, наприклад, в сезонні періоди. Це обмежує їхню можливість отримання додаткового доходу в офіційному секторі. Деякі громадяни також уникають реєстрації як підприємці через страх перед складністю процесу реєстрації та обов'язками, пов'язаними із звітністю та можливими перевітками. Це може бути обумовлено бажанням уникнути адміністративних труднощів та збереження анонімності в сфері підприємництва [5]. Для вдосконалення ситуації, можливо, варто розглянути можливість впровадження гнучкої системи оподаткування, яка враховуватиме тимчасовий характер підприємницької діяльності та сприятиме повертання більшого числа осіб до легалізації своєї підприємницької діяльності. Згідно з даними [6], приблизно 3,06 мільйона фізичних осіб (що становить 19,5% від загальної кількості робочої сили) самостійно визнали своє неофіційне зайняття, працюючи поза офіційними умовами працевлаштування та не будучи зареєстрованими як фізичні особи-підприємці.

З урахуванням цього, можливо, розумно розглянути конкретні кроки для залучення цих осіб до легального оподаткування та зменшення обсягів тіньового сектору. Такі заходи можуть включати спеціальні податкові ставки або пільги для тимчасової підприємницької діяльності, а також спрощені процедури реєстрації та подання звітності для тих, хто вибирає легальний шлях у своїй підприємницькій діяльності.

У той же час, згідно з дослідженням Київської школи економіки, близько 300 тисяч водіїв, які займаються перевезеннями пасажирів на легкових автомобілях за замовленням, співпрацюють з адміністраторами онлайн-сервісів, відомими як «цифрові платформи». Серед цих водіїв лише 4% мають статус фізичних осіб-підприємців, проте від 63% до 100% постійно зайнятих водіїв, ймовірно, готові офіційно здійснювати свою діяльність, навіть без реєстрації як фізичні особи-підприємці та оподаткування їхнього доходу за ставкою від 5% до 6% від загального доходу. Усього, фискальний ефект цієї ініціативи оцінюється в 1 939 мільйонів гривень з можливих 2 520 мільйонів гривень, що становить приблизно 80% від потенційно можливого обсягу доходів [5]. Щодо інших груп осіб, які працюють неофіційно, відповідно до даних операторів цифрових платформ, потенційний фискальний вплив оцінюється наступним чином:

- у сфері онлайн-доставки, де задіяні кур'єри (приблизно 15–20 тисяч кур'єрів), це може призвести до додаткових надходжень до бюджету в розмірі понад 200 мільйонів гривень на рік;

- у сфері онлайн-сервісів для замовлення послуг (близько 400 тисяч неофіційно працюючих осіб), ця ініціатива може призвести до додаткових надходжень бюджету в розмірі приблизно 3 мільярдів гривень.

Законопроект [7] пропонує створити новий податковий режим для осіб, які працюють неофіційно, і встановлює базову ставку податку у розмірі 6% від обороту та передбачає наступне:

- якщо фізична особа отримує доходи в рамках спеціального режиму і загальна сума цих доходів за рік не перевищить 153 мінімальних заробітних плат, застосовуватиметься податкова ставка 6%. У випадку перевищення цієї суми, податкова ставка 18% застосовуватиметься до перевищеного доходу.

– Визначено поняття «оператор цифрової платформи» і покладено на них обов'язок надавати контролюючому органу інформацію про обсяги доходів, отриманих фізичними особами через цифрові платформи в спеціальному режимі.

– Невиконання строків подання інформації про доходи фізичних осіб, які користуються спеціальним режимом, призведе до відповідальності операторів цифрових платформ, включаючи резидентів та нерезидентів.

– Визначено новий предмет оподаткування для доходу фізичних осіб, отриманого внаслідок певних видів діяльності, з урахуванням спеціального порядку визначення податкового зобов'язання.

– Особа, яка використовує спеціальний режим, може відкривати спеціальний рахунок лише в одному вибраному банку, визначеному при подачі заяви.

– При зарахуванні коштів на спеціальний рахунок, банк повинен передавоторизувати операції з оплати податку. Операція повинна бути завершена в день останнього терміну сплати податку, навіть якщо фізична особа не внесла кошти, і надійшла інформація про оскарження податкового повідомлення.

– Для осіб, які скористалися спеціальним режимом оподаткування, податкове зобов'язання визначатиметься контролюючим органом на підставі інформації від реєстраторів розрахункових операцій чи операторів цифрових платформ, за винятком тих, хто взаємодіє лише з цифровими платформами. Фізична особа повинна мати достатні кошти на спеціальному рахунку для вчасної оплати податкового зобов'язання.

– Особа, яка користується спеціальним режимом оподаткування, повинна здійснювати розрахунки виключно з використанням реєстратора розрахункових операцій, за винятком випадків, коли розрахунки проводяться через цифрові платформи.

Спеціальний режим оподаткування враховує різноманітні побутові послуги, що надаються населенню, більшість з яких перелічена в п.291.7 ПКУ [8], а саме, особи, які не є самозайнятими, мають право на використання спеціального режиму оподаткування за умови відповідності наступним трьом умовам:

- 1) не здійснювати найм працівників на постійній основі;
- 2) забезпечувати, щоб їхні валові доходи протягом року не перевищували 153 мінімальні зарплати на рік (що на 2024 рік складає менше 1 мільйона 86 тисяч гривень). При цьому будь-які доходи, що перевищують цю суму, підлягають оподаткуванню за стандартною ставкою ПДФО в розмірі 18%;
- 3) здійснювати свою діяльність виключно через реєстратори розрахункових операцій.

Отже, використання спецрежиму оподаткування дає можливість вказаним особам знизити податкове навантаження. Проте, вони повинні відповідати конкретним умовам, які обмежують їх діяльність та доходи. Проект закону щодо цього спеціального режиму оподаткування вже було внесено на розгляд. Згідно з Національною стратегією доходів на період 2024–2030 років, Україна виконала свої зобов'язання, які були визначені у Меморандумі з Міжнародним валютним фондом. Саме цей документ встановлює стратегічний план щодо зміцнення фінансової системи країни та вдосконалення процедур податкового адміністрування [9].

Виходячи із викладеного можна зробити висновок, що Україні має намір вдосконалити норми законодавства до вимог Європейського Союзу та виконання міжнародних зобов'язань у сфері податкової політики та адміністрування. Це передбачає активну адаптацію внутрішніх податкових норм до встановлених стандартів ЄС з метою створення системи, що відповідає міжнародним стандартам та сприяє покращенню прозорості та ефективності управління фінансами.

Враховуючи цей підхід, можна припустити, що українське законодавство у сфері податкової політики буде налаштоване на гармонізацію з європейськими стандартами, а також на впровадження передових методів адміністрування податків. Це сприятиме не лише підвищенню конкурентоспроможності країни на міжнародному ринку, але й

забезпечить більш ефективне використання ресурсів, зменшення податкових ризиків та стимулювання економічного зростання. Умови перебування на спрощеній системі оподаткування (2024 р.) наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

## Спрощена система оподаткування

Вид податку	Єдиний податок 1 група	Єдиний податок 2 група	Єдиний податок 3 група	6%	Фізична особа
ПДФО	----	з найманих працівників	з найманих працівників	----	18%
ВЗ	----	з найманих працівників	з найманих працівників	----	1,5%
ЄСВ	1562,00 грн за бажанням на період війни	1562,00 грн за бажанням на період війни	1562,00 грн за бажанням на період війни	за бажанням	----
Єдиний податок	302,80 грн	1420,00 грн	5% доходу або 3% доходу + ПДВ	6% доходу	----
Річний ліміт	1185700,00 грн	5921400,00 грн	8285700,00 грн	1086000,00 грн	Немає межі
ПРРО/РРО	не застосовують, якщо обсяг доходу <1000000 грн	обов'язково ПРРО/РРО	обов'язково ПРРО/РРО	обов'язково ПРРО/РРО або цифрова платформа	не застосовується
Сплачує податки	самостійно	самостійно	самостійно	банк	самостійно

*Джерело: сформовано авторами*

Дані таблиці підтверджують, що спеціальний режим оподаткування надає значну кількість пільг. Однак, щоб уникнути поспішних висновків, розглянемо практичний досвід перукаря податкового режиму для фізичних осіб-підприємців у сучасних реаліях функціонування бізнесу. Час основної його роботи як ФОП дає можливість 4 години на додаткову діяльність. Вартість однієї послуги приблизно дорівнює 250,00 грн, за додатковий час (4 години роботи), підприємець може заробити 1000,00 грн при умові, що він працює 20 робочих днів, його місячний дохід становитиме 20000,00 грн, або 240000,00 грн на рік. При спеціальному режимі оподаткування розмір податку буде 1200,00 грн на місяць, відповідно 14400,00 грн на рік, що практично в чотири рази перевищує розмір єдиного податку для ФОП 1-ї групи. Треба зазначити, що для ФОП 1-ї групи не обов'язково сплачувати Єдиний внесок на загальнообов'язкове державне соціальне страхування, оскільки сумісництво сплачується добровільно, а в разі, якщо це його основне місце роботи під час дії воєнного стану – це добровільна сплата. Крім того, якщо сума доходу не перевищує 1 мільйон грн, відсутній обов'язок використовувати Податковий реєстратор розрахункових операцій (ПРРО) та Реєстратор розрахункових операцій (РРО), що є обов'язково для спеціального режиму. Таблиця 2 надає краще уявлення податкового режиму наведеного прикладу.

Звернемо увагу, що всі фізичні особи-підприємці зобов'язані подавати податкову декларацію та звітність щодо сплати єдиного внеску на загальнообов'язкове соціальне страхування один раз на рік, для третьої групи – звітність щоквартально. Організація обліку отриманих доходів та витрат повинна бути у паперовій формі або електронного звіту. У той же час, новий податковий режим звільняє самозайнятих осіб від необхідності здійснення паперової реєстрації та для фізичних осіб-підприємців без реєстрації ФОП залишається відсутність обов'язку подавати звітність та декларації.

Таблиця 2

## Зведена інформація сплати податків запропонованого прикладу

Вид податку	Єдиний податок 1 група	Єдиний податок 2 група	Єдиний податок 3 група	6%	Фізична особа
Розмір доходу на рік	240000,00 грн	240000,00 грн	240000,00 грн	240000,00 грн	240000,00 грн
ПДФО	----	3 найманих працівників	3 найманих працівників	----	43200,00 грн
ВЗ	----	3 найманих працівників	3 найманих працівників	----	3600,00 грн
ЄСВ	1562,00 грн За бажанням на період війни або сумісник	1562,00 грн За бажанням на період війни або сумісник	1562,00 грн За бажанням на період війни або сумісник	За бажанням	----
Єдиний податок	$302,80 \cdot 12 = 3\ 633,60$ грн	$1420,00 \cdot 12 = 17\ 040,00$ грн	5% - 12000,00 3% - 7200,00 грн + ПДВ	14400,00 грн	----
Чистий дохід при умові не сплати ЄСВ	236 366,40 грн	222 960,00 грн	5% - 228000,00 3%- 232 800,00 грн + ПДВ	225600,00 грн	193200,00 грн

Джерело: сформовано авторами

Таким чином, нова система оподаткування може стати привабливою для існуючих фізичних осіб-підприємців. Ймовірно, вона зацікавить тих, хто отримує невеликий дохід, не має офіційно оформлених працівників і хто втомився від податкової звітності. Саме перехід до запропонованої системи оподаткування можливий, зокрема, для тих, чий річний дохід не перевищує 60 тисяч гривень, що відповідає сумі 5 тисяч гривень щомісячно.

Оподаткування за запропованою ставкою 6% від доходу може бути суперечне, оскільки не враховує супутні витрати, пов'язані з придбанням необхідних ресурсів для виконання робіт чи надання послуг. Часто ці витрати становлять значну частку – понад 60% від загального доходу.

Необхідно враховувати, що без наявності бухгалтера або відповідного фахівця, управління та впровадження РРО або ПРРО стає складним завданням та приводить до певних труднощів ФОП 1–3 груп [10].

Дослідження підтверджують, що запозичення податкових систем інших країн стає особливо актуальним, оскільки податкова конкуренція між країнами є однією з глобальних сучасних викликів на міжнародному рівні. Якщо проаналізувати систему оподаткування спецрежиму Польщі то привабливо варіант встановлення неоподаткованого мінімуму доходів а саме 30000 злотих, що приблизно дорівнює 260 тисячам грн. Ідентичний підхід спецрежим буде цікавий для тих, хто заробляє менше цього порогу, не сплачуючи податків., що сприяє легалізації доходів, оскільки дозволить задекларувати значну суму коштів без необхідності реєстрації бізнесу.

**Висновки.** Дослідження, що акцентують увагу проблематиці податкової підтримки фізичних осіб-підприємців в умовах сучасної реальності, є надзвичайно актуальна для стабільної економіки країни. Такий аналіз є необхідним з метою визначення оптимальних шляхів оптимізації та удосконалення податкового навантаження на суб'єкти малого бізнесу бізнес, особливо в умовах воєнного стану, де діяльність економіки є підвладною непередбаченими викликами.

Важливо розуміти, що позитивні наслідки для держави у довгостроковій перспективі залежать від вірно підбраної моделі оподаткування, досягненням балансу між потребами бюджету та забезпеченням соціальної справедливості в суспільстві через раціональне оподаткування.

### Список використаних джерел:

1. Головна задача – вистояти. Що турбує бізнес в Україні під час війни. РБК-Україна. URL: <https://www.rbc.ua/ukr/news/glavnaya-zadacha-vystoyat-bespokoit-biznes-1655831867.html> (дата звернення: 23.12.2023).
2. Податкові послаблення для парків, ФОПів та інших під час війни. Що залишити, а що переглянути? Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/10/18/692753/> (дата звернення: 23.12.2023).
3. Як Україна реформуватиме податкову систему після війни. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3688038-ak-ukraina-reformuvatime-podatkovu-sistemu-pisla-vijni.html> (дата звернення: 02.01.2024).
4. Сакун А., Щербаков А. Система оподаткування в умовах воєнної економіки України. Scientific Collection «InterConf+», 39(179): with the Proceedings of the 8th International Scientific and Practical Conference «Current Issues and Prospects for The Development of Scientific Research» (November 19-20, 2023; Orléans, France). Comp. by LLC SPC «InterConf». Orléans: Epi, 2023. P. 47–54. DOI: <https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.11.2023>
5. Пояснювальна записка до проекту Закону України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких інших законодавчих актів України щодо запровадження спеціального режиму оподаткування доходів, отриманих фізичними особами від здійснення окремих видів діяльності». URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/pubFile/2030335> (дата звернення: 24.12.2023).
6. Стратегічний план Державної податкової служби України на 2022—2024 роки: Наказ Державної податкової служби України від 22.11.2021 № 965. URL: <https://tax.gov.ua/diyalnist/plani-ta-zviti-roboti/396505.html> (дата звернення: 15.01.2024).
7. Проект Закону про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких інших законодавчих актів України щодо запровадження спеціального режиму оподаткування доходів, отриманих фізичними особами від здійснення окремих видів діяльності. Верховна Рада України. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/43005> (дата звернення: 24.12.2023).
8. Податковий кодекс України: Закон від 02.07.2023 № 2755-VI. Відомості Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>.
9. Національна стратегія доходів 2024-2030 роки. Міністерство Фінансів України. URL: <https://www.mof.gov.ua/storage/files/National%20Revenue%20Strategy.pdf> (дата звернення: 15.01.2024).
10. Уманська В., Ткаченко А. & Манзенко Є. Перспективи розвитку системи обліку та оподаткування на малих підприємствах. *Економіка та суспільство*. 2023. No. (55). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-50>
11. Скрипник С., Лавров Р. & Шепель І. Облік і оподаткування суб'єктів малого підприємництва. *Економіка та суспільство*. 2023. No. (52). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-61>
12. Податки під час війни. Офіційний портал, Державна податкова служба України. URL: <https://tr.tax.gov.ua/media-ark/local-news/print-581820.html> (дата звернення: 19.01.2024).
13. Єфремов А., Пристемський О.С. Оптимізація податкової системи, як інструмент підтримки малих і середніх підприємств. Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін: Збірник наукових праць VI Всеукраїнської науково-практичної конференції. м. Полтава, 26 жовтня 2023 р. Полтава, 2023. С. 375–376.
14. Черкашин В. Як державі покращити становище малого бізнесу під час війни. *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/06/23/701476/> (дата звернення: 20.01.2024).
15. Шеремета О.Л. Оподаткування в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку. *Економічні науки*. 2020. № 5 (88). С. 80–85.

### References:

1. Holovna zadacha – vystoiaty. Shcho turbuie biznes v Ukraini pid chas viiny [The main task is to survive. What worries business in Ukraine during the war]. *RBK-Ukraine – RBK-Ukraine*. Available at: <https://www.rbc.ua/ukr/news/glavnaya-zadacha-vystoyat-bespokoit-biznes-1655831867.html> (accessed December 23, 2023).

2. Podatkovi poslablennia dlia parkiv, FOPiv ta inshykh pid chas viiny. Shcho zalyshyty, a shcho perehlianyty? [Tax breaks for parks, individual entrepreneurs and others during the war. What to keep and what to revise?]. *Ekonomichna Pravda – Economic truth*. Available at: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/10/18/692753/> (accessed December 23, 2023).

3. Yak Ukraina reformuvatyme podatkovu systemu pislia viiny [How Ukraine will reform the tax system after the war]. Available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3688038-ak-ukraina-reformuvatime-podatkovu-sistemu-pisla-vijni.html> (accessed January 3, 2024).

4. Sakun A., Shcherbakov A. (November 19-20, 2023) Systema opodatkovannia v umovakh voiennoi ekonomiky Ukrainy [The system of taxation in the conditions of the military economy of Ukraine]. Scientific Collection «InterConf+», 39(179): with the Proceedings of the 8th International Scientific and Practical Conference «Current Issues and Prospects for The Development of Scientific Research» (Orléans, France). Comp. by LLC SPC «InterConf». Orléans: Epi., pp. 47–54. DOI: <https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.11.2023>

5. Poiasniuvalna zapyska do proektu Zakonu Ukrainy «Pro vnesennia zmin do Podatkovoho kodeksu Ukrainy ta deiakykh inshykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo zaprovadzhennia spetsialnoho rezhymu opodatkovannia dokhodiv, otrymanykh fizychnymy osobamy vid zdiisnennia okremykh vydiv diialnosti» [Explanatory note to the draft Law of Ukraine "On Amendments to the Tax Code of Ukraine and some other legislative acts of Ukraine regarding the introduction of a special regime for taxation of income received by natural persons from the implementation of certain types of activities"]. Available at: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/pubFile/2030335> (accessed December 24, 2023).

6. Stratehichniy plan Derzhavnoi podatkovoi sluzhby Ukrainy na 2022–2024 roky: Nakaz Derzhavnoi podatkovoi sluzhby Ukrainy vid 22.11.2021 № 965 [State Tax Service of Ukraine (2021), Order "Strategic plan of the State Tax Service of Ukraine for 2022–2024"]. Available at: <https://tax.gov.ua/diyalnist-/plani-ta-zviti-roboti-/396505.html> (accessed January 3, 2024).

7. Proekt Zakonu pro vnesennia zmin do Podatkovoho kodeksu Ukrainy ta deiakykh inshykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo zaprovadzhennia spetsialnoho rezhymu opodatkovannia dokhodiv, otrymanykh fizychnymy osobamy vid zdiisnennia okremykh vydiv diialnosti [Draft Law on Amendments to the Tax Code of Ukraine and Some Other Legislative Acts of Ukraine on the Introduction of a Special Regime for Taxation of Income Received by Individuals from Certain Types of Activities]. Verkhovna Rada Ukrainy - Verkhovna Rada of Ukraine. Available at: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/43005> (accessed December 24, 2023).

8. Podatkoviy kodeks Ukrainy: Zakon vid 02.07.2023 № 2755-VI. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy [Tax Code of Ukraine (2023), Law №. 2755-VI. Information of the Verkhovna Rada of Ukraine]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>

9. Natsionalna stratehiia dokhodiv 2024–2030 roky [National income strategy for 2024-2030]. Ministerstvo Finansiv Ukrainy – Ministry of Finance of Ukraine. Available at: <https://www.mof.gov.ua/storage/files/National%20Revenue%20Strategy.pdf> (accessed January 15, 2024).

10. Umanska V., Tkachenko A. & Manzenko Ye. (2023) Perspektyvy rozvytku systemy obliku ta opodatkovannia na malykh pidpriemstvakh [Prospects for the development of the accounting and taxation system at small enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-50>

11. Skrypnyk S., Lavrov R. & Shepel I. (2023) Oblik i opodatkovannia subiektiv maloho pidpriemnytstva [Accounting and taxation of small business entities]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-61>

12. Podatky pid chas viiny [Taxes during the war]. Ofitsiinyi portal, Derzhavna podatkovna sluzhba Ukrainy. [Official portal, State Tax Service of Ukraine]. Available at: <https://tr.tax.gov.ua/media-ark/local-news/print-581820.html> (accessed January 19, 2024).

13. Yefremov A., Prystemskyi O. S. (October 26, 2023) Optyimizatsiia podatkovoi systemy, yak instrument pidtrymky malykh i serednykh pidpriemstv [Optimization of the tax system as a tool for supporting small and medium-sized enterprises]. Proceedings of the *Accounting, control and analysis in conditions of institutional changes: Collection of scientific works of the VI All-Ukrainian Scientific and Practical Conference*. Poltava. P. 375–376

14. Cherkashyn V. (2023) Yak derzhavi pokrashchyty stanovyshche maloho biznesu pid chas viiny [How the state can improve the situation of small business during the war]. *Ekonomichna Pravda – Economic truth*. Available at: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/06/23/701476/> (accessed January 20, 2024).

15. Sheremeta O. L. (2020) Opodatkovannia v Ukraini: suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku [Taxation in Ukraine: current state and development prospects]. *Ekonomichni nauky*, no. 5 (88), pp. 80–85.

УДК 338.24

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.21>**Свічкач Н.М.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Придніпровська державна академія будівництва та архітектури  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8609-5837>

**Олініченко І.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Придніпровська державна академія будівництва та архітектури  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2642-7606>

**Цибулін М.В.**

бакалавр,  
Придніпровська державна академія будівництва та архітектури

**Svichkar Nataliia, Olinichenko Irina, Cybulin Maxim***Prydniprovskaya State Academy of Civil Engineering and Architecture*

## БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ

### BUDGETING AS A SYSTEM OF MANAGEMENT OF ENTERPRISE ACTIVITIES BASED ON INTERNATIONAL STANDARDS OF FINANCIAL REPORTING

*Дана наукова стаття розглядає питання бюджетування як ключової системи управління діяльністю підприємства, зосереджуючись на використанні міжнародних стандартів фінансової звітності. Автори досліджують теоретичні та практичні аспекти впровадження цієї системи з метою забезпечення ефективного управління ресурсами, фінансовою стійкістю та оптимізацією фінансових процесів підприємства. Стаття висвітлює важливість відповідності бюджетних планів міжнародним стандартам, сприяючи покращенню фінансової прозорості та забезпеченню довіри стейкхолдерів. Описується процедура впровадження бюджетування і зазначається можливість для використання в ньому принципів МСФЗ. Результати дослідження слугують основою для розробки рекомендацій щодо оптимізації бюджетування як інструменту управління з урахуванням міжнародних стандартів фінансової звітності.*

**Ключові слова:** бюджетування, МСФЗ, планування, прогноз, управління діяльністю підприємства, управлінський облік, фінансова інформація.

*The article highlights the importance of compliance of budget plans with international standards, contributing to the improvement of financial transparency and ensuring the trust of stakeholders. The purpose of the article is to study the theoretical and practical aspects of budgeting as a management system of enterprise activities based on IFRS. To achieve the goal, scientific publications, normative documents, as well as practical experience of domestic and foreign enterprises were studied. This scientific article examines the issue of budgeting as a key system of managing the company's activities, focusing on the use of international financial reporting standards. The authors study the theoretical and practical aspects of the implementation of this system in order to ensure effective management of resources, financial stability and optimization of the company's financial processes. The budgeting implementation procedure is described and the possibility of using IFRS principles in it is noted. The article analyzes how the implementation of IFRS contributes to increasing the transparency and reliability of financial reporting, which affects the quality of management decisions. Challenges and benefits associated with adapting budget processes to IFRS requirements are also explored. In the process of the research, the role of the formation of the classifier of financial articles in the process of implementing budgeting was analyzed. A comparative analysis of the articles of the income and expenditure budget and the cash flow budget in relation to IFRS indicators was carried out. Interpretation of the data of*

*the conducted comparative analysis allows you to see the reasons for the discrepancy between profit and cash flow. The results of the comparative analysis are presented in the form of a summary table. The logic and principles of grouping articles serve as the basis for the formation of a single plan of accounts at the enterprise, as well as the development of operating and financial budgets. The conclusions of the article are aimed at understanding and improving the practice of using IFRS in budgeting and management activities of enterprises to achieve better financial discipline and strategic management.*

**Keywords:** *budgeting, IFRS, enterprise management, planning, forecast, managerial accounting, financial information.*

**Постановка проблеми.** Для ефективного управління діяльністю підприємства, зокрема при формуванні бюджету, ключовим аспектом є забезпечення високоякісної фінансової інформації. Використання фінансових даних, заснованих на звітності відповідно до міжнародних стандартів, може стати оптимальним рішенням для складання бюджету підприємства та подальшого аналізу його виконання.

Звітність, що відповідає міжнародним стандартам, дозволяє забезпечити керівництво зрозумілою, достовірною та порівняльною інформацією, сприяючи ефективнішому прийняттю стратегічних рішень. Зазначимо, що відмінні цільові орієнтації П(С)БО та Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ) впливають на їхню структуру. Національні стандарти націлені на задоволення фіскальних цілей, тоді як міжнародні враховують інтереси інвесторів та фінансових інститутів. Варто відзначити, що в Україні спостерігається тенденція до гармонізації бухгалтерського обліку з МСФЗ, а використання окремих принципів звітності за цими стандартами може сприяти удосконаленню системи управління фінансами та бюджетування на підприємствах в сучасних умовах.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Багато вчених зосереджувалися на вивченні та розв'язанні ключових проблем, пов'язаних із системою бюджетування, у своїх наукових дослідженнях, а саме: Є.В. Акімова, Є.О. Ананькіна, М.Д. Білик, І.А. Бланк, В.З. Бугай, С.Г. Вербовацька, С.В. Н.В. Винниченко, Данилочкін, Н.Г. Данилочкіна, Р.Г. Долінська, К.В. Ілляшенко, Т.О. Ілляшенко, І.М. Карасьова, О.Г. Кулакова, А.П. Куліш, А.І. Кучеренко, П.О. Куцик, М.В. Мельник, О.Г. Мельник, Я.І. Невмержицький, С.В. Онищенко, А.В. Роговий, В.П. Савчук, М.В. Скобенко, О.О. Терещенко, А.М. Ткаченко, Ю.Р. Туманян, Л.С. Шаховская, Ю.О. Шумило, В.В. Хохлов та інші. Проте, питання взаємозв'язку між МСФЗ, принципами управлінського обліку та бюджетуванням є практично недослідженими.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є обґрунтування доцільності застосування міжнародних стандартів фінансової звітності як інформаційної бази в бюджетуванні та розробка процедури цього процесу.

**Виклад основного матеріалу.** Бюджетування є ключовою складовою управлінської системи підприємства, що входить у рамки стратегічного та оперативного планування. Тому, цей процес має характеристики, спільні з системою управлінського обліку. Визначимо основні особливості бюджетування на підприємстві:

- метою бюджетування є підвищення ефективності управління підприємством, в тому числі забезпечення виробничо-комерційного процесу необхідними ресурсами шляхом постановки цілей і координації економічних процесів;
- основними користувачами бюджетної інформації є власники і менеджмент, при цьому менеджмент різного рівня формує як планові, так і фактичні дані в межах зони своєї відповідальності;
- на рівні власників і менеджменту вищого рівня здійснюється постановка стратегічних цілей, закладених в довгострокових планах і бюджеті;
- в бюджетній моделі використовуються фінансові дані (наприклад, виручка, витрати, обсяг інвестицій, зобов'язання) і нефінансові дані (наприклад, обсяг випуску в штуках, частка ринку, вартість капіталу, кількість операцій), а також розрахункові



фінансові та нефінансові показники (наприклад, прибуток на акцію, плинність персоналу, коефіцієнти ліквідності, співвідношення власного і позикового капіталу та ін.);

- аналітика, використовувана в бюджеті, може бути досить різноманітною, найчастіше вона значно ширше, ніж в стандартних фінансових звітах, наприклад дані можуть збиратися і аналізуватися в розрізі по бізнес-одинацям, центрам відповідальності, бізнес-напрямку, продукту, географічному сегменту, групі клієнтів, в розрізі по проєктам, каналам збуту тощо;

- методологія, яка використовується для бюджетування, за рідкісним винятком, зовні не регламентована, тобто використовуються внутрішньо розроблені правила і стандарти, а також можуть застосовуватися загальноприйняті концепції і напрацювання (best practice); при цьому модель бюджету, методи та інструменти бюджетного процесу відповідають прийнятій на підприємстві концепції управлінського обліку, наприклад стандарт-костинг, Balanced Scorecard (BSC) та інші;

- організаційна структура підприємства в бюджеті не завжди збігається з юридичної, але завжди повинна відповідати управлінській структурі;

- використовується інформація про минуле (статистика) і майбутнє (прогнози, експертні оцінки);

- широко використовуються професійні судження, застосовуються приблизні оцінки, математичні моделі;

- терміни формування бюджету та інформації для аналізу виконання бюджету максимально стислі і визначаються внутрішньою політикою компанії; найчастіше здійснюється оперативне коректування і оновлення даних бюджету відповідно до фактичної інформації і змінами в прогнозах.

#### *Концепції бюджетування*

Більшість українських підприємств використовують традиційний підхід до бюджетування і аналізу виконання бюджету: наприклад, менеджмент ставить цілі, відштовхуючись, головним чином, від даних попередніх періодів (incremental budgeting), а також широко застосовує аналіз відхилень «план-факт», коли плановий показник порівнюється з фактичним, без урахування зміни основних факторів моделі (fixed budget).

Деякі компанії застосовують факторний аналіз (variance analysis) і «гнучкий» бюджет (flexible budget) з урахуванням зміни основних факторів (в основному відхилення фактичних кількісних обсягів виробництва і реалізації від закладених в бюджеті) та їх впливу на трактування взаємопов'язаних відхилень фактичних даних від планових.

Найчастіше управлінська система в компаніях заснована на моделі absorption-costing (модель обліку за повними витратами) або variable-costing (в собівартості враховуються тільки змінні виробничі витрати), тому бюджетування засновано на відповідних моделях. Рідше застосовується бюджетування за видами діяльності (activity based budgeting (ABB)), проте якщо вирішено застосовувати дану концепцію бюджетування, воно повинно відповідати системі управлінського обліку, організованого за видами діяльності (activity based costing (ABC)).

Якщо в компанії прийнято періодично переглядати і коригувати бюджет (найчастіше на щомісячній основі), тоді додаються фактичні дані за минулий період і додається додатковий плановий/прогнозний період – такий бюджет називають «ковзним/безперервним» (rolling/continuous budgeting).

При бюджетуванні з нуля (zero-based budgeting (ZBB)), на відміну від практики incremental budgeting, дані попереднього періоду не беруться за основу, а плануються з нуля, що може бути ефективно при плануванні витрат.

Серед інших сучасних концепцій бюджетування виділяють концепцію «поза бюджетування» (beyond budgeting), яка протиставляється традиційним концепціям, а також загальноприйнятому підходу структурувати бюджетний процес за центрами

відповідальності і передбачає, на відміну від інших концепцій, проєктний підхід, відмова від лімітування витратних статей, максимальну децентралізацію та перерозподіл відповідальності між вищим керівництвом та лінійними менеджерами, цілепокладання на основі бенчмаркінгу, перегляд організаційної структури підприємства та інші особливості.

#### *Дані МСФЗ для бюджетування*

При виборі фінансової бази як основи для бюджетування і всієї управлінської системи необхідно враховувати особливості бюджетного процесу, а також обраної концепції бюджетування на підприємстві.

Для цілей управління більше підходять фінансові дані МСФЗ, так як спочатку ці стандарти створювалися з урахуванням потреб інвесторів для прийняття ними економічних рішень. Принципи та завдання МСФЗ багато в чому відповідають принципам та завданням управлінського обліку, вимоги МСФЗ до процедури обліку і формату звітів досить гнучкі, що дозволяє їх інтегрувати в систему управлінського обліку. Крім цього, широко застосовуються професійні судження, оцінка активів і зобов'язань заснована на категоріях майбутнього (оцінюється ймовірність отримання або відтоку економічної вигоди в майбутньому, враховується вартість капіталу, тимчасова вартість грошей).

Очевидно, що при інтеграції фінансової системи на основі МСФЗ в управлінську систему повинна використовуватися загальна методологія формування фінансових даних, в тому числі для складання фактичних фінансових звітів, прогнозів, бюджетів, бізнес-планів, аналітичних розрахунків та іншої управлінської інформації.

На етапі прогнозування використовується накопичена статистична інформація, при цьому фінансові дані фактичних звітів і прогнозу повинні відповідати єдиній методології МСФЗ. Тільки в цьому випадку на етапі аналізу виконання бюджету можливе порівняння планових даних з фактичними даними МСФЗ-звітності.

#### *Прогноз і бюджет*

Нерідко процеси прогнозування і планування ототожнюються, однак їх слід розрізняти.

Прогноз – це спроба передбачити майбутній розвиток економічних подій, в тому числі на підставі статистичної інформації (фактична інформація минулих періодів), оцінок змін ряду чинників в майбутньому та їх впливу на майбутні економічні події і фінансові показники компанії. Наприклад, для визначення доходу від продажу нерухомого майна або для оцінки вартості нерухомого майна в якості активу формується прогноз цін на нерухоме майно. Найчастіше формується кілька варіантів прогнозів з оцінкою ймовірності настання кожного з варіантів. Процес прогнозування не включає цілепокладання, а тільки встановлює можливе значення показника в майбутньому.

Процес бюджетування або планування, як правило, включає використання інформації прогнозів для формування цілей з урахуванням наявних у компанії ресурсів. Тобто на підставі припущень і суб'єктивного розуміння менеджментом майбутніх економічних процесів встановлюються цілі, оперативні і стратегічні, для підвищення ефективності управління компанією.

Для підтвердження дослідження приведемо декілька прикладів.

Приклад 1. Встановивши можливий діапазон цін на нерухоме майно в майбутньому, дану інформацію можна використовувати при визначенні цілей та їх виконанні: мета – максимізувати надходження грошових потоків від проєкту, в якому використовується дане нерухоме майно, і реалізувати його в певний момент часу за найвищою ціною, максимізуючи грошові потоки від проєкту. У бюджеті на певний період будуть закладені фінансовий результат від продажу нерухомого майна, грошові потоки і відповідна прибутковість даного конкретного проєкту.

Приклад 2. Припустимо, керівництво має інформацію прогнозів про ймовірне підвищення цін на матеріали, які використовуються у виробництві, проте власниками

поставлена мета: підтримка певного рівня прибутку та/або зниження собівартості по конкретних бізнес-напрямах. План з реалізації даної мети буде відображений у бюджеті відповідною нормою прибутку, більш низькою ціною на матеріали (при можливості заміни постачальника або технології) або іншими компонентами собівартості.

Цілі можуть бути встановлені для основних показників, відповідно, взаємопов'язані показники будуть розраховуватись і вбудовуватись в прогнозну модель.

При цьому слід враховувати можливі протиріччя при установці цілей для взаємопов'язаних показників, наприклад коли потрібно одночасно знизити витрати для збільшення прибутку і збільшити витрати на інновації.

Таким чином, прогноз (або кілька варіантів прогнозів) може використовуватися в процесі бюджетування.

При застосуванні методології МСФЗ в планах і бюджетах необхідно приділяти увагу правильної класифікації статей та її відповідності фактичним звітам.

Класифікація витрат при впровадженні бюджетування повинна бути продуктом глибокого аналізу фінансово-господарської діяльності та бізнес-процесів компанії. Основний принцип виділення витрат – закономірність формування їх фактичної величини. Поширеним на практиці є підхід, коли на першому етапі за основу беруть загальноприйняту в бухгалтерському обліку класифікацію витрат за економічним змістом з подальшою їх деталізацією щодо конкретного підприємства. Відзначимо, що вже на цьому етапі доцільно використовувати окремі принципи МСФЗ. Можливо, підприємство не планує складати звітність за МСФЗ, однак застосування принципів цієї системи обліку на рівні методології складання класифікатора витрат дозволить формувати управлінську звітність в необхідних розрізах, використовуючи ряд переваг та підходів МСФЗ.

#### *Капіталізація витрат*

Витрати, які передбачається капіталізувати, слід враховувати в інвестиційному бюджеті (бюджет капітальних витрат), в тому числі витрати на створення основних засобів і нематеріальних активів, процентні витрати, дозволені до капіталізації відповідно до МСФЗ, та інші.

На етапі планування не завжди можна виділити капіталізовані витрати, тому бюджет капітальних витрат може бути занижений, а бюджет, що містить витрати періоду (в тому числі виробничі, операційні, фінансові та інші витрати), – завищений. Дану обставину слід враховувати при аналізі виконання бюджету і порівнянні фактичних даних з плановими.

Приклад 3. Витрати на дослідження і розробки. Відповідно до МСБО (IAS) 38 «Нематеріальні активи» витрати на проект в стадії розробки, які задовольняють певним вимогам, відображаються в звітності як нематеріальний актив [1]. Витрати на стадії дослідження або на невизначеній стадії відображаються як витрати періоду. У бюджеті сукупного доходу собівартість містить виробничі витрати, в тому числі витрати на оплату праці, включаючи податки та відрахування до фондів. Проте, наприклад, фактично виробничий персонал був частково зайнятий для участі в проекті на стадії розробки, а дані витрати були віднесені на проект і відображені в звітності як нематеріальний актив.

Те ж саме щодо операційних витрат: в бюджеті витрати на проект відображені як операційні витрати на дослідження і розробки (R&D), а фактично, з початком стадії розробки, дані витрати відображені в звітності як актив.

Якщо не відкоригувати бюджетні дані, за результатами аналізу бюджету «план-факт» можна зробити помилковий висновок про те, що планові показники валової та операційної прибутковості виконані, операційні витрати R&D не перевищено. Але фактично прибутковість значно знизилася, а операційні витрати R&D перевищені.

Приклад 4. Фінансові витрати. Основний принцип МСБО (IAS) 23 «Витрати на позики» вимагає відносити витрати на позики, які безпосередньо відносяться до

придбання, будівництва або виробництва кваліфікованого активу вимогам, в собівартість цього активу [2].

При формуванні бюджету компанія запланувала певний рівень фінансових витрат і коефіцієнт покриття відсотків (interest coverage ratio або times interest earned ratio, ТІЕ). Наприклад, метою є рівень ТІЕ не нижче 3, рівень менше 1 вважається критичним. Протягом звітного періоду було взято додатковий кредит на придбання основного засобу. У звітності додаткові процентні витрати не фігурують, так як вони капіталізовані в собівартість придбаного основного засобу, проте реальний ТІЕ з урахуванням капіталізованих відсотків наближається до критичного рівня 1.

#### *Планування знецінення запасів*

Знецінення запасів регулюється МСБО (IAS) 2 «Запаси». Стандарт вимагає оцінювати запаси за найменшою з двох величин: за собівартістю або за чистою вартістю реалізації [3, п. 9]. Тобто якщо чиста ціна продажу знижується нижче собівартості, необхідно списувати собівартість запасів до рівня чистої вартості реалізації. У бюджеті сукупного доходу слід відобразити збиток від знецінення, плановий показник запасів знизити на величину накопиченого збитку.

#### *Бюджет для МСФЗ*

Фінансові дані на основі стандартів МСФЗ можуть застосовуватися при плануванні і бюджетуванні. Тому дані бюджету, бізнес-планів та інших елементів планування важливі для формування фінансової звітності відповідно до МСФЗ.

Перш за все, дані, відображені в стратегічних планах, не повинні суперечити основним принципам МСФЗ – принципу безперервності діяльності. Фінансова звітність повинна складатися на основі припущення безперервності діяльності, за винятком випадків, коли керівництво має намір ліквідувати підприємство, припинити його торговельну діяльність або примушене діяти подібним чином в силу відсутності реальних альтернатив. Сьогодні в умовах війни для багатьох українських підприємств буває складно виконати цей принцип, бо підприємство може знаходитись на окупованій території, на території активних бойових дій або його майно розрушено від ракетних обстрілів росії. При оцінці того, чи є припущення про безперервність діяльності правильним, керівництво враховує всю наявну інформацію про майбутнє, яке охоплює не менше дванадцяти місяців після закінчення звітного періоду, але не обмежується цим терміном [4; 5 пп. 25–26; 6 п. 11]. Джерелом інформації та обґрунтуванням є дані управлінського обліку, в тому числі бюджету.

Дані прогнозів, бізнес-планів, оцінок проєктів, на підставі яких можна зробити висновок про безперервність діяльності компанії, повинні бути відображені в бюджеті. Наприклад, якщо дані поточного періоду демонструють істотну негативну динаміку виручки або чистих активів, але керівництво вважає, що в майбутньому ситуація зміниться і діяльність не перерветься, є підстави готувати фінансову звітність відповідно до МСФЗ на основі припущення безперервності діяльності. При цьому необхідно мати реальні підтвердження того, що показники покращяться: укладені договори, розробку нових перспективних проєктів, розроблений і затверджений комплекс заходів щодо поліпшення фінансового стану компанії та інші докази [6].

Крім цього, планова інформація необхідна при визнанні активів в звітності для того, щоб зрозуміти, чи здатний актив виробляти в майбутньому економічні вигоди; щоб правильно відобразити в звітності вартість активів, в тому числі справедливую і очікуваного відшкодування основних засобів та нематеріальних активів, вартість їх використання, чисту вартість реалізації запасів.

Перевірка ознак знецінення активів вимагає значного обсягу фактичної і планової інформації про актив, який тестується на знецінення. МСФЗ (IAS) 36 «Зменшення корисності активів» вимагає при оцінці наявності ознак можливого знецінення активів розглянути зовнішні та внутрішні джерела інформації про поточні та майбутні економічні події, в тому числі:

в якості зовнішніх джерел інформації – «значні зміни, що мають несприятливі наслідки для підприємства, відбулися протягом періоду або відбудуться в найближчому майбутньому в технічних, ринкових, економічних або правових умовах, в яких діє суб'єкт господарювання, або на ринку, для якого призначений актив», а також «ринкові ставки відсотка або інші ринкові ставки доходу від інвестицій збільшилися протягом періоду, і це збільшення, ймовірно, вплине на ставку дисконту, застосовану при обчисленні вартості активу при використанні, і суттєво зменшить суму очікуваного відшкодування активу»;

в якості внутрішніх джерел інформації – «значні зміни, що мають несприятливі наслідки для підприємства, відбулися протягом періоду або ймовірно можуть мати місце в найближчому майбутньому щодо інтенсивності та способу використання (або можливого використання) активу. Дані зміни включають застій активу, плани з припинення або реструктуризації діяльності, до якої належить актив, плани з вибуття активу до раніше запланованої дати, а також рекласифікація терміну служби активу з невизначеного на визначений», і якщо «з внутрішньої звітності випливає, що економічна ефективність активу гірше або буде гірше, ніж очікувалося» [7, п. 12]. Наприклад, якщо є дані про те, що остання оцінка поточного проекту, відображеного як нематеріальний актив, показала негативні тенденції і майбутні грошові потоки недостатні, даний актив необхідно списати до витрат періоду.

Також необхідно порівнювати фактичні дані і найбільш свіжі дані останніх прогнозів з прийнятим раніше бюджетом для виявлення ознак знецінення. Якщо передбачувані майбутні грошові потоки від продажу або використання активу менше, ніж заплановано в бюджеті, це може вказувати на можливе знецінення активу [7, п. 9].

Найчастіше в ході підготовки, коригування або аналізу бюджету в період після звітної дати до випуску звітності надходять дані, які необхідно аналізувати для задоволення вимог МСБО (IAS) 10 «Події після звітної дати». Якщо є дані про істотне зниження вартості запасів, в тому числі після звітної дати (наприклад, фактична реалізація запасів за ціною, яка нижче собівартості), необхідно списати вартість запасів у фактичній звітності до чистої вартості реалізації, а також відобразити необхідні зміни в прогнозі і бюджеті [3, п. 2; 9 п. 6 (b, c)].

Відповідно до вимог МСФЗ (IFRS) 5 «Непоточні активи, утримувані для продажу, та припинена діяльність» для визнання активів, призначених для продажу, необхідно прийняти план з продажу даного активу або ліквідаційної групи, щоб обґрунтувати той факт, що балансова вартість даного активу буде відшкодована в основному за рахунок продажу, а не використання [8, пп. 6–8]. Передбачувана продаж також повинна бути відображена в бюджеті.

Нарешті, наявність плану з реструктуризації також має важливе значення для відповідності вимогам МСБО (IAS) 37 «Забезпечення, умовні зобов'язання та умовні активи» в частині визнання резерву на реструктуризацію. Умови визнання резерву на реструктуризацію вимагають, щоб на звітну дату компанія мала детальний офіційний план реструктуризації і приступила до виконання цього плану або довела основні положення плану до всіх, на кого він впливає, створивши у них обґрунтовані очікування того, що компанія проведе реструктуризацію [9, п. 72].

Пропонуємо таку процедуру бюджетування діяльності підприємства в умовах використання міжнародних стандартів.

1. Розробка скелета системи: класифікаторів, початкового варіанта набору форм та їх логічної ув'язки.

1.1. Розробка класифікаторів.

1.2. Визначення періодів планування.

1.3. Розробка форм бюджетів.

1.4. Виявлення логіки взаємозв'язку між формами, регламент їх заповнення.

2. Деталізація системи, розробка методики планування за кожним показником, формування фінансової моделі підприємства, регламенту підготовки бюджетів та збору фактичних даних.

3. Тестова експлуатація системи бюджетів на даних поточного місяця і складання бюджету найближчого місяця, збір фактичних даних, аналіз відхилень.

У таблиці 1 представлені результати порівняльного аналізу універсальних статей бюджету доходів і витрат і бюджету руху грошових коштів у взаємозв'язку з логікою формування показників МСФЗ. Даний порівняльний аналіз служить основою представленою в дослідженні методичного підходу до формування класифікатора доходів і витрат на підприємстві.

Таблиця 1

**Порівняльний аналіз статей бюджету доходів і витрат і бюджету руху грошових коштів у взаємозв'язку з показниками МСФЗ**

Статті доходів і витрат		Статті руху грошових коштів	
1		2	
Чистий дохід від операційної діяльності		Надходження від операційної діяльності	
<аналітичний розріз бізнес-сегментів>		<аналітичний розріз бізнес-сегментів>	
Немає		ПДВ	
Операційні витрати		Виплати від операційної діяльності	
Собівартість реалізованої продукції (COGS) <аналітичний розріз бізнес-сегментів>		Собівартість реалізованої продукції (COGS) <аналітичний розріз бізнес-сегментів>	
Загальні і адміністративні витрати (SGA)		Загальні і адміністративні витрати (SGA)	
EBITDA + Зміна оборотних активів		Операційний CF	
Інші операційні доходи		Інші надходження від операційної діяльності	
Штрафи, пені, неустойки, відшкодування збитків		Штрафи, пені, неустойки, відшкодування збитків	
Прибуток / збиток минулих періодів, виявлених в звітному періоді та ін.		Немає	
Немає		Повернення підзвітних сум, від постачальника	
Інші операційні витрати		Інші виплати по операційній діяльності	
Штрафи, пені, неустойки		Штрафи, пені, неустойки	
Суми дебіторської заборгованості, за якою минув строк позовної давності		Немає	
Немає		Повернення покупцю	
Доходи з інвестиційної діяльності		Надходження з інвестиційної діяльності	
Капітальні	Продаж (майно, основні засоби, нематеріальні активи))	Капітальні	Продаж (майно, основні засоби, нематеріальні активи)
Немає		Капітальні	Відшкодування ПДВ, повернення позик (виданих)
Інвестиційні	Проценти до отримання (позики), продаж акцій, дивіденди до отримання	Інвестиційні	Відсоток до отримання (позики), продаж акцій, дивіденди до отримання

Продовження Таблиці 1

1		2	
Витрати з інвестиційної діяльності		Виплати по інвестиційній діяльності	
Капітальні	Амортизація	Немає	
Немає		Капітальні	Капітальні витрати, позики видані
Інвестиційні	Купівля часток і акцій	Інвестиційні	Купівля часток і акцій
Фінансові доходи		Надходження з фінансової діяльності	
Інші фінансові доходи		Інші фінансові доходи	
Немає		Кредити отримані, позики отримані	
Фінансові витрати		Виплати по фінансовій діяльності	
Проценти до сплати (кредити), дивіденди виплачені		Проценти до сплати (кредити), дивіденди виплачені	
Немає		Повернення кредитів отриманих	
Прибуток до сплати податків (РВТ)		-	
Нереалізовані та реалізовані курсові різниці		Немає	
Податок на прибуток		Податок на прибуток	
Чистий операційний прибуток (NOPLAT)		Чистий грошовий потік (Net CF)	

Наведена таблиця може служити основою для впровадження системи бюджетування та складання внутрішньої фінансової звітності виходячи з принципів МСФЗ. Вона об'єднує традиційний поділ діяльності компанії на операційну, фінансову, інвестиційну (характерні для кожного виду діяльності статті витрат) і логіку формування фінансових показників діяльності компанії. Порівняльний аналіз заснований на зіставленні статей бюджетів, розумінні відмінностей між даними бюджетами при формуванні окремих показників МСФЗ. В першу чергу мова йде про двох найбільш поширених показниках – EBITDA і операційний грошовий потік. Таблиця наочно демонструє, що сума показника EBITDA і зміни оборотного капіталу за період приблизно відповідає показнику операційного грошового потоку.

У свою чергу, фінансовий показник EBITDA (earnings before interest, taxes, depreciation and amortization) використовується для визначення можливості організації відповідати за своїми зобов'язаннями. Фінансовими аналітиками він використовується також з метою визначення вартості бізнесу, особливо при оцінці проєктів в сфері девелопменту. Очевидно, що найбільш точний розрахунок цього показника можна отримати з фінансової звітності, складеної відповідно до МСФЗ, так як міжнародні стандарти практично завжди відображають бачення власників і менеджменту компанії на те, що відбувається всередині неї (використовується принцип пріоритету економічного змісту над юридичною формою при відображенні тієї чи іншої операції).

У представленому порівняльному аналізі також слід акцентувати на необхідності аналітики виручки і собівартості реалізованої продукції (cost of goods sold – COGS) в розрізі бізнес-сегментів, що дозволяє проводити маржинальний аналіз, а при певних умовах і аналіз беззбитковості.

У блоці інвестиційної діяльності порівняльного аналізу здійснено спробу поділити статті на дві підгрупи – капітальні (пов'язані з капітальними витратами та надходженнями від продажу відповідних активів) та інвестиційні (результатом є проценти різного походження або дивіденди), що дозволяє визначити суттєві особливості розу-

міння інвестиційної діяльності та її тісного взаємозв'язку з фінансовою діяльністю компанії.

Інтерпретація даних проведеного порівняльного аналізу дозволяє побачити причини невідповідності між прибутком і грошовим потоком. Є досить багато факторів, що впливають на прибуток, проте не змінює реальний рух грошей, і, навпаки, впливають на залишок грошових коштів, але не враховуються при розрахунку прибутку.

Розробка скелета системи бюджетування завершується розробкою бюджетних форм, в тому числі зведених бюджетів, які на практиці називають фінансовими: бюджет доходів і витрат, бюджет руху грошових коштів і баланс. Дані таблиці підтверджують необхідність формування всіх трьох бюджетів, тому що всі вони взаємопов'язані між собою і при цьому не рівні один одному. Логіка і принципи угруповання статей, представлених в даній роботі, є основою для формування єдиного плану рахунків на підприємстві, а також розробки операційних і фінансових бюджетів.

**Висновки.** Фінансові дані, згідно з МСФЗ, можуть виявитися найкращим варіантом для бюджетування, оскільки вони відповідають потребам управління підприємством. Методологія, що використовується для стандартних фінансових звітів, має бути застосована до всієї системи управлінського обліку, включаючи бюджет. При цьому для адекватного та ефективного аналізу виконання бюджету важливо враховувати ряд особливостей методології міжнародних стандартів.

### Список використаних джерел

1. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 38 (МСБО (IAS) 38) «Нематеріальні активи». *База даних «Законодавство України»*. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_050](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_050) (дата звернення: 11.02.2024).
2. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 23 (МСБО (IAS) 23) «Витрати на позики». *База даних «Законодавство України»*. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_042](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_042) (дата звернення: 13.02.2024).
3. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 2 (МСБО (IAS) 2) «Запаси». *База даних «Законодавство України»*. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_021](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_021) (дата звернення: 13.02.2024).
4. Концептуальна основа фінансової звітності. Затверджено РМСБО вересень 2010 р. *База даних «Законодавство України»*. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_009](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_009) (дата звернення: 15.02.2024).
5. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 1 (МСБО (IAS) 1) «Подання фінансової звітності». *База даних «Законодавство України»*. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_013](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_013) (дата звернення: 15.02.2024).
6. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 10 (МСБО (IAS) 10) «Події після звітного періоду». *База даних «Законодавство України»*. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_024](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_024) (дата звернення: 17.02.2024).
7. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 36 (МСБО (IAS) 36) «Зменшення корисності активів». *База даних «Законодавство України»*. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_047](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_047) (дата звернення: 17.02.2024).
8. Міжнародний стандарт фінансової звітності 5 (МСФЗ (IFRS) 5) «Непоточні активи, утримувані для продажу, та припинена діяльність». *База даних «Законодавство України»*. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_023](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_023) (дата звернення: 19.02.2024).
9. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 37 (МСБО (IAS) 37) «Забезпечення, умовні зобов'язання та умовні активи». *База даних «Законодавство України»*. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_051](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_051) (дата звернення: 19.02.2024).

### References:

1. Mizhnarodnyi standart bukhgalterskoho obliku 38 (MSBO (IAS) 38) «Nematerialni aktyvy» [Intangible Assets]. *Zakonodavstvo Ukrainy*. AVAILABLE AT: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_050](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_050) (accessed February 11, 2024).



2. Mizhnarodnyi standart bukhhalterskoho obliku 23 (MSBO (IAS) 23) «Vytraty na pozyky» [Borrowing Costs]. *Zakonodavstvo Ukrainy*. Available at: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_042](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_042) (accessed February 13, 2024).

3. Mizhnarodnyi standart bukhhalterskoho obliku 2 (MSBO (IAS) 2) «Zapasy» [Inventories]. *Zakonodavstvo Ukrainy*. Available at: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_021](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_021) (accessed February 13, 2024).

4. Kontseptualna osnova finansovoi zvitnosti [*Conceptual Framework for Financial Reporting*]. Zatverdzheno RMSBO veresen 2010 r. *Zakonodavstvo Ukrainy*. Available at: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_009](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_009) (accessed February 15, 2024).

5. Mizhnarodnyi standart bukhhalterskoho obliku 1 (MSBO (IAS) 1) «Podannia finansovoi zvitnosti» [Presentation of Financial Statements]. *Zakonodavstvo Ukrainy*. Available at: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_013](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_013) (accessed February 15, 2024).

6. Mizhnarodnyi standart bukhhalterskoho obliku 10 (MSBO (IAS) 10) «Podii pislia zvitnoho periodu» [Events after the Reporting Period]. *Zakonodavstvo Ukrainy*. Available at: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_024](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_024) (accessed February 17, 2024).

7. Mizhnarodnyi standart bukhhalterskoho obliku 36 (MSBO (IAS) 36) «Zmenshennia korysnosti aktyviv» [Impairment of Assets]. *Zakonodavstvo Ukrainy*. Available at: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_047](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_047) (accessed February 17, 2024).

8. Mizhnarodnyi standart finansovoi zvitnosti 5 (MSFZ (IFRS) 5) «Nepotochni aktyvy, utrymuvani dlia prodazhu, ta pryynena diialnist» [Non-current Assets Held for Sale and Discontinued Operation]. *Zakonodavstvo Ukrainy*. Available at: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_023](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_023) (accessed February 19, 2024).

9. Mizhnarodnyi standart bukhhalterskoho obliku 37 (MSBO (IAS) 37) «Zabezpechennya, umovni zobov'yazannya ta umovni akty'vy» [Provisions, Contingent Liabilities and Contingent Assets]. *Zakonodavstvo Ukrainy*. Available at: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_051](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_051) (accessed February 19, 2024).

---

# ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА, СТРАХУВАННЯ ТА ФОНДОВИЙ РИНОК

---

УДК 336.71

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.22>

**Кретов Д.Ю.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри банківської справи,  
Одеський національний економічний університет

**Dmitriy Kretov**

Odesa National Economic University

## ОСОБЛИВОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ КОРПОРАТИВНИХ КЛІЄНТІВ БАНКАМИ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

## PARTICULARITIES OF SERVICE FOR CORPORATE CLIENTS BY UKRAINE BANKS IN THE MINDS

---

Стаття розкриває інформацію про корпоративний сегмент банківської діяльності, способи залучення та обслуговування юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців. Розглянуто особливості взаємозв'язків вітчизняних банків та суб'єктів підприємства в умовах тривалих повномасштабних воєнних дій на території країни. Відзначено, що в 2023 році в порівнянні з попереднім роком в банках зросли залишки коштів на рахунках корпоративних клієнтів, кошти в основному зберігаються на рахунках на вимогу, щоб бізнес мав постійний до них доступ. Досліджено кредитування банками бізнесу в сучасних умовах. Акцентовується на те, що із початку повномасштабного вторгнення майже всі нові кредити надавалися за підтримки державних програм, ключову роль у підтриманні кредитування бізнесу в найскладніший період повномасштабного вторгнення відіграла державна програма "Доступні кредити 5-7-9%". Зауважено, що під час повномасштабної війни альтернативою класичному кредитуванню дедалі частіше ставав лізинг, проаналізовано лізинговий портфель банків станом на вересень 2023 року. Підкреслено, що для підвищення своєї конкурентоспроможності у 2023 році більшість банків суттєво оновили інтернет-банкінг для корпоративних клієнтів, а також удосконалили або розробили з нуля мобільні застосунки для МСБ та приватних підприємців. Рекомендовано для подальшого поглиблення взаємозв'язків банків з корпоративними клієнтами впровадження в вітчизняну банківську систему закордонного досвіду партнерських взаємовідносин, які ґрунтуються на передачі компанією на аутсорсинг банку управління грошовими коштами, узгодження автоматизованої розрахунково-кредитної підтримки бізнесу та управління відповідними ризиками у встановлених сторонами рамках. Це забезпечить підвищення задоволеності клієнтів, створення можливості для розширення співробітництва з ними, а також дозволить банкам захистити свій бізнес від цифрових конкурентів.

**Ключові слова:** банк, корпоративний клієнт, обслуговування, кредитування, цифровізація, партнерські взаємовідносини.

*The article reveals information about the corporate segment of banking activity, methods of obtaining and servicing legal and physical persons. The peculiarities of the interrelations between financial banks and business entities in the minds of the troubling large-scale military operations on the territory of the region are examined. It is noted that in 2023, in line with the latest developments, banks have increased surpluses of funds in the accounts of corporate clients;*

---

*funds are mainly saved in accounts as best they can, so as to prevent permanent access to them. Bank lending to business in current minds has been monitored. The focus is on the fact that from the beginning of the large-scale invasion, all new loans were issued in support of government programs; the government program "Access" played a key role in supporting business lending during the most difficult period of the large-scale invasion. no loans 5-7-9%." It is noted that in the hour of full-scale war, leasing has increasingly become an alternative to classic lending, and the leasing portfolio of banks was analyzed in the spring of 2023. It was confirmed that in order to increase their competitiveness in 2023, most banks have completely updated Internet banking for corporate clients, and also enhanced or developed mobile services from scratch NK for SMEs and private enterprises. In turn, the active implementation of innovative technologies in the sphere of banks' functioning led to the formation of a separate group of non-traditional banking services for the corporate sector. It is recommended for further consolidation of mutual relations of banks with corporate clients to introduce foreign banking system into the domestic banking system of partnership mutual relations, which are based on the transfer of management to the company to outsourcing to the bank. high costs, facilitating automated distribution and credit support for business and management of related risks within the framework established by the parties. This will ensure increased customer satisfaction, the ability to expand business with them, and also allow banks to protect their business from digital competitors.*

**Keywords:** bank, corporate client, service, lending, digitalization, partnerships.

**Постановка проблеми.** Стійкість як закордонних так і вітчизняних банків досягається за рахунок підвищення рівня достатності їхнього капіталу, збільшення резервів на покриття можливих втрат по позиках, створення буферів ліквідності, посилення боротьби з шахрайством у банківських операціях та поінформованості про свої клієнтів. Усі ці заходи потребують додаткових витрат. Одночасно нові цифрові гравці намагаються відібрати частину бізнесу у традиційних банків, пропонуючи клієнтам банківські послуги, які дешевші, зручніші та швидше виконуються. В результаті зменшується стратегічний фундамент банків з генерації прибутку, що змушує задуматися про шляхи його розширення. В світовому масштабі витрати банків, що працюють лише у цифровому форматі, можуть бути на 70% нижче проти результатів роботи традиційних кредитних установ [1]. При аналізі доходів банків слід зазначити, що поступово зменшується частка комісійних заробітків банків у світі. Так, за період 2006–2020 років частка комісійних доходів 700 найбільших по капіталізації глобальних банків у світі знизилася з 45 до 37% у загальних надходженнях. [2]. Вказані обставини, які змінюють середовище роботи банків, дозволяють зробити висновок про необхідність адаптації ними бізнес-моделей до нових умов та пошуку додаткових способів створення вартості у тій посередницькій діяльності, якою займаються банки для задоволення цілей своїх клієнтів (кредиторів та позичальників), особливо клієнтів корпоративного бізнесу. Така тенденція простежується і в українській банківській системі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Різним аспектам банківських послуг та продуктів приділена значна увага у роботах видатних зарубіжних та українських науковців, таких як П. Роуз, Дж. Еванс, М. Савлук, В. Міщенко, О. Дзюблук. Останніми роками вітчизняні науковці акцентують увагу на впровадження в банки інноваційних продуктів для корпоративних та індивідуальних клієнтів. Так О.І. Чкан та А.С. Чкан стверджують, що забезпечення отримання максимальної кількості послуг для клієнтів банку в будь-який час може дати електронний банкінг, який є найбільш перспективною інновацією для світової банківської системи [3]. Л.В. Кох [4], В. Орловський [5], Н.О. Кушнір [6] та ще ряд науковців також вважають, що розвиток нових інформаційних технологій пропонує інноваційні рішення для банківського бізнесу, а це дозволяє значно збільшити ефективність роботи фінансової організації та підвищити якість послуг, які надаються клієнтам, що стимулює появу певних нововведень в наборі пропонованих банківських продуктів та послуг [6, с. 35]. Н. Панченко, В. Балацька, С. Татяніна [7] підкреслюють, що найбільш позитивний вплив на якість обслуговування клієнтів здійснює розвиток новітніх банківських технологій в умовах воєнного стану і розглядають особливості їх використання банками України в сучасних

умовах. Незважаючи на численні розробки з зазначеної тематики, в науковій літературі не достатньо уваги приділяється дослідженню обслуговування корпоративних клієнтів банками України.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є аналіз, оцінка особливостей обслуговування корпоративних клієнтів банками України в сучасних умовах та розгляд перспектив його подальшого розвитку.

**Виклад основного матеріалу.** В науковій літературі під корпоративним клієнтом розуміється юридична особа (або група осіб), або структурний підрозділ юридичної особи, а також суб'єкти підприємницької діяльності без створення юридичної особи (фізичні особи-підприємці), стан яких та надання йому банківських послуг представляє суттєвий економічний інтерес та значимість для банку в цілому, або для його територіальних підрозділів.

Обслуговування корпоративних клієнтів має перелік переваг для комерційного банку, а саме: високий процентний та комісійний дохід банку; великий розмір одиничного платежу; наявність постійних безготівкових платежів; великі обороти за рахунками та залишки коштів за ними; зацікавленість у довгостроковому партнерстві; вихід на контрагентів клієнта.

А з позиції клієнта – задоволення фінансових інтересів бізнесу та покращення фінансово-господарського стану організації за допомогою банківських продуктів.

Корпоративні клієнти та комерційні банки взаємодіють для того, щоб примножувати грошові потоки клієнта та оптимально їх використовувати на користь як самого клієнта, так і банку. Традиційними послугами, які надають банки зазначеним клієнтам є розрахунково-касове обслуговування, кредитування, депозитні послуги, операції з цінними паперами.

За даними Національного банку України, станом на кінець 2023 року банківською системою України обслуговувалось 3 млн корпоративних клієнтів, з них 2 млн – фізичних осіб-підприємців. За 2023 рік значно зросли залишки на рахунках суб'єктів підприємництва та збільшився обсяг їх кредитування. Отже, після шоку, який був визваний повномасштабними військовими діями на території України, бізнес в країні продовжив своє існування, в чому йому значно допомогла стійка банківська система держави.

Розглянемо особливості банківського обслуговування корпоративної клієнтури за останні роки. Згідно українському законодавству, кожне підприємство (за винятком фізичних осіб-підприємців) зобов'язане зберігати свої вільні кошти на поточних рахунках у банках і здійснювати через банки господарські розрахунки з контрагентами. На ФОП обов'язковість збереження коштів на поточних рахунках не розповсюджується, але вони також віддають перевагу проведенню розрахункових операцій через банківський сектор.

Станом на початок 2024 року на рахунках в банківській системі України зберігалось 1321,9 млрд грн коштів суб'єктів господарювання, що на 28,6% більше залишків коштів на початок 2023 року (табл. 1).

Як видно з табл. 1, 70% коштів суб'єктів господарювання на рахунках банків (936,2 млрд грн) припадає на національну валюту, з них 75% – це кошти на вимогу. Банкіри пов'язують накопичення коштів із вичікувальною стратегією бізнесу. За цих обставин бізнес воліє мати постійний доступ до своїх коштів. Традиційно банки пропонують бізнесу класичні строкові депозити, депозитні лінії, які передбачають можливість вільного поповнення та часткового зняття коштів без розірвання договору, а також депозити овернайт, що дають змогу отримати додатковий дохід, розміщуючи кошти на ніч, вихідні та святкові дні.

Зауважимо, що 74% коштів корпоративних клієнтів зосереджено в 10 із 63 діючих в 2023 році банків. До десятки банків за обсягом гривневих залишків бізнесу (кошти на вимогу та строкові депозити) станом на початок 2024 року входять ПриватБанк

(105,8 млрд грн), Укрексімбанк (99,1 млрд грн), Укргазбанк (88,9 млрд грн), Ощадбанк (85,3 млрд грн), Райффайзен Банк (66,1 млрд грн), ПУМБ (63,0 млрд грн), Креді Агріколь Банк (48,0 млрд грн), Сітібанк (41,4 млрд грн), Укрсиббанк (39,7 млрд грн) та ОТП Банк (35,1 млрд грн). Тобто до лідерів потрапили чотири з п'яти державних банків, один – із приватним українським капіталом та п'ять «дочок» іноземних банківських груп.

Таблиця 1

**Кошти корпоративних клієнтів на рахунках банків  
станом на 31.12.2023 року, млн грн**

№	Банк	Кошти на рахунках банку			Зміна (+,-) до 2022 року		
		Всього	В національній валюті		Всього	В національній валюті	
			всього	У тому числі на вимогу		всього	У тому числі на вимогу
1	ПриватБанк	157329,3	105795,8	104371,8	+27001,9	+22948,4	+24264,8
2	Укрексімбанк	149635,8	99094,7	65892,8	+57411,2	+45057,4	+25933,4
3	Укргазбанк	119651,3	88911,6	63699,1	+40023,3	+33151,1	+24666,7
4	Ощадбанк	108892,8	85272,6	70900,7	+46477,3	+31575,8	+23886,9
5	Райффайзен Банк	98108,1	66066,6	54071,3	+12509,8	+11186,6	+2635,9
6	ПУМБ	78827,9	63044,8	42423,4	+26708,7	+26029,7	+12067,9
7	Укрсиббанк	77296,7	39722,7	28328,5	+20369,7	+15261,3	+3867,1
8	Креді Агріколь Банк	72179,3	47994,6	23528,6	+23285,6	+16522,4	-8445,5
9	СІТІ БАНК	56125,2	41432,8	40754,5	+11357,1	+12754,0	+11895,7
10	ОТП Банк	55872,9	35207,5	30872,3	+3381,8	+4915,2	+2643,0
Разом по банківській системі		1321896,6	936157,0	705260,1	+379183,1	+310924,9	+192896,4

*Джерело: розроблено автором за [8]*

Найбільший приріст гривневих коштів в відсотках до попереднього року отримали наступні банки: Укрексімбанк (+45,5%), ПУМБ (+41,3%), Укрсиббанк (+38,4%), Укргазбанк (+37,3%), Ощадбанк (+37,0%). Як стверджують експерти, конкурувати за клієнтів банки намагаються покращенням якості та цифровізацією обслуговування, а також розробкою інноваційних рішень для здійснення безготівкових платежів [9].

Роль банків у суспільстві визначається їхньою здатністю надійно зберігати тимчасово вільні кошти юридичних та фізичних осіб та кредитувати тих, у кого виникає тимчасова нестача грошових ресурсів. Щоб мати можливість зберігати гроші та сплачувати відсотки за їх користування, банки повинні знайти джерела доходів, такі як комісії за розрахунки та інші безризикові послуги, що надаються клієнтам, а також відсотки за надані кредити та інші доходи за ризиковими операціями.

Отже, наступною традиційною банківською послугою для корпоративних клієнтів є кредитування. Тривалий час із початку повномасштабного вторгнення майже всі нові кредити надавалися за підтримки державних програм. Як видно з рис. 1, на державні банки припадає 46% наданих на кінець 2023 року кредитів.

Державна програма «Доступні кредити 5-7-9%» залишається основним рушієм бізнес-кредитування 2023 року. Програма відіграла ключову роль у підтриманні кредитування бізнесу в найскладніший період повномасштабного вторгнення. Доступ до неї був максимально широким. Запорукою успіху програми «5-7-9%» банкіри називають її гнучкість і трансформації у відповідь на виклики часу [10].

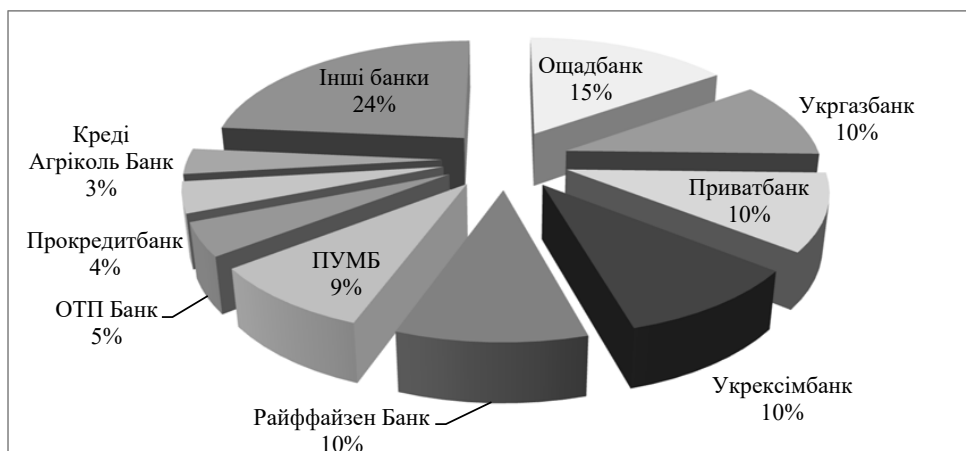


Рис. 1. Частка банків за обсягом гривневих кредитів корпоративних клієнтів станом на кінець 2023 року, %

Джерело: розроблено автором за [9]

З 24 лютого 2022 року до грудня 2023 року банками за програмою «5-7-9%» було укладено близько 42 тисяч договорів на суму понад 167 млрд грн. Розподіл кредитних договорів за програмою у розрізі цілей кредитування представлений на рис. 2.

Водночас останніми місяцями відновлюється несубсидоване кредитування. Гривневі кредитні портфелі нарощували, зокрема, банки, що не є активними учасниками державних програм. В 2023 році значно активізувалось кредитування малого, середнього бізнесу та фізичних осіб-підприємців. Активне кредитування невеликого бізнесу знижує концентрацію банківських балансів та зменшує ризики.

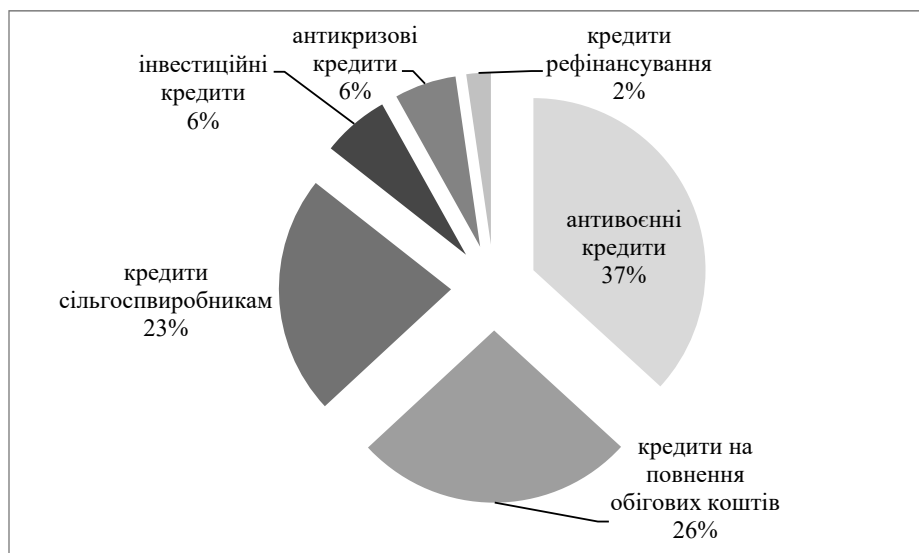


Рис. 2. Розподіл кредитних договорів за державною програмою «5-7-9%» у розрізі цілей кредитування

Джерело: розроблено автором за [9]

На рис. 3 наведено умови за якими надавали позики в минулому році найбільш активні банки, які здійснювали кредитування даного сегменту корпоративного сектору.



Рис. 3. Найбільш активні банки з кредитування МСБ та ФОП в 2023 році  
Джерело: розроблено автором за [8]

Під час повномасштабної війни альтернативою класичному кредитуванню дедалі частіше ставав лізинг. У середині 2023 року такі послуги надавали до двох десятків гравців ринку: з лютого 2022-го частина з них або зовсім зупинила, або суттєво скоротила фінансування в рамках фінансового лізингу, але у 2023 році більшість відновила свої програми. На рис. 4 можна ознайомитись з банками та банківськими групами, які наростили свій лізинговий портфель на протязі 2023 року.

Для підвищення своєї конкурентоспроможності у 2023 році більшість банків суттєво оновили інтернет-банкінг для корпоративних клієнтів, а також удосконалили або розробили з нуля мобільні застосунки для МСБ та приватних підприємців. В свою чергу активне впровадження інноваційних технологій у сферу функціонування банків зумовило формування окремої групи нетрадиційних банківських послуг для корпоративного сектору: послуги, спрямовані на розвиток підприємства; надання гарантій і поручительств; довірчі операції; бухгалтерська допомога підприємствам.

Якщо розглядати формування взаємовідносини між банками та корпоративними клієнтами в світовому масштабі, то вони пройшли декілька етапів. Першим був Transaction banking, який характеризувався разовими угодами та отриманням банком інформації про клієнта, обмеженої загальнодоступними даними. Конкуренція за більшу частку в операціях клієнта змусила банки перейти до тісніших відносин з компаніями нефінансового сектору економіки, які дозволили отримувати конфіденційну інформацію про їхню діяльність, краще оцінювати ризики і на цій основі сміливіше збільшувати обсяг та розширювати продуктову лінійку операцій із нею. Такий підхід став називатися банківським сервісом, заснованим на довірчих відносинах між банком та компанією – Relationship banking.

Теорія Relationship banking передбачає, що багаторівневі особисті контакти менеджерів банку та компанії заповнюють інформаційний вакуум обох сторін щодо поточної ситуації, створюють базу для обслуговування клієнта та продажу йому різних банківських продуктів, а також допоможуть клієнту в період економічних криз або у реалізації довгострокових перспективних проектів [11].

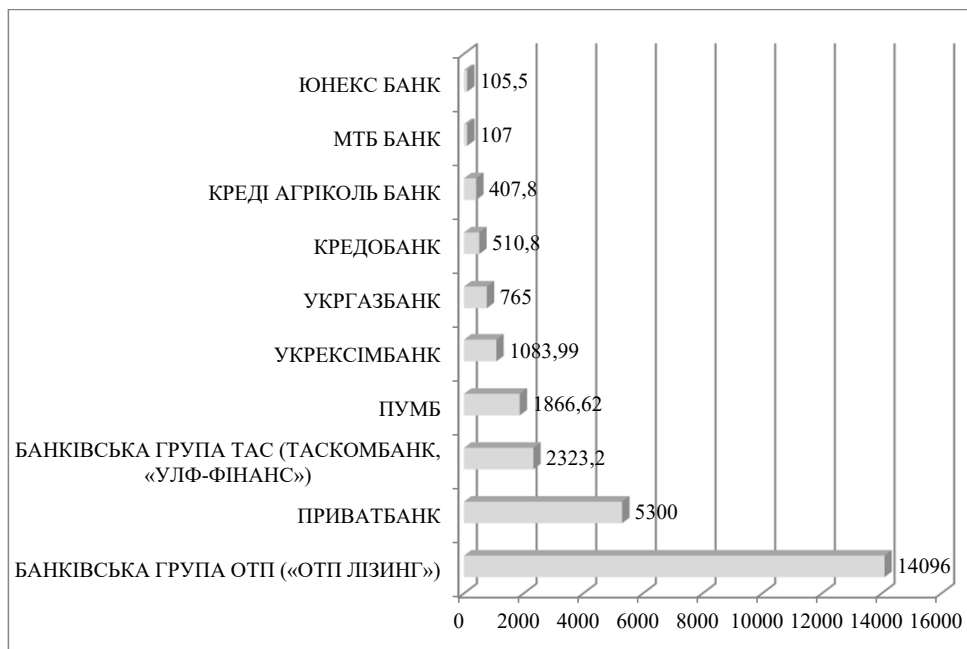


Рис. 4. Обсяг лізингового портфеля ряду банків станом на 1.09.2023 року, млрд грн  
Джерело: розроблено автором за [9]

Поява цифрових конкурентів на ринку банківських послуг вимагає банки на перехід до нової моделі взаємозв'язків з корпоративними клієнтами – Partnership banking. Partnership banking характеризується передачею компаніями розрахунково-кредитної підтримки їхньої основної діяльності та управління відповідними ризиками банкам-партнерам, залишивши за собою встановлення параметрів такої підтримки та контроль за виконанням. Банки здійснюватимуть таку підтримку у межах встановлених параметрів автоматично, пропонуючи ефективні кваліфіковані рішення, що загалом виведе відносини банку та компанії на більш високий рівень, зміцнить і зробить довгостроковими їхні стосунки.

В умовах боротьби українських банків за перспективних клієнтів вважаємо доцільним рекомендувати банківському сектору впровадження закордонного досвіду комплексних партнерських взаємовідносин зі своїми корпоративними клієнтами.

**Висновки.** Таким чином, в сучасних умовах банки України надають корпоративному бізнесу весь комплекс традиційних банківських послуг, також зростає зацікавленість клієнтів в нетрадиційних послугах. Проведений аналіз показав, що активно працюють з суб'єктами підприємництва 10–12 банків банківської системи України. Представники бізнесу обирають ці банки для співпраці на основі довіри до їх фінансової стійкості та якості і зручності отриманих послуг, пов'язаних з впровадженням в даних банках новітніх фінансових технологій.

Для подальшого поглиблення взаємозв'язків банків з корпоративними клієнтами рекомендуємо впровадження в вітчизняну банківську систему закордонного досвіду партнерських взаємовідносин, що ґрунтуються на передачі компанією на аутсорсинг банку управління грошовими коштами, узгодження автоматизованої розрахунково-кредитної підтримки бізнесу та управління відповідними ризиками у встановлених сторонами рамках. Це дозволить фінансовим службам підприємств концентруватись на вдосконаленні внутрішніх процесів, а у банків з'явиться новий напрямок співпраці



з корпоративними клієнтами. В результаті забезпечується підвищення задоволеності клієнтів, створення можливості для розширення співробітництва з ними, а також дозволить банкам захистити свій бізнес від цифрових конкурентів.

### Список використаних джерел:

1. Global Banks \$170 Billion Haul Marks Most Profitable Year Ever. *Bloomberg*, 2021. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-08-03/global-banks-170-billion-haul-marks-most-profitable-year-eve> (дата звернення: 19.02.2024).
2. Securing your tomorrow, today. The future of financial services. Pw C. 2020. P. 27.
3. Чкан О.І., Чкан А.С. Електронний банкінг для бізнесу і населення як запорука розвитку ринкової інфраструктури. *Ефективна Економіка*. 2020. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7769> (дата звернення: 06.01.2024).
4. Кох Л.В. Інновації у банківському бізнесі. Львів : Вид-во Політехн. ун-ту, 2019. 49 с.
5. Орловський В. Інновації на виріст. *Банківські технології*. 2020. № 3. С. 26–29.
6. Кушнір Н.О. Сучасні тенденції ринку банківських послуг із застосуванням інформаційних технологій. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. Випуск 43. С. 32–36
7. Панченко Н., Балацька В., Татяніна С. Інновації у банківській діяльності в умовах воєнного стану. *Молодий вчений*. 2023. № 5 (117). С. 160–163.
8. Національний банк України. Статистика. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/nbustatistic> (дата звернення: 16.02.2024).
9. Дослідження: «25 провідних банків України». URL: <https://banksrating.com.ua/> (дата звернення: 17.02.2024).
10. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність. 2023. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/FSR\\_2023-H2.pdf?v=6/](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2023-H2.pdf?v=6/) (дата звернення: 17.02.2024).
11. Y. Implementing relationship banking strategies and techniques and improving customer value. *Finance and Market*. 2017. No. 2(2). P. 14. DOI: <https://doi.org/10.18686/fm.v2i2.980>
12. Malek V., Rychlik P., Michniak P., Mlynski P. Business partnership: Inside the intelligent finance function. Amstelveen: KPMG, 2015. 52 p. URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2016/03/pl-Report-KPMGin-Poland-Business-partnership-Inside-the-intelligent-finance-function.pdf>

### References:

1. Global Banks \$ 170 Billion Haul Marks Most Profitable Year Ever. (2021) *Bloomberg*. Available at: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-08-03/global-banks-170-billion-haul-marks-most-profitable-year-eve>
2. Securing your tomorrow, today. The future of financial services. Pw C. (2020) 27 p.
3. Chkan O. I., Chkan A. S. (2020) Elektronnyi bankynh dlia biznesu i naseleunia yak zaporka rovytku rynkovoi infrastruktury [Electronic banking for business and the population as a key to the development of the market infrastructure]. *Efektivna Ekonomika*. no 4. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7769> (in Ukrainian)
4. Kokh L. V. (2019) Innovatsii u bankivskomu biznesi [Innovations in the banking business]. Lviv: Vyd-vo Politekhn. un-tu, 49 p. (in Ukrainian)
5. Orlovskyy V. (2020) Innovatsii na vyrist [Innovations on Virist]. *Bankivski tekhnologii*, no. 3, pp. 26–29. (in Ukrainian)
6. Kushnir N. O. (2022) Suchasni tendentsii rynku bankivskykh posluh iz zastosuvanniam informatsiinykh tekhnologii [Current trends in the banking services market due to the stagnation of information technologies]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, no 43, pp. 32–36. (in Ukrainian)
7. Panchenko N., Balatska V., Tatianina S. (2023) Innovatsii u bankivskii diialnosti v umovakh voiennoho stanu [Innovations in banking activity in the minds of the military]. *Molodyi vchenyi*, no. 5 (117), pp. 160–163. (in Ukrainian)
8. Natsionalnyi bank Ukrainy. Statystyka. Available at: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/nbustatistic> (in Ukrainian)
9. Doslidzhennia: «25 providnykh bankiv Ukrainy». Available at: <https://banksrating.com.ua/> (in Ukrainian)

10. Natsionalnyi bank Ukrainy. Zvit pro finansovu stabilnist. (2023). Available at: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/FSR\\_2023-H2.pdf?v=6/](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2023-H2.pdf?v=6/) (in Ukrainian)

11. Guo Y. (2017) Implementing relationship banking strategies and techniques and improving customer value. *Finance and Market*, no. 2(2), p. 14. DOI: <https://doi.org/10.18686/fm.v2i2.980>

12. Malek V., Rychlik P., Michniak P., Mlynski P. (2015) Business partnership: Inside the intelligent finance function. Amstelveen: KPMG, 52 p. Available at: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2016/03/pl-Report-KPMGin-Poland-Business-partnership-Inside-the-intelligent-finace-function.pdf>

---

УДК 336:657:378

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.23>**Savchenko Vira**

Candidate of Economic Sciences, Professor,  
Professor at the Department of Entrepreneurship, Accounting and Finance,  
Kherson State Agrarian and Economic University  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2496-2525>

**Kononenko Lesia**

Candidate of Economic Sciences, Docent,  
Associate Professor at the Department of Entrepreneurship, Accounting and Finance,  
Kherson State Agrarian and Economic University  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5698-5003>

**Povod Tetiana**

Candidate of Economic Sciences, Docent,  
Associate Professor at the Department of Entrepreneurship, Accounting and Finance,  
Kherson State Agrarian and Economic University  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8191-5488>

**Савченко В.М., Кононенко Л.В., Повод Т.М.**

Херсонський державний аграрно-економічний університет

## DIRECTIONS FOR IMPROVING THE TRAINING OF SPECIALISTS IN THE CONTEXT OF THE NEED TO PROVIDE REQUESTS FOR THE DEVELOPMENT OF THE FINANCIAL SECTOR AND THE CHALLENGES OF FORMATION "INDUSTRY 5.0"

## НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ У КОНТЕКСТІ НЕОБХІДНОСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗАПИТІВ РОЗВИТКУ ФІНАНСОВОГО СЕКТОРУ ТА ВИКЛИКІВ ФОРМУВАННЯ «INDUSTRY 5.0»

*The article substantiates the need to transform educational trajectories in the training of accounting and finance specialists, which is due to changes in the functioning of the financial sector and the expansion of the professional sphere and opportunities in the modern business environment. It has been proven that the challenges of "Industry 5.0" determine the need to adapt both the system of financial support and accounting support for sustainable innovative development, and the process of training specialists in the field of accounting and finance in accordance with the requirements of the labor market. It is noted that the objective is the need to implement an interdisciplinary approach in order to form integrated thinking and competencies of accounting and financial specialists who are able to form, audit and interpret the indicators of integrated reporting for making balanced management decisions.*

**Keywords:** *accounting, financial market, financial analysis, consulting, competencies, interdisciplinary approach, integrated reporting, sustainable development, finance, corporate finance, management, corporate governance.*

*Зміни умов функціонування фінансового сектору, необхідність та перспективи його розвитку обумовлюють необхідність врахування цього при підготовці фахівців, передусім фахівців з фінансів та бухгалтерського обліку. У статті доведено, що вища освіта є важливим елементом фінансової екосистеми. Зазначено, що при підготовці фахівців необхідно враховувати вимоги сучасного фінансового ринку та виклики, які обумовлені сучасним етапом розвитку суспільства, що характеризується суттєвими трансформаційними змінами та становленням «Industry 5.0». Обґрунтовано, що перехід на стандарти корпоративного управління ESG змінює фокус підприємств з суто фінансових показників на більш широкий комплекс цілей. Відповідність стандартам ESG вже сьогодні стає необхідним для українських підприємств для їх успішної інтеграції в ланцюг доданої вартості.*

сті та експорту продукції до ЄС. Доведено, що важливим є: усвідомлення та формування компетентностей і навичок у здобувачів освіти обліково-фінансових професій щодо навчання протягом усього життя; запровадження обов'язковості періодичного підвищення кваліфікації, а з часом і сертифікації, що буде сприяти підвищенню надійності та довіри до інформаційного забезпечення користувачів інформації. Обґрунтовано, що сьогодні професії бухгалтера та фінансиста зазнають суттєвих трансформацій, які пов'язані із: розвитком інтелектуальних і цифрових технологій, глобалізацією стандартів звітності (розкриття інформації), новими формами регулювання, глобалізаційними процесами, сучасними інформаційними технологіями, потребами фінансового забезпечення реалізації сталого інноваційного розвитку та потребами фінансового ринку. Доведено, що виклики «Industry 5.0» обумовлюють необхідність адаптації як системи фінансового забезпечення та обліку, так і процесу підготовки фахівців у сфері обліку та фінансів. Зазначено, що об'єктивною є необхідність реалізації міждисциплінарного підходу з метою формування інтегрованого мислення та компетентностей обліково-фінансових фахівців, що здатні формувати, здійснювати аудит та інтерпретувати показники інтегрованої звітності для прийняття виважених управлінських рішень, спрямовувати свою професійну діяльність на фінансове забезпечення та облікове супроводження реалізації Цілей сталого розвитку. Перспективною подальших досліджень є обґрунтування структури навчальних планів, що передбачають міждисциплінарний підхід та використання інноваційних методів при підготовці фахівців з обліку та фінансів.

**Ключові слова:** бухгалтерський облік, фінансовий ринок, фінансовий аналіз, консалтинг, компетентності, міждисциплінарний підхід, інтегрована звітність, сталий розвиток, фінанси, фінанси підприємств, менеджмент, корпоративне управління.

**Formulation of the problem.** Ukraine developed and approved a strategy for the development of the financial sector in July 2023, which, among other things, is aimed at "implementation of European legislation and best global practices in the areas of regulation and supervision of the financial sector, settlement of insolvency and withdrawal of participants of financial institutions from the market. The focus of attention is the acquisition of the internal market regime with the EU in the field of financial services, because the unconditional joint priority of all participants who joined the implementation of the Strategy is the movement towards Ukraine's accession to the EU" [1]. In this connection, it is important to take into account the needs of training specialists for new conditions in the financed market of Ukraine and the market of consulting services, in particular in the field of financial analysis. This determines the need to study and use the positive experience of training specialists who meet the needs of the highly developed financial sector and are competitive.

Changes in the operating conditions of the financial sector, the need and prospects for its development in accordance with the adopted strategy, make it necessary to take this into account when training specialists, primarily in finance and accounting. Higher education is an important element of the financial ecosystem. Accordingly, it is necessary when training specialists who meet the requirements of the modern financial market to also take into account the challenges caused by the current stage of the development of society, which is characterized by significant transformational changes and the emergence of "Industry 5.0". A modern trend that provides the possibility of implementing a comprehensive approach in education is the use of interdisciplinary approaches, in particular, when training specialists in accounting and finance.

**Analysis of recent research and publications.** The problems of transformation of the training of specialists in accordance with the possibilities of the digital environment in the educational process and the expansion of professional opportunities in further work are in the center of attention of many countries of the world. Thus, Stancheva-Todorova E. & Bogdanova B. note that universities strive to apply innovative approaches and progressive experience in introducing artificial intelligence and machine learning methods to accounting curricula [2]. Also, these scientists emphasize the need to give applicants the role of management consultants under hypothetical scenarios to develop proposals to increase the usefulness of financial reporting and deepen analytical thinking skills.

The problem of the need to modernize accounting education in accordance with changes in the business environment has arisen since the end of the 20th century. Accordingly, at the beginning of the 21st century, Parker L.D. criticized accounting education and emphasized that the content and scope of accounting work is changing significantly. It is important to emphasize the attention of this scientist on the fact that the modern business environment accelerates the expansion of the scope of the accounting profession into financial planning, insurance services, strategic risk management, as well as management consulting services [3]. Accordingly, a question was raised regarding the expansion of the competencies of accounting and finance specialists – their interpenetration.

The problem of the application of interdisciplinary approaches in the field of accounting is actively investigated by modern scientists in order to overcome difficulties in the cooperation of accountants with scientists (specialists) outside the boundaries of accounting in solving complex problems. Pimentel E., Cho C. H., & Bothello J. emphasize that an interdisciplinary approach is aimed at solving problems related to climate change, economic inequality, political instability, as well as all problems that require organizational and political actions, as well as technical measures [4].

Charles H. Cho, Anna Kim, Michelle Rodrigue, as a result of studying the experience of teaching activities in the field of accounting and management of sustainable development, emphasize the need for students in the field of accounting and management to be aware of the importance of sustainable development for society and its provision in professional activities [5].

In Ukraine, scientists are actively researching the problems of implementing the concept of integrated reporting in the context of sustainable development. However, despite the awareness of the need to implement such reporting and the development of the profession in modern conditions, insufficient attention is paid to interdisciplinary approaches and features of the development of the profession in the modern business environment.

**Formulation of the purpose of the article.** The purpose of the article is to determine the expediency and justification of the implementation of an interdisciplinary approach in the training of finance and accounting specialists in accordance with the requirements of the development of the financial sector and the modern challenges of the formation of "Industry 5.0".

**Presentation of the main material.** The concept of "Industry 5.0" is the result of the transformation of "Industry 4.0". "Industry 4.0" as a whole is aimed at the formation of a digital economy, however, within the framework of the implementation of this concept, it was not foreseen to overcome negative trends that could potentially limit the implementation of the Sustainable Development Goals.

In Ukraine, the concept of "Industry 5.0" is positively perceived, representatives of business and the public have declared the priority of "transformation of the economy towards sustainable, industrial and one that corresponds to the principles of sustainable development" [6]. The need to transition to ESG (Environmental, Social, Governance) principles and standards has also been formalized, which should also be taken into account when determining educational trajectories and developing educational programs for the training of modern specialists in accordance with the requirements of the development of the financial sector of the economy and in the context of the implementation of the Sustainable Development Goals.

The transition to ESG corporate governance standards changes the focus of enterprises from purely financial indicators to a broader set of goals. Compliance with ESG standards is already becoming a necessary condition for Ukrainian enterprises for their successful integration into the value-added chain and export of products to the EU. War "expands the scope of application of this principle – in particular, trade or any support for businesses from aggressor countries is important for the world" [7]. Therefore, today the application of ESG principles and standards is an objective necessity for Ukraine as well as for all countries

of the world. However, modern scientists investigating this issue emphasize the presence of significant organizational complications in the application and absence of international standards of sustainable development. They believe that "the Council on International Standards for Sustainable Development can take full responsibility for the development of such standards" [6].

The changes related to "Industry 5.0" necessitate the adaptation of both the system of financial support and accounting, and the process of training specialists in the field of accounting and finance. It should also be noted that any innovative changes (including digital ones) are introduced unevenly by business entities [8]. We believe that this is a consequence of different levels of organizational business culture and differences in the competencies of accounting and financial personnel in accordance with educational programs of different times. Accordingly, awareness and formation of competencies and skills of students of accounting and financial professions regarding lifelong learning is important [9]. It is also necessary for managers of accounting and financial services to introduce mandatory periodic training, and eventually certification, which will contribute to increasing the reliability and trust of information users [10].

Currently, "accounting" as a specialty and as an academic discipline has certain problems: there is a decrease in the share of accounting in university curricula, a smaller number of applicants want to master this profession [11], which is also fair for the market of educational services in Ukraine.

The American scientist Gaffikin M. J. R. noted that the discipline "accounting" has not achieved success in the new millennium and is probably experiencing the most significant crisis in its entire history [12]. In his opinion, such a situation, among other things, is also due to the transformational processes caused by "Industry 4.0". Digital technologies are transforming accounting and finance, but not diminishing their value. Yes, digital technologies simplify the process of processing information, but its construction and coordination of the work of accounting and financial and management personnel remains the prerogative of accounting and finance specialists. That is, the professions of accountants and financiers become more creative, and work is freed from routine. In addition, when setting tasks in the conditions of using digital technologies, a modern specialist in accounting and finance needs thorough related knowledge and high moral and ethical qualities. This, among other things, is also due to the aggravation of issues of professionalism regarding the conflict of interest and independence, which is associated with massive corporate collapses, which are caused by the fraudulent actions of the management with the manipulation of accounting information.

Islam M.A. emphasizes that the accounting profession will undergo significant changes in the next three decades [13]. This makes it necessary for educational institutions to take these changes into account today (to adapt educational and scientific training programs for specialists in the field of accounting and taxation to modern requirements) and to permanently introduce the necessary changes to the structure of educational components and professional competencies. First of all, the interaction of educational institutions with representatives of the accounting profession, accounting and auditing professional organizations is important. This approach provides synergy for the successful training and retraining of highly qualified accounting specialists – a valuable strategic resource for business entities and society, as well as the stability of the profession, which contributes to the formation of a sustainable Society 5.0. [14].

To the main transformations causing challenges to the "accountant" profession, scientists include: development of intellectual and digital technologies, globalization of reporting standards (disclosure of information) and new forms of regulation [13]. Financial professions are also undergoing certain transformations due to globalization processes, modern information technologies, the need for financial support for the implementation of sustainable innovative development, and the demands of the financial market.

---

The opportunities associated with digitalization allow accountants and financiers to use more advanced technologies on a daily basis to optimize traditional ways of working. Intelligent information software systems determine the development of the tendency to outsource accounting services, and the spread of social networks with the help of intelligent technologies allow to improve cooperation, more fully and impartially disclose information, interact with interested parties, etc.

The transformational changes that were caused by the active development of "Industry 4.0", the need to implement the Sustainable Development Goals and the preparation for the formation of "Industry 5.0" quite logically led to the emergence and development of a new reporting paradigm. Scientists recognize the emergence of a new paradigm of accounting reporting as a natural process [15]. It is the availability of quality information that is a key element of the system of ensuring the sustainable development of society within the framework of the formation of "Industry 5.0".

The regional development manager of ACCA of Ukraine, Denys Shchur, considers it expedient to gradually introduce the mandatory presentation of ESG indicators in reporting, in particular to introduce them first of all for mining and metallurgical enterprises and enterprises of public interest [16]. These expert notes that even if ESG reporting is not mandatory, Ukrainian companies that are subjects of the international financial market include such indicators. Accordingly, in the opinion of this expert, it is necessary to take into account these trends in educational activities when training finance specialists, because the demand for specialists capable of forming and analyzing ESG – reporting is an example of the transformation of financial professions.

A positive experience for Ukraine is the author's project developed by Yavar Herekari under the auspices of the United Nations Development Program (UNDP) Office in Ukraine – the report "ESG disclosure standards for non-banking financial institutions with recommendations." According to the author of the project, "financial institutions have a direct impact on the environment...Environmental and social risks can be mitigated with the help of policies and norms that meet international environmental and social standards" [17].

In the context of European integration, the legislation of Ukraine is being transformed, in particular, the Law of Ukraine "On Accounting and Financial Reporting in Ukraine" [18] was amended in 2018, and a form of reporting containing non-financial information – the management report – was introduced. The preparation of this report, with which we agree, "requires from accountants certain specific and complex knowledge beyond the boundaries of the science of accounting" [19]. Accordingly, it is necessary to implement interdisciplinary approaches and form relevant competencies when training specialists in the accounting and financial field. The information provided in the integrated reporting is aimed, among other things, at ensuring that financial market players make informed decisions. That is why, for its objectivity, the obligation of audit extends to the non-financial component of integrated reporting. The use of computerized methods in the audit process increases the efficiency and reliability of audit procedures [20].

The development of accounting is associated by many scientists with a reorientation from fiscal goals and goals for the formation of financial results to ensure the information requests of business owners for the systematic formation of information on environmental, social and managerial aspects. The innovative component of the development of economic entities is also very important, which makes it necessary to revise approaches to accounting for human capital, intellectual property rights, innovative activity and its results, etc. Business entities should take these aspects into account when developing an accounting policy. Examination of the regulations on accounting policy and conducting a survey of officials responsible for its formation and who are its users, gives grounds to assert that there is a misunderstanding of the need for accounting transformations and the orientation of the accounting of most economic entities exclusively on the formation and submission of reports, in particular fiscal and financial. Accordingly, the change in the reporting format and the spread of the need for

integrated reporting to small and medium-sized business entities require the formation of new approaches to the training of specialists in accounting, taxation, auditing and finance and determine the feasibility of introducing interdisciplinary educational programs.

**Conclusions.** The formation of "Industry 5.0", the transformation of the modern business environment causes the expansion of the scope of the accounting profession into financial planning, insurance services, strategic risk management, management consulting services, and financial market consulting services. This determines the need to expand the competencies of accounting and finance specialists. Accordingly, the need for an interdisciplinary approach to the formation of integrated thinking and competencies of accounting and financial specialists who will be able to form, audit and interpret the indicators of integrated reporting in order to make balanced management decisions, direct their professional activities to financial support and accounting support for the implementation of the Sustainable Development Goals is objective. . The perspective of further research is the substantiation of the structure of curricula, which provide for an interdisciplinary approach and the use of innovative methods in the training of accounting and finance specialists.

### References:

1. Ukraine approved a new strategy for the development of the financial sector. *Financial Club*. Available at: <https://finclub.net/ua/news/ukraina-zatverdyla-novu-stratehiiu-rozvytku-finansovoho-sektoru.html>
2. Stancheva-Todorova E. & Bogdanova B. (March, 2021) Enhancing investors' decision-making – An interdisciplinary AI-based case study for accounting students. In *AIP Conference Proceedings*. AIP Publishing, Vol. 2333, no. 1. DOI: <https://doi.org/10.1063/5.0041612>
3. Parker, L. D. (2001) Back to the future: The broadening accounting trajectory. *The British Accounting Review*, no. 33(4), pp. 421–453. DOI: <https://doi.org/10.1006/bare.2001.0173>
4. Pimentel E., Cho C. H. & Bothello J. (2023) The blind spots of interdisciplinarity in addressing grand challenges. *Critical Perspectives on Accounting*, no. 93. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2022.102475>
5. Charles H. Cho, Anna Kim, Michelle Rodrigue, Thomas Schneider Towards a better understanding of sustainability accounting and management research and teaching in North America: a look at the community. *Sustainability Accounting Management and Policy Journal*. DOI: <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-08-2019-0311>
6. Manifesto on Ukraine's transition to Industry 5.0 Ukrainian Cluster Alliance. Unification of organizations of Ukraine for the sake of the development of the cluster movement and the growth of the economy. Available at: <https://www.clusters.org.ua/blog-single/manifest-perehid-ua-industry5-0/>
7. Guild of Professional Internal Auditors of Ukraine. Available at: <https://gildia.kiev.ua/oblik-yakij-nam-potriben-universalni-standarti-obliku-esg/>
8. Kononenko L. & Nazarova G. (2020) Forms of accounting: retrospect and modernity. *Economic space*. no 157. pp. 89–96. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/157-17>
9. Kononenko L. V., Orishaka O. V., Selishcheva E. V. (2022) Formation of digital competence as a basis for the transformation of higher education in the conditions of globalization processes. *Herald of science and education. Philology Series, Pedagogy Series, Sociology Series, Culture and Art Series, History and Archeology Series*, no. 1(1), pp. 169–180. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6165-2022-1\(1\)-169-180](https://doi.org/10.52058/2786-6165-2022-1(1)-169-180).
10. Kononenko S. O., Kononenko L. V., Nazarova G. B. (2023) Standardization and certification in accounting and auditing as a factor of increasing reliability and trust in the information provision of users of financial information. *Science and technology*, no. 9 (23), pp. 195–205. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-9\(23\)-195-206](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-9(23)-195-206)
11. Albrecht W. S., Sack R. J. (2000) Accounting education: charting the course through a perilous future. *American Accounting Association. Accounting education*, no. 16, 72 p.
12. Gaffikin M. J. R. (2003) The A Priori Wars: The Modernization of Accounting Thought. *Accounting Forum*, no. 27(3), pp. 291–311.
13. Islam, M. A. (2017) Future of Accounting Profession: Three Major Changes and Implications for Teaching and Research. In *Future of Accounting Profession: Three Major Changes and Implications for Teaching and Research. International Federation of Accountants (IFAC)*. Available at:



<https://www.ifac.org/global-knowledge-gateway/business-reporting/discussion/future-accounting-profession-three-major>

14. Maria C. Tavares, Graça Azevedo, Rui P. Marques & Maria Anunciação Bastos (2023) Challenges of education in the accounting profession in the Era 5.0 : A systematic review. *Cogent Business & Management*, no. 10, p. 30. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2220198>

15. Prystemskyi O. S., Sakun A. Zh. (2021) Improvement of theoretical and methodological aspects of the functioning of the accounting system. *Efficient economy*, no. 4. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8769>

16. Mandatory ESG reporting in Ukraine: a point of view. *Practice of IFRS*. (2023). Available at: <https://ibuhgalter.net/ru/material/1265/25459>

17. Yavar Herekar (2022) REPORT ESG Disclosure Standards for Non-Banking Financial Institutions with Recommendations. UNDP-UA-ESG-disclosure-UKR. Available at: <https://search.app/17hHPv2NXb2vqkTF6>

18. On accounting and financial reporting in Ukraine: Law of Ukraine dated 16.07.1999 No. 996-XIV. Verkhovna Rada of Ukraine. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>

19. Accounting research at the Zhytomyr Polytechnic. Volume 6: Development of integrated enterprise reporting: monograph. Zhytomyr: 2019. 268 p.

20. Skrypnyk S. V., Shepel I. V. (2020) Methodology and practice of application of international auditing standards. *Investments: practice and experience*, no. 19–20, pp. 52–58. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.19-20.52>

---

# МЕНЕДЖМЕНТ

---

УДК 65.012.7:004.738.5:005.8(075.8)

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.24>

**Базака Р.В.**

кандидат наук із соціальних комунікацій,  
Херсонський державний аграрно-економічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3000-6166>

**Єфремов А.О.**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,  
Херсонський державний аграрно-економічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-5432-2039>

**Bazaka Roman, Yefremov Arsen**

Kherson State Agrarian and Economic University

## ЛІДЕРСТВО У КОНТЕКСТІ ВИКЛИКІВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПОБУДОВІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

### LEADERSHIP IN THE CONTEXT OF THE CHALLENGES OF DIGITAL TRANSFORMATION OF MANAGEMENT AND BUILDING THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF THE ENTERPRISE

---

Стаття репрезентує дослідження особливостей цифрової трансформації у сучасному менеджменті та фокусується на стратегічних, лідерських та культурних аспектах, які визначають успішність впровадження технологій на підприємствах. Значну увагу приділено вивченню феномену та особливостям лідерства у сучасному менеджменті, зокрема приділено увагу вивченню особливостей покращення лідерства за допомогою сучасних цифрових можливостей та інструментів. Здійснено аналіз впливу лідерства на успішність цифрової трансформації та визначення ключових лідерських якостей, спрямованих на підтримку цифрового розвитку. Досліджено взаємозв'язок між організаційною культурою та результатами цифрової трансформації та сформульовано рекомендації щодо формування та підтримки цифровізаційно-орієнтованої культури в організації.

**Ключові слова:** менеджмент, цифрова трансформація, лідерство, лідерські якості, стратегічне планування, інновації, економіка.

*Studying the peculiarities of digital transformation in contemporary management is considered in the article. As modern management in enterprises and organizations undergoes fundamental changes due to the rapid development of technologies, the speed of digital transformation has become a key element defining the competitiveness and success of companies in today's global business environment. The article represents research on the role of digital transformation in modern management, focusing on strategic, leadership, and cultural aspects that determine the success of technology implementation in enterprises. Strategic planning in the context of digital transformation sets the direction for the company's development, considering technological opportunities and market requirements. The ability to adapt to new digital solutions and use them to achieve strategic goals becomes critical for an enterprise. Considerable attention is given to the study of the phenomenon and characteristics of leadership in contemporary management, particularly emphasizing the study of improving leadership through modern digital opportunities and tools. It is noted that leadership in the context of digital transformation requires leadership not only with technical expertise but also the ability to thoughtfully implement changes, mobilize*

---

*a team, and influence organizational culture. The impact of leadership on the success of digital transformation is analyzed, and key leadership qualities aimed at supporting digital development are identified. The main challenges arising during the implementation of digital technologies are outlined, such as insufficient qualifications and knowledge, disconnect between technologies and strategy, lack of flexibility and speed of reaction, the danger of cyber attacks, and cultural change. The relationship between organizational culture and the results of digital transformation is explored, and recommendations for forming and supporting a digital-oriented culture in the organization are formulated. These recommendations include becoming a successful innovative leader supporting an innovative culture, ensuring flexibility in work processes, launching digital initiatives to simplify communication, and implementing a clear digitalization strategy aligned with the company's mission and goals.*

**Keywords:** management, digital transformation, leadership, leadership qualities, strategic planning, innovation, economy.

**Постановка проблеми.** Менеджмент підприємств та організацій зазнає фундаментальних змін під впливом швидкого розвитку сучасних технологій. Всезростаючий вплив цифрової трансформації став ключовим елементом, що визначає конкурентоспроможність та успіх компаній у глобальному бізнес-середовищі. Стратегічне планування в контексті цифрової трансформації визначає напрямки розвитку компанії, враховуючи технологічні можливості та вимоги ринку. Здатність адаптуватися до нових цифрових рішень та використовувати їх для досягнення стратегічних цілей стає критичною для підприємства. Відповідно, лідерство в контексті цифрової трансформації вимагає від керівництва не лише технічної експертизи, але й здатності вдумливо впроваджувати зміни, мобілізувати команду та впливати на організаційну культуру.

Організаційна культура, в свою чергу, визначає прийняття нововведень, ефективність комунікації та здатність персоналу адаптуватися до нових реалій бізнес-середовища. Успішна цифрова трансформація потребує підтримки та участі всіх рівнів персоналу, а культурні зміни можуть бути ключовим елементом успішного впровадження технологій. Таким чином, окреслені напрямки обумовлюють актуальність нашого дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання підвищення ефективності лідерства в системі менеджменту представлені у працях таких вчених: Л.Д. Заграй, О.Ф. Федорук, Н.В. Кириченко, І.М. Хірса, С.Г. Рудакова, А.І. Заєць та інших. Досить актуальний аспект сучасного менеджменту, а саме роль емоційного інтелекту в контексті досягнення ефективного лідерства піднятий у своїх працях І.В. Олійника. Особливості впровадження інформаційних та комунікаційних технологій у сучасний менеджмент окреслені в працях таких українських вчених: Г.В. Жосан, О.В. Калужної, Н.М. Буняк, Н.І. Чухрай, О.В. Пабат, Н.С. Іванової, І.А. Карабаза, Н.С. Краснокутської, І.В. Пономаренко, В.Г. Воронкової та інших.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є: визначити вплив стратегій цифрової трансформації, лідерства та організаційної культури на ефективність управління в умовах сучасного бізнес-середовища. Дослідження спрямоване на розкриття ключових аспектів цифрової трансформації, виявлення факторів успіху та визначення стратегій для подолання викликів, пов'язаних із впровадженням цифрових технологій у виробничі та управлінські процеси.

**Виклад основного матеріалу.** Щорічно ми спостерігаємо зростання впливу цифрової трансформації. Так, нині ми живемо в епоху так званої «Індустрії 4.0» або по-іншому, четвертої промислової революції. Достовірно невідомо коли вона почалася, але ми розуміємо, що вона пов'язана зі зростанням ролі інформаційних технологій та штучного інтелекту у житті кожного індивіда і до того ж, у кожній сфері нашого існування та споживання.

Інформаційні технології стали основним рушієм четвертої промислової революції, що можна спостерігати в значному технологічному прориві за 24 роки ХХІ століття. Ще досить недавно ми мали обмежений доступ до Інтернету, не мали персональних комп'ютерів та не знали, що таке смартфон, а вже сьогодні майже кожна родина

характеризується наявністю різних гаджетів нового покоління та нових модернізацій, комп'ютери або ноутбуки і використання таких технологій, як-от «розумних» окуляр, «розумних даних», «пересувної» електроніки, «розумних» будинків, дисплеїв без екранів, нейрокомп'ютерні інтерфейси, робототехніки, бездротової передачі енергії, мобільної передачі даних 5G, графену та багато інших.

Тому, стає очевидним, що в бізнесі очікується продовження розвитку в напрямку штучного інтелекту, щоб внаслідок замінити людей на автоматизовані системи, які можуть покращити ведення підприємницької діяльності та зменшити фінансові витрати [3, с. 9]. Таким чином, розуміємо, що поступово, завдяки розвитку технологічних надбань Індустрії 4.0 всі процеси досить стрімко зміняться. Але, постає питання: «Як ефективно здійснювати управління організацією в умовах цифрової трансформації?».

Так, в умовах цифрової трансформації, як і раніше в традиційних умовах існування будь-якого бізнесу, важливо, щоб очолював менеджмент організації не керівник, а лідер. Оскільки, «лідерство – це здатність впливати на індивідумів і групи людей, щоб спонукати їх працювати для досягнення цілей. Лідерство не потребує застосування сили, хоча і має її. Саме лідер покликаний сформулювати таку ідею або систему ідей, яку готові прийняти ті, хто шукає пояснень [5, с. 312].

І в епоху цифрової трансформації, основна суть лідерства полягає в тому, щоб максимально використовувати наявні можливості персоналу; свідомо керувати організацією; переборювати зовнішні обставини як на роботі, так і в особистому житті. Так, лідерство покликане забезпечити раціональне використання управління персоналом, а саме: наявний час вжити для плідної та успішної діяльності або ж досягти поставлених цілей з якомога меншою витратою часу [8, с. 112].

Завдяки наявності ефективного лідера в організації можливо провести якісне впровадження інформаційних технологій, яке не тільки не нашкодить виробничому або інтелектуальному процесу, але й сприятиме підвищенню продуктивності праці працівників, кращою робочою атмосфери та позитивно впливатиме на взаємовідносини з працівниками.

Лідер може обрати та впровадити один з наявних нині засобів комунікації, що підвищить рівень взаємодії з працівниками в компанії та дозволить вирішувати наявні проблемні питання «на місці», не відтягуючи їх складними паперовими процедурами або ж часовими рамками. Лідер може обирати ефективні методи підвищення кваліфікації співробітників у підвищенні розуміння процесів цифровізації та їх впровадження у бізнесі, не покидаючи цифрового простору, що дозволяє поєднувати роботу з додатковим навчанням.

В той же час, варто розуміти що лідер має мати певні якості та навички, щоб ефективно здійснювати свою діяльність. У такого менеджера в сучасному світі мають бути певні вимоги до особистості. Окрім професійних знань та вмінь, ділових якостей, особливе значення мають морально-психологічні якості сучасного менеджера, а саме: «Високі життєві ідеали, чесність і правдивість, справедливність та об'єктивність, розсудлива воля і мужність, впевненість у собі, розвинуте почуття обов'язку та відповідальності, інтелігентність, тактовність, толерантність, порядність і скромність, самокритичність, дружелюбність, чуйне ставлення до людей, гуманність» [7]. Доречно зауважує І.В. Олійник, що сучасний лідер має володіти такою особистісною рисою, як розвинений емоційний інтелект, оскільки він «включає емпатію, тобто здатність розуміти та співчувати іншим. Лідери, які володіють цим навичками, виявляють співчуття, активно слухають скарги своїх співробітників та виявляють щире турботу та підтримку. Це сприяє позитивним взаєминам, поліпшує комунікацію та сприяє співпраці в робочому середовищі» [6, с. 225].

Окрім цього, сучасний цифровий менеджер повинен мати фундаментальні знання з макро- і мікроекономіки, наукового менеджменту, теорії розпорядництва і лідерства, соціології, психології й права, інформаційних технологій та комп'ютерної техніки.

Однак, не зважаючи на те, яким би не був компетентним цифровий менеджер, перед компанією може постати низка викликів у впровадженні цифрових технологій:

- недостатня кваліфікація та знання. Говорячи про цей аспект, ми маємо розглянути його з двох сторін: менеджера та працівників компанії. Так, менеджери можуть не мати необхідну кількість знань, навичок та кваліфікації, щоб здійснювати ефективний перехід до цифровізації бізнесу та діяльності працівників. А з іншого боку, працівники можуть не мати таких знань та навичок, що створить на початкових етапах проблему у вигляді нерозуміння та опору впровадженню таких технологій;
- роз'єднаність між технологіями та стратегією. Так, деякі компанії можуть хибно ставити за ціль впровадження цифрових технологій на підприємстві, коли штучний інтелект і інформаційні технології є більше засобом досягнення цілей. Тому, плануючи розвиток бізнесу, необхідно ставитися до цифровізації аспектів підприємницької діяльності, як до засобу досягнення кращих результатів;
- недостатня гнучкість та швидкість реакції. В умовах глобальної нестабільності та постійних технологічних проривів, цифровий менеджер може не вміти швидко реагувати та пристосовуватися до нових реалій та змін, що впливатиме на адаптацію підприємства і можливість залишатися конкурентоспроможним;
- безпека кібератак. Постійно зростаюча залежність від технологій, особливо пов'язаних з глобальною мережею Інтернет, може призвести до втрат у разі кібератак;
- зміна культури. Компаніям та менеджерам потрібно буде багато працювати над тим, щоб не тільки технологічно змінити підприємство, а й змінити мислення та організаційну культуру в цьому підприємстві. Необхідно всіляко допомагати підвищувати обізнаність та кваліфікацію співробітників, залучати до активного використання технологій та до впровадження змін.

Розмовляючи ж про менеджмент, ми маємо стійко орієнтуватися на побудову ефективної організаційної культури, адже вона значно впливає на результати впровадження цифровізації на всі процеси в підприємстві. Так, варто розуміти, культура організації визначає ефективність цифрової трансформації в сучасному бізнес-середовищі. Успіх цифрових ініціатив в першу чергу залежить від внутрішніх цінностей та ставлення співробітників.

По-перше, організаційна культура, спрямована на інноваційність, сприяє прийняттю технологічних досягнень. Компанії, які цінують інновації та гнучкість швидше реагуватимуть на нові вимоги ринку. Команди, які орієнтовані на інновації, як правило, більш успішні у впровадженні цифрових рішень.

По-друге, гнучкість і відкритість організаційної культури сприяють легкості цифрових трансформацій. Коли співробітники бажають впроваджувати інновації та готові до змін, процес реалізації цифрових ініціатив стає менш протилежним і більш успішним.

Також варто враховувати, що керівництво компанії має значний вплив на процес із впровадження цифрової трансформації. Так, довіра керівників, їхня готовність сприймати нові технології та здатність згуртувати команду – все це важливо для досягнення ефективної цифрової трансформації.

Окрім цього, важливо надавати особливу підтримку навчанню та розвитку співробітників для побудови стійкої та якісної інноваційної організаційної культури. Так, постійне навчання працівників у сфері цифрових технологій робить організацію готовою до стрімких змін у сучасному бізнес-ландшафті.

Дотримуватися будь-яких змін може бути важко, але вкрай важливо сприяти внутрішній гармонії серед співробітників. Компанії, які зосереджуються на цифровізації та залучають до цього процесу своїх співробітників, мають більше шансів подолати внутрішній опір і успішно реалізувати свої плани по досягненні цифровізації.

Загалом варто виділити, що зв'язок між організаційною культурою та результатами цифрової трансформації є надзвичайно важливим для успіху сучасних компаній.

Так, організаційна культура, яка сприяє інноваціям, відкритості та навчанню стає важливим елементом для переходу в Індустрію 4.0. Тому, щоб ефективно сформувати та підтримувати інноваційну цифровізаційно-орієнтовану культуру в організації, варто дотримуватись таких рекомендацій:

- перш за все, необхідно знайти або стати успішним інноваційним лідером, який підтримує цифровізацію та інноваційну культуру, об'єднує вищезгадані особистісні якості та має необхідну кількість знань і компетентність у впровадженні нової культури;
- необхідно забезпечити гнучкість робочого процесу, задля успішного навчання та підвищення кваліфікації співробітників компанії, розвитку у них творчих здібностей та створення інноваційного простору для напрацювання ідей;
- запускати цифрові ініціативи, які спрощують комунікацію на рівні «Співробітник – Лідер», що створить сприятливу атмосферу в колективі, допоможе у швидкому вирішенні проблемних моментів, не звертаючи увагу на бюрократію та затримки в часі;
- необхідно розробити чітку стратегію застосування цифровізації, яка відобразить досягнення місії та цілей компанії. Також необхідно забезпечити, щоб ця стратегія інноваційного впровадження цифровізації була інтегрована в загальну стратегію розвитку компанії, в якій відобразатиметься досягнення цілей за допомогою таких цифрових інструментів.

**Висновки.** Підсумовуючи результати нашого дослідження, варто зазначити, що лідерство в сучасному цифровому менеджменті є надзвичайно важливим елементом існування компанії, яка бажає рухатися до вищих цілей, до вищої продуктивності та до зменшення своїх витрат. Стало зрозумілим, що завдяки наявності ефективного лідера в організації, можливо провести якісне впровадження інформаційних технологій, яке не тільки не нашкодить виробничому або інтелектуальному процесу, але й сприятиме підвищенню продуктивності праці, кращій робочій атмосфері та позитивно впливатиме на взаємовідносини з працівниками.

Однак, варто зауважити, що лідер має володіти особливими якостями, як-от, високі життєві ідеали, висока ерудиція, навички роботи з людьми тощо. Окрім цього, він повинен вміти мислити масштабно, вирішувати стратегічні проблеми, оперативно приймати і реалізовувати нестандартні рішення, забезпечувати високу трудову дисципліну, створювати сприятливий психологічний мікроклімат, раціонально користуватися владою і наданими повноваженнями.

Також варто зауважити, що при впровадженні цифрових технологій, перед цифровим менеджером чи власником компанії, можуть постати такі виклики, як: недостатня кваліфікація та знання, неузгодженість між технологіями та стратегією, недостатня гнучкість та швидкість реакції, небезпека кібератак, зміна культури.

Досліджуючи взаємозв'язок між організаційною культурою та результатами цифрової трансформації, зрозуміли, що надзвичайно важливо для успіху сучасних компаній мати якісно побудовану організаційну культуру. Так, організаційна культура, яка сприяє інноваціям, відкритості та навчанню стає важливим елементом для переходу в Індустрію 4.0.

Для того, щоб компанії розуміли, як їй треба діяти, для досягнення успіху створення власної організаційної культури та формування ефективного лідерства, було надано рекомендації, зокрема: знайти або стати успішним інноваційним лідером, який підтримує цифровізацію та інноваційну культуру, забезпечити гнучкість робочого процесу, запускати цифрові ініціативи, які спрощують комунікацію, чітку стратегію застосування цифровізації, яка відобразить досягнення місії та цілей компанії.

#### Список використаних джерел:

1. Буняк Н.М. Інноваційний менеджмент : конспект лекцій. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. 132 с.
2. Воронкова В.Г., Нікітенко В.О. Філософія цифрової людини і цифрового суспільства: теорія і практика : монографія. Львів-Торунь : Liha-Pres, 2022. 460 с

3. Єфремов А.О., Бойко Л.О. Вплив розвитку штучного інтелекту та автоматизації на зайнятість та ринок праці. Наукові дослідження: парадигма інноваційного розвитку: збірник тез наукових праць XIV Міжнародної наукової конференції (Прага, Чехія, «28» вересня 2023 року). ГО «Міжнародний науковий центр розвитку науки та технологій», 2023. С. 8–11. URL: <https://dSPACE.ksaeu.kherson.ua/handle/123456789/8844> (дата звернення: 16.01.2024).

4. Жосан Г., Кириченко Н. Оцінка рівня цифровізації підприємств у Херсонській області. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. № 16. С. 119–127. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/372> (дата звернення: 18.01.2024).

5. Завадський Й.С. Менеджмент. Київ: Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1997. Т. 1. 543 с.

6. Олійник І. Роль емоційного інтелекту в ефективному лідерстві. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. № 16. С. 222–228. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/387/362> (дата звернення: 18.01.2024).

7. Полянська Л.С., Губиш Р.А., Ярмусь О.С. Модель сучасного менеджера. Менеджмент: навчальний посібник. URL: <https://menedzmentm897.wixsite.com/mysite/tema-13> (дата звернення: 17.01.2024).

8. Темченко Г.В., Бондар І.В. Роль лідерства в системі управління організацією. Актуальні економіко-правові, соціальні та екологічні аспекти розвитку промисловості та суспільства: матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (1–31 березня 2020 року). Кривий Ріг, 2020. С. 110–114. URL: <http://ds.knu.edu.ua/jspui/handle/123456789/2416> (дата звернення: 17.01.2024).

### References:

1. Bunyak N. M. (2022) *Innovative Management: Lecture Notes*. Lutsk: Lesya Ukrainka Volyn National University. 132 p.

2. Voronkova V. G., Nikitenko V. O. (2022) *Philosophy of the Digital Individual and Digital Society: Theory and Practice*: monograph. Lviv-Torun: Liha-Pres. 460 p.

3. Yefremov A. O., Boiko L. O. (2023) The impact of the development of artificial intelligence and automation on employment and the labor market. *Naukovi doslidzhennia: paradyhma innovatsiino-ho rozvytku: zbirnyk tez naukovykh prats XIV Mizhnarodnoi naukovoï konferentsii*. Praha, Chekhiiia, pp. 8–11. Available at: <https://dSPACE.ksaeu.kherson.ua/handle/123456789/8844> (accessed January 16, 2024).

4. Zhosan H., Kyrychenko N. (2023) Assessment of the digitalization level of enterprises in the Kherson region. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Serii: Ekonomika*, no. 16, pp. 119–127. Available at: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/372> (accessed January 18, 2024).

5. Zavadskyi Y. (1997) *Management*. Vol. 1. Kyiv: Ukrainsko-finskyi instytut menedzhmentu i biznesu.

6. Oliinyk I. (2023) The role of emotional intelligence in effective leadership. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Serii: Ekonomika*, no. 16, pp. 222–228. Available at: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/387/362> (accessed January 18, 2024).

7. Polianska L., Hubysh R., Yarmus O. *Model suchasnoho menedzhera. Menedzhment: navchalnyi posibnyk*. [A model of a modern manager. Management: a study guide]. Available at: <https://menedzmentm897.wixsite.com/mysite/tema-13> (accessed January 17, 2024).

8. Temchenko H., Bondar I. (2020) The role of leadership in the management system of the organization. *Aktualni ekonomiko-pravovi, sotsialni ta ekolohichni aspekty rozvytku promyslovosti ta sus-pilstva: materialy Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi internet-konferentsii*. Kryvyi Rih, pp. 110–114. Available at: <http://ds.knu.edu.ua/jspui/handle/123456789/2416> (accessed January 17, 2024).

УДК 658.821

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.25>**Варнавська І.В.**

кандидат педагогічних наук, доцент,  
Херсонський державний аграрно-економічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3061-0665>

**Varnavska Inna**

Kherson State Agrarian and Economic University

## ОСНОВНІ ЧИННИКИ УПРАВЛІННЯ ІМІДЖЕМ ПІДПРИЄМСТВА

### THE MAIN FACTORS OF IMAGE MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE

У статті розглянуто чинники позитивного іміджу, що надає можливість підприємству забезпечити зростання благонадійності та сприяння партнерів, співробітників, клієнтів, влади та засобів масової інформації. Успішною діяльністю з формування іміджу слід керувати, тому управління іміджем може проводитися як на рівні спеціального підрозділу зв'язків з громадськістю, так і на рівні менеджменту підприємства. Зазначено, що керівник підприємства має згуртувати зусилля всіх підрозділів свого підприємства та узгодити їх діяльність із зовнішньою комунікацією, щоб сформувати позитивний імідж. Запропоновано стислу характеристику моделям змін, що називаються "Провідник", "Реформатор", "Філософ" і "Командир". Вибір певного підходу чи його комбінації залежить від обсягу підприємства, його історії, і навіть від стилю управління керівництва. Визначено, що у процесі дослідження іміджу, залежно від методу виконання, необхідно враховувати фактор автентичності та надійності інформації. Чим ширше і потужніше впровадити опитування, тим конкретнішою і достовірнішою буде інформація. Доведено, що метод анкетування характеризується найменшим рівнем достовірності, оскільки не виключено, що більшість респондентів можуть надати питання в анкетах вигадані відповіді. Інформацію про своє підприємство можна отримати і частинами, що теж відноситься до методів досліджень. Зокрема, повторна інформація із соціальних мережах, спеціальних програм чи рубрик, що займаються порівнюванням, дегустацією чи тестуванням товарів. Кількісні методи у дослідженні іміджу дають можливість отримати: асоціативний профіль, домінуючі властивості в асоціативному сприйнятті підприємства, динамічний процес показників іміджу, ранжування мотивів вибору. Наголошено, що аналізувати імідж потрібно практично завжди, і у разі, якщо підприємство не має іміджу, і при старті кампанії з розробки нового образу. Потужну роботу варто проводити навіть при достньо сформованому іміджі, оскільки з плином певного часу або в результаті певних обставин, пов'язаних з підприємством, імідж піддається застарінню або може погіршитися. У боротьбі за клієнта конкурент так само не стояти на місці, а намагатиметься зміцнити свої позиції, вивчаючи ринок і своє місце на ньому.

**Ключові слова:** управління іміджем підприємства, імідж, управління внутрішнім і зовнішнім іміджем підприємства, корпоративна культура, формування позитивного іміджу підприємства.

The article considers the factors of a positive image, which enables the enterprise to ensure the growth of trustworthiness and support of partners, employees, customers, authorities and mass media. Successful image-building activities should be managed, therefore, image management can be carried out both at the level of a special public relations unit and at the level of enterprise management. It is noted that the head of the enterprise must unite the efforts of all divisions of his enterprise and coordinate their activities with external communication in order to form a positive image. A brief description of the models of change called "Guide", "Reformer", "Philosopher" and "Commander" is offered. The choice of a certain approach or its combination depends on the size of the enterprise, its history, and even on the management style of the management. It was determined that in the process of image research, depending on the method of execution, it is necessary to take into account the factor of authenticity and reliability of information. The wider and more powerful the survey, the more specific and reliable the information will be.



*It has been proven that the questionnaire method is characterized by the lowest level of reliability, since it is not excluded that the majority of respondents may give invented answers to the questions in the questionnaires. Information about your company can be obtained in parts, which also refers to research methods. In particular, repeated information from social networks, special programs or sections dealing with the comparison, tasting or testing of goods. Quantitative methods in image research make it possible to obtain: associative profile, dominant properties in associative perception of the enterprise, dynamic process of image indicators, ranking of choice motives. It is emphasized that it is necessary to analyze the image almost always, both in case the company does not have an image and when starting a campaign to develop a new image. Powerful work should be carried out even with a well-formed image, because with the passage of time or as a result of certain circumstances related to the enterprise, the image is subject to obsolescence or may deteriorate. In the fight for a client, a competitor will not stand still, but will try to strengthen its position by studying the market and its place in it.*

**Keywords:** *enterprise image management, image, enterprise internal and external image management, corporate culture, formation of a positive enterprise image.*

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах ведення бізнесу для підтримки позитивного, рентабельного іміджу підприємства ще актуальнішим стає комплексно-системний підхід у питаннях, що пов'язані з управлінням іміджем підприємства. Адже це надає можливість підприємству послідовно формувати свій бренд, що приносить йому реально відчутні прибутки і впізнаваність.

Торговельна марка, що увінчалася економічним успіхом і стабільно стійка тривалий час на ринку, з незмінним високим ступенем лояльності клієнтів, – це і є бренд.

Становлення бренду, його винятковість – це не тільки його впізнаваність, але ще й отримання певних переваг, що обіцяють творці бренду користувачам, та велика кількість асоціацій, що споживачі сприймають і приписують товарам. Цей комплекс ключових аспектів потрібно підтримувати і залишати активним протягом тривалого часу, тільки в такій ситуації підприємство матиме впливовий і серйозний бренд, а також гарантію від втрати довіри клієнтів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проаналізувавши наукові роботи вітчизняних і зарубіжних учених щодо особливостей визначення чинників управління іміджем підприємства, варто відзначити, що окремі аспекти застосування відображено в наукових роботах В. Боковець, В. Пономаренко, В. Шепель, О. Ситніков, А. Панасюк, А. Колодка, С. Ілляшенко, А. Чумиков, О. Лозовський, І. Дрончак, А. Левкін, Т. Хомуленко, Т. Примаєк та інші.

Так, на думку Булгакової О.В., на сучасному етапі розвитку брендів в умовах глобалізації ринку необхідно чітко та послідовно дотримуватись набутого позитивного іміджу, статусу бренду, а також здійснювати заходи для виправлення негативного іміджу чи репутації. Для цього необхідно: 1) слідувати встановленій стратегії розвитку організації; 2) скеровувати зусилля на підтримку позитивного іміджу та репутації; 3) оновлювати бренд [2].

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є обґрунтування основних чинників управління іміджем підприємства в сучасних умовах.

**Виклад основного матеріалу.** Вироблення і втілення у життя зовнішньої і внутрішньої властивої комунікативної політики підприємства, має трактуватися, досліджуватися винятково як власну мету і оцінюватися лише у комплексі якісних характеристик. Імідж як нематеріальний ресурс підприємства необхідно оцінювати як один з елементів ресурсного потенціалу. Управління іміджем, як спосіб збільшення вартості бізнесу, необхідно дослідити в аспекті принципів Value Based Management – найбільш популярної сьогодні управлінської парадигми. Практично це означає: створювати й розвивати позитивне мислення персоналу, вироблення концепції корпоративних стандартів управління зовнішньої і внутрішньої комунікацією, певних форм звітності, аналіз результатів.

Позитивний імідж надає можливість підприємству забезпечити зростання благонадійності та сприяння партнерів, співробітників, клієнтів, влади та засобів масової

інформації. Успішною діяльністю з формування іміджу слід керувати, тому управління іміджем може проводитися як на рівні спеціального підрозділу зв'язків з громадськістю, так і на рівні менеджменту підприємства.

Управління іміджем підприємства на рівні підрозділу зв'язків із громадськістю складається з таких етапів:

- вивчення системи управління іміджем підприємства, що склалася;
- виявлення основних елементів системи управління іміджем, що відповідають поточному рівню розвитку підприємства, його цілям, завданням, а також перспективам зовнішнього середовища;
- акцент корпоративної персональності підприємства;
- коригування "життєвого стилю" підприємства;
- вибір способу інформування цільових груп про особливості підприємства;
- формування системи управління іміджем підприємства.

Зупинемося на таких важливих аспектах, як управління іміджем підприємства на рівні менеджменту підприємства, що включає етапи:

1. Дослідження системи управління внутрішнім і зовнішнім іміджем підприємства, що склалася, розподіл напрямів відповідальності у сфері управління іміджем по ланкам управління.
2. Визначення найважливіших елементів системи управління іміджем, відповідних рівню розвитку підприємства, його цілям, завданням, перспективам.
3. Акцент на корпоративній персональності підприємства.
4. Використання системи управління іміджем підприємства.

Далі досліджуємо процес формування позитивного іміджу підприємства. Так, Ф. Котлер відокремив чотири основні моменти цього процесу:

1. Для того, щоб здійснювати будь-які зміни, просто щось змінити недостатньо. Необхідно проводити неодноразові завчасні заходи.
2. Зміни залежать не лише від мистецтва управління, а й від лідерських якостей.
3. Трансформування корпоративної культури є результатом процесу, а не його закінченням.
4. Чим марно витратити час і гроші, не доводячи роботу до кінця – краще нічого не робити.

В аспекті модифікації корпоративного іміджу підприємства Ф. Котлер насамперед робить наголос на стилі управління керівника підприємства. На його думку, люди голосують за художника (керівника), а не за картину [4].

Отже, як керівник підприємства має згуртувати зусилля всіх підрозділів свого підприємства та узгодити їх діяльність із зовнішньою комунікацією, щоб сформувати позитивний імідж? Пропонуємо стисло характеристику моделям змін, що називаються "Провідник", "Реформатор", "Філософ" і "Командир". Вибір певного підходу чи його комбінації залежить від обсягу підприємства, його історії, і навіть від стилю управління керівництва.

Розглянемо основні моделі змін:

Модель "Провідник". У процесі бізнесу провідниками реформ і перетворень найчастіше є підприємці, основоположники підприємств чи його реорганізатори. Переконавання, душевний порив, емоції, наснаги і громадська оцінка цих лідерів сприяли тому, що персонал, клієнти та інші групи корпоративної аудиторії знали, яким шляхом розвиватиметься підприємство та яких ціннісних орієнтирів воно дотримується. Призначення керівника-провідника полягає в тому, щоб запевнити інших людей у винятковій важливості та здійсненні власної мрії, бажанні повести їх за собою.

Модель "Командир". Як правило, керівник-командир – це раціонально мисляча людина з дослідницьким складом розуму. Перед тим, як зробити якийсь крок, спрямований на зміну стратегічного курсу діяльності підприємства, проводиться всебічний аналіз ситуації на ринку та дії конкурентів. Найважливішу роль цьому процесі часто

займають потужні організації з управлінського консультування. За підсумками стратегічного аналізу на робочу групу покладається відповідальність за створення нового підприємства, як наслідок, і новоствореного бездоганного корпоративного іміджу.

Модель "Реформатор". У цій моделі керівник, найчастіше, є харизматичною особистістю, виконуючи роль архітектора. Зазвичай, такі керівники, використовуючи ресурси підприємства та його контрольні механізми, що змінюють схему діяльності та корпоративну культуру, формуючи при цьому новий позитивний корпоративний імідж. Такий керівник як раціональний лідер-аналітик створює сприятливий корпоративний імідж, нехтуючи при цьому формальним процесом планування та ігноруючи оцінкою ефективності його зусиль, що висувають співробітники.

Модель "Філософ" – різновид моделі "Провідника", що спирається на колективне прийняття рішень. У цій моделі процес створення іміджу бере свій початок із того, що керівник підприємства формує робочу групу з топменеджерів, на яку покладається вироблення філософії підприємства. У спеціально призначеному документі загалом формулюється мета підприємства та його основні традиції і цінності. Грамотно створений програмний документ повинен також запевняти, що система цінностей підприємства не суперечать цінностям більшості корпоративної аудиторії.

Відмінності в чотирьох вищевказаних моделях, зумовлені типом особистості керівника підприємства, і залежить від того, як ним використовується корпоративна культура і наявні формальні процедури для формування гідного іміджу та забезпечення підтримки з боку звичайних співробітників і менеджерів. Практично демаркаційні кордони серед цих чотирьох моделей нерідко розмиваються, і керівники використовують гібридний підхід до вироблення стратегії, а отже, і до розробки іміджу та його управління. Точність пропорцій таких моделей у системній стратегії, крім іншого, залежить ще й від коштів, на які може розраховувати керівник підприємства при отриманні інформації, що необхідна для вибору правильного рішення. Але це ще не відповідь на питання про те, що ж є «правильним рішенням» при формуванні позитивного іміджу.

Розкриємо основні підходи до розробки позитивного іміджу. Загальним, найважливішим чинником для всіх є те, що вони прагнуть позиціонувати підприємство таким чином, щоб подати належні цінності різним представникам корпоративної аудиторії. Як було зазначено вище, керівники підприємств можуть проводити реформування різними методами, використовуючи моделі провідника, реформатора, філософа, командира. Практично для отримання бажаного результату нерідко відбувається поєднання елементів, притаманних різним моделям.

Якщо менеджери не знають, яким шляхом має розвиватися підприємство, то ймовірність того, що його працівники зможуть поінформувати своїх споживачів та інших представників корпоративної аудиторії, про сприятливу позицію підприємства дуже незначна. Тому виникає потреба проаналізувати методи дослідження іміджу підприємства.

Імідж підприємства – це образ підприємства, що існує у свідомості людей. Як ми вже зазначали, будь-яке підприємство має імідж, і це не залежить від того, хто його створює, і чи створюють його взагалі. Якщо не контролювати це питання він складатиметься у споживачів хаотично, і ніхто не зможе надати гарантію, що воно буде відповідним і позитивним для підприємства.

Відомий той факт, що формування позитивного іміджу для підприємства – процедура більш вигідна і менш витратна, ніж виправлення негативного образу, що хаотично утворився.

Позитивний імідж – адекватний, оригінальний, пластичний, що має точну адресу, образ підприємства. Адекватність підприємства полягає у відповідності до реально існуючого образу або специфіки підприємства. Оригінальність підприємства підкреслює його відмінність від образів інших компаній, особливо монотипних. Пластичність

підприємства вказує на його особливості – бути актуальним, «не виходити з моди», змінюючись, здаватися незмінним. Маги конкретного адресата означає бути привабливим для певної цільової аудиторії, тобто для справжніх і потенційних замовників.

Перед тим як почати створювати імідж, необхідно з'ясувати, по-перше, у чому полягає діяльність підприємства в конкретний час, і напрям роботи підприємства у перспективі; по-друге, визначити переваги товарів (послуг) підприємства від товарів (послуг) конкурентів.

Аналізувати імідж потрібно практично завжди, і у разі, якщо підприємство не має іміджу, і при старті кампанії з розробки нового образу. Потужну роботу варто проводити навіть при достньо сформованому іміджі, оскільки з плином певного часу або в результаті певних обставин, пов'язаних з підприємством, імідж піддається застарінню або може погіршитися. Як було зазначено раніше, у боротьбі за клієнта конкурент так само не стоятиме на місці, а намагатиметься зміцнити свої позиції, вивчаючи ринок і своє місце на ньому.

Спочатку, при ухваленні рішення щодо вивчення образу підприємства, слід використовувати такі методи:

- нестандартний підхід (здійснення комунікації на всіх етапах дослідження іміджу);
- системний підхід (зовнішній і внутрішній імідж підприємства поєднувалися);
- облік соціокультурних факторів.

У роботах, спрямованих на дослідження іміджевих якостей, використовуються, як завжди, комбінація кількісних та якісних методів. Якщо застосовувати лише один метод, то це не надасть змоги розглянути об'єкт монолітно, тобто розкрити та оцінити важливість і взаємопов'язаність емоційних особливостей підприємства.

До основних методів дослідження іміджу належать:

- якісні методи – фокусовані групові інтерв'ю (фокус-групи); персональні слабо-структуровані (глибинні) інтерв'ю, зокрема проективні методики.
- кількісні методи – анкетування, інтерв'ю.

Якісні методи орієнтуються на дослідження глибинних, неусвідомлюваних властивостей свідомості окремих людей. Їх основним призначенням є виявлення символічного ряду, вербалізація образів, емоцій і почуттів, розкриття мотивів, взаємного зв'язку логічного та чуттєвого. Якісні методи при вивченні іміджу найчастіше застосовуються на початковому етапі, їх основною метою є створення описової бази та шкали для подальшої кількісної оцінки, побудова гіпотез для подальших перевірок. Такі методи затребувані в тих випадках, коли дослідники не мають у своєму розпорядженні початкових даних про об'єкт або гіпотез.

Інноваційною моделлю аналізу іміджу підприємства є фокусування групи. Прийнято розділяти сегмент на низку фокус груп, і з кожною з груп модератор проводить розмову, на якій обговорюють один з одним, висловлюють власну думку і висловлюють ідеї про конструювання іміджу підприємства. Членами фокус групи є безпосередні клієнти підприємства, думки та погляди яких є значно важливими для підприємства при дослідженні його іміджу. Перебуваючи у контакті зі споживачами, підприємство отримує, здебільшого, точкову оцінку від людей різних сегментів про власний імідж. У результаті таких контактів підприємство визначає, як його імідж відбивається у свідомості людей різних класів, що клієнт вважає за потрібне доповнити до вже сформованого іміджу або, навпаки, прибрати. У підприємства з'являється можливість визначити думку споживачів про конкурентів, дізнатися про їх переваги та слабкі аспекти. Коли отримані відомості аналізуються, проводяться певні коригування щодо іміджу підприємства, далі результати надаються до розгляду керівникам.

Найбільш абісальним методом дослідження іміджу підприємства є метод інтерв'ювання. Здебільшого відбувається інтерв'ю з однією людиною, яка представляє ту чи ту важливу для інтерв'юєра, групу. У процесі опитування інтерв'юєр ставить най-

важливіші, іноді й особисті питання, з метою дізнатися думку клієнта, про підприємство, яким він бачить підприємство у майбутньому, що може порадити, змінити чи доповнити.

Для підприємства вся інформація та відомості, отримані при дослідженні його іміджу, мають велике значення. Респонденти заздалегідь повинні бути обізнані, що приватна інформація та конфіденційні відомості не будуть оприлюднені, і не вийдуть за межі підприємства. Після проведення аналізу зібраної інформації підприємство може проаналізувати цілісну картину свого зовнішнього іміджу. Коли відбувається негативний ефект від того чи того фактора, потрібне його обов'язкове виправлення. В іншому випадку підприємство може зіштовхнутися із ще складнішими наслідками. Споживачі, які обізнані, що до підприємства доходить інформація про несприятливі аспекти іміджу і спостерігають, що керівництво підприємства не вживає жодних заходів щодо ліквідації недоліків і коригування іміджу, можуть взагалі відмовитися від його продукції.

Кількісні методи використовують для оцінювання значущості якісних характеристик. Так, властивості об'єкта можуть бути розкриті і в процесі заздалегідь проведених якісних досліджень, і можуть бути складені раніше і представлені аналітику для перевірки на відповідність або виявлення динаміки перцепції. Більш широку та статистично точну інформацію про формат і стан іміджу підприємства визначає анкетування. Анкетування відтворює думки споживачів і ставлення суспільства до підприємства та його іміджу.

У процесі дослідження іміджу, залежно від методу виконання, необхідно враховувати фактор автентичності та надійності інформації. Чим ширше і потужніше впровадиться опитування, тим конкретнішою і достовірнішою буде інформація. Метод анкетування характеризується найменшим рівнем достовірності, оскільки не виключено, що більшість респондентів можуть надати питання в анкетах вигадані відповіді.

Інформацію про своє підприємство можна отримати і частинами, що теж відноситься до методів досліджень. Зокрема, повторна інформація із соціальних мережах, спеціальних програм чи рубрик, що займаються порівнюванням, дегустацією чи тестуванням товарів. Кількісні методи у дослідженні іміджу дають можливість отримати:

- асоціативний профіль;
- домінуючі властивості в асоціативному сприйнятті підприємства;
- динамічний процес показників іміджу;
- ранжування мотивів вибору.

Аналіз публікацій у засобах масової інформації:

1. контент-аналіз. Методика семантичного частотного аналізу, розроблена з урахуванням психолінгвістичного методу ключових слів.

2. інтент-аналіз засобів масової інформації. Дослідження, що дозволяють розкрити прихований підтекст виступів, недоступний за інших форм аналізу.

Аналіз публікацій допомагає вирішити такі завдання:

1. Визначити символічні та емоційні поля, що створюються навколо підприємства, його товарів і послуг.
2. Відстежити спрямованість середовища інформаційних повідомлень та його динаміку;
3. Відстежити прийоми та емоційні посилення, використовувані підприємствами до створення власного іміджу, мотивації споживачів чи дискредитації конкурентів.

Істотні проблеми дослідження іміджу підприємства:

1. Роз'єднання інформаційних складових від образу: поділ відомостей про підприємство від його іміджу. Мета аналітика – створення символічного ряду, що споживач пов'язує з об'єктом, що досліджується.

2. Подолання проблеми «невербалізованості» чи нездатності формулювати відносини.

3. Проблема верифікації (оцінки адекватності) результатів інтерпретації. Довести адекватність інтерпретації результатів будь-якого методу оцінки іміджу неможливо – можна тільки робити припущення, ґрунтуючись на логіці дій.

Всі ці методи дослідження можна використовувати так і щодо політичного іміджу, зовнішнього іміджу підприємства. Чим потужніше підприємство збирає відомості від різних інформаторів, тим цілісніше перед ним створюється картина його іміджу, поточного стану, що відбуваються на ринку, стає зрозуміліше у керівництві підприємства, реалізовує можливості своєї компанії.

**Висновки.** Отже, поняття «імідж» багатогранне та має багато важливих деталей. Під час дослідження ми визначили на скільки необхідним є оцінка управління іміджем підприємства. Також ми виділили основні помилки керівників під час управління іміджем та визначили чим саме ці помилки можуть вплинути на підприємство. А також наголосили, що позитивний імідж надає можливість підприємству забезпечити зростання благонадійності та сприяння партнерів, співробітників, клієнтів, влади, особливо засобів масової інформації. Успішною діяльністю з формування іміджу слід керувати, тому управління іміджем може проводитися як на рівні спеціального підрозділу зв'язків з громадськістю, так і на рівні менеджменту підприємства.

#### Список використаних джерел:

1. Боковець В.В. Стратегічне управління: навч. посіб. Вінниця : ВФЕУ, 2012. 149 с.
2. Булгакова О.В. Бренд-імідж підприємства на споживчому ринку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 13. Ч. 1. С. 31–36.
3. Варнавська І.В. Психологічні складові дослідження професійного іміджу фахівця. *Перспективи та інновації науки (Серія «Педагогіка», Серія «Психологія», Серія «Медицина»)*. 2023. № 14(32). С. 627–636.
4. Котлер Ф., Фокс К. Стратегічний маркетинг для навчальних закладів. Київ : УАМ : Вид. Хімджест, 2011. 580 с.
5. Лозовський О.М., Дрончак І.В. Формування іміджу підприємства як елементу конкурентоспроможності. *Молодий вчений*. 2016. № 1(1). С. 101–104.

#### References:

1. Bokovets V. (2012) *Stratehichne upravlinnya* [Strategic management]. Vinnytsya: VFEU. (in Ukrainian)
2. Bulhakova O. (2017) Brend-imidzh pidpryyemstva na spozhyvchomu rynku [Brand image of the enterprise in the consumer market]. *Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu*, is. 13, part 1, pp. 31–36. (in Ukrainian)
3. Varnavska I. (2023) Psykholohichni skladovi doslidzhennya profesynoho imidzhu fakhivtsya [Psychological components of research on the professional image of a specialist]. *Perspektyvy ta innovatsiyi nauky (Seriya «Pedagogika», Seriya «Psykhologiya», Seriya «Medytsyna»)*, no. 14(32), pp. 627–636. (in Ukrainian)
4. Kotler F., Foks K. (2011) *Stratehichnyy marketynh dlya navchal'nykh zakladiv* [Strategic marketing for educational institutions]. Kyiv: UAM : Vyd. Khimdzhest. (in Ukrainian)
5. Lozovskyy O. M., Dronchak I. V. (2016) Formuvannya imidzhu pidpryyemstva yak elementu konkurentospromozhnosti [Formation of the enterprise image as an element of competitiveness]. *Molodyy vchenyy*, no. 1(1), pp. 101–104. (in Ukrainian)

UDC 519.863

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.26>**Debela Iryna**

Candidate of Agricultural Sciences, Associate Professor,  
Kherson State Agrarian and Economic University  
(Kherson / Kropyvnytskyi)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7990-4202>

**Дебела І.М.**

Херсонський державний аграрно-економічний університет  
(м. Херсон / м. Кропивницький)

## THE ALGORITHM OF RISKS IDENTIFICATION IN THE OPERATING MODEL

### АЛГОРИТМ ІДЕНТИФІКАЦІЇ РИЗИКІВ У МОДЕЛІ ОПЕРАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ

*The main purpose of creating an operational model is to ensure the synchronization of the organization's strategy and operational functions. The algorithm of the operating system can be represented as a hierarchical sequence of optimization processes aimed at achieving the final goal – value chain map. The operating system of an individual organization has its own process and parametric features that distinguish it from others. The risk factors will reflect these differences and the methods of their prediction and compensation should also be adapted to the specifics of the operating systems. It is impossible to optimize the operating model, to ensure the economic stability of the organization, ignoring objective and subjective sources of risks. Exclusion of risk parameters of operational processes directly affects the overall efficiency of the operational system, reduces uncertainty and unwanted fluctuations in the quality indicators of the operational model. The article examines the hierarchical algorithm of risk identification in the operational model of the organization.*

**Key words:** *alternative, system, operational model, risk identification, state, hierarchical algorithm.*

*Основна мета створення операційної моделі – забезпечити синхронізацію стратегії та операційних функцій організації. Алгоритм операційної системи можна представити як ієрархічну послідовність оптимізаційних процесів, направлених на досягнення кінцевої мети - задоволення потреб споживачів на заданому рівні якості (value chain map). Якісна операційна модель дозволяє організації покращити свою конкурентну перевагу, оптимізувати операції та задовольнити зацікавлені сторони. Операційна система окремої організації має власні процесні та параметричні особливості, що відрізняють її від інших. Фактори ризику будуть відображенням цих відмінностей і методи їх передбачення та компенсації також мають бути адаптовані до особливостей операційних систем. Тому, розробка алгоритмів та інструментів оцінки ризиків на етапі створення операційних моделей є першочерговим завданням сучасних ризик-менеджерів. Оптимізувати операційну модель, забезпечити економічну стійкість організації неможливо, ігноруючи об'єктивні та суб'єктивні джерела ризиків. Управління ризиком стає важливою складовою операційної системи організації будь-якої сфери діяльності. Виключення ризикових параметрів операційних процесів безпосередньо впливає на загальну ефективність операційної системи, зменшує невизначеність та небажані коливання якісних показників операційної моделі. У статті досліджується ієрархічний алгоритм ідентифікації ризиків в операційній моделі організації. Складові системи: стратегія, структура, процеси, технології, персонал, розглядаються як окремі стани процесу управління. Кожний стан описується множиною альтернатив, що повністю визначає можливі коливання параметрів окремого стану. Пропонується ідентифікувати ризики як втрату ефективності операційної системи за рахунок не оптимального управління. Управління розглядаються як процес реалізації альтернатив на множині станів системи – об'єктів управління, мета якого – компенсація впливів ризикових факторів. Класифікація станів за рівнем ризику дозволить уникнути*

критичного рівня ризику. Пропонується виключати з моделі стани з критичним рівнем ризику ще на етапі формування вхідних параметрів операційної моделі.

**Ключові слова:** альтернатива, система, операційна модель, ідентифікація ризиків, стан, ієрархічний алгоритм.

**Formulation of the problem.** The main goal of creating an operational model is to ensure the synchronization of an organization's strategy and operational functions. The operational model encompasses the key parts and components of the enterprise's operational system: capabilities, resources, technologies, management, and relationships. It defines the criteria for the effectiveness of the operational system's functioning and serves as an algorithm of actions to meet consumer needs at a specified level of quality – the value chain map. A high-quality operational model enables an organization to improve its competitive advantage, optimize operations, and satisfy stakeholders. It is impossible to optimize the operational model and ensure the economic stability of the organization without addressing both objective and subjective sources of risks. Risk management becomes an important component of the operational system. The anticipation and mitigation of risk parameters in operational processes directly impact the overall efficiency of the operational system, reducing uncertainty and undesirable fluctuations in qualitative indicators, which are integral accompanying factors in economic activities. The necessity to develop new tools for assessing operational risks arises from the increase in unforeseen losses that cannot be explained solely as financial or strategic risks. Researching and enhancing methods for assessing operational risks in the operational model are promising and intellectually challenging tasks.

**Analysis of recent research and publications.** The theoretical foundations and methodology of strategic risk management are described in the scientific article [1] by authors Zanora V.O. and Zachosova N.V. The implementation of developments from the domestic risk management school in the quality management system of enterprises is presented in the works of Posokhov I.M. [2; 3]. The relevant aspects of risk management in entrepreneurial structures are described in the work by Miroshnychenko G. [4]. The algorithm for process management in the development of enterprises with consideration of risks is the subject of the article by Yu.V. Lytyuh and S.V. Poznyak [5]. The risk factors and methods for predicting them in personnel management are the subject of research by Yefimanova I. Yu., Pankova V.D., Tkachuk L.M. [6]. Systems for managing project risks and methods for their minimization are described in the chapter of the collective monograph by the author T. Doroshenko [7]. Despite the interest of many scholars in the field of risk management, a clear, universal algorithm for verifying risks in operational models cannot exist in principle. The operational system of a particular organization has its own procedural and parametric features that distinguish it from others. Risk factors will reflect these differences, and the methods for predicting and compensating for them must also be adapted to the peculiarities of operational systems. Therefore, the development of algorithms and tools for assessing risks at the stage of creating operational models is a primary task for modern risk managers.

**Formulation of the purpose of the article.** The goal of the article is to describe an algorithm for identifying risks in the operational model of an organization.

**Presentation of the main material.** The operational model encompasses the fundamental parts and components of an enterprise's operational system: capabilities, resources, technologies, management, and relationships. Creating an operational model involves forming a set of alternative management decisions, defining criteria for the effectiveness of the operational system's functioning, and developing a methodology for evaluating alternatives based on the chosen criteria. General requirements for the operational model can be formulated as follows:

- The model structure is hierarchical – each component of the model supports the goals of higher levels and aligns with the organization's strategic tasks.



- The model is adaptive to changes in market conditions and fluctuations in internal processes.
- The operational model is efficient based on the criteria of maximizing production and minimizing waste through resource and procedure optimization.
- It ensures coordination and promotes effective collaboration between teams and departments.
- Includes automation and technologies to enhance operational capabilities and stimulate innovation.
- Customer-oriented – effective in terms of value and meeting the needs of the target market segment, ultimately contributing to customer satisfaction and loyalty.

Each of the requirements for the structure of the operational model incorporates risk parameters, such as economic resources. Economic resources can take various forms, and accordingly, operational losses resulting from their inefficient use can also take different forms (material, labor, informational). The realization of certain operational risk events may not lead directly to monetary expenses but can result in losses in the efficiency of the operational system, which are challenging to quantify in monetary terms (losses in service quality, reputational losses). However, these categories should also be considered as losses from operational risks since they result from disruptions in the operational process algorithm. It's worth noting that an additional source of operational risks is the human factor, a factor whose impact is quite challenging to predict in the operational model.

Operational models formally describe the relationships between inputs to the operational system, operational processes, and quality indicators of the output product. These models provide a basis for determining the results of operational activities. An operational system consisting of  $n$  subsystems ( $n = \{n_i\}, i = 1 \div N$ ) can be described as an ordered set of possible states  $S = \{S_j\}, (j = 1 \div m)$ , each of which is characterized by a comprehensive indicator of the operational system's efficiency. Identifying risk as a comprehensive indicator of the loss of efficiency in the operational system or as volatility in economic indicators leading to a decrease in profits and an increase in costs. Therefore, risk management in the operational model can be defined as the implementation of alternatives  $A = \{A_k\} k = \div n$  in the set of states of the operational system  $S = \{S_j\}$ . The goal of risk management is to maximize the reduction of the probability of a negative outcome and minimize potential losses associated with the implementation of an alternative and the transition from state  $S_i$  to state  $S_j$ . To simplify the algorithm, we will group subsets of states  $S = \{S_j\}$  into four categories based on the level of risk:

- The set of deterministic states (non-risky states)  $S_1 \in \{S_j\}$ ;
- The set of states with an acceptable level of risk  $S_2 \in \{S_j\}$ ;
- The set of subsets with a critical level of risk  $S_3 \in \{S_j\}$ ;
- The set of subsets with a catastrophic level of risk  $S_4 \in \{S_j\}$ .

The states of the system  $S_3$  are the object of operational management, the goal of which is to compensate for the impacts of risky factors. In other words, management should transition the system from state  $S_3$  to  $S_2$ , or  $S_1$ . We consider the states of the system subsets  $S_4$  as those that would lead to the impracticality of the existence of the operational system of the organization. The efficiency losses of the operational system due to risk factors (such as management process errors, decreased quality of the output product, increased cost of tangible assets, penalties for violating environmental standards, etc.) can be represented as a vector  $R_j$

$$R_j = (r_{j1}, r_{j2}, \dots, r_{ji}, r_{jn}), \quad (1)$$

$r_{ji}$  – assessment of subsystem efficiency loss  $n$  in a given state  $S_j$ . To compensate for efficiency losses in states  $S_3$ , and  $S_2$  of the operational system, one of the possible implementations  $A_k \in A$ , can be applied, where  $A$  is the complete set of alternatives for the system state  $S_j$ . Each alternative is associated with costs for its implementation (the price

of the alternative). These costs  $C_{ji}$  ( $=1 \div m$ ) can be considered as a monetary assessment of transitioning the system from state  $S_j$  to state  $S_i$  in the subsets  $S_3$  and  $S_2$ . The set of possible states  $S_j$ , numerical state parameters (state probability  $p_j$ , loss magnitude  $C_j$ ) are formed based on the previous analysis and serve as input parameters for the operational system. The concept of the operational model with identified risks can be formulated as the task of finding the extreme value of the comprehensive criterion for the efficiency losses of the management system. The transition from the state  $S_j$  of the critical risk level subset  $S_3$  to the state  $S_i$  of the acceptable risk level subset  $S_2$  can be defined by the complex criterion function  $K = \{K_i\}$ :

$$Z_j = \min_k \max_i \sum_K \left( C_{ji} + \sum_{S_2} p_i \cdot r_{ji} \cdot [a_k^j \times a_k^i] \right), \quad (2)$$

where:  $a_k^j$ ,  $a_k^i$  are linguistic variables defining the selection of strategy  $A_k$  from the set of alternatives  $A$

$$a_k^j = \begin{cases} 1, \text{ якщо в стані } S_j \subset S_2 \text{ приймається альтернатива } A_k, \\ 0, \text{ альтернатива } A_k \text{ не приймається в стані } S_j \subset S_2, \end{cases}$$

$$a_k^i = \begin{cases} 1, \text{ якщо вибір } A_k \text{ переводить систему в стан } S_i \subset S_3 \\ 0, \text{ якщо перехід системи в стан } S_i \subset S_3 \text{ необрано} \end{cases} \quad (3)$$

One can make the model more precise by simulating the change in operational processes over time [9, 10] and observing the volatility of intermediate products of the operational system, calculating the impact on the variation of operational system output parameters. However, this is not practical for processes with insignificant variations in performance indicators. In the concept of the operational model, our interest lies in the output efficiency indicator, and introducing additional variables would only complicate the algorithm. However, it is necessary to analyze states of the operational system with a critical level of risk or those that contribute the most to the risk assessment in more detail. More significantly, in our opinion, is the formalization of stochastic input parameters of the operational system – the vector of state probabilities  $p = (p_j)$  and the elements of the transition cost matrix ( $C_{ji}$ ).

**Conclusions.** The solution of management tasks within operational systems requires a clear mathematical algorithmization of the relationships between system parameters, operational processes, and indicators of the operational system's performance. The peculiarity of risk identification models for operational processes lies in the specificity of the modeling object:

1. The modeling object is an integral system of hierarchical configuration with top-down management.
2. System components such as strategy, structure, processes, technologies, personnel, are considered as separate states of the management process.
3. Each state has variable parameters that can be described as a set of alternatives.
4. The degree of determinism of alternatives for individual states depends on the completeness of information about the parameters of the components of the operational system.
5. States of the system with a critical level of risk require detailed analysis, changes in operational processes, or changes in the model configuration.
6. Risks can be identified as a loss of operational system efficiency due to suboptimal management.

Uncertainty in input parameters, risk factors, can be successfully interpreted using fuzzy logic tools. To build more detailed models, it is advisable to involve expert specialists. Excluding states with a critical level of risk will help avoid critical uncontrolled situations in operational systems of organizations in any field of economic activity.

**References:**

1. Zanora V. O., Zachosova N. V. (2020) Upravlinnia ryzykamy proektiv rozvytku pidpryemstva: teoretyko-metodychni zasady [Risk management of enterprise development projects: theoretical and methodological principles]. *Pryazovsky Economic Bulletin. Economics and enterprise management*, no. 1(18), pp. 82–86. Available at: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/1\\_18\\_ukr/17.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/1_18_ukr/17.pdf) (accessed January 20, 2024).
2. Posokhov I. M. (2013) Doslidzhennia stanovlennia ta naukovykh rozrobok vitchyznanoi shkoly ryzykologii [Research on the formation and scientific developments of the national school of riskology]. *Formation of market relations in Ukraine*, no. 9 (148), pp. 165–170.
3. Posokhov I. M. (2016) Analiz ryzykiv upravlinnia v systemi menedzhmentu yakosti pidpryemstva [Analysis of management risks in the enterprise quality management system]. *Business inform*, no. 1, pp. 311–315. Available at: <http://surl.li/pcood> (accessed January 20, 2024).
4. Myroshnychenko H. (2022) Upravlinnia ryzykamy pidpryemnytskykh struktur: aspekty ryzyk menedzhmentu [Risk management of business structures: aspects of risk management]. *Economy and society*, no. 44, pp. 44–47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-47> (accessed January 20, 2024).
5. Lytiuha Yu. V., Pozniak S. V. (2015) Protsesne upravlinnia ryzykamy rozvytku pidpryemstva yak dzherelo yoho konkurentospromozhnosti [Process risk management of enterprise development as a source of its competitiveness]. *Efficient economy*, no. 9. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&am;z=4612> (accessed January 20, 2024).
6. Yepifanova I. Yu., Pankova V. D., Tkachuk L. M. (2021) Stratehichne upravlinnia ryzykamy v systemi upravlinnia personalom [Strategic risk management in the personnel management system.]. *Bulletin of the Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, vol. 1, no. 6, pp. 12–15. Available at: <https://www.doi.org/10.31891/2307-5732-2021-301-5> (accessed January 20, 2024).
7. Doroshenko T. (2021) Vdoskonalennia systemy upravlinnia proektnymy ryzykamy [Improvement of the project risk management system]. *Ekonomichni, sotsialni ta informatsiini mekhanizmy formuvannia ta vdskonalennia systemy upravlinnia proektamy*. Kyiv: National Academy of Sciences of Ukraine "University of Management Education", pp. 337–351. Available at: <http://surl.li/pcocq> (accessed January 20, 2024).
8. Bilousova T. (2023) Rivnovazhna tsina na rynku khoroshoi modeli Evansa [Equilibrium price on the market of the good Evans model] *Taurian Scientific Herald. Series: Economy*, no. 16, pp. 9–14. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.1>
9. Debela I. M. (2021) Stokhastychna model optymizatsii upravlinnia ryzykamy [Stochastic risk management optimization model]. *Market infrastructure*, vol. 54, pp. 267–271. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure54-42>
10. Debela I. M. (2021) Research of optimization management models in conditions of uncertainty and risks. Development in the conditions of transformational changes. Lviv-Torun: Liha-Pres, pp. 115–127. DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-239-8-7>
11. Lee C. C. (1990) Fuzzy logic in control systems: fuzzy logic controller. I. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics*, vol. 20, no. 2, pp. 404–418. DOI: <https://doi.org/10.1109/21.52551> (accessed January 20, 2024).
12. Debela I. (2023) Algorithm of fuzzy priorities for alternative solutions. *Taurian Scientific Herald. Series: Econom*, no. 18, pp. 262–267. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.30>

**Список використаних джерел:**

1. Занора В.О., Зачосова Н.В. Управління ризиками проєктів розвитку підприємства: теоретико-методичні засади. *Прийзовський економічний вісник. Економіка та управління підприємствами*. 2020. № 1(18). С. 82–86. URL: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/1\\_18\\_ukr/17.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/1_18_ukr/17.pdf) (дата звернення: 20.01.2024).
2. Посохов І.М. Дослідження становлення та наукових розробок вітчизняної школи ризикології. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2013. № 9 (148). С. 165–170.
3. Посохов І.М. Аналіз ризиків управління в системі менеджменту якості підприємства. *Бізнесінформ* 2016. № 1. С. 311–315. URL: <http://surl.li/pcood> (дата звернення: 20.01.2024).
4. Мирошніченко Г. Управління ризиками підприємницьких структур: аспекти ризик менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. С. 44–47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-47> (дата звернення: 20.01.2024).

5. Ю.В. Литюга, С.В. Позняк. Процесне управління ризиками розвитку підприємства як джерело його конкурентоспроможності. *Ефективна економіка*. 2015. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&amp;z=4612> (дата звернення: 20.01.2024).
  6. Єпіфанова І.Ю., Панкова В.Д, Ткачук Л.М. Стратегічне управління ризиками в системі управління персоналом. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. Т. 1. № 6. С. 12–15. URL: <https://www.doi.org/10.31891/2307-5732-2021-301-5> (дата звернення: 20.01.2024).
  7. Дорошенко Т. Вдосконалення системи управління проектними ризиками. *Економічні, соціальні та інформаційні механізми формування та вдосконалення системи управління проектами: кол. монографія*. Київ : НАПН України ДЗВО «Ун-т менедж. освіти», 2021. С. 337–351. URL: <http://surl.li/psocq> (дата звернення: 20.01.2024).
  8. Білоусова Т.П. Equilibrium price on the market of the good Evans model. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. № 16. С. 9–14. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.1>
  9. Дебела І.М. Стохастична модель оптимізації управління ризиками. *Інфраструктура ринку*. 2021. Випуск 54/2021. С. 267–271. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure54-42>
  10. Дебела І.М. Research of optimization management models in conditions of uncertainty and risks. *Development in the conditions of transformational changes: кол. монографія*. Львів-Торунь : Liha-Pres, 2021. С. 115–127. DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-239-8-7>
  11. Lee C.C. Fuzzy logic in control systems: fuzzy logic controller. I. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics*. 1990. Vol. 20. No. 2. P. 404–418. DOI: <https://doi.org/10.1109/21.52551> (дата звернення: 20.01.2024).
  12. DeBELA I. Algorithm of fuzzy priorities for alternative solutions. *ТНВ: серія Економіка*. 2023. No. 18. P. 262–267. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.30>
-

УДК 65.012

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.27>**Дума О.І.**старший викладач кафедри адміністративного  
та фінансового менеджменту,

Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3799-1253>**Вурчаба О.В.**

магістр,

Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-2028-1475>**Duma Oleh, Kurchaba Olha**

Lviv Polytechnic National University

## МОДЕЛЬ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ МЕДИЧНИМ ЗАКЛАДОМ В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

### MODEL FOR ASSESSING THE EFFICIENCY OF THE MANAGEMENT OF A MEDICAL FACILITY IN THE CONDITIONS OF THE REFORM OF THE HEALTHCARE INDUSTRY

У ході дослідження було опрацьовано понятійний апарат за темою дослідження, зокрема досліджено визначення «ефективності» та методу оцінювання ефективності управління підприємством. Розглянуто групи методів оцінювання ефективності керівництва з акцентування уваги на найбільш актуальних розробках за темою досліджень зокрема збалансованій матриці вимірювання ефективності Е. Кігана та збалансованій системі показників Д. Нортон та Р. Капланом, які можуть бути використані для вирішення наукової проблеми за темою дослідження. У статті значну увагу приділено описанню особливостей медичної галузі та наслідків проведених реформ з точки зору оцінювання ефективності управління медичним закладом. Результатом дослідження є розроблена та обґрунтована модель оцінювання ефективності керівництва медичним закладом із виокремлення структури показників за чотирма компонентами ефективності: організаційною, економічною, соціальною та медичною. Кожну компоненту ефективності детально описано та визначено механізм застосування моделі в практичних умовах.

**Ключові слова:** ефективність керівництва, методи оцінювання ефективності, економічна ефективність керівництва, медична ефективність, соціальна ефективність, організаційна ефективність, модель оцінювання ефективності керівництва медичним закладом.

Scientific research focuses on a terms and definitions provided by Ukrainian and foreign researchers, in particular, the definition of "efficiency" and the "method of evaluating the efficiency of enterprise management" were studied. The groups of methods for evaluating the management's efficiency are considered, focusing on the most relevant developments on the topic of research, in particular, the balanced matrix of efficiency measurement by E. Keegan and the balanced system of indicators by D. Norton and R. Kaplan, which can be used to solve a scientific problem on the topic of research. In the article, considerable attention is focused on the description of the peculiarities of the medical industry and the consequences of the implemented reforms from the point of view of evaluating the efficiency of the management of a medical institution. The result of the research is a developed and substantiated model for evaluating the efficiency of the management of a medical institution, with the separation of the structure of indicators according to four components of effectiveness: organizational, economic, social and medical. Each efficiency component is described in detail and the mechanism of applying the model in practical conditions is defined. The presented results of the study are the application of tools and economic modeling to the efficiency of the medical organization. When developing the model, the developed MET - method of evaluating management effectiveness was taken into account.

*the model was adapted to the specifics of the medical field, and an additional component of the model component focused on medical effectiveness was determined. The article substantiates and reflects the influence of the medical effectiveness of the medical institution and the economic, organizational and social effectiveness of the management. The developed directions for the analysis of the effectiveness of the management of the medical institution and the proposed indicators make it possible to carry out a comprehensive assessment of the effectiveness of the management of the medical institution.*

**Key words:** *efficiency management, methods of evaluating efficiency, economic efficiency of management, medical efficiency, social efficiency, organizational efficiency, model of evaluating the efficiency of management of a medical institution.*

**Постановка проблеми.** Сфера охорони здоров'я відноситься до винятково важливого аспекту реалізації політики держави у соціальному напрямі. В результаті реформування медицини, медичні підприємства отримали низку можливостей, реалізація яких залежить саме від ефективного керівництва та відповідного налагодження функціонування системи менеджменту в організації. Однак недостатньо ефективний механізм управління конкретним закладом охорони здоров'я часто нівелює здобутки медичної реформи та не призводить до позитивних змін у його діяльності. Використання об'єктивних результатів оцінювання ефективності управління будь-якого суб'єкта господарювання, в тому числі медичного підприємства, надає змогу вчасно виявити наявні проблеми, оперативно знайти шляхи їх вирішення, що в свою чергу дозволить вдосконалити господарську діяльність та підвищити її результативність. Однак, існує проблема визначення оптимального механізму оцінювання ефективності управління підприємствами, що унеможливує повноцінне отримання та використання результатів даного оцінювання та не надає практичних можливостей знайти шляхи покращення діяльності медичного закладу загалом. З іншого боку, важливою є проблематика формування якісної та легкої у застосуванні моделі, яка надасть змогу оперативно виміряти, розрахувати та оцінювати ефективність керівництва медичним закладом. Така модель, надасть можливість ідентифікувати проблеми, визначити передумови їх виникнення та відрегулювати конкретні функції менеджменту задля досягнення кращих результатів у розвитку медичного закладу до їх негативного впливу на фінансові результати. Тому, особливої уваги набуває проблема розробки моделі оцінювання ефективності управління, адаптованої до галузі охорони здоров'я та визначення показників, за якими проводиться таке оцінювання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Наукові дослідження у напрямках визначення ефективності та результативності проводилися багатьма як вітчизняними, так і закордонними дослідниками. До них можемо віднести таких, як С.Ф. Покропівний [5], В.Г. Воронкова, В.М. Ковальов, О.О. Сукач, О.С. Літвінов, О.Ю. Щеглова [16], Е.Н. Горчакова, С.В. Мочерний [13], Ф.Е. Поклонський [15] та інші. Вирішенню проблем оцінювання ефективності керівництва в режимі реального часу для формування методів менеджменту з регулювання проблеми були присвячені праці з обґрунтування методу «Експрес-тест керівництва» (ЕТК-метод) [1], базові постулати якого є основою для вирішення наукової проблеми, визначеної у нашому дослідженні. Проте застосування ЕТК-методу для медичної сфери потребує врахування ряду додаткових показників, які описують медичну діяльність організації та є її ключовими індикаторами ефективності.

Актуальні проблеми оцінки ефективності керівництва у медичній сфері досліджувалися у роботах таких дослідників, як: Н.Г. Шамшуріна, М.М. Білинська, Я.Ф. Радиш, І.В. Рожкова [3] та інші. Проте аналіз результатів досліджень зазначених авторів не забезпечує єдиної точки зору щодо розуміння та оцінювання ефективності. Тому в економічній літературі збільшилася неоднозначність визначення ефективності і досі ведуться пошуки шляхів вдосконалення системи оцінювання ефективності управління як загалом суб'єктів господарювання, так і закладів охорони здоров'я в умовах реформування, що й обумовило вибір теми дослідження.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою даної статті є дослідження загальноприйнятих методів та способів оцінювання ефективності управління підприємством, аналіз особливостей оцінювання ефективності підприємства у галузі охорони здоров'я та формування моделі оцінювання ефективності керівництва за визначеними індикаторами із врахуванням специфіки галузі та особливостей функціонування медичного закладу.

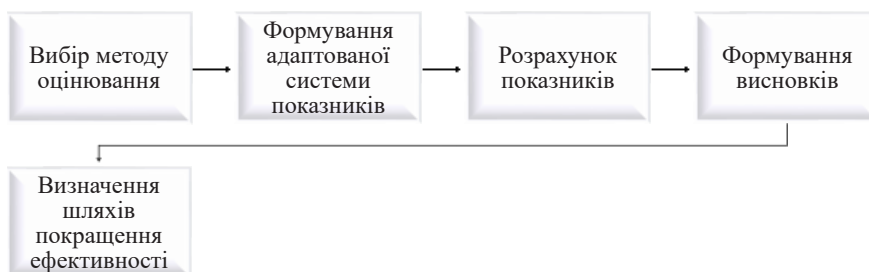
**Виклад основного матеріалу.** З метою прийняття та обґрунтування управлінських рішень у різних аспектах діяльності підприємств та побудови відповідної системи показників ефективності управління діяльністю медичних закладів, виникає необхідність визначення поняття ефективності як економічної категорії. Під ефективністю часто розуміють рівень відповідності певних ефектів показникам, які характеризують обсяги ресурсів, витрат, доходів. Водночас потрібно розуміти, що ефективність не завжди може бути відображена за допомогою кількісних показників.

Аналізуючи економічну літературу, можна відзначити недостатність інформації про власне поняття ефективності та її визначення в різних сферах діяльності, а основну увагу зосереджено на питаннях оцінювання економічної ефективності окремих факторів виробництва. Часто у дослідженнях наводяться декілька визначень ефективності та підходів до її класифікації, проте деякі з них є досить суперечливими. Для прикладу, Мочерний С.В. сформулював сутність поняття ефективність як здатність приносити певний ефект [12, с. 18–20], а також, результативність процесу чи проекту, що визначається як відношення ефекту, результату до витрат, що здійснені для отримання даного результату.

Інші дослідники [11] наголошують на тому, що поняття ефективності тісно межує з поняттям результативності. В свою чергу під результативністю вбачають рівень досягнення позитивних підсумків без встановлення зв'язку з витратами на їх здійснення. Водночас висока результативність може бути досягнена, для прикладу, за рахунок надмірних зусиль чи витрат, що в свою чергу, можуть значно знижувати економічну ефективність заходів.

Зарубіжні дослідники, для пояснення терміну «ефективність господарювання» використовують термін «продуктивність», як успішне застосування всіх видів ресурсів з метою виробництва різноманітних видів продукції та надання послуг [2].

З метою узагальнення розуміння послідовності оцінювання ефективності управління будь-якого суб'єкта господарювання, відобразимо його алгоритм на рисунку 1.



*Рис. 1. Алгоритм оцінювання ефективності керівництва підприємством  
Джерело: сформовано авторами*

Аналізуючи вищенаведену інформацію, робимо висновок, що вибір методу оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства є ключовим завданням при здійсненні процедури оцінювання, оскільки повинен надавати багатосторонню оцінку використання ресурсів підприємства й містити всі економічні показники.

Метод оцінки ефективності управління діяльністю підприємства – це сукупність підходів до визначення рівня ефективності управління діяльністю з метою отримання результатів, що будуть використані для підтримки чи підвищення ефективності управління діяльністю підприємства [13].

Оцінювання ефективності діяльності підприємства, зазвичай, ґрунтується на аналізі різноманітних фінансових показників, таких як чистий прибуток, рентабельність виробництва та інвестицій, ринкова вартість підприємства, інші. Однак, встановлюючи перелік фінансових коефіцієнтів, на підставі яких будуть ухвалюватися стратегічні рішення, необхідно врахувати переваги та недоліки використання цих показників на практиці [4].

Зазвичай ефективність управління характеризують кінцеві результати господарської діяльності, тобто узагальнені показники прибутку і рентабельності. Водночас ці показники відображають результат діяльності та управління загалом, але вони не характеризують ефективність управління з огляду його якості. Тому методологія оцінювання ефективності управління вимагає детального дослідження стосовно визначення набору критеріїв та показників.

В економічній літературі пропонують до використання методи оцінювання, які характеризують результати, витрати, якість і параметри функціонування системи управління підприємством [4]. До основних методів оцінювання ефективності можемо віднести такі:

- порівняння фактичних показників з базовими;
- виявлення взаємозв'язку через групування суб'єктів господарювання за певними ознаками;
- виявлення функціональної залежності між показниками із використанням регресійного, дисперсійного та інших видів аналізу;
- кластерний аналіз, бальний метод, метод комплексного фінансового мультиплікатора;
- виявлення впливу зміни окремих факторів на кінцевий результат діяльності;
- експертна оцінка;
- моделювання економічних систем в умовах невизначеності;
- обчислення показників рентабельності та ефективності використання фінансових результатів;
- матричний метод та метод аналітичної геометрії;
- математичні моделі прийняття оптимальних рішень [4].

Кожному із методів характерні свої особливості застосування. Так, для прикладу, матричний метод та метод аналітичної геометрії характеризуються наявністю досить широкого набору інструментів і методичного забезпечення, а метод оцінки ефективності формування фінансових результатів характеризує ефективність управління на стадії формування фінансових результатів.

Під час групування важливо вибрати ознаки поділу явищ і процесів на групи - розподіл сукупності підприємств за рівнем результатів, ступенем виконання плану тощо. Недоліком цього методу можна вважати неоднозначну інтерпретацію рівня ефективності управління діяльністю у разі одночасного покращення кінцевих результатів за рядом одних показників і погіршення за іншими [14].

З метою врахування всіх складових елементів оцінювання науковцями пропонується використання матричного методу, який дозволяє одержати комплексну характеристику не тільки стану підприємства й динаміки його розвитку, але і зміни в процесі та результатах роботи, а також виявити резерви щодо підвищення ефективності виробництва. Однак цей метод уможливує тільки оцінку ефективності управління виробничою, фінансовою та інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємства. Для оцінювання кадрової, маркетингової діяльності він не застосовується. В зв'язку із тим, що ці види діяльності в основному характеризуються якісними показниками.



Зарубіжна практика засвідчує, що використання сучасних методів оцінювання результатів діяльності сприяє кращому розумінню специфічності діяльності підприємства, а сучасні методики аналізу отриманих результатів забезпечують кількісне та якісне узгодження між показниками. Оскільки існує виправдана необхідність систематичного вивчення досвіду провідних зарубіжних та українських підприємств щодо механізму проведення оцінювання ефективності керівництва, актуальним є огляд міжнародних практик вимірювання такої ефективності.

Для прикладу, збалансована матриця вимірювання ефективності, представлена Е. Кіганом включає в себе оцінку фінансових та нефінансових показників [2]. Позитивним є те, що дана матриця є простою, проте для неї характерна відсутність ключових індикаторів ефективності, які можна використовувати в аналізі та прогнозуванні, а також зв'язків між різноманітними аспектами ефективності господарської діяльності.

Збалансована система показників, обґрунтована Р. Капланом і Д. Нортонем дозволяє управлінням оцінити діяльність з чотирьох основних точок зору: фінансової, внутрішньої перспективності, перспективних клієнтів та з точки зору навчання чи зростання. Дана система чітко пов'язує різні аспекти оцінки ефективності діяльності з організаційною стратегією, але водночас передбачає відсутність вимірювання конкурентоспроможності підприємства та не враховує показників трудового потенціалу, характеризується відсутністю взаємозв'язку між показниками стратегічного рівня та показниками операційного рівня [17, с. 78].

Система піраміди ефективності, розроблена в 1990 р. А. Джадсоном пов'язує вимірювання ефективності діяльності підприємства з точки зору бізнес-процесів. Це дозволяє надати чітке розмежування показників, які становлять вагомість для зовнішнього середовища – задоволення потреб клієнта, якість і логістику, а також показники, які становлять інтерес для самого підприємства [2].

Аналізуючи методичні підходи до оцінювання ефективності управління на підприємстві важливим етапом є, також, вибір та формування конкретної системи показників. Особливої уваги потребує визначення набору показників для закладів охорони здоров'я, оскільки дана сфера характеризується соціальною спрямованістю, фінансуванням із бюджетних коштів, що в свою чергу спричиняє часту нестачу обігових коштів та неможливістю здійснення капітальних видатків.

Розрізняють різноманітні підходи до оцінювання видів ефективності в сфері охорони здоров'я, однак загально визнаними як українськими, так і європейськими науковими виданнями, присвячених питанням економіки охорони здоров'я, є оцінка ефективності діяльності сфери охорони здоров'я за такими напрямками, як:

- медичний;
- соціальний;
- економічний [10].

Серед зазначених видів ефективності насамперед пріоритетними є медична та соціальна ефективність. Без оцінювання медичних та соціальних результатів неможливо визначити і економічну ефективність, тому можна стверджувати про існування взаємозв'язку та взаємозумовленості медичної, соціальної та економічної ефективності. Характерним та складним питанням при оцінюванні використання ресурсів в охороні здоров'я виступає обмеження у матеріально-технічній базі, кадровій та фінансовій, тому важливим моментом є мінімізація економічних витрат, водночас, в таких умовах необхідно максимізувати можливі результати основної діяльності, що виражається через покращення здоров'я населення в цілому і окремих його аспектів [6, с. 35–36].

Методологія розрахунку показників медичної, соціальної та економічної ефективності діяльності медичних закладів надає можливість встановити лише узагальнений результат діяльності закладу охорони здоров'я, проте аналіз значень даних показників в динаміці дозволяє виявити тенденції в діяльності як окремого медичного підприємства, так і системи охорони здоров'я в цілому.

Також, потрібно зауважити, що досліджуючи дані показники у динаміці, можна встановлювати взаємозв'язок між економічними, медичними та соціальними результатами діяльності закладів охорони здоров'я та їх структурних підрозділів. Водночас поняття ефективності надання медичних послуг не слід зрівнювати із загальноекономічною категорією ефективності, оскільки у сфері охорони здоров'я навіть за умови застосування найбільш кваліфікованої праці та використання передового медичного оснащення, часто може отримуватися «нульовий» або ж і «негативний» результат [11].

Оцінювання ефективності роботи медичного підприємства у загальноприйнятому контексті звичайно надає можливість отримати загальні результати його функціонування, однак відсутність специфічної моделі процесу оцінювання з конкретними алгоритмами та індикаторами унеможливує виявлення всіх слабких сторін закладу охорони здоров'я, а також, обґрунтування причин їх виникнення. Водночас з метою виявлення окремих негативних явищ у діяльності підприємства, деталізування основних позитивних факторів функціонування та можливості розвитку закладу, доцільно розробити систему оцінювання ефективності управління, яка суттєво удосконалила наявний інструментарій оцінювання ефективності керівництва медичним закладом.

З метою всебічного оцінювання ефективності управління медичного підприємства пропонується врахувати таких чотири її основних компоненти: організаційну, економічну, соціальну та медичну. Графічно взаємозв'язок між даними напрямками оцінювання ефективності діяльності підприємства зображено на рисунку 2.

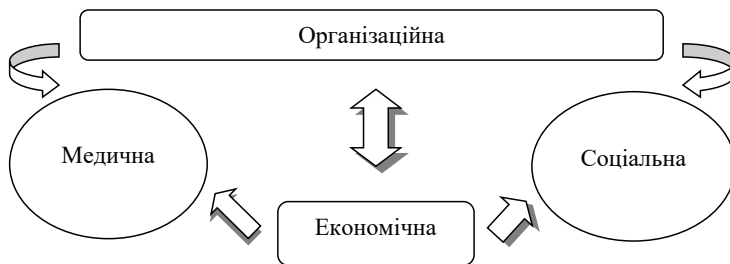


Рис. 2. Модель взаємозв'язку напрямів оцінювання ефективності організації в галузі охорони здоров'я

Джерело: сформовано авторами

Оскільки комунальні некомерційні медичні підприємства до автономізації функціонували як бюджетні установи, існує необхідність у детальному оцінюванні певних напрямів організаційної ефективності, що дозволить в свою чергу виявити невикористані можливості медичної реформи, надані державою всім закладам охорони здоров'я комунальної власності [8]. Наслідком проблемних явищ в організаційній ефективності, в свою чергу, буде низька ефективність за усіма іншими напрямками, а саме економічним, соціальним та медичним. Потрібно зазначити, що специфікою галузі охорони здоров'я є переважання важливості медичної та соціальної ефективності над економічною, як ключового результату діяльності медичного підприємства та задоволення потреб пацієнтів у наданні медичної послуги. Тобто певні заходи в медичній сфері можуть бути економічно невігідними, але виправданими з точки зору досягнення соціальної та медичної ефективності. Водночас, потрібно розуміти, що чим більш економічно-рентабельним є медичний заклад, тим більше це сприятиме зростанню показників соціально-медичної ефективності.

Аналізуючи дану модель, можемо зробити висновки про двобічний зв'язок між оцінюванням організаційної та економічної ефективності, оскільки отримання пози-

тивних економічних результатів неможливе без ефективних управлінських рішень в сфері організації функціонування підприємства, водночас саме досягнені високі фінансові результати надають можливість апарату управління розширювати діяльність та застосовувати новітні прогресивні методи організації, що в свою чергу забезпечує високі показники медичної та соціальної компонент загальної ефективності. Розуміння даних процесів надає уявлення про можливості та актуальні для медичної сфери особливості при побудові методу оцінювання ефективності закладів охорони здоров'я. Тому з метою здійснення адаптування класичних методів оцінювання ефективності управління підприємством до потреб та вимог саме медичного закладу, вважаємо необхідним здійснити виокремлення блоку медичної ефективності та розробити систему показників, які її описують.

На основі аналізу наукової літератури та опрацювання особливостей сфери охорони здоров'я нами було розроблено модель оцінювання ефективності керівництва медичним закладом із деталізацією за чотири компонентами ефективності (організаційна, економічна, соціальна та медична) і деталізацією груп показників, які в повній мірі описують кожен компонент ефективності керівництва медичним закладом (рисунок 3).



Рис. 3. Модель оцінювання ефективності керівництва медичним закладом  
 Джерело: сформовано авторами

У представленій моделі систематизовано групи показників за компонентами ефективності керівництва медичним підприємством, що є необхідним для практичного застосування моделі.

Опишемо детальніше суть вимірювання ефективності за кожним компонентом.

1. Організаційна ефективність керівництва медичним підприємством. Класично, оцінюючи ефективність організаційного управління на підприємстві розраховується ряд показників, що показують рівень продуктивності працівників підприємства, якісну та кількісну структуру, пропорційність кількості управлінського персоналу до загальної кількості працюючих [7]. Дані показники є рекомендованими та включеними у вищенаведену модель, оскільки можуть надати інформацію про стан управлінських процедур та бізнес-процесів управління в медичному підприємстві. Водночас, для практичного застосування на медичному підприємстві може мати місце розрахунок навантаження на одного працівника. Для прикладу, на первинному рівні надання медичної допомоги, можна розраховувати середнє навантаження декларацій на одну ставку лікарського та середнього медичного персоналу, а на вторинному рівні обраховувати показники проведених маніпуляцій та обстежень на одиницю посадової ставки. Ця специфіка має бути врахована при прикладному застосуванні моделі на базі конкретного медичного закладу. З метою здійснення порівняння, рекомендовано розраховувати дані показники в розрізі структурних підрозділів, що надасть можливість виявити підрозділи із перевантаженням чи недовантаженням за даним напрямком та приймати управлінські рішення з метою оптимізації даних показників.

Також, з метою отримання інформації про результативність управлінської діяльності, рекомендовано додатково включити в модель розрахунку ефективності керівництва показники економічної результативності управлінської праці та економічності праці апарату управління, що нададуть вичерпну інформацію про витрати на керівну підсистему менеджменту та доцільність величини даних видатків.

Водночас, загальноприйняті методи та підходи до оцінювання ефективності керівництва медичного підприємства не враховують визначення рівня інноваційності управлінських рішень, хоча в сучасних умовах реалізації медичної реформи медичним підприємствам надано низку можливостей, реалізація яких залежить власне від рівня інноваційності управлінських рішень та готовності апарату управління здійснювати структурні зміни в діяльності закладу охорони здоров'я.

Важливими напрямками при оцінюванні організаційно-управлінських інновацій є рівень застосування інструментів стратегічного аналізу та інноваційних методів у прийнятті рішень, інноваційних підходів в управлінні персоналом, запровадження системи показників якості надання медичної послуги. До економічних інновацій передусім можемо віднести вдосконалення процесів бюджетування та планування на підприємстві, зміни в системі мотивування персоналу. Технологічні інновації в закладі охорони здоров'я включають передусім впровадження медичної інформаційної системи, електронної карти пацієнта, імплементацію телемедицини при наданні медичних послуг. До медичних інновацій можемо віднести застосування прогресивних методів лікування, використання міжнародних протоколів лікування, оснащення закладу новітнім діагностичним та лікувальним обладнанням та інше.

Доцільність оцінювання організаційного напрямку ефективності управління дає змогу виявити адаптивність рішень управлінського апарату до актуальних умов провадження діяльності закладу охорони здоров'я та, в свою чергу, подальший вплив на ефективність управління діяльністю підприємства за усіма іншими напрямками.

2. Економічна ефективність керівництва медичним підприємством. У вище запропонованій моделі оцінювання ефективності керівництва пропонується набір показників, що надають вичерпну інформацію про фінансово-економічний стан підприємства. Для цього запропоновано використовувати розрахунок класичного набору показників фінансового стану та результатів діяльності, таких, як аналіз активу та

пасиву балансу підприємства в динаміці, моніторинг дохідно-витратної частини та формування прибутку в закладі охорони здоров'я, визначення показників ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності діяльності [9]. Водночас, з метою поглибленішого аналізу економічної ефективності рекомендований детальний аналіз дохідно-витратної частини за структурними підрозділами. Такий підхід дасть можливість виявляти викривлення у видатковій частині, яка не підкріплена доходами відповідного відділення та, в свою чергу, здійснювати оптимізацію видатків та заходи зі збільшення дохідної частини. Разом із розрахованими іншими показниками ефективності можна отримати більш повне уявлення про економічну результативність управління діяльністю підприємства та виявити потенційні напрями її покращення.

Окремої уваги заслуговує детальніший аналіз фонду оплати праці. Оцінюючи не лише обсяг нарахованої заробітної плати та його зміну впродовж досліджуваного періоду, але й структуру фонду оплати праці та її зміни можна отримати інформацію про доцільність зміни співвідношення між основною та додатковою частиною нарахованої заробітної плати та забезпечення мотиваційного ефекту роботи працівників. Також, з метою виявлення сили зв'язку між окремими показниками заробітної плати, пропонується проводити кореляційний аналіз, що надасть змогу виявити взаємозалежність між певними категоріями та вплив однієї категорії на зміну іншої.

3. Соціальна ефективність управління медичним підприємством. Оскільки ключовими напрямками в охороні здоров'я все ж таки залишається медична та соціальна ефективність, адаптована та розроблена система оцінювання ефективності керівництва медичним закладом повинна передбачати оцінювання зазначеного виду ефективності.

На рівні конкретного медичного підприємства рівень соціальної ефективності пропонується вимірювати за двома ключовими напрямками:

- рівень задоволеності пацієнтів, що отримують послуги в даному закладі;
- рівень задоволеності працівників, що працюють у даному закладі.

Для отримання результатів оцінювання соціальної ефективності управління медичним підприємством, пропонується періодично (один раз в квартал) проводити опитування та анкетування працівників з метою визначення рівня їх задоволеності роботою. Основними напрямками, стосовно яких відбувається визначення в анкеті може бути рівень задоволеності мотиваційною системою, рівень задоволеності умовами праці та відпочинку, рівень задоволеності управлінськими рішеннями, соціально-психологічний клімат колективу та психо-емоційний стан працівників тощо.

Натомість для визначення отримання результатів оцінювання рівня задоволеності пацієнтів, що отримують послуги в даному закладі, рекомендується проводити опитування та анкетування у соціальних мережах чи в інший спосіб на предмет задоволеності кваліфікацією медичного персоналу, оснащеності та впровадження технології, результату призначеного лікування, комфортності перебування у закладі, можливості електронного запису, часу очікування прийому та комунікаційного процесу на підприємстві, роботи call-центру та реєстратури.

4. Медична ефективність управління медичним підприємством. Медична ефективність передбачає розрахунок та моніторинг в динаміці специфічних медичних індикаторів ефективності, які надають загальну оцінку основним і допоміжним процесам надання медичної послуги.

Набір показників для оцінювання ефективності за медичним напрямом буде залежати від рівня надання медичної допомоги (первинна, вторинна, третинна) та специфіки послуг, що надаються закладом охорони здоров'я. Загалом пропонується у даній моделі аналізувати такі показники, як відвідуваність та кількість пролікованих пацієнтів в динаміці, кількість проведених маніпуляцій та досліджень, показники виявлення важких захворювань, проведення вакцинації пацієнтів та інше. При цьому необхідним є також врахування якісної сторони медичної послуги: рівень задоволення пацієнта

медичною послугою, періодичність звернення за тою ж проблемою (недоліковування), якісна сторона протоколів лікування та їх прогресивність.

**Висновки.** Трансформація медичної галузі забезпечила децентралізацію управління медичними закладами та забезпечила зрозумілі гарантії держави щодо медичної допомоги, кращий фінансовий захист для громадян у випадку хвороби, ефективний та справедливий розподіл публічних ресурсів та максимальну автономізацію закладу у прийнятті рішень. У статті розглянуто економічну категорію ефективності, проаналізовано методи оцінювання ефективності керівництва підприємством із фокусуванням уваги на механізмах оцінювання ефективності керівництва закладами охорони здоров'я. Також у статті визначено структуру компонентів ефективності керівництва медичним закладом, особливості розрахунку показників та загальних індикаторів ефективності у галузі охорони здоров'я. Аналізуючи напрями можливого розвитку системи оцінювання ефективності управління підприємством, робимо висновок про необхідність доповнення класичних методів аналізу ефективності низкою вищеописаних показників та коефіцієнтів, що в подальшому дасть змогу максимально адаптувати процес оцінювання ефективності керівництва закладом до специфіки діяльності галузі охорони здоров'я. В свою чергу розроблена модель оцінювання ефективності управління медичним підприємством забезпечить позитивний вплив на ефективність роботи медичної галузі у відповідній територіальній громаді. Метою вироблення пріоритетної стратегії управління медичними закладами є забезпечення належного рівня розвитку медицини громади та формування спроможної мережі закладів охорони здоров'я. Тому перспективність подальших досліджень на тему розвитку системи оцінювання ефективності управління закладами охорони здоров'я полягає у практичному застосуванні визначених специфічних індикаторів та формулюванні шляхів покращення ефективності управління медичним підприємством з урахуванням результатів отриманого оцінювання.

#### Список використаних джерел:

1. Чернобай Л.І., Дума О.І. Обґрунтування методу «Експрес-тест керівництва» (ЕТК-метод) для оцінювання ефективності керівництва підприємством. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Випуск 54. С. 151–161.
2. Рибіна А.М. Збалансована система показників у системі стратегічного управлінського обліку. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 6. Т. 3. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010\\_6\\_3/070-075.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_6_3/070-075.pdf) (дата доступу 28.09.2023).
3. Білінська М.М., Радіш Я.Ф., Рожкова І.В. та ін. Державне управління реформуванням системи охорони здоров'я в Україні : навч.-наук. вид. / за заг. ред. проф. М.М. Білінської. Київ; Львів : НАДУ, 2012. 240 с.
4. Дудукало Г.О. Аналіз методів оцінювання ефективності управлінської діяльності. *Ефективна економіка*. 2018. № 3. С. 15–19.
5. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства: Підручник / за заг.ред. С.Ф. Покропивного. Вид. 2-ге, перероб. та доп. Київ : КНЕУ, 2001. 528 с.
6. Ахламов А.Г., Кусик Н.Л. Економіка та фінансування охорони здоров'я : навч.-метод. посіб. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2011. 134 с.
7. Західна О.Р., Мидлик Ю.І. Медична реформа в умовах децентралізації влади в Україні. URL: <https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/11/278.pdf> (дата доступу: 19.09.2023).
8. Зінченко О.А., Пономаренко Л.Р. Особливості проектного менеджменту в закладах охорони здоров'я. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 18. С. 123–126.
9. Карамішев Д.В., Удовиченко Н.М. Сутність розуміння ефективності управління системою охорони здоров'я в сучасних умовах. *Наукові записки*. 2016. Вип. 19. С. 70–75.
10. Москаленко В.Ф., Пономаренко В.М. Рейтингова оцінка діяльності органів управління охорони здоров'я регіонального рівня. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України*. 2020. № 2. С. 31–34.
11. Медяник О.І. Модифікація організаційно-методичного інструментарію оцінки економічної поведінки та конкурентоспроможності будівельного підприємства. *Ефективна економіка*. 2013. № 12. С. 28–32.

12. Мочерний С.В., Єрохін С.А., Каніщенко Л.О. та ін. Основи економічної теорії. Київ : Знання, 2000. 424 с.
13. Долішня Т.І., Долішний Б.С. Особливості методів оцінки ефективності управління діяльністю підприємства. *Наукові вісті приватного вищого навчального закладу «Галицька академія»*. Івано-Франківськ, 2012. № 1(20). С. 90–95.
14. Пілецька С.Т. Оцінка фінансово-економічного стану підприємства в системі антикризового управління. *Економічний аналіз*. 2016. Том 23. № 2. С. 139–145.
15. Поклонський С.Т., Мухопадов В.Г. Економіка підприємства: навч. посібник. Київ : Віктар, 2001. 178 с.
16. Щеглова О.Ю., Судакова О.І., Лаже М.В. Ефективність управління підприємством та підходи до її визначення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Випуск 12. Частина 2. С. 186–190.
17. Robert S. Kaplan, David P. Norton. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston : Harvard Business School Press, 1996. 322 p.

### References:

1. Chernobai L. I. and Duma O. I. (2020) Justification of the method “Express test of management” (ETK-method) for evaluating the effectiveness of the company’s management. *Prychornomorski ekonomichni studii*, vol. 54, pp. 151–161.
2. Rybina, A. M. (2010) A balanced system of indicators in the system of strategic management accounting. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 3. Available at: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010\\_6\\_3/070-075.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_6_3/070-075.pdf) (accessed September 29, 2023).
3. Bilynska M., Radysch Ya. and Rozhkova I. (2012) *Derzhavne upravlinnia reformuvanniam systemy okhorony zdorovia v Ukraini* [State management of reforming the health care system in Ukraine]. Lviv: NADU.
4. Dudukalo H. (2018) Analysis of methods for evaluating the effectiveness of managerial activity. *Efektivna ekonomika*, vol 3, pp. 15–19.
5. Pokropyvnyi S. (2001) *Ekonomika pidpriemstva* [Enterprise economics]. 2nd ed, Kyiv: KNEU.
6. Akhlamov A. and Kusyk N. (2011) *Ekonomika ta finansuvannia okhorony zdorovia* [Economics and financing of health care]. Odesa: ORIDU NADU.
7. Zakhidna O. and Mydlyk Yu. (2017) Medical reform in the conditions of decentralization of power in Ukraine. *Molodyi vchenyi*, vol. 11(51). Available at: <https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/11/278.pdf> (accessed September 19, 2023).
8. Zinchenko O. and Ponomarenko L. (2018) Peculiarities of project management in healthcare institutions. *Infrastruktura rynku*, vol. 18, pp. 123–126.
9. Karamyshev D. and Udovychenko N. (2016) The essence of understanding the effectiveness of managing the health care system in modern conditions. *Naukovi zapysky*, vol. 19, pp. 70–75.
10. Moskalenko V. and Ponomarenko V. (2020) Rating assessment of the activities of regional level health care management bodies. *Visnyk sotsialnoi hihieny ta orhanizatsii okhorony zdorovia*, vol. 2, pp. 31–34.
11. Medianyuk O. (2013) Modification of the organizational and methodological toolkit for assessing the economic behavior and competitiveness of the construction enterprise. *Efektivna ekonomika*, vol. 12, pp. 28–32.
12. Mochernyi S. Yerokhin S. and Kanishchenko L. (2000) *Osnovy ekonomichnoi teorii* [Foundations of economic theory]. Kyiv: Znannia.
13. Dolishnia T. and Dolishnii B. (2012) Peculiarities of methods of assessing the effectiveness of enterprise management. *Naukovi visti pryvatnoho vyshchoho navchalnoho zakladu “Halytska akademiia*. vol. 1(20), pp. 90–95.
14. Piletska S. (2016) Assessment of the financial and economic condition of the enterprise in the anti-crisis management system. *Ekonomichniy analiz*, vol. 23(2), pp. 139–145.
15. Poklonskyi S. and Mukhopadov V. (2001) *Ekonomika pidpriemstva: Navchalnyi posibnyk* [Enterprise economics: Study guide]. Kyiv: Viktar.
16. Shcheglova O., Sudaikova O. and Lazhe M. (2017) Effectiveness of enterprise management and approaches to its determination. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 2(12), pp. 186–190.
17. Kaplan R. and Norton D. (1996) *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. London: Harvard Business School Press.

УДК 005.8:656.611.2

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.28>**Лапкіна І.О.**

доктор економічних наук, професор,  
Одеський національний морський університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7468-8993>

**Главатських В.І.**

викладач,  
Одеський національний морський університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0488-2808>

**Lapkina Inna, Glavatskhih Victoria**  
Odesa National Maritime University

## ІДЕНТИФІКАЦІЯ ОСНОВНИХ ВИДІВ РЕСУРСІВ У ПРОЄКТАХ РОЗВИТКУ СУДНОПЛАВНИХ КОМПАНІЙ

## IDENTIFICATION OF THE MAIN RESOURCES TYPES IN THE DEVELOPMENT PROJECTS OF SHIPPING COMPANIES

*У статті розглядається ресурсне забезпечення в проєктах розвитку судноплавних компаній. Запропоновано логічну послідовність ідентифікації необхідних видів потрібних та наявних ресурсів для їх відображення в ієрархічній структурі ресурсів, що забезпечує системне використання зафіксованої інформації в процесах планування, закупівлі, поставання, використання, моніторингу та виведення ресурсів з проєкту. Особлива увага приділяється питанню визначення видів та відмінностей властивостей матеріальних ресурсів в проєктах розвитку підприємств морської галузі, що надає змогу більш точно врахувати доцільність форм їх залучення. Визначення ресурсів виконується через формулювання вимог до ресурсів, оцінку їх наявності та побудову ієрархічної структури ресурсів, що здійснюється рухом «знизу – вгору» на базі використання методів експертних оцінок, аналізу альтернатив, оціночних даних та програмних продуктів УП.*

**Ключові слова:** проєкт, морський транспорт, судноплавні компанії, види ресурсів, ієрархічна структура.

*The article discusses resource provision in projects, which is an important condition for any type of economic activity and is of particular importance in project management processes. Resource management is the top priority for public authorities at the highest level and is one of the most important subsystems of project management at the local level. One of the most important problems of today is the revival and further development of the production and technological base of industries and enterprises, strengthening the economic potential and defense capability of our country. Solving this problem requires justification, initiation and successful implementation of certain projects, which is hampered by the objective lack of available resources. Particular attention is paid to the issue of determining the types and differences in the properties of project material resources for the development of enterprises in the maritime industry, which allows a more accurate consideration of the expediency of the forms for their involvement. The study proposes a logical sequence for identifying the necessary types of required and available resources to reflect them in the hierarchical structure of resources, ensuring the systematic use of fixed information in the processes of planning, procurement, supply, use, monitoring and withdrawal of resources from the project. Resource identification is carried out by estimating, formulating resource requirements and constructing a hierarchical resource structure that is reproduced in a bottom-up way based on expert opinions, analysis of alternatives, estimation data and project management software. The identification of the types and distinctive properties of material resources in the development projects of shipping companies makes it possible to more accurately take into account the resource features and justify the appropriate forms of involvement. Forms for displaying results of resource management processes, based on the presented system vision, are under development and will be considered by the authors in the following works.*

**Keywords:** project, maritime transport, shipping companies, types of resources, hierarchical structure.



**Постановка проблеми.** Ресурсне забезпечення, що становить важливу умову здійснення будь-якого виду господарської діяльності, набуває особливого змісту в процесах управління проектами (УП). Проектна діяльність, у порівнянні з усталеними виробничими процесами, вимагає визначення складного набору ресурсів, їх пошук та обґрунтування шляхів отримання відповідно до жорстких часових, кількісних та якісних обмежень. Це формує особливі вимоги до організації ресурсного забезпечення.

В теорії УП виділяється самостійна галузь знань – Project Resource Management, в якій сконцентровані принципи, методи та інструменти планування ресурсів проекту, управління закупівлями та поставками, управління розподілом ресурсів, управління запасами, логістика [1–3].

У [2, с. 307] наводиться визначення: «управління ресурсами проекту включає в себе процеси, необхідні для ідентифікації, придбання та управління ресурсами, необхідними для успішного виконання проекту. Ці процеси покликані забезпечити надання необхідних ресурсів в належний час і в потрібному місці». Згідно цього видання Настанови до зводу знань з УП, управління ресурсами включає в себе такі процеси:

- 1) планування ресурсів (здійснення оцінки, придбання, управління та використання ресурсів проекту);
- 2) оцінка ресурсів операції (оцінка ресурсів команди, типу та кількості обладнання та витратних матеріалів);
- 3) придбання ресурсів (залучення членів команди, коштів, обладнання, витратних матеріалів тощо);
- 4) розвиток команди (вдосконалення компетенцій, взаємодії членів команди, а також загальних умов роботи);
- 5) управління командою (відстеження діяльності членів команди, забезпечення зворотного зв'язку, вирішення проблем й управління змінами в команді з метою оптимізації виконання проекту);
- 6) контроль ресурсів (забезпечення того, що призначені і виділені ресурси доступні відповідно до плану, а також моніторингу для порівняння запланованого та фактичного використання й виконання необхідних коригувальних дій).

Саме в [2] відбулося розподілення терміну «ресурси» на дві окремі категорії: ресурси, такі, як команда або персонал (людські ресурси) та матеріально-технічні ресурси – обладнання, матеріали, будівлі та споруди, а також інфраструктура. Таке ж бачення присутнє і в наступному, сьомому виданні [1, с. 55].

В управлінні підприємством будь-якої галузевої приналежності приймається безліч рішень, що стосуються ресурсів. Ці рішення мають бути орієнтованими на адаптацію до стану зовнішнього та внутрішнього середовища з урахуванням мінімізації матеріальних витрат задля підвищення економічної ефективності як поточного функціонування підприємства, так і його розвитку через проектну діяльність.

Однією з найважливіших проблем сьогодення є відродження та здійснення наступного розвитку виробничо-технологічної бази галузей і підприємств, зміцнення економічного потенціалу та обороноздатності нашої країни. Вирішення цієї проблеми потребує обґрунтування, ініціації та успішного виконання певних проектів, що стримується об'єктивним дефіцитом наявних ресурсів.

Управління ресурсами на найвищому рівні є першочерговим завданням органів державного управління, на рівні ж локальних проектів – стає однією з найголовніших підсистем управління конкретним проектом. Особливої уваги ця підсистема набуває: по-перше, – в умовах викликів сьогодення та проблем відбудови економіки країни; по-друге, – для проектів розвитку складних виробництв, до яких відносяться підприємства морського транспорту, оскільки потрібні для них ресурси є значною мірою досить дорогими. З урахуванням даної особливості, виходячи з властивостей ресурсів, на основі їх формалізованого опису та моделювання відповідних обмежень в проектах, встановлюються найбільш ефективні шляхи залучення необхідних ресурсів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** До питання удосконалення наукової бази управління ресурсами в проєктах звертається багато авторів, оскільки її слід розглядати як складову методичного забезпечення всіх груп процесів УП, а також досягнення ефективності проєкту.

В [4] на основі ресурсно-орієнтованого підходу в методології УП було виконане дослідження основних видів ресурсів, що використовуються в проєктах розвитку підприємств транспортної галузі, визначено види та особливості матеріально-технічних ресурсів та шляхи їх залучення в проєкти. Уточнення викладених положень дозволяє визначити такі категорії матеріально-технічних ресурсів, властивості яких формують проміжні та кінцевий результат (продукт або послугу) проєктів розвитку судноплавних компаній:

Перша – це *ресурси, одиниці яких використовуються з дискретним розподілом у часі повністю*, після використання змінюють свої властивості та не можуть бути після використання виведені за межі проєкту – це такі, що не відтворюються, можуть як зберігатися, так і не підлягати збереженню, та є накопичувальними (наприклад, сировина, пально-мастильні матеріали, змінно-запасні частини). Залучення таких ресурсів проводиться шляхом закупівлі, а у разі неповного використання накопичені залишки можуть бути виведені за межі проєкту.

Друга категорія – це *ресурси, що використовуються безперервно протягом визначеного часового інтервалу*, не змінюють свого призначення, але не можуть бути виведені за межі проєкту – це такі, що відтворюються, підлягають збереженню та не накопичуються (наприклад, перевантажувальна техніка). Залучення таких ресурсів можливо проводити шляхом закупівлі або оренди.

Третя категорія – це *ресурси, що застосовуються безперервно протягом визначеного часового інтервалу*, не змінюють свого призначення, необхідність в застосуванні яких з плином часу відпадає та, відповідно, які можуть бути виведені за межі проєкту. Залучення таких ресурсів доцільно проводити шляхом оренди.

В статті [5] було розглянуто формування портфеля проєктів і програм у морській індустрії, що базується на проєктно-орієнтованому менеджменті і враховує стратегічні цілі та ресурси організації. Застосування методів портфельного управління судноплавної компанії забезпечує більш якісне оцінювання ризиків, переваги, одержані від реалізації проєктів, здійснення моніторингу і розвиток компанії. У цьому випадку, морський бізнес управляє портфелем проєктів, що дає змогу на основі встановлення пріоритетів ефективно досягати стратегічних цілей організації з урахуванням ресурсних обмежень.

Серед досліджень в напрямку розробки методів УП на морському транспорті слід відмітити роботу Бондар А.В. [6], присвячену лізингу морських транспортних суден, що розглядається як підпроєкт ресурсного забезпечення проєктів більш високого рівня.

Результати дослідження математичних та комп'ютерних імітаційних моделей проєктів розвитку транспортної інфраструктури висвітлено в низці наукових праць Малаксіано М.О., наприклад [7; 8].

У працях Прихно Ю.С. [9; 10] досліджувалось питання розподілення ресурсів у проєктах розвитку судноплавної компанії з урахуванням обмеженості ресурсів та наявних стратегічних цілей. До питання вивчення складу ресурсів в транспортних системах за участю морського транспорту звернено увагу в [11]. Структурування та оптимізацію ресурсного забезпечення проєкту «логістична система» викладено в роботі [12].

Отже, можна констатувати стійке застосування управління проєктами як базової методології для розвитку морської індустрії взагалі та судноплавних компаній як суб'єктів управлінської діяльності, що активно працюють у цьому напрямку.

**Формулювання цілей статті.** Ціль статті впливає з природи ресурсного забезпечення як основи для виконання будь-яких робіт, а також з об'єктивних жорстких

обмежень на доступні ресурси. Ціль спрямована на визначення складу потрібних та наявних ресурсів, ефективних шляхів залучення необхідних ресурсів та їх вивільнення протягом життєвого циклу (ЖЦ) проєктів розвитку судноплавних компаній з урахуванням особливостей даної прикладної сфери.

**Виклад основного матеріалу.** Підґрунтям для подальшого дослідження є, по-перше, – визначення таких двох основних типів ресурсів, що використовуються в проєктах:

– *Невідтворвані, складовані, накопичувальні ресурси* у процесі виконання робіт використовуються повністю, їх повторне використання неможливе. Такі ресурси можливо накопичувати з подальшим використанням запасів. Не використані у даний відлік часу, вони можуть бути або використані у подальшому, або виведені з проєкту. До цього типу ресурсів відносять ресурси типу «енергія» (паливо), предмети праці, засоби праці одноразового використання, а також фінансові кошти.

– *Відтворювальні, не складовані, не накопичувальні ресурси* у ході роботи зберігають свою натуральну речову форму та по мірі використання можуть використовуватись для інших робіт. Якщо ці ресурси простоюють, то їх не використана властивість до функціонування у даний відлік часу не компенсується у майбутньому, тобто вони не накопичуються. Такі ресурси називають ресурсами типу «потужність»; прикладами є люди і засоби праці багаторазового використання (машини, механізми, верстати тощо).

По-друге, – віднесення невідтворваних та відтворюваних ресурсів до відповідних категорій матеріально-технічних ресурсів, що формують як проміжні, так і кінцевий результат (продукт або послугу) проєктів розвитку судноплавних компаній.

Поняття «ресурс» взаємопов'язане з поняттям «робота», оскільки ресурси співвідносяться, перш за все, з певними роботами, що виконуються в логічній послідовності. Методи управління ресурсами підтримують відповідні функції управління та дозволяють оптимально планувати потребу і розподіл ресурсів між роботами.

Як основна складова УП, управління ресурсами включає:

- розробку комплексів робіт, спрямованих на досягнення цілей проєкту і таких, що визначають необхідні для цього ресурси;
- визначення потреб у ресурсах (опис ресурсу, необхідної і максимально доступної кількості даного ресурсу);
- розробку системи розподілу ресурсів та призначення ресурсів роботам;
- забезпечення ресурсами через постачання та регулювання розподілу;
- контроль за ходом робіт та використанням ресурсів у часі, порівняння планових параметрів робіт з фактичними витратами та запасами ресурсів;
- аналіз розкладу і вирішення протиріч, що виникли між необхідною кількістю ресурсу і кількістю, що є в наявності, й вироблення коригувальних впливів.

Прийнято виділяти такі основні види ресурсів: людські (кадрові); матеріально-технічні (матеріали та обладнання), інформаційні та фінансові. Визначення потрібних ресурсів залежить від їх наявності з урахуванням кількісних, якісних характеристик та альтернативних шляхів залучення до проєкту.

Закономірності управління людськими та інформаційними ресурсами становлять предмет окремих напрямків наукових досліджень. Питання кадрового менеджменту чи правового регулювання інтелектуальної власності при ресурсному забезпеченні проєктів розглядаються в частині їх впливу на загальні процеси накопичення, розподілу та споживання ресурсів.

Серед усіх видів ресурсів, що використовуються в проєктах торгового судноплавства, такими, що потребують найбільшої уваги, є матеріально-технічні, оскільки абсолютна більшість проєктів спрямована на обслуговування конкретних вантажопотоків та потребує залучення до контурів проєкту вкрай капіталомістких технічних засобів (судна, портове перевантажувальне та днопоглиблювальне обладнання, складське

господарство, залізничні вагони, спеціалізований автотранспорт тощо). У зв'язку з цим, шляхи залучення матеріально-технічних ресурсів, що використовуються в подібних проєктах, потребують ретельного обґрунтування з визначенням найбільш ефективних з можливих способів залучення кожного виду ресурсу.

Включення ресурсів в процес реалізації проєкту має відбуватися у вигляді їх можливих комбінацій, які враховують обмеження, що існують. Вибір комбінації ресурсів значною мірою залежить від рівня управлінських здібностей проєктних менеджерів та тих методів, які слід застосовувати для підвищення рівня обґрунтованості рішень. У разі складності пошук результативної комбінації ресурсів та альтернатив введення в проєкт слід розглядати у межах підпроєкту ресурсного забезпечення, при цьому планування вартості такого підпроєкту буде відображати способи залучення ресурсів у разі власного виготовлення, придбання, оренди або лізингу.

Спираючись на [11], можна навести з доповненням характеристику видів ресурсів, що враховує форму їх використання та рух протягом ЖЦ (рис. 1).

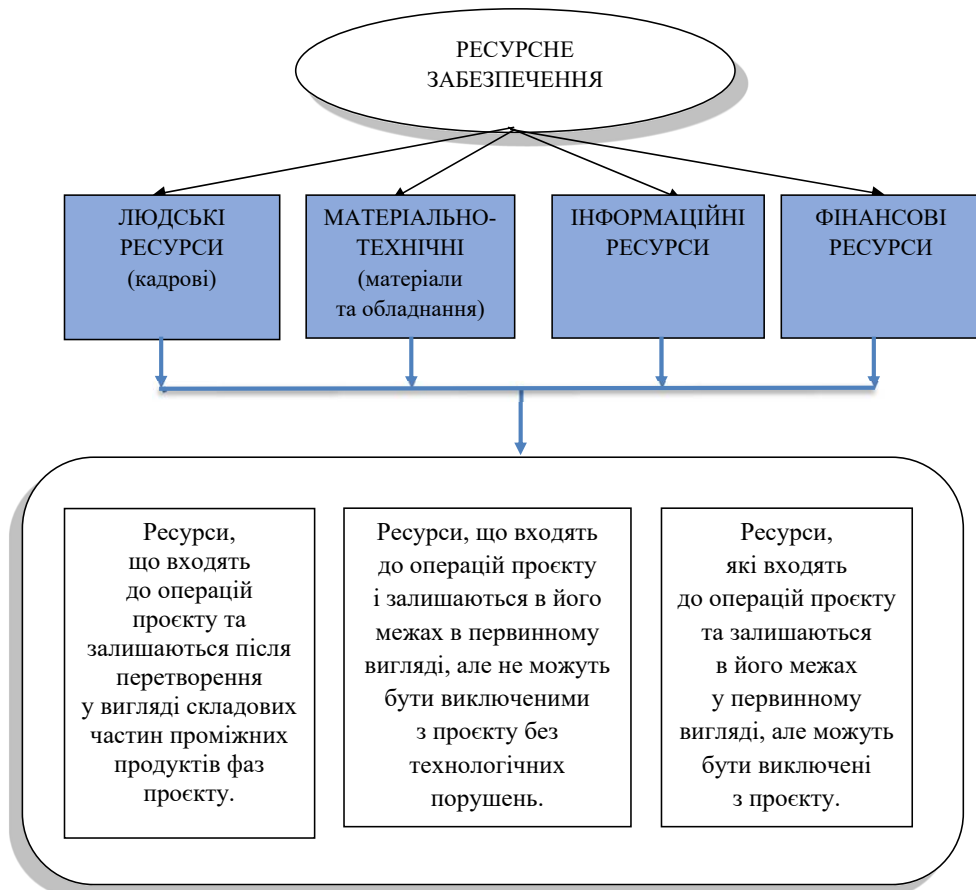


Рис. 1. Структура ресурсного забезпечення проєкту за формами використання ресурсів

Використання ресурсів в роботах відповідно до технологічного процесу дозволяє отримати як проміжні продукти, що фіксують завершення певної фази ЖЦ, так

і кінцевий продукт проекту. Таким чином, вартість використаних ресурсів, з урахуванням їх вивільненої частини, є складовою відповідної фінансової оцінки, що характеризується динамікою змін, а в накопиченому виразі відображає відтоки і притоки грошових коштів в підпроекті ресурсного забезпечення.

Визначення ресурсів виконується через оцінку, формулювання вимог до ресурсів та побудову ієрархічної структури ресурсів (Resource Breakdown Structure, RBS), яка відтворюється рухом «знизу – вверх» на базі використання методів експертних оцінок, аналізу альтернатив, оціночних даних та програмних продуктів з УП. Представлений вид RBS надає уявлення ресурсів за їх видом, формою використання та залучення тощо (рис. 2, табл. 1) [13]. RBS використовується як у складі процесів ініціації проекту, так і на вході наступних процесів. Кожен рівень по низхідній (більш деталізований) представляє все більш докладний опис ресурсу доти, доки інформація не стає досить детальною, щоб її можна було використовувати разом з ієрархічною структурою робіт (Work Breakdown Structure, WBS) для планування, виконання (закупівлі, постачання та зберігання, використання), моніторингу і контролю (використання, своєчасне виведення за межі проекту тимчасово залучених, вивільнених та у подальшому не потрібних ресурсів) та закриття (виведення за межі проекту технологічно не задіяних залишкових ресурсів).

Графічне подання RBS відбиває логіку структуризації та визначає умовні позначення кожного виду ресурсів. Табличне подання RBS спрощує подальше використання зафіксованої інформації в наступних процесах. Дані з RBS переносяться до матриць залучення ресурсів, постачання, профілю використання ресурсів та матриці виведення ресурсів з проекту. «Форма використання» визначає приналежність ресурсу до певної категорії; «Форма залучення» передбачає одну або декілька альтернативних позначок: Є – є в наявності, Вл – власне виробництво, З – закупівля, О – оренда, Л – лізинг.

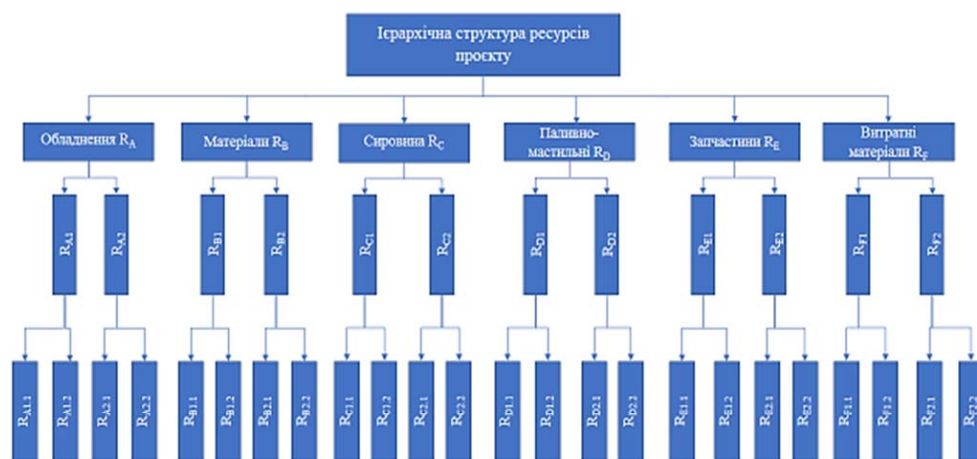


Рис. 2. RBS проекту (графічне уявлення)

Ідентифікація ресурсів дозволяє визначити потенційних постачальників (рис. 3) та обсяги замовлень для кожного з них, враховуючи:

- форми використання та залучення ресурсів;
- відповідні угоди та правила;
- цінову конкурентоспроможність (включаючи витрати на зберігання, транспортування та страхування);

- особливі умови (умови платежу, доставку Just-in-Time, ремонт та обслуговування запчастинами тощо);
- очікувану відповідність постачальника вимогам якості;
- очікувану стабільність зв'язків з постачальником;
- можливість закупівель безпосередньо у виробників або оптовиків.

Таблиця 1

## RBS проекту (табличне уявлення)

Ресурси та їх умовні позначення	Основні характеристики							
	Форма використання	Одиниці вимірювання	Кількість (обсяг)	Ціна за одиницю	Вартість	Форма залучення	Потенційні постачальники	Особливі вимоги
Обладнання $R_A$								
$R_{A1}$	$R_{A1.1}$	A				З		
	$R_{A1.2}$	B				Л		
$R_{A2}$	$R_{A2.1}$	B				З		
	$R_{A2.2}$	B				Л		
...	...					Є	не потрібні	
Матеріали $R_B$								
$R_{B1}$	$R_{B1.1}$							
	$R_{B1.2}$							
...	...							
Сировина $R_C$								
$R_{C1}$	$R_{C1.1}$	A						
	$R_{C1.2}$	A						
...	...							
Паливно-мастильні матеріали $R_D$								
$R_{D1}$	$R_{D1.1}$	A						
	$R_{D1.2}$	B						
...	...							
Запчастини $R_E$								
$R_{E1}$	$R_{E1.1}$	A						
	$R_{E1.2}$	B						
...	...							
Витратні матеріали $R_F$								
$R_{F1}$	$R_{F1.1}$	A						
	$R_{F1.2}$	B						
...	...							

**Висновки.** На сьогоднішній день теорія УП дозволяє визначати та планувати ресурси, керувати проектами різних типів на базі діючих стандартів (PМВОК®, P2M, PRINCE2). Визначення видів та відмінних властивостей матеріальних ресурсів проектів розвитку підприємств морського транспорту дозволяє більш точно враховувати їх в обґрунтуванні доцільних форм залучення. Ієрархічна структура ресурсів у представ-

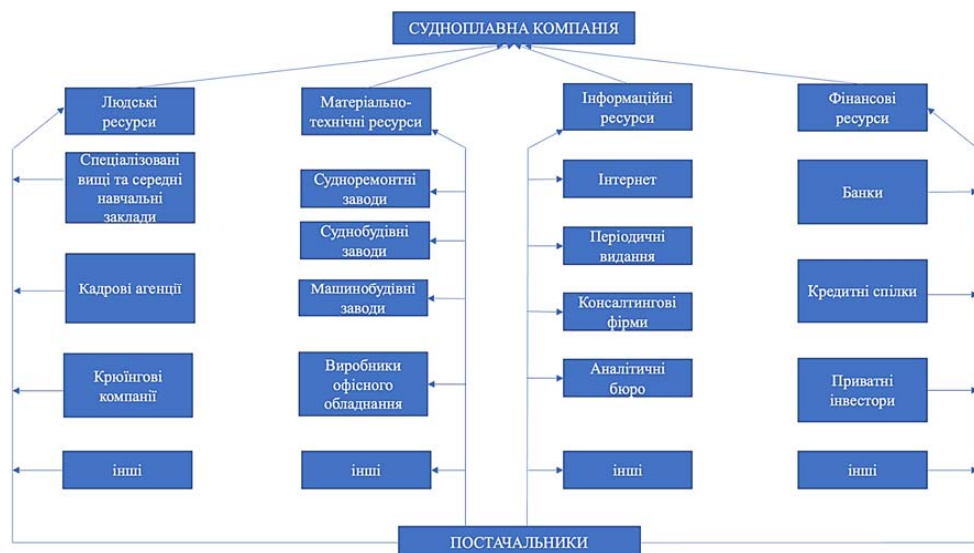


Рис. 3. Постачальники ресурсів судноплавної компанії

леному виді формалізує інформацію на вході до наступних процесів, коли дані переносяться до матриць залучення ресурсів, постачання, профілю використання ресурсів та матриць виведення ресурсів з проекту. Форми надання вихідних результатів таких процесів на основі запропонованого системного уявлення є предметом подальшого дослідження.

### Список використаних джерел:

1. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). Seventh Edition. Project Management Institute, 2021. 724 p. URL: <https://pmiukraine.org/pmbok7/> (дата звернення: 01.02.2024).
2. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). Sixth Edition. USA. Project Management Institute, 2017. 756 p. <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok> (дата звернення: 01.02.2024).
3. Хігні Дж. Основи управління проектами / пер. з англ. Я. Машико. 5-те вид. Харків : Фабула, 2020. 272 с.
4. Лапкіна І.О. Ресурсно-орієнтований підхід в методології управління проектами. *Основні результати наукової діяльності Південного наукового центру*: 36. наук. праць. Одеса : ОНМУ, 2017. С. 79–95.
5. Нікольський В.В., Крамський С.О. Концептуальні основи управління портфелями проектів і програм на прикладі морської індустрії. *Управління розвитком складних систем*, 2019. № 39. С. 25–31. DOI: <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.11340635> (дата звернення: 18.02.2024).
6. Бондар А.В. Турбулентне оточення лізингових проектів. *Східно-Європейський журнал передових технологій*. 2011. № 7 (49). С. 6–8.
7. Rudenko S., Shakhov A., Lapkina I., Shumylo O., Malaksiano M., Horchynskiy I. Multicriteria Approach to Determining the Optimal Composition of Technical Means in the Design of Sea Grain Terminals. *Transactions on Maritime Science*. Split, Croatia, 2022. No. 11(1). P. 28–44. URL: <https://www.toms.com.hr/index.php/toms/issue/view/vol11no1> (дата звернення: 18.02.2024).
8. Lapkina I., Malaksiano M., Savchenko Y. Design and optimization of maritime transport infrastructure projects based on simulation modeling. *Proceedings of the 1st International Workshop IT Project Management (ITPM 2020)*, 2020. Slavsko, Lviv region, February 18–20, 2020. P. 36–45. URL: <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-85082109061&partnerID=MN8TOARS> (дата звернення: 18.02.2024).

9. Lapkina I., Prykhno Yu., Lapkin O. Content optimization of the development of multi-project of a shipping company. *Східно-Європейський журнал передових технологій*. 2020. Т. 2. № 3(104). С. 50–57. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2020.199477> (дата звернення: 18.02.2024).

10. Прихно Ю.Є. Ресурсно-орієнтований підхід к формуванню стратегії підприємства. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*: Зб. наук. праць. Одеса : ОНМУ, 2023. Вип. 2 (83). С. 45–52. DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2023-2-33-44> (дата звернення: 18.02.2024).

11. Лапкина І.О., Брашовецька Г.І. Види ресурсів та їх залучення до проекту. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2014. № 3 (51). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vidi-resursiv-ta-yih-zaluchennya-do-proektu> (дата звернення: 01.02.2024).

12. Піддубна Н.М. Підхід до моделювання розподілу ресурсів проекту «логістична система». *Зб. наук. праць Національного університету кораблебудування*. 2021. № 4 (487). С. 66–74. DOI: [https://doi.org/10.15589/znp2021.4\(487\).11](https://doi.org/10.15589/znp2021.4(487).11) (дата звернення: 18.02.2024).

### References:

1. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). Seventh Edition. Project Management Institute. (2021). 724 p. Available at: <https://pmiukraine.org/pmbok7/> (accessed February 1, 2024).

2. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). Sixth Edition. USA. Project Management Institute. (2017). 756 p. Available at: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok> (accessed February 1, 2024).

3. Higney J. (2020) *Fundamentals of project management*. Kharkiv: Fabula. (in Ukrainian)

4. Lapkina I. (2017) Resource-based approach in project management methodology. *The main results of the scientific activity of the Southern Scientific Centre: Collection of scientific works*, pp. 79–95.

5. Nikolskyi V., Kramskyi S. (2019) Conceptual principles of project and programme portfolio management on the example of the maritime industry. *Management of complex systems development*, no. 39, pp. 25–31. DOI: <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.11340635> (accessed February 18, 2024).

6. Bondar A. (2011) The turbulent environment of leasing projects. *East European Journal of Advanced Technologies*, no. 7 (49), pp. 6–8.

7. Rudenko S., Shakhov A., Lapkina I., Shumilo O., Malaxiano M. and Gorchinsky I. (2022) A multi-criteria approach to determining the optimal composition of technical means in the design of marine grain terminals. *Proceedings of Marine Science*, no. 11(01), pp. 28–44. Available at: <https://www.toms.com.hr/index.php/toms/issue/view/vol11no1> (accessed February 18, 2024).

8. Lapkina I., Malaksiano M. & Savchenko Y. (2020) Design and optimization of maritime transport infrastructure projects based on simulation modeling methods. In *CEUR Workshop Proceedings*. P. 36–45. Available at: <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-85082109061&partnerID=MN8TOARS> (accessed February 18, 2024).

9. Lapkina I., Prykhno Y. & Lapkin O. (2020) Content optimization of the development of multi-project of a shipping company. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, vol. 2, no. (3) 104, pp. 50–57. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2020.199477> (accessed February 18, 2024).

10. Prykhno Y. (2023) Resource-oriented approach to the formulation of company strategy. *Development of methods of management and management of transport: Collection of scientific works*. Odesa: ONMU. Issue 2 (83), pp. 45–52. DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2023-2-33-44> (accessed February 18, 2024).

11. Lapkina I. O. & Brasovetskaya G. I. (2014) Types of resources and their involvement in the project. *Project management and production development*, no. 3(51), pp. 97–104 (accessed February 1, 2024).

12. Piddubna N. M. (2021) Approach to modelling the allocation of resources of the "logistics system" project, Collection of scientific works of the National University of Shipbuilding, no. 4(487), pp. 66–74. DOI: [https://doi.org/10.15589/znp2021.4\(487\).11](https://doi.org/10.15589/znp2021.4(487).11) (accessed February 18, 2024).



УДК 331.101.3:005.73

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.29>**Олійник І.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Херсонський державний аграрно-економічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3823-7532>

**Oliinyk Ihor**

Kherson State Agrarian and Economic University

## ВПЛИВ ЕФЕКТИВНОГО ЛІДЕРСТВА НА ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

## THE IMPACT OF EFFECTIVE LEADERSHIP ON THE FORMATION OF CORPORATE CULTURE

*У статті досліджено сутність впливу ефективного лідерства на формування корпоративної культури в сучасних організаціях. Узагальнено сучасні підходи до формування парадигми «ефективне лідерство в системі корпоративної культури». Проаналізовано важливість розуміння цієї парадигми в контексті сучасних вимог та викликів, що стоять перед організаціями у глобалізованому світі. Досліджено різноманітні підходи щодо взаємодії між лідерськими якостями та корпоративною культурою з метою забезпечення ефективного керівництва та створення стійкого організаційного середовища. Зазначено, що лідерські якості та підходи керівництва мають значний вплив на створення та збереження цінностей, норм та практик, що характеризують корпоративну культуру.*

**Ключові слова:** ефективне лідерство, фактори ефективного лідерства, корпоративна культура, ключові показники продуктивності, традиційне лідерство, трансформаційне лідерство, управлінський потенціал компанії, бенчмаркінг.

*The article examines the essence of the impact of effective leadership on the formation of corporate culture in modern organizations. Modern approaches to the formation of the paradigm of "effective leadership in the corporate culture system" are generalized. The importance of understanding this paradigm in the context of modern requirements and challenges facing organizations in the globalized world is analyzed. Various approaches to the interaction between leadership qualities and corporate culture are explored in order to ensure effective leadership and create a sustainable organizational environment. It is noted that leadership qualities and management approaches have a significant impact on the creation and preservation of values, norms and practices that characterize corporate culture. The key aspects of the relationship between leadership styles and elements of corporate culture are analyzed, and strategies and methods that contribute to the positive impact of a leader on organizational culture are identified. The study emphasizes the importance of leaders' awareness of their role in shaping and maintaining corporate values and practices to achieve a successful and sustainable organizational culture. It is noted that the growing awareness of the importance of the interaction between effective leadership and corporate culture is becoming a key factor in the formation of an integrated paradigm of "effective leadership in the system of corporate culture". The article stresses the rapid development of theoretical concepts in understanding the impact of leadership on organizational culture and vice versa. It highlights the transition to an integrated paradigm where enterprise management and corporate culture are seen as inseparable components interacting and becoming particularly interdependent in modern conditions.*

**Key words:** effective leadership, factors of effective leadership, corporate culture, key performance indicators, traditional leadership, transformational leadership, management potential of the company, benchmarking.

**Постановка проблеми.** Формування корпоративної культури є однією з важливих складових успішної діяльності будь-якої організації. Культура, як системне явище сучасного бізнесу, визначається набором цінностей, уявлень, норм, традицій та спосо-

бів поведінки, які характеризують стосунки між працівниками та взаємодію організації зі своєю зовнішнім середовищем. Однак, у багатьох випадках формування корпоративної культури може стикатися з численними викликами та перешкодами.

Одним з ключових факторів, що впливає на формування корпоративної культури, є ефективне лідерство. Водночас, багато організацій стикаються з питаннями щодо того, як саме лідерство впливає на культуру компанії та яким чином його можна оптимізувати для створення сприятливого та продуктивного робочого середовища. Ця проблема набуває особливого значення в умовах швидкозмінного ринкового середовища та росту конкуренції, де компанії змушені шукати шляхи підвищення управлінської результативності та впровадження інноваційних підходів у всіх аспектах своєї діяльності.

Тому, актуальність дослідження впливу ефективного лідерства на формування корпоративної культури стає беззаперечним не лише в контексті сучасних викликів і тенденцій у сфері бізнесу, але також у рамках стратегічного управління людськими ресурсами компанії.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Останні наукові дослідження та публікації в галузі ефективного лідерства та формування корпоративної культури вказують на значущий вплив лідерських практик на організаційну культуру. Зокрема, Панфілов Ю., Грень Л., Каблаш В. [8] акцентують увагу на наступних ключових аспектах розвитку лідерських моделей та їх впливу на формування корпоративної культури. Питання взаємозв'язку між лідерськими практиками та корпоративною ідентичністю висвітлені в наукових працях Іванової Н., Паливоди О., Андрусичина Ю. [4]. Зокрема, дослідження показують, що стиль керівництва може впливати на те, як співробітники сприймають місію та цінності компанії, що, в кінцевому підсумку, визначає ступінь їхньої адаптації та залученості. В працях Громко Л. [1], Жарика Є. [2], Зоськи Я., Кравченко Н., Стадник А. [3], Корнійчук А. [6] та багатьох інших науковців розкрито змістовий характер впливу ефективного лідерства на корпоративну культуру в процесі її формування та розвитку.

Незважаючи на значні досягнення та наукові розробки, проблеми аналізу взаємозв'язку ефективного лідерства та корпоративної культури породжують цілу низку дискусійних питань, які набувають всебільшої актуальності в сучасних умовах. Залишається багато невивчених питань, що стосуються теоретико-методологічних аспектів ролі та значення лідерства в формуванні корпоративної культури. Зокрема, однією з наукових проблем є визначення конкретних механізмів, за допомогою яких лідерство впливає на морально-психологічний та психоемоційний стан в організації в контексті підвищення ефективності корпоративного менеджменту.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є визначення впливу ефективного лідерства на формування корпоративної культури на корпоративному рівні, а також аналіз ключових факторів, які сприяють успішному впровадженню та збереженню цінностей та норм корпоративної культури під керівництвом компетентних лідерів. Враховуючи визначену мету, головним завданням статті є узагальнене дослідження понятійного апарату терміну «ефективне лідерство» та оцінка впливу прогресивних управлінських практик на процес формування корпоративної культури в організаціях різного типу та масштабу діяльності, а також виявлення ключових аспектів, які сприяють утворенню та збереженню корпоративних цінностей.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Феномен лідерства та корпоративної культури привертає увагу науковців та бізнесу, оскільки вони визначають результативність корпоративного управління. Ефективний лідер формує та наповнює корпоративну культуру власною візією та цінностями. Корпоративна культура впливає на всі аспекти діяльності організації та спрямовує її персонал на досягнення спільної мети. Гармонізація лідерства та корпоративної культури забезпечує стійкий розвиток та досягнення цілей організації, створюючи міцний фундамент для успіху та еволюції.

Лідерство – це складний процес впливу та координації, спрямований на досягнення спільних цілей. Успішний керівник об’єднує, мотивує та проявляє чутливість до потреб команди, реагуючи на їхні внутрішні мотиви та амбіції. Він створює стимули для розвитку та ефективності команди, сприяє обміну ідеями та розвитку лідерських якостей в інших. Лідер також адаптується до змін, генерує інноваційні рішення й є, в першу чергу, ключем до успіху та сталого розвитку в сучасному світі [8].

Ефективне керівництво вимагає всебічного спрямування зусиль на досягнення спільних цілей та різноманітних потреб підлеглих. Воно передбачає велику відданість команді, стратегічне мислення та вміння ефективно розв’язувати проблеми. Лідер, крім того, повинен виявляти здатність реагувати на виклики бізнесу та бути джерелом натхнення та мотивації для інших. Його вплив сприяє не лише досягненню цілей, а й особистому зростанню команди (рис. 1) [3].



Рис. 1. Складові ефективного лідерства

Таким чином, вміння розуміти власні емоції та ефективно керувати ними, а також чутливість до емоцій інших, є важливою складовою емоційного інтелекту. Ця характеристика грає ключову роль у успішному лідерстві, допомагаючи керівникові взаємодіяти з оточуючими та приймати збалансовані рішення в різних ситуаціях. Лідер з високим рівнем емоційного інтелекту вміє не тільки розпізнавати свої власні почуття, але й реагувати на них в конструктивний спосіб, що сприяє покращенню комунікацій та взаєморозуміння в колективі. Таке розуміння емоцій дозволяє лідерові будувати сильні відносини з командою, розвивати позитивний робочий клімат та досягати спільних цілей з врахуванням емоційного виміру взаємодії [9].

В сучасному розумінні корпоративна культура представляє собою не лише атрибут організаційного середовища, але й живий та динамічний організм, який пронизує кожен аспект діяльності компанії. Це складна мозаїка цінностей, норм, традицій і підходів, які формують спільний вектор дії для всього колективу. Корпоративна культура стає відправною точкою, яка визначає не лише стратегічні напрямки компанії, але й тонко налаштовує внутрішні взаємини між її учасниками. Вона відзеркалює внутрішню сутність організації та визначає її ідентичність в бізнес-середовищі [1].

Однією з ключових особливостей сучасної корпоративної культури є активне вирощування власних лідерів. Компанії розуміють, що майбутнє успіху пов’язане з наявністю в команді тих, хто готовий взяти на себе відповідальність за напрямки розвитку та підтримку цінностей. Лідери у такому середовищі не тільки готові брати на себе відповідальність та приймати рішення, а й стають свого роду менторами та керівниками, які сприяють особистісному та професійному росту своїх підлеглих. Вони виступають каталізаторами для інновацій та здатні допомагати команді ефективно адаптуватися до нових викликів. Корпоративна культура не лише визначає, але й надихає співробітників на досягнення власних цілей: її сила полягає в здатності формувати спільну

мету, сприяти творчості, а також виробляти стійкий імідж, який залучає талановитих професіоналів [11].

Ефективне керівництво виконує ключову роль у створенні та розвитку корпоративної культури. Це не просто елемент, але й визначальний фактор, який впливає на цінності, стандарти та манеру поведінки працівників всередині компанії. Під час аналізу впливу лідерства на організаційну культуру можна виділити кілька важливих аспектів [6]:

- Визначення мети та цінностей. Лідерство встановлює і сприяє поширенню цілей і цінностей, які формують основні принципи корпоративної культури. Лідер слугує прикладом для інших, відображаючи та підтримуючи вказані цінності у своїй діяльності.

- Створення та підтримка відкритого спілкування. Ефективний лідер сприяє розвитку відкритого та ефективного спілкування в організації. Це включає не тільки передачу інформації, але й створення платформ для вільного обміну ідеями, думками та відгуками.

- Вплив на організаційний клімат та атмосферу. Лідерство формує організаційний клімат та атмосферу, які впливають на ставлення працівників до своєї роботи та один до одного. Лідер повинен підтримувати позитивне та сприятливе робоче середовище.

- Розвиток лідерства на всіх рівнях. Лідерство не обмежується лише верхнім рівнем управління. Ефективні лідери, зазвичай, вище корпоративне управління, стимулюють розвиток лідерських якостей персоналу на різних рівнях організаційної ієрархії, що сприяє зміцненню культури в організації в цілому.

- Призначення та підтримка «корпоративних героїв». Лідерство, як система, визначає та висуває особистості, які відображають особливі цінності та підтримують сталість організаційної культури. Ці «корпоративні герої», бодай, навіть, уявні, слугують прикладом для інших.

Загалом, роль лідерства в організаційній культурі полягає в активному формуванні та зміцненні цінностей, стимулюванні відкритого спілкування, створенні позитивного робочого середовища та розвитку лідерських якостей у всіх функціональних сферах діяльності.

Аналіз внутрішньої документації, зокрема, стратегічних планів розвитку функціональних підрозділів компанії та генеральних планів організаційного розвитку, вказують на те, які аспекти корпоративної культури є ключовими в організаційних директивах. Спостереження за взаємодією в реальних робочих ситуаціях дає можливість отримати конкретні вказівки щодо впливу лідерства на корпоративну культуру. У цьому контексті, використання ключових показників продуктивності KPI (Key Performance Indicators) надає конкретні метрики для вимірювання факторів, пов'язаних з корпоративною культурою.

Аналіз соціальних мереж та крос-функціональних груп дозволяє досліджувати динаміку та взаємодію всередині компанії. У такий спосіб можна виявляти структури комунікацій, неформальні зв'язки та ключових гравців, які впливають на обмін інформацією та формування культурних цінностей. Крос-функціональні групи сприяють взаємодії між різними рівнями та відділами в організації. Об'єднання спеціалістів різних сфер дозволяє оцінювати ефективність співпраці та взаємодії. Ці інструменти впливають на корпоративну культуру, надаючи можливість вивчати внутрішню взаємодію та розробляти стратегії для її підтримки й розвитку, що відповідають потребам та цілям компанії [5].

Використання KPI у корпоративній культурі є ефективним інструментом для вимірювання та управління різноманітними аспектами організаційного середовища. Цей підхід гнучкий і може легко адаптуватися до різних аспектів корпоративного життя, використовуючи конкретні метрики для визначення його стану та

можливих напрямків вдосконалення. Ключовою перевагою КРІ є можливість об'єктивної оцінки рівня задоволеності працівників, їхньої залученості та інших важливих факторів корпоративної культури. Такі показники, як відсоток задоволених працівників та регулярність внутрішньої комунікації, є важливими для вимірювання різних аспектів корпоративного життя. КРІ також дозволяють визначати ступінь відповідності корпоративних цінностей та місії, а також ефективність програм для покращення корпоративної культури. Важливість використання КРІ полягає в тому, що вони надають конкретні та вимірювані показники, які дозволяють відстежувати динаміку змін та вчасно вживати заходів для покращення корпоративної культури. Аналіз таких показників, як задоволеність від роботи та рівень конфліктності, є важливим для виявлення проблемних аспектів та впливу на формування корпоративної культури.

Для вимірювання рівня покращення соціально-психологічного клімату в організації використовується метод анкетування персоналу. Учасники опитування надають свої відповіді на цілу низку запитань, визначених встановленою шкалою, яка може бути, наприклад, десятибальною. Це дозволяє систематизувати та кількісно оцінити різні аспекти соціально-психологічного клімату, такі як взаємодія в колективі, рівень довіри, відкритість комунікацій, підтримка та інші.

Аналіз результатів анкетування забезпечує глибше розуміння емоційного стану та сприйняття робочого оточення працівниками. Високий інтегральний показник свідчить про позитивний соціально-психологічний клімат, який сприяє формуванню та утриманню здорової корпоративної культури.

Лідерство не обмежується простим управлінням. Його концептуальна сутність сьогодні виходить за традиційні межі розуміння менеджменту та управління персоналом, надаючи організації напрямок та структуру, які сприяють досягненню стратегічних цілей. Лідер не просто контролює процеси, але й інспірує, мотивує та визначає курс для розвитку [4, с. 56].

Потенціал лідерства проявляється в його здатності адаптуватися до різних типів корпоративної культури. Наприклад, у культурі інновацій та ризику важливою є здатність лідера створювати стимули для творчості та новаторства серед команди. Натомість, у консервативній культурі – дії та рішення лідера повинні бути стабільними та виваженими, забезпечуючи надійність та безпеку.

Важливим аспектом є також вплив лідера на корпоративні цінності та етику. Якщо лідерство пропагує відкритість та етичність, це може стати основою для розвитку культури, спрямованої на високі стандарти. Лідер також повинен враховувати традиційні та трансформаційні підходи до лідерства при формуванні корпоративної культури [2].

Традиційне та трансформаційне лідерство відрізняються за своєю спрямованістю та впливом на корпоративну культуру. Традиційні лідери прагнуть до стабільності та ефективності управління, підтримуючи існуючі порядки та стабільність організації. Трансформаційні лідери, натомість, спрямовані на креативність та зміни, розширюючи горизонти та стимулюючи інновації. Обидва типи лідерства мають великий вплив на формування корпоративної культури: традиційне лідерство сприяє структурованості та виконанню завдань, тоді як трансформаційне лідерство сприяє творчій культурі та інноваціям. У сучасному бізнес-середовищі, де динамічні зміни є нормою, важливо зберігати баланс між цими двома підходами. Обидва стилі можуть бути корисними на різних етапах розвитку компанії, забезпечуючи стійкий розвиток та здатність відповідати викликам часу.

Але сьогодні в досягненні високих результатів важливою є не тільки консолідація всього управлінського потенціалу компанії, а й всебічний аналіз та імплементація прогресивного досвіду в тій або іншій діяльності. Це є важливим ще й тому, що власний досвід конкретної організації не завжди відповідає цільовим критеріям, які сьогодні висуваються перед керівництвом та трудовим колективом під час реалізації ними

генеральної мети розвитку. У цьому сенсі, бенчмаркінг відіграє важливу роль у реалізації впливу ефективного лідерства на формування корпоративної культури компанії [10].

Бенчмаркінг – це процес порівняння показників діяльності, процесів або результатів компанії з аналогічними показниками інших організацій, які вважаються визначальними в галузі або секторі. Застосування бенчмаркінгу дозволяє лідерам компаній отримати об'єктивну оцінку стану розвитку корпоративної культури та зрозуміти, наскільки вони ефективно втілюють в життя основні стратегічні принципи розвитку порівняно з іншими гравцями на ринку [7].

Перш за все, бенчмаркінг допомагає лідерам виявити сильні та слабкі сторони власної корпоративної культури. Порівнюючи свою компанію з найкращими практиками інших успішних організацій, лідери можуть визначити, де вони вже відмінно працюють і де ще можна вдосконалити свої підходи.

Далі, бенчмаркінг дозволяє лідерам ідентифікувати конкретні цілі та стратегії для покращення корпоративної культури. Подивившись на те, що роблять краще інші компанії, лідери можуть встановити мірила для власної команди та визначити, які аспекти культури потребують більшого уваги та розвитку. Крім того, бенчмаркінг надає можливість лідерам впроваджувати кращі практики та інновації з інших компаній у свою власну культуру. Вивчаючи, як інші організації досягають успіху в розвитку корпоративної культури, лідери можуть запозичувати ідеї та стратегії, які можуть бути адаптовані та застосовані у їх власному контексті.

Загалом, бенчмаркінг є потужним інструментом для лідерів, які прагнуть покращити корпоративну культуру своєї компанії. Шляхом систематичного порівняння з іншими організаціями та застосуванням кращих практик, лідери можуть створити більш ефективну та приємну робочу атмосферу, що сприяє зростанню успішності та задоволення всіх учасників організації.

У кінцевому підсумку, розуміння та використання потенціалу лідерства у стратегічному управлінні визначає ефективність корпоративної культури. Лідер, що враховує різноманітні аспекти культури та адаптує свій стиль до потреб організації, сприяє створенню сприятливого середовища для досягнення великих стратегічних висот.

**Висновки.** Отже, ефективне лідерство має значний вплив на формування корпоративної культури компанії. Доведено, що успішні лідери виявляють здатність до визначення, сприяння та підтримки цілей, які відображають цінності та бачення компанії. Їхні дії та приклад впливають на весь колектив та сприяють формуванню спільної ідентичності. Практичними аспектами реалізації ідеї ефективного управління є впровадження системи зворотного зв'язку, розвиток лідерських якостей серед керівництва та підтримка сприятливого середовища для відкритої комунікації та співпраці. Саме тому, розробка стратегій навчання та розвитку для лідерів, а також впровадження програм, спрямованих на підтримку та підсилення корпоративних цінностей, може забезпечити стале покращення корпоративної культури, забезпечити постійний моніторинг ефективності заходів та вчасно коригувати стратегії відповідно до потреб організації.

#### Список використаних джерел:

1. Громко Л. Корпоративна культура як ключовий чинник розвитку торговельного підприємства. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2020. № 2. С. 114–120. DOI: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-02-114-120> (дата звернення: 10.02.2024).
2. Жарик С.А. Трансформаційне лідерство як запорука успішного управління змінами. *Молодий вчений*. 2018. № 6 (58). С. 200–203. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2018\\_6%281%29\\_48](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_6%281%29_48) (дата звернення: 10.02.2024).
3. Зоська Я.В., Кравченко Н.Ю., Стадник А.Г. Моделі та типи організаційної культури в контексті сучасних соціальних трансформацій. *Науковий вісник Ужгородського університету*.

Серія: «Педагогіка. Соціальна робота». 2022. № 1 (50). С. 103–107. DOI: <https://doi.org/10.24144/2524-0609.2022.50.103-107> (дата звернення: 10.02.2024).

4. Іванова Н.Г., Паливода О.О., Андрусин Ю.І. та ін. Психологічні засади лідерства в системі стратегічних комунікацій: навч. посіб. Київ : НА СБУ, 2022. 120 с. URL: [https://academy.ssu.gov.ua/uploads/p\\_157\\_91421497.pdf](https://academy.ssu.gov.ua/uploads/p_157_91421497.pdf) (дата звернення: 10.02.2024).

5. Кириченко Н.В., Хірса І.М. Мотиваційний механізм організації підприємницької діяльності. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, 2022. № 14. С. 32–36. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.14.4> (дата звернення: 10.02.2024).

6. Корнійчук А.А. Оцінка ефективності корпоративного управління на підприємстві. *Вісник ЖДТУ*. 2017. № 1 (79). С. 80–83. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu\\_econ\\_2017\\_1\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2017_1_13) (дата звернення: 10.02.2024).

7. Олійник І.В. Роль емоційного інтелекту в ефективному лідерстві. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. № 16. С. 222–228. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.29> (дата звернення: 10.02.2024).

8. Панфілов Ю., Грень Л., Каблаш В. Методика формування комунікативної компетентності майбутнього лідера-менеджера. *Теорія і практика управління соціальними системами*. Харків : НТУ «ХПІ», 2016. № 2. С. 10–19. DOI: <https://doi.org/10.20998/%25x> (дата звернення: 10.02.2024).

9. Сушик І.В., Сушик О.Г. Морально-психологічний та психоемоційний стан організації як показник якості менеджменту. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. № 2 (6). С. 106–120. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25518/nzmened-106-120.pdf> (дата звернення: 10.02.2024).

10. Bedianashvili G., Zhosan H. Lavrenko S. Modern digitalization trends of Georgia and Ukraine. *Published in Scientific Papers. Series "Management, Economic Engineering in Agriculture and rural development"*. 2022. Vol. 22. Issue 3. P. 57–74. Available at: <https://managementjournal.usamv.ro/index.php/scientific-papers/current> (дата звернення: 10.02.2024).

11. Todoshchuk A., Motorniuk U., Skliaruk T., Oliinyk I., Kormieieva T. Modelling Information Systems for Personnel Management: Navigating Economic Security in the Transition to Industry 5.0. *Ingenierie des Systemes d'Information*. 2023. No. 28(3). P. 595–601. URL: <https://iieta.org/journals/isi/paper/10.18280/isi.280307> (дата звернення: 10.02.2024).

### References:

1. Hromko L. (2020) Korporatyvna kultura yak kliuchovyi chynnyk rozvytku torhovelnoho pidpriemstva [Corporate culture as a key factor in the development of a trading company]. *Ekonomichnyi chasopys Shkivnoievropeiskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky*, vol. 2, pp. 114–120. DOI: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-02-114-120> (accessed February 10, 2024). (in Ukrainian)

2. Zharyk Ye. A. (2018) Transformatsiine liderstvo yak zaporuka uspishnoho upravlinnia zminamy [Transformational leadership as a key to successful change management]. *Molodyi vchenyi*, no. 6 (58), pp. 200–203. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2018\\_6%281%29\\_48](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_6%281%29_48) (accessed February 10, 2024). (in Ukrainian)

3. Zoska Ya. V., Kravchenko N. Yu., Stadnyk A. H. (2022) Modeli ta typy orhanizatsiinoi kultury v konteksti suchasnykh sotsialnykh transformatsii. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriya: «Pedahohika. Sotsialna robota»*, no. 1 (50), pp. 103–107. DOI: <https://doi.org/10.24144/2524-0609.2022.50.103-107> (accessed February 10, 2024). (in Ukrainian)

4. Ivanova N. H., Palyvoda O. O., Andrusyshyn Yu. I. et al. (2022) *Psyhholohichni zasady liderstva v systemi stratehichnykh komunikatsii: navch. posib* [Psychological foundations of leadership in the system of strategic communications: a textbook] Kyiv: NA SBU. Available at: [https://academy.ssu.gov.ua/uploads/p\\_157\\_91421497.pdf](https://academy.ssu.gov.ua/uploads/p_157_91421497.pdf) (accessed February 10, 2024). (in Ukrainian)

5. Kyrychenko N. V., Khirsa I. M. (2022) Motyvatsiinyi mekhanizm orhanizatsii pidpriemnytskoi diialnosti [Motivational mechanism for organizing entrepreneurial activity]. *Tavriyskiy naukovyi visnyk. Seriya: Ekonomika*, no. (14), pp. 32–36. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.14.4> (accessed February 10, 2024). (in Ukrainian)

6. Korniiichuk A. A. (2017) Otsinka efektyvnosti korporatyvnoho upravlinnia na pidpriemstvi [Evaluation of the effectiveness of corporate management at the enterprise]. *Visnyk ZhDTU*, no. 1 (79), pp. 80–83. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu\\_econ\\_2017\\_1\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2017_1_13) (accessed February 10, 2024). (in Ukrainian)

7. Oliinyk I. V. (2023) Rol emotsiinoho intelektu v efektyvnomu liderstvi [The role of emotional intelligence in effective leadership]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriya: Ekonomika*, no. (16), pp. 222–228. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.29> (accessed February 10, 2024). (in Ukrainian)

8. Panfilov Yu., Hren L., Kablash V. (2016) Metodyka formuvannia komunikatyvnoi kompetentnosti maibutnoho lidera-menedzhera [Methods of forming the communicative competence of a future leader-manager]. *Teoriia i praktyka upravlinnia sotsialnyimi systemamy*. Kharkiv: NTU «KhPI». No. 2, pp. 10–19. DOI: <https://doi.org/10.20998/%25x> (accessed February 10, 2024). (in Ukrainian)

9. Sushyk I. V., Sushyk O. H. (2021) Moralno-psykholohichniy ta psykhoemotsiinyi stan orhanizatsii yak pokaznyk yakosti menedzhmentu [Moral, psychological and psycho-emotional state of the organization as an indicator of management quality]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku*, no. 2 (6), pp. 106–120. Available at: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25518/nzmened-106-120.pdf> (accessed February 10, 2024). (in Ukrainian)

10. Bedianashvili G., Zhosan H., Lavrenko S. (2022) Modern digitalization trends of Georgia and Ukraine. *Published in Scientific Papers. Series "Management, Economic Engineering in Agriculture and rural development"*, vol. 22, is. 3, pp. 57–74. Available at: <https://managementjournal.usamv.ro/index.php/scientific-papers/current> (accessed February 10, 2024)

11. Todoshchuk A., Motorniuk U., Skliaruk T., Oliinyk I., Kornicieva T. (2023) Modelling Information Systems for Personnel Management: Navigating Economic Security in the Transition to Industry 5.0. *Ingenierie des Systemes d'Information*, no. 28(3), pp. 595–601. Available at: <https://iieta.org/journals/isi/paper/10.18280/isi.280307> (accessed February 10, 2024).



УДК 338.2

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.30>**Польова Н.М.**

кандидат економічних наук, доцент,

Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5140-2136>**Дубик Б.І.**

аспірант,

Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-9266-7569>**Poliova Nataliya, Dubyk Bohdan**

Private Higher Education Establishment «European University»

## ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

### DIGITALIZATION AND ITS IMPACT ON THE STRATEGIC PLANNING OF THE ENTERPRISE

У статті системно та комплексно проаналізовано сучасні аспекти стратегічного планування, які з'явилися на вимогу цифровізації економіки, щоб висвітлити теоретичні основи стратегічного планування. Ці результати можуть бути корисними для організації, які прагнуть процвітати в цифровій економіці та зробити внесок у розвиток стратегічного планування. Це дослідження відкриває нові погляди на теоретичні аспекти стратегічного планування в цифровій економіці та усуває розрив між традиційними і цифровими стратегіями, акцентує увагу на клієнтоорієнтованості, прийнятті рішень на основі даних, гнучкості та інноваціях, а також забезпечує емпіричну підтримку досліджуваних теоретичних побудов. Ці внески покращують наше розуміння того, як організації можуть адаптуватися та процвітати в епоху цифрових технологій. Застосовуючи процес прийняття рішень на основі даних орієнтованих на клієнта стратегій, гнучкості та інноваціях, організації можуть покращити свої процеси стратегічного планування та досягти успіху в епоху цифрових технологій.

**Ключові слова:** цифровізація, стратегічне планування, фірма, big-data, Agile, e-commerce, Індустрія 4.0, RBV, DCV, STS, екосистемна перспектива.

*In the era of unprecedented digital transformation, businesses and economies worldwide are navigating the complex terrain of the digital landscape. This publication delves into the theoretical underpinnings of strategic planning within this new paradigm, where digitalization has become the driving force for change. The profound impact of digitalization on contemporary economies and businesses necessitates a comprehensive exploration of the theoretical aspects of strategic planning in this new context. This publication seeks to elucidate the theoretical foundations that underpin strategic planning in the conditions of the digital economy. It'll provide a nuanced theoretical understanding of how digitalization has altered the fundamental principles of strategic planning. The publication will also identify and analyze the challenges and opportunities that organizations encounter when formulating and executing strategies within the digital economy. This publication employs a mixed-methods research design to investigate the theoretical aspects of strategic planning within the context of the digitalization of the economy. The combination of empirical-theoretical, scientific abstraction, deduction, and data collection and analysis allows for a comprehensive understanding of the multifaceted dynamics in the digital age. The publishing systematically and comprehensively analyzed modern strategic planning aspects which appeared at the request of digitalization of the economy to highlight the theoretical foundations underpinning strategic planning. These results may have implications for organizations seeking to thrive in the digital economy and contribute to the evolving body of strategic literature. This research introduces novel insights into the theoretical aspects of strategic planning within the digital economy. It bridges the gap between traditional and digital*

*strategies, emphasizes customer-centricity, data-driven decision-making, agility, and innovation, and provides empirical support for the theoretical constructs explored. These contributions enhance our understanding of how organizations can adapt and thrive in the digital age. The practical significance of this research lies in its ability to guide organizations, policymakers, and professionals in harnessing the theoretical foundations presented in the study. By embracing data-driven decision-making, customer-centric strategies, agility, and innovation, organizations can enhance their strategic planning processes and achieve success in the digital age.*

**Keywords:** digitalization, strategic planning, firm, big-data, Agile, e-commerce, Industry 4.0, RBV, DCV, STS, Ecosystem perspective.

**Постановка проблеми.** Цифровізація в своїй суті представляє собою конвергенцію даних, зв'язку та технологій. Вона торкнулася кожного сектора економіки, від виробництва та фінансів до охорони здоров'я та освіти, сприяючи інноваціям і каталізуючи зміни із раніше небаченою швидкістю. Ця трансформація – це не просто опція, а обов'язкова необхідність для організацій, оскільки ті, кому не вдається адаптуватися, ризикують застаріти на ринку, що динамічно розвивається.

Глибокий вплив цифровізації на сучасну економіку та бізнес вимагає всебічного дослідження теоретичних аспектів стратегічного планування в цьому новому контексті. Ця публікація має з'ясувати теоретичні основи, які лежать в основі стратегічного планування в умовах цифрової економіки, надаючи дорожню карту для компаній, щоб орієнтуватися в тонкощах та нюансах цього динамічного ландшафту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Стрімкий розвиток інформаційних технологій та цифровізація суспільства не можуть оминати економіку та управління підприємством, тому вже в цьому тисячолітті з'явилося багато наукових публікацій і досліджень, у тому числі пов'язаних із стратегічним плануванням. Так, проблемам побудови та реалізації нових теоретичних основ присвячені наукові праці таких учених, як Джей Барні та Біргер Вернерфельд, Девід Дж. Тіс та Інді Мамфорд.

Наукові праці таких вчених, як А. Макефі, Ерік Браніолфсон, Алекс Джіа, Джіа Сонг, М. Окландер, Дейв Чаффі, Джуді Хемменвей, Дон Кінард та інші присвячені використанню інформаційних технологій для створення нових аспектів стратегічного планування. Не дивлячись на глибоке вивчення теоретичних конструкцій, які лежать в основі стратегічного планування в контексті цифрової економіки та з огляду на те, що теорії та практики, які керували стратегічним плануванням протягом десятиліть, вже не є єдиними правильними, а більшість з них є застарілими і не придатними для застосування. Статичні довгострокові плани уступили місце гнучким, адаптивним стратегіям, здатним відповідати на постійно змінюючийся цифровий простір. Що й визначає актуальність подальших досліджень в цьому напрямку.

**Формулювання цілей статті.** Забезпечити тонке теоретичне розуміння того, як цифровізація змінила фундаментальні принципи стратегічного планування. Визначити та проаналізувати виклики та можливості, з якими стикаються організації під час формулювання та виконання стратегій у цифровій економіці. Це включає вивчення перешкод для змін і нових шляхів зростання та ефективності, які пропонує цифровізація.

**Виклад основного матеріалу.** В епоху цифровізації традиційні конструкції стратегічного планування адаптувалися та еволюціонували у відповідь на епоху цифрових технологій. Однією з ключових змін є збільшення уваги до маневреності та чутливості. Цифрова ера характеризується швидкими технологічними змінами, тому фірми повинні мати можливість швидко адаптувати свої стратегії, щоб вижити та процвітати. Це призвело до переходу від традиційних п'ятирічних стратегічних планів до більш гнучких та ітеративних процесів планування. Ще одна ключова зміна – посилення уваги до даних і аналітики. У епоху цифрових технологій компанії мають доступ до великої кількості даних про своїх клієнтів, продукти та операції (так звана Big-data). Ці дані можна використовувати для прийняття стратегічних

рішень і підвищення ефективності та результативності бізнес-процесів. Традиційні конструкції стратегічного планування також адаптувалися, щоб відобразити зростаюче значення екосистем у цифровій економіці. У минулому фірми часто конкурували ізольовано. Однак у цифровій економіці компаніям все більше потрібно співпрацювати з іншими фірмами, клієнтами, постачальниками та іншими зацікавленими сторонами, щоб генерувати прибуток та зростати.

Це призвело до переходу від традиційного конкурентного аналізу до аналізу екосистеми. Усе це впровадження призвело до нових теоретичних конструкцій, які можна використовувати і для стратегічного планування в цифровій економіці, включаючи такі конструкції як «бачення фірми на основі ресурсів [Resource-based view of the firm](RBV)», «бачення динамічних можливостей [Dynamic capabilities view] (DCV)», «перспективу екосистеми [Ecosystem perspective]», «Теорія соціотехнічних систем [Socio-technical systems theory] (СТС)». Використовуючи ці теоретичні конструкції, фірми можуть глибше зрозуміти цифрову економіку, виклики та можливості, з якими вони стикаються. Це може допомогти їм розробити ефективніші стратегії успіху в епоху цифрових технологій.

Бачення фірми на основі ресурсів (RBV) – це теоретичний конструкт стратегічного управління та організаційної теорії, який зосереджений на внутрішніх ресурсах і можливостях фірми як основних джерелах конкурентної переваги та довгострокового успіху. Його вперше представили такі вчені, як Джей Барні (Jay Barney) та Вернерфельт (Wernerfelt), у 1980-х роках [1], і з тих пір він став основоположним поняттям у розумінні того, як фірми можуть створювати та підтримувати конкурентну перевагу.

В основі RBV стоїть припущення того, що фірми володіють різними наборами ресурсів, і ці ресурси відрізняються за своєю природою, якістю та доступністю. Не всі ресурси мають однакову цінність чи рідкість.

RBV стверджує, що конкурентна перевага фірми в першу чергу визначається унікальним набором ресурсів і можливостей, якими вона володіє. Ресурси можуть бути матеріальними (фізичні активи, технології) або нематеріальними (знання, репутація), а можливості – це здатність фірми розгорнути та ефективно використовувати ці ресурси.

RBV має обмеження, такі як проблема ідентифікації та кількісної оцінки цінних, але нематеріальних ресурсів. Крім того, це насамперед теорія, орієнтована на внутрішнє середовище, що означає, що вона не дає повної картини динамічного конкурентного середовища.

Бачення динамічних можливостей (DCV) – це теоретичний конструкт стратегічного управління та організаційної теорії, який зосереджений на здатності фірми адаптуватися, змінюватися та впроваджувати інновації у відповідь на динамічне та непередбачуване середовище. Розроблений такими вченими, як Девід Дж. Тіс (David J. Teece), Гарі Пізано (Gary Pisano) та Емі Шуен (Amy Shuen) [2], DCV наголошує на ролі динамічних можливостей у формуванні конкурентної переваги фірми та її довгострокового успіху.

Динамічні можливості відносяться до здатності організації інтегрувати, будувати та реконфігурувати свої ресурси та компетенцію у відповідь на зміни ринкових умов. Ці можливості необхідні для адаптації до невизначеності та стимулювання інновацій. Основна передумова DCV полягає в тому, що фірми повинні постійно адаптуватися та змінюватися, щоб залишатися конкурентоспроможними. У динамічному середовищі статичних можливостей, які передбачають ефективне використання наявних ресурсів, недостатньо.

Оригінальна модель Девіда Тісі (David J. Teece) визначає три ключові процеси в межах динамічних можливостей: зондування (Sensing) – Здатність розпізнавати зміни та можливості в оточенні; захоплення (Seizing) – Здатність реагувати швидко та ефективно на виявлені можливості; трансформація (Transforming) – Здатність переконфігурувати ресурси та компетенції для використання можливостей.

Навчання та управління знаннями відіграють вирішальну роль у динамічних можливостях. Організаціям необхідно розвивати культуру навчання, експериментування та поширення знань у всій організації.

DCV є особливо актуальним у галузях і контекстах, які характеризуються швидкими технологічними змінами, турбулентністю ринку та гострою конкуренцією. Він надає компаніям основу для розвитку та використання своїх динамічних можливостей, сприяючи інноваціям та адаптивності в бізнес-середовищі, що постійно змінюється.

На практиці фірми, які застосовують RBV, проводимуть аудит ресурсів, щоб визначити свої унікальні сильні та слабкі сторони та розробити стратегії для використання та покращення цінних, рідкісних і неповторних ресурсів і можливостей. Цей підхід вплинув на прийняття стратегічних рішень і розподіл ресурсів в організаціях різних галузей.

Екосистемна перспектива в контексті бізнесу та стратегії відноситься до стратегічного підходу, який розглядає організації як частину ширшої екосистеми або мережі взаємопов'язаних організацій, включаючи постачальників, клієнтів, партнерів, конкурентів та інших зацікавлених сторін. Ця перспектива визнає, що успіх організації глибоко пов'язаний зі здоров'ям і динамікою екосистеми, в якій вона працює.

Теорія соціо-технічних систем (STS) є міждисциплінарною структурою, яка виникла в області досліджень організації та управління, але має ширше застосування. Теорія підкреслює взаємодію та взаємозалежність соціальних і технічних факторів всередині організації чи системи. Теорія STS визнає, що як соціальні, так і технічні елементи повинні розглядатися та проектуватися разом для створення ефективних систем. Теорія STS виникла в 1950-х роках під час роботи дослідників Тавістокського інституту людських відносин у Лондоні, а історію дослідження описав Енід Мамфорд (Enid Mumford) у своїй науковій статті «Історія соціально-технічного дизайну: роздуми про його успіхи, невдачі та потенціал» [3].

Теорія STS підкреслює взаємозалежність соціальних і технічних компонентів в організаціях і системах. Вона стверджує, що зміни в одному аспекті (соціальному чи технічному) можуть мати глибокий вплив на інший. Тому їх необхідно вирівняти для досягнення оптимальних результатів.

Соціальні аспекти охоплюють людські фактори, такі як організаційна культура, командна робота, посадові ролі, моделі спілкування, а також ставлення та поведінка окремих людей в організації. Теорія STS визнає, що люди є не просто операторами технологій, але й активними учасниками успіху системи.

Організації можуть навчатися та вдосконалюватися, використовуючи принципи STS. Спостерігаючи за тим, як соціальні та технічні елементи взаємодіють і адаптуються, з часом, організації можуть приймати обґрунтовані рішення щодо постійного вдосконалення.

Впровадження принципів STS може бути складним завданням, оскільки вимагає глибокого розуміння як соціальних, так і технічних аспектів і часто передбачає зміну встановлених робочих процесів і структур.

Одним із помітних аспектів цифровізації є велика кількість даних (Big-data), які генеруються онлайн-діяльністю та цифровими системами. Цей потік даних призвів до переоцінки стратегічного планування. Компанії тепер мають доступ до безпрецедентних обсягів інформації, отриманої за допомогою онлайн-дій, датчиків і взаємопов'язаних пристроїв. У результаті стратегічне планування розвинулося до використання великих даних і розширеної аналітики. Розуміння, отримане з даних, забезпечує конкурентну перевагу, дозволяючи організаціям зрозуміти поведінку клієнтів, ринкові тенденції та нові можливості. Аналізуючи поведінку споживачів, ринкові тенденції та конкурентний ландшафт, компанії можуть приймати обґрунтовані рішення та адаптувати свої стратегії в реальному часі.

Інструменти стратегічного планування, які використовують великі дані (Big-data):

- Прийняття рішень на основі даних (Data-Driven Decision Making). Традиційне стратегічне планування часто спиралося на історичні дані та дослідження ринку. Навпаки, цифрова економіка дозволяє збирати та аналізувати дані в реальному часі. Підприємства можуть оцінювати поведінку споживачів, уподобання та нові тенденції, коли вони виникають, що призводить до більш обґрунтованих стратегій.

- Сегментація та персоналізація ринку. Аналізуючи великі набори даних, компанії можуть ідентифікувати окремі групи клієнтів і відповідним чином адаптувати свої продукти, послуги та маркетингові заходи. Персоналізація більше не є розкішною, а стратегічною необхідністю в епоху цифрових технологій.

- Конкурентна розвідка. Завдяки аналітиці даних організації отримують конкурентну перевагу, розуміючи дії своїх конкурентів і динаміку ринку. Вони можуть відстежувати та оцінювати стратегії конкурентів, ціни та відгуки клієнтів у режимі реального часу. Ця інформація потім використовується для точного налаштування їхніх власних стратегій, щоб залишатися попереду на ринку.

- Аналітика прогнозів [4; 9]. Стратегічне планування в цифровій економіці – це не лише реагування на поточні тенденції, а й передбачення майбутніх подій. Це дозволяє компаніям завчасно коригувати свої стратегії відповідно до майбутніх викликів і можливостей.

- Оптимізація ланцюга поставок. Великі дані та аналітика відіграють ключову роль в управлінні ланцюгом поставок. Завдяки моніторингу в реальному часі організації можуть оптимізувати рівень запасів, оптимізувати логістику та зменшити витрати. Це, у свою чергу, впливає на їхнє стратегічне планування, забезпечуючи більш ефективну та рентабельну діяльність.

- Статистика клієнтів. Розуміння поведінки споживачів має вирішальне значення для ефективного стратегічного планування. Аналітика може надати інформацію про вподобання клієнтів, моделі купівлі та відгуки. Ці знання допомагають організаціям створювати стратегії, які відповідають потребам клієнтів і покращують загальний досвід клієнтів.

- Оцінка ризиків [5; 10]. У цифровій економіці організації наражаються на різні ризики, включаючи загрози кібербезпеці та коливання ринку. Великі дані та аналітика можуть оцінити та кількісно визначити ці ризики. Їх можна використовувати для моделювання та імітації різних сценаріїв для розробки стратегій, які пом'якшують потенційні загрози.

- Постійне вдосконалення. На відміну від традиційного планування, яке часто виконується за фіксованим графіком, цифрове стратегічне планування є безперервним процесом. Великі дані та аналітика дозволяють організаціям відстежувати ефективність своїх стратегій у режимі реального часу та вносити необхідні корективи. Цей ітеративний підхід гарантує, що стратегії залишатимуться актуальними та чутливими до мінливих умов.

- Безперервна ітерація. Організації регулярно оцінюють і коригують свої стратегії у відповідь на нові можливості чи виклики. Цей ітеративний підхід є характерною рисою цифрової економіки.

- Дані та відгуки в реальному часі. Цей процес прийняття рішень на основі даних дозволяє швидко адаптуватися, щоб краще задовольняти потреби клієнтів і використовувати зміни на ринку.

- Міжфункціональна співпраця. Різні відділи всередині організації тісно співпрацюють, щоб сприяти інноваціям і гарантувати, що стратегічні рішення узгоджуються з ширшими цілями організації.

- Планування на основі спринтів. Цей метод заохочує орієнтований на результат підхід до стратегічної реалізації з обмеженим часом.

– Толерантність до ризику та експериментування. Гнучкі та адаптивні стратегії зазвичай охоплюють вищий рівень терпимості до ризику. Організації готові експериментувати, приймати прораховані ризики та вчитися на невдачах. Таке мислення заохочує інновації та швидку адаптацію.

– Орієнтація на клієнта. Орієнтація на клієнта лежить в основі адаптивних стратегій. Організації надають пріоритет розумінню потреб клієнтів, уподобань і відгуків.

– Сценарне планування. Організації розглядають ряд можливих майбутніх сценаріїв і розробляють плани реагування на кожен, гарантуючи, що вони готові до різних непередбачених ситуацій.

– Інтеграція технологій. Організації використовують цифрові платформи для аналізу даних, комунікації та управління проектами, щоб полегшити швидке прийняття рішень і впровадження.

– Конкурентна гнучкість. Гнучкі та адаптивні стратегії не тільки реагують на зміни ринку, але й спрямовані на те, щоб перехитрити конкурентів.

– Економна та ефективна робота. Гнучкі стратегії часто призводять до економічніших і ефективніших операцій. Усунувши непотрібні процеси, зменшивши відходи та зосередившись на діяльності з доданою вартістю, організації можуть реагувати на зміни ефективніше.

Цифровізація змінила спосіб взаємодії компаній зі своїми клієнтами. Цифровий маркетинг, соціальні медіа та електронна комерція стали невід'ємними компонентами стратегічного планування. У цифровій економіці організації мають інструменти для створення персоналізованих маркетингових кампаній, взаємодії з клієнтами в режимі реального часу та розширення охоплення свого ринку. Теоретичні основи цифрового маркетингу та електронної комерції відіграють вирішальну роль у формуванні сучасних бізнес-стратегій.

– Цільова реклама. Цифровий маркетинг надає можливість точного націлювання на певні сегменти клієнтів. Завдяки аналітиці даних і аналізу клієнтів організації можуть адаптувати свої рекламні зусилля, щоб охопити потрібних людей у потрібний час.

– Контент-маркетинг. Контент-маркетинг є ключовим компонентом стратегій цифрового маркетингу. Це передбачає створення цінного, інформативного та цікавого контенту, який не тільки приваблює потенційних клієнтів, але й створює авторитет бренду.

– Пошукова оптимізація (SEO). Передбачає оптимізацію онлайн-контенту для підвищення рейтингу в результатах пошукової системи. З'являючись на першій сторінці результатів пошуку, компанії можуть збільшити свою видимість і залучити органічний трафік на свої веб-сайти.

– Маркетинг у соціальних мережах.

– Реклама з оплатою за клік (PPC). PPC реклама дозволяє організаціям платити за рекламу тільки тоді, коли користувачі натискають на неї. Такі платформи, як Google Ads і Bing Ads, пропонують цю рекламну модель. Це економічно вигідно та забезпечує спосіб охоплення високоцільової аудиторії.

– Маркетинг електронною поштою. Маркетинг електронною поштою залишається цінним інструментом для взаємодії з клієнтами та потенційними клієнтами. Організації використовують кампанії електронною поштою, щоб доставляти персоналізований вміст, рекламні акції та оновлення безпосередньо в папку «Вхідні» своєї аудиторії.

– Платформи електронної комерції. Платформи електронної комерції, такі як Shopify, WooCommerce і Magento, дозволяють компаніям продавати продукти та послуги онлайн. Ці платформи надають інструменти для списків продуктів, кошчків для покупок, безпечної обробки платежів і виконання замовлень.

– Аналітика клієнтів. Стратегічне планування передбачає використання цих даних для отримання уявлення про вподобання клієнтів, їх купівельні звички та шлях клієнта.

– Багатоканальні стратегії. Стратегічне планування часто включає створення безперебійного багатоканального досвіду, коли клієнти можуть взаємодіяти з брендом у кількох точках взаємодії, включаючи фізичні магазини, веб-сайти, мобільні програми та соціальні мережі. Забезпечення узгодженості в цих каналах має важливе значення для єдиної взаємодії з клієнтами.

Із зростанням цифровізації зростає вразливість до загроз кібербезпеці. Теоретичні аспекти кібербезпеки та управління ризиками набули помітного значення в стратегічному плануванні. Організації повинні зосереджуватися не лише на використанні цифрових можливостей, але й на захисті своїх цифрових активів [6].

– Захист цифрових активів. Заходи кібербезпеки, такі як брандмауери, системи шифрування та виявлення вторгнень, застосовуються для захисту від несанкціонованого доступу та витоку даних.

– Конфіденційність даних і відповідність. Стратегічне планування має гарантувати, що конфіденційність даних і дотримання нормативних вимог є невід’ємною частиною бізнес-операцій.

– Виявлення загроз і реагування [7; 11]. Стратегії кібербезпеки включають виявлення загроз у реальному часі та механізми реагування, які можуть швидко ідентифікувати та пом’якшувати загрози. Раннє виявлення та швидке реагування можуть запобігти витоку даних і мінімізувати шкоду.

– Навчання та обізнаність співробітників. Співробітники часто є першою лінією захисту від кіберзагроз. Ефективні стратегії кібербезпеки передбачають постійне навчання та програми підвищення обізнаності, щоб навчити співробітників безпечним онлайн-практикам, загрозам фішингу та важливості надійних паролів. Добре поінформована робоча сила може значно знизити ризик інцидентів безпеки.

– Планування реагування на інциденти. Плани реагування на інциденти описують, як організація відреагує на порушення безпеки. Ці плани включають кроки для стримування порушення, сповіщення постраждалих сторін і відновлення нормальної роботи.

– Управління ризиками третіх сторін. Управління ризиками в стратегічному плануванні включає оцінку та управління ризиками кібербезпеки, пов’язаними зі відносинами з третіми сторонами.

– Безперервність бізнесу та аварійне відновлення [8; 12]. Кіберінциденти можуть порушити бізнес-операції, тому важливо мати плани безперервності бізнесу та аварійного відновлення. Ці плани гарантують швидке відновлення критично важливих систем, мінімізуючи простої та фінансові втрати.

– Дизайн з урахуванням безпеки. Кібербезпека повинна бути інтегрована в проектування та розробку цифрових продуктів і послуг. Дизайн з урахуванням безпеки – це проактивний підхід, який гарантує, що безпека враховується на кожному етапі розробки продукту чи системи.

– Оцінка ризиків і визначення пріоритетів. Стратегічне планування кібербезпеки передбачає оцінку ризиків для виявлення вразливостей і загроз. Ці ризики потім визначаються за пріоритетністю на основі їх потенційного впливу на організацію, допомагаючи ефективно розподіляти ресурси.

– Кіберстрахування. У рамках управління ризиками організації часто розглядають кіберстрахування як засіб пом’якшення фінансових втрат у разі значного кіберінциденту. Це передбачає оцінку витрат, пов’язаних із можливим порушенням, і відповідне отримання страхового покриття.

Концепції цифрової трансформації та четверта промислова революція привернули значну увагу науковців. Ці концепції наголошують на інтеграції цифрових технологій у різні галузі промисловості, зміні ланцюгів постачання, виробничих процесів і створення вартості.

– Стратегічне узгодження з виробництвом. У стратегічному плануванні четверта промислова революція узгоджуються з цілями виробництва та ланцюга постачання.

Запровадження IoT, автоматизації та аналізу даних у виробничих процесах ретельно інтегровано в загальну бізнес-стратегію.

– Розумне виробництво. четверта промислова революція означає перехід до інтелектуального виробництва, де машини та системи спілкуються та приймають децентралізовані рішення. Стратегічний план визначає, як інтелектуальні виробничі технології будуть інтегровані для підвищення ефективності та продуктивності.

– Сполучені ланцюги поставок. Стратегічне планування розповсюджує ідею четвертої промислової революції за межі заводського цеху на весь ланцюг постачання. Організації прагнуть створити пов'язані та чутливі ланцюги поставок, які можуть швидко адаптуватися до коливань ринку та вимог клієнтів.

– Прогнозоване обслуговування. Розробляються стратегії прогнозованого технічного обслуговування, що дозволяє організаціям використовувати дані датчиків для прогнозування, коли обладнання потребуватиме технічного обслуговування, мінімізуючи час простою та зменшуючи витрати.

– Прийняття рішень на основі даних. Стратегічне планування наголошує на аналітиці даних і оптимізації протягом усього виробничого процесу. План визначає, як прийняття рішень на основі даних покращить операційну ефективність, управління запасами та якість продукції.

– Людино-машинна співпраця. В четверту промислову революцію співпраця людини і машини є важливим аспектом. Стратегічний план підкреслює, як доповнена реальність, віртуальна реальність і спільна робототехніка підвищать продуктивність і безпеку працівників.

– Кіберфізичні системи. Інтеграція кіберфізичних систем у процеси виробництва та ланцюга постачання є критично важливим компонентом стратегічного планування. План визначає, як взаємопов'язані системи, датчики та механізми керування використовуватимуться для створення ефективних операцій, керованих даними.

**Висновки.** Отже, досліджені теоретичні засади, підкреслюють трансформаційну силу цифровізації в стратегічному плануванні. Ці уявлення служать компасом для організацій, які проводять їх через хитросплетіння цифрової економіки. Ландшафт стратегічного планування змінився так, щоб досягти цифровізацію, спрямованість на клієнта, прийняття рішень на основі даних, гнучкість та інновації як наріжні камені успіху у цифрову епоху. Дослідження виявило кілька фундаментальних уявлень, які мають практичні та теоретичні наслідки для організацій і дослідників.

Рекомендаціями щодо того, як підприємства можуть пристосувати свої стратегічні планувальні процеси у цифрову епоху є:

– Розвивати чітке уявлення про цифровий ландшафт. Підприємства повинні розуміти ключові тенденції та технології, які формують їх галузь, а також вплив цих тенденцій та технологій на їх клієнтів, конкурентів і постачальників.

– Прийняти більш гнучкий та ітеративний підхід до стратегічного планування. Підприємства повинні бути здатні швидко адаптувати свої стратегії до змін у цифровому ландшафті. Це вимагає більш ітеративного підходу до планування, з регулярними переглядами та коригуваннями, щоб забезпечити відповідність стратегії цілям та завданням бізнесу.

– Стати більш орієнтованим на дані. Підприємства повинні збирати та аналізувати дані для прийняття стратегічних рішень. Ці дані можна використовувати для виявлення нових можливостей та загроз, оцінки ефективності існуючих стратегій та розробки більш ефективних стратегій на майбутнє.

– Інвестувати в цифрові можливості. Підприємства повинні розвивати та підтримувати цифрові можливості, необхідні для впровадження своїх цифрових стратегій. Це включає вкладання у цифрову інфраструктуру, навчання співробітників цифровим технологіям та розвиток культури цифрової інновації.

Шляхом виконання цих рекомендацій підприємства можуть розробляти та впроваджувати стратегічні плани, які допоможуть їм процвітати у цифровій економіці.



Крім того, важливо зауважити, що стратегічне планування не є одноразовою подією. Це постійний процес, який слід регулярно переглядати та оновлювати з урахуванням змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Це особливо важливо у цифрову епоху, де бізнес-ландшафт постійно змінюється.

### Список використаних джерел:

1. Jay Barney. Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. *Management Science*. 1986. Vol. 32. No. 10. URL: <http://www.jstor.org/stable/2631697>
2. David J. Teece, Gary Pisano, Amy Shuen. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 1997. Volume 18. Issue 7. DOI: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
3. Enid Mumford. The story of socio-technical design: reflections on its successes. *Information systems journal*. Volume 16. Issue 4. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1365-2575.2006.00221.x>
4. Bahman Zohuri, Farhang Mossavar-Rahmani, Farahnaz Behgounia. Knowledge Is Power in Four Dimensions : Models to Forecast Future Paradigm: in book. 2022. P. 573–637. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/B9780323951128000180?via%3Dihub>
5. Mounir El Khatib, Humaid Al Shehhi, Mohammed Al Nuaimi. How Big Data and Big Data Analytics Mediate Organizational Risk Management. *Journal of Financial Risk Management*. 2023. Vol. 12. No. 1. URL: <https://www.scrip.org/journal/paperinformation.aspx?paperid=122828>
6. Thomas R. Peltier, Information Security Fundamentals. 2013. URL: <https://www.amazon.com/Information-Security-Fundamentals-Second-Peltier/dp/1439810621>
7. Ross Brewer. Cyber threats: reducing the time to detection and response. *Network Security*. 2015. Volume 2015. Issue 5. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1353485815300374?via%3Dihub>
8. Sahebjamnia N., Torabia S.A., Mansouri S.A. Integrated business continuity and disaster recovery planning: Towards organizational resilience. *European Journal of Operational Research*. 2015. Volume 242. Issue 1. P. 261–273. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0377221714007942>
9. Бужимська К.О., Желіховська М.В. Сучасні тенденції та моделі розвитку підприємництва в умовах цифрової економіки. *Підприємництво і торгівля*. 2021. № 28. С. 15–19.
10. Панчук А., Малькова К. Теоретичні основи формування цифрової стратегії підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-76>
11. Токмакова І.В., Шатохін Д.А., Мельник С.В. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах цифровізації економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 64. С. 283–291. DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i64.149563>
12. Коляденко С.В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні та світі. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2016. № 6. С. 105–112.

### References:

1. Jay Barney (1986) Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. *Management Science*, vol. 32, no. 10. Available at: <http://www.jstor.org/stable/2631697>
2. David J. Teece, Gary Pisano, Amy Shuen (1997) Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, volume 18, issue 7. DOI: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
3. Enid Mumford The story of socio-technical design: reflections on its successes. *Information systems journal*. volume 16, issue 4. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1365-2575.2006.00221.x>
4. Bahman Zohuri, Farhang Mossavar-Rahmani, Farahnaz Behgounia (2022) *Knowledge Is Power in Four Dimensions : Models to Forecast Future Paradigm*: in book. P. 573–637. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/B9780323951128000180?via%3Dihub>
5. Mounir El Khatib, Humaid Al Shehhi, Mohammed Al Nuaimi (2023) How Big Data and Big Data Analytics Mediate Organizational Risk Management. *Journal of Financial Risk Management*, vol. 12, no. 1. Available at: <https://www.scrip.org/journal/paperinformation.aspx?paperid=122828>
6. Thomas R. (2013) Peltier, Information Security Fundamentals. Available at: <https://www.amazon.com/Information-Security-Fundamentals-Second-Peltier/dp/1439810621>
7. Ross Brewer (2015) Cyber threats: reducing the time to detection and response. *Network Security*, volume 2015, issue 5. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1353485815300374?via%3Dihub>

8. Sahebjamnia N., Torabia S. A., Mansouri S. A. (2015) Integrated business continuity and disaster recovery planning: Towards organizational resilience. *European Journal of Operational Research*, volume 2426 issue 1, pp. 261–273. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0377221714007942>

9. Buzhym'ska K.O., Zhelikhov'ska M.V. (2021) Suchasni tendentsii ta modeli rozvytku pidpriemnytstva v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Modern trends and models of entrepreneurship development in the conditions of the digital economy]. *Pidpriemnytstvo i torhivlia*, no. 28, pp. 15–19.

10. Panchuk A., Malkova K. (2021) Teoretychni osnovy formuvannia tsyfrovoy stratehii pidpriemstv [Theoretical foundations of forming a digital strategy of enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-76>

11. Tokmakova I. V., Shatokhin D. A., Melnyk S. V. (2018) Stratehichne upravlinnia rozvytkom pidpriemstv v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky [Strategic management of the development of enterprises in the conditions of digitalization of the economy]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 64, pp. 283–291. DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i64.149563>

12. Koliadenko S. V. (2016) Tsyfrova ekonomika: peredumovy ta etapy stanovlennia v Ukraini ta sviti [Digital economy: prerequisites and stages of formation in Ukraine and the world]. *Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky*, no. 6, pp. 105–112.

---

---

# МАРКЕТИНГ

---

УДК 339.138

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.31>

**Сакун Г.О.**

кандидат філософських наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту і маркетингу,  
Одеська державна академія будівництва та архітектури  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5878-7809>

**Станкевич І.В.**

доктор економічних наук, професор,  
завідуюча кафедрою менеджменту і маркетингу,  
Одеська державна академія будівництва та архітектури  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3937-9145>

**Сакун О.В.**

аспірант кафедри менеджменту і маркетингу,  
Одеська державна академія будівництва та архітектури  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-9282-0429>

**Sakun Hanna, Stankevych Iryna, Sakun Oleh**

Odesa State Academy of Civil Engineering and Architecture

## СУЧАСНІ НАПРЯМИ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ КАНАЛІВ МАРКЕТИНГУ В ЛОГІСТИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### CURRENT DIRECTIONS OF THE USE OF DIGITAL MARKETING CHANNELS IN THE LOGISTICS ACTIVITIES OF THE ENTERPRISE

---

*У статті позначено проблеми в галузі цифрового маркетингу, які дають змогу подолати екосистемний підхід. Проаналізовано сучасний транспортно-логістичний ринок та виділено типи гравців на ньому. Метою статті є визначення проблем та можливостей формування цифрової екосистеми маркетингу транспортно-логістичної компанії. Мета визначила вирішення таких завдань: виявлення проблеми створення маркетингової екосистеми компанії, що функціонує в умовах цифрової економіки; аналіз тенденцій розвитку транспортно-логістичного ринку; виявлення факторів, що впливають на вибір маркетингових стратегій та інструментів їх реалізації, обумовлених внутрішнім та зовнішнім середовищем компанії.*

**Ключові слова:** цифрові канали маркетингу, екосистема маркетингу, ринок транспортно-логістичних послуг, конкурентоздатність, маркетингове середовище.

*The article identifies challenges in the field of digital marketing that allow an ecosystem approach to be overcome. The modern transport and logistics market has been analyzed and the types of players on it have been identified. The purpose of the article is to determine the problems and opportunities of forming a digital marketing ecosystem of a transport and logistics company. The goal determined the solution of the following tasks: identifying the problem of creating a marketing ecosystem of a company operating in the conditions of the digital economy; analysis of trends in the development of the transport and logistics market; identification of factors affecting the choice of marketing strategies and tools for their implementation, determined by the internal and external environment of companies. A significant impact on the market of transport and logistics services is provided by factors of the external environment, which include an increase in the level of competition, the emergence of new market niches and players, the development of*

---

*digital technologies, and a high level of differentiation of offers on the market. The existence of the listed factors led to a change in the approach of companies to products as an opportunity to satisfy needs. Now not only companies, but also individuals are demanding increased speed, flexibility and transparency of delivery at a lower cost. It is only natural that such expectations put pressure on existing business models. The potential for opportunities and benefits of new technologies for transport logistics is enormous, but many companies in the transport and logistics industry are in no hurry to realize it. Due to the growing intensity of world globalization, the landscape of the transport and logistics industry is capable of actively changing. It can change through technologies such as the “physical Internet” – based on the “Internet of Things” technology; IT standards, data analysis, cloud technologies, blockchain, robotics and automation, autonomous vehicles. Therefore, the issues of prompt changes in the transport business ecosystem to current trends in the transport and logistics industry remain especially relevant.*

**Keywords:** digital marketing channels, marketing ecosystem, market of transport and logistics services, competitiveness, marketing environment.

**Постановка проблеми.** Стратегія державної національної політики України ставить цільову установку на подолання технологічного відставання країни, розвитку галузей економіки з високою доданою вартістю, й, відповідно, роль транспорту повинна суттєво зрости. Не менш серйозний виклик для транспортно-логістичної системи, пов'язаний із завданням використання цифрових технологій у галузі [1].

Збільшення обсягів перевезень та прибутку транспортно-логістичних компаній базується на задоволенні потреб споживачів транспортних послуг. Конкурентоспроможність галузі визначається наданням транспортного обслуговування, відповідно до очікувань клієнтів. Останнім часом зросла роль цифрової трансформації екосистеми маркетингу транспортно-логістичного ринку [3]. Це пов'язано з характерними особливостями розвитку транспортно-логістичного ринку, в основі якого лежить багатокомпонентна робота логістичних компаній, що включає забезпечення різноманітних способів доставки, інтеграції мобільних додатків з внутрішніми сервісами компанії. У практичній діяльності ефективність роботи за вищезазначеними напрямками здійснюється шляхом залучення індустріальних партнерів, що певною мірою ускладнює процес побудови ефективної маркетингової екосистеми.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значна кількість наукових праць присвячена вивченню цифрового маркетингу та його використанню в логістичній діяльності підприємств. Різні аспекти цієї сфери розглядали у своїх роботах вітчизняні та зарубіжні вчені, такі як С.І. Гриценко, І.Л. Литовченко, М.А. Окландер, Філіп Котлер та інші.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є визначення проблем та можливостей формування цифрової екосистеми маркетингу транспортно-логістичної компанії як елемента використання цифрових каналів маркетингу в логістичній діяльності підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Принциповою відмінністю цифрової маркетингової екосистеми від традиційної системи маркетингу є структура, що складається з двох частин – постійної та змінної. Цифрова екосистема маркетингу передбачає постійне оновлення (еволюцію) маркетингових інструментів, форматів та технік. Екосистемний підхід до розробки маркетингових систем може змінюватися відповідно до компаній чи галузей бізнесу, що характеризується великою кількістю партнерів, дистриб'юторів, постачальників, що спільно використовують сучасні змінні цифрові платформи та перебувають в одному бізнес-середовищі для створення споживчої цінності [4]. Ринку транспортно-логістичних послуг підходять під перелічені характеристики, що актуалізує питання формування цифрової екосистеми маркетингу у діяльності транспортної компанії.

Характерною рисою українського транспортно-логістичного ринку є побудова складних схем організаційно-економічної взаємодії із залученням великої кількості промислових партнерів. Так, наприклад, компанія може використовувати партнер-

ські пункти видачі замовлень (ПВЗ) або позиковий транспорт. При цьому вимоги до логістичних операторів постійно підвищуються. Транспортно-логістичним компаніям необхідно розвивати додаткові напрямки своєї діяльності, окрім транспортних вантажів. Саме позначена особливість в роботі транспортних компаній (багатокомпонентність та складність процесів) зумовлюють вибір екосистемного підходу при формуванні маркетингової системи Першочергове створення бізнес-екосистеми з метою управління економічною діяльністю суб'єктів застосовувалося до ринкових структур, а також бізнес-спільнотам.

Однак результатом розвитку екосистемного підходу є застосування цього методу не тільки до діяльності економічних суб'єктів, об'єднаних в межах одного галузевого ринку, але і для побудови маркетингових систем всередині окремої компанії. У цьому випадку формування екосистеми маркетингу транспортно-логістичної компанії визначається наступними факторами (рис. 1). Перелічені фактори представлені за категоріями та згруповані за природою їх виникнення (ринкові, цифрові, організаційно-економічні).

З урахуванням впливу цифровізації та використання великої кількості каналів маркетингових комунікацій, інструментів, технік та форматів просування доцільно застосовувати екосистемний підхід в управлінні маркетингом транспортно-логістичної компанії.

Основною проблемою є розрізненість каналів та інструментів маркетингових комунікацій. Виділена проблема характерна в цілому для сучасного рівня розвитку цифрового маркетингу, полягає в варіації методів просування та інструментів всередині окремих каналів комунікацій, що вимагає високого рівня компетентності для рішення вузькоспрямованих професійних завдань. Так, наприклад, заходів, в межах соціальних медіа, як окремого комунікаційного каналу, передбачені різноманітні стратегії й тактики проведення рекламних кампаній.

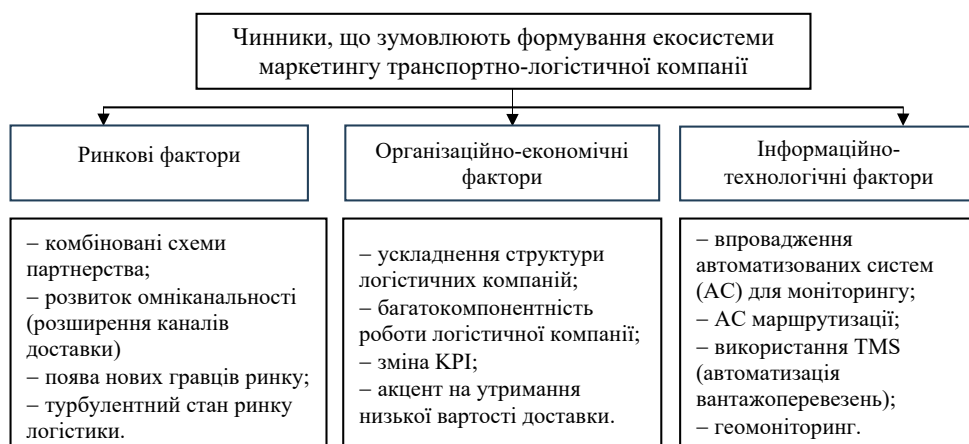


Рис. 1. Чинники, що зумовлюють формування екосистеми маркетингу транспортно-логістичної компанії

Джерело: побудовано авторами на основі [4]

Разом із особливостями digital-інструментів значно ускладнює побудову системи маркетингу, специфічного для логістичної компанії, яка проявляється в диференціації транспортно-логістичного продукту, що вимагає опрацювання комунікаційної кампанії з кожної окремої послуги. Окремо слід виділити проблему відсутності в сучасній системі digital-маркетингу індустріальних стандартів та уніфікованої методики оцінки

ефективності Велика кількість онлайн-сервісів та майданчиків, що функціонують як посередники між компанією (рекламодавцем) та каналом розміщення реклами, сприяють розвитку комбінованих схем партнерства. Генерація потоку цільових клієнтів з потужністю цифрової екосистеми ускладнюється висококонкурентним середовищем транспортно-логістичного ринку, а також великою кількістю компаній, функціонуючих як на B2B-, так і B2C-ринку [2].

Перелічені проблеми вказують на необхідність трансформації традиційного підходу, так до формування маркетингових систем транспортно-логістичних компаній та застосування екосистемного підходу. Крім того, вплив маркетингових проблем доповнюється характерними особливостями транспортно-логістичного ринку, серед яких:

1. Висока частка аутсорсингу. В період з 2021 року частка аутсорсингу в логістиці зростає, за такими напрямками, як: обробка замовлень (зростання на 20%), зберігання товару на складі (зростання на 15%), обробка повернень. Особлива роль у формуванні структури ринку логістичних послуг відведено транспортно-логістичним посередникам. Про це свідчить аналіз тимчасового стану ринку логістики за виконаними операціями та процедурами. Динамічний розвиток електронної комерції сприяє формуванню окремої ніші логістичного ринку, що обслуговує інтернет-торгівлю, а також нових форм організаційно-економічних відносин, що мають значення при проектуванні системи маркетингу.

2. Комбіновані схеми партнерства. Розглянемо варіант структури транспортно-логістичного ринку, що характеризує її сучасний стан та представлений у вигляді блок-схеми (рис. 2).

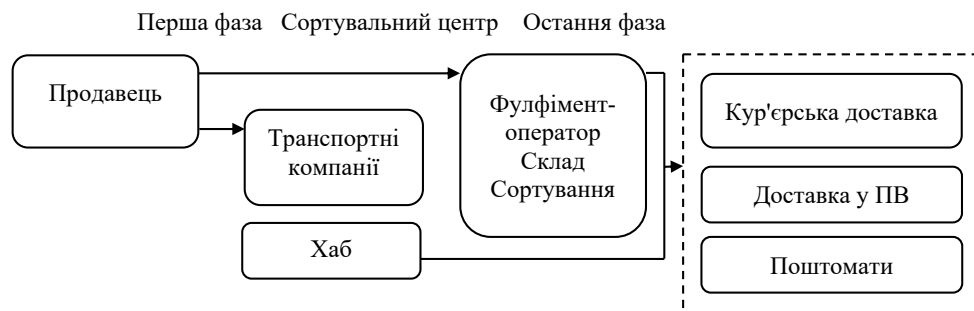


Рис. 2. Структура сучасного транспортно-логістичного ринку

Джерело: побудовано авторами на основі [4]

Трансформація організаційно-економічних відносин, поява нових ринкових суб'єктів під впливом факторів зовнішнього середовища, сприяє формуванню нового варіанту структури транспортно-логістичного ринку з виділенням першої та останньої фази транспортно-логістичного ланцюга. З погляду формування ціннісної пропозиції на ринку логістичних послуг слід оцінити місце й роль компанії в межах ланцюжка створення цінності.

Виходячи з великого переліку можливих додаткових послуг, що надаються в процесі транспортування, слід більш точно визначити, що є складовою базового продукту та що входить у додаткові послуги, а також, чи можливо виділення рівня «індивідуальні» послуги. З цієї точки зору необхідно звернутися до теоретичних основ диференціації основної пропозиції з метою підвищення споживчої цінності.

Розширена пропозиція включає базовий продукт з можливістю вибору додаткових послуг або включає весь набір додаткових послуг. До додаткових послуг, частіше за все, що надається в межах розширеної пропозиції, слід віднести: можливість обрати

день доставки, доставку до точного часу, безконтактну доставку, оплату при доставці, термінову доставку, можливість у процесі доставки змінити адресу та ін.

Створення відмінних особливостей з урахуванням цифровізації бізнес-процесів та економіки в цілому спрямовано на формування нематеріальних факторів у вигляді унікальних компетенцій компанії, що вигідно відрізняють пропозиції компанії від аналогічних пропозицій конкурентів. Формування нематеріальних факторів ґрунтується на акумулюванні інформаційно-інтелектуальних факторів з різних структурно-функціональних підрозділів (маркетинг, логістика, фінанси, виробництво, НДДКР, управління людськими ресурсами та ін.) [1].

Узагальнена екосистема управління маркетингом ринку транспортно-логістичних послуг враховує (рис. 3):

1. Суб'єкт: учасники ринку транспортно-логістичних послуг, надані службами доставки, транспортними компаніями.

2. Об'єкт: ринкова поведінка логістичних компаній (функціональні маркетингові стратегії, способи створення цінності, стратегія конкурентного позиціонування).

3. Інструменти маркетингу, які використовують в межах моделі performance-маркетингу, що складаються з двох частин:

- основні інструменти, що беруть участь у створенні цінності (елементи маркетингового комплексу, що діють в межах омніканальності);
- комплементарні інструменти, що сприяють побудуванню цінності: CRM-маркетинг як бізнес-підхід та ПЗ, клієнтський сервіс.



Рис. 3. Узагальнена екосистема управління маркетингом ринку транспортно-логістичних послуг

Джерело: побудовано авторами на основі [1]

Зараз український ринок інформаційно-цифрових технологій у транспортно-логістичній галузі представлений низкою програмних продуктів: WMS-система управління складом, SCM-система управління ланцюжками поставок, TMS-система управління транспортом, CRM-система для керування взаємовідносинами з клієнтами, ERP-система для планування ресурсів підприємства, EAM-система управління основними фондами транспортної компанії, MES-система цехового управління ремонтами транспорту.

Необхідно наголосити, що питання формування конкурентної переваги логістичної послуги на основі відмінних особливостей не отримали достатнього змістового та функціонального обґрунтування у науковій та навчальній літературі. Це своє чергу визначає актуальність проведення дослідження, що стосується проблеми диференціа-

ції логістичної послуги та розробки продуктової пропозиції, що володіє підвищеною споживчою цінністю. Слід виявити, як які саме параметри є для споживачів найбільш значущими в сучасних ринкових умовах [5].

Водночас, зазначимо, що інтелектуальні активи у збільшенні вартості кінцевого продукту або логістичної пропозиції, особливо на рівні BPL, відіграють важливу роль. По-перше, активне поширення таких технологій, як Big Data, роботизація, штучний інтелект (AI), інтернет речей (IoT), оптичне розпізнавання (OCR) дозволяє сформувати єдиний інформаційний простір та «безшовну» взаємодію з клієнтами. Однак ефективне використання перерахованих технологій неможливо без наявності системного досвіду провайдерів. По-друге, існує необхідність взаємодії зі споживачами на всіх етапах воронки продажів, тому слід дотримуватися єдиного технологічного рівня всіх підсистем керування [4].

Оскільки в систему маркетингу входить розробка комплексу маркетингу, а також створення споживчої цінності, ми пропонуємо застосовувати підхід диференціації пропозиції, під якою розуміється наділення основної пропозиції характерними перевагами. Відмінні особливості логістичної послуги можуть бути виражені у вигляді додаткових послуг (терміновість доставки, оплата за доставку й т.ін.), які в свою чергу може запропонувати компанія, що володіє професіональними компетенціями. Виходячи з цього, розробка конкурентної переваги можлива за диференціації логістичної послуги (представленої на другому рівні товару в реальному виконанні) такими додатковими послугами як: доставка у вихідні дні, страхування замовлення/вантажу, контроль місцеположення, термінова доставка, вибір інтервалу часу доставки, вибір точного часу доставки, упаковка замовлення/товару/вантажу, підйом на поверх важких вантажів, можливість зміни адреси в процесі доставки, оплата при доставці.

**Висновки.** Таким чином, комплекс маркетингу логістичної компанії являє собою сукупність традиційних елементів (4P) із застосуванням цифрових технологій для якіснішої взаємодії з цільовими потребами в межах performance-моделі. У період цифровізації ринку логістичних послуг, коли зміни відбуваються в інструментарії реалізації стратегій конкурентоспроможності, орієнтація на маркетингове керування має ключове значення. Розуміння поняття кон'юнктури в межах системи маркетингу зводиться до ринкової чи маркетингової ситуації, що характеризується сукупністю причин і факторів, які впливають на суб'єкти логістичного ринку – компанії, контрагенти, різні види посередників тощо.

Під впливом технологій управління транспортно-логістичними системами трансформується, і «виживають» на ринку тільки ті компанії, як і будь-який інший представник бізнесу, які мають високий ступінь і розширені можливості для «технологічного стоку», починають використовувати свою технологічну здатність для пошуку принципово нових бізнес-моделей.

«Логістичний шторм», що спостерігається на сучасному транспортному ринку, в сучасних умовах військового стану в Україні, при розриві та переорієнтації логістичних ланцюгів, стає каталізатором створення нових альтернативних маршрутів, активним застосуванням автоматизованих систем, що виконують роль асистентів прийняття управлінських рішень.

#### Список використаних джерел:

1. Гриценко С.І. Цифровий маркетинг – нова парадигма розвитку освітніх кластерів в умовах глобалізації. *Вісник економічної науки України*. 2016. № 1 (30). С. 29–31.
2. Литовченко І.Л., Пилипчук В.П. Інтернет-маркетинг: навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури. 2008. 184 с.
3. Окландер М.А., Окландер Т.О., Яшкіна О.І. Цифровий маркетинг – модель маркетингу XXI сторіччя: монографія. Одеса, 2017. 292 с.



4. Олифіренко Ю., Повна С., Біланенко О. Цифровий маркетинг і логістика в адаптивному управлінні інноваційним розвитком підприємства. *Науковий вісник Полісся*. 2023. № 2 (25). С. 240–250. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2022-2\(25\)-240-250](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2022-2(25)-240-250)

5. Скіцько В.І. Логістика в Індустрії 4.0. *Економіка та держава*. 2016. № 4. С. 28–33. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=3494&i=4>

6. Kartajaya H., Kotler Ph., & Setiawan I. *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. New York: John Wiley & Sons, 2016.

#### References:

1. Hrytsenko S. I. (2016) Tsyfrovyyi marketynh – nova paradyhma rozvytku osvitynykh klasteriv v umovakh hlobalizatsii [Digital marketing – a new paradigm of development of educational clusters in the conditions of globalization]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy – Bulletin of Economic Science of Ukraine*, no. 1(30), pp. 29–31.

2. Lytovchenko I. L., Pylypchuk V. P. (2008) *Internet-marketynh* [Internet-Marketing]: navchalnyi posibnyk. Kyiv: Center of Educational Literature. (in Ukrainian)

3. Oklander M. A., Oklander T. O., Yashkina O. I. (2017) *Tsyfrovyyi marketynh – model marketynhu XXI storichchia: monohrafiia* [Digital marketing – the marketing model of the 21st century: monograph]. Odesa. (in Ukrainian)

4. Olifyrenko Yu., Povna S., Bilanenko O. (2023) Tsyfrovyyi marketynh i lohistyka v adaptyvnomu upravlinni innovatsiinym rozvytkom pidpriemstva [Digital marketing and logistics in adaptive management of innovative enterprise development]. *Naukovyi visnyk Polissia – Polissya scientific bulletin*, no. (2 (25)), pp. 240–250. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2022-2\(25\)-240-250](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2022-2(25)-240-250)

5. Skitsko V. I. (2016) Logistika v industrii 4.0. [Logistics in Industry 4.0]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and the state*, no. 4, pp. 28–33. Available at: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=3494&i=4>

6. Kartajaya H., Kotler Ph. & Setiawan I. (2016) *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. New York: John Wiley & Sons.

УДК 005.336.3:338.46

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.32>**Шумкова О.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Сумський національний аграрний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5971-3561>

**Нечипоренко В.В.**

кандидат сільськогосподарських наук, доцент,  
Сумський національний аграрний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8257-2720>

**Шумкова В.І.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Сумський національний аграрний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4640-6359>

**Shumkova Olena, Nechyporenko Valentyna, Shumkova Viktoriia**  
Sumy National Agrarian University

## МЕНЕДЖМЕНТ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ІННОВАЦІЙНОГО ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ПОСЛУГ

## MANAGEMENT OF THE FORMATION OF THE SOCIAL-INNOVATIVE IMAGE OF A SERVICE SECTOR ENTERPRISES

У статті досліджено процес менеджменту формування соціально-інноваційного іміджу підприємства сфери послуг, а саме стоматологічної клініки. Розкрито стратегічні аспекти створення та підтримки іміджу клініки, з акцентом на соціальній відповідальності, інноваціях та ефективній комунікації. Описані етапи аналізу, планування, реалізації та оцінки соціально-інноваційного іміджу демонструють важливість комплексного підходу до менеджменту сприйняттям клініки. Особлива увага приділяється викликам та стратегіям формування соціально-інноваційного іміджу під час військового стану в Україні. Запропоновано заходи щодо формування та підтримки соціально-інноваційного іміджу підприємства сфери послуг на відповідному етапі його життєвого циклу та сформовано загальний профіль іміджу підприємства за результатами впровадження запропонованих заходів.

**Ключові слова:** імідж підприємства, інноваційний маркетинг, маркетинговий менеджмент, маркетинг послуг, соціальний маркетинг.

The article examines the management process of forming a social-innovative image of a service enterprise, namely a dental clinic. The research is based on a detailed review of the main components and strategies used to manage the perception of the clinic among key stakeholders, including patients, staff, partners and the wider public. The strategic aspects of creating and maintaining the clinic's image are revealed, with an emphasis on social responsibility, innovation and effective communication. The described stages of analysis, planning, implementation and evaluation of the social-innovative image demonstrate the importance of a comprehensive approach to the management of the clinic's perception. Special attention is paid to the need to adapt to dynamic market conditions and changing consumer expectations, especially in the conditions of instability caused by the martial law in Ukraine. The authors emphasize the importance of a comprehensive approach that combines various aspects of the enterprise's activities to create a coherent and cohesive image. An important part of the research is the analysis of the matrix of image perception, which reveals the strengths and weaknesses of the clinic in the perception of its target audience. This matrix allows you to assess the level of customer satisfaction and the importance of various aspects of the clinic's activities, including service quality, staff professionalism, pricing policy, innovation and corporate social responsibility. The authors also provide practical recommendations for the use of tools to create

*and develop a positive image, paying attention to humanitarian assistance, ensuring security, effective communication and interaction with local communities. Measures for the formation and maintenance of the social-innovative image of a service sector enterprise at the appropriate stage of its life cycle are proposed, and a general profile of the enterprise's image is formed based on the results of the implementation of the proposed measures. In general, the study reveals the importance and complexity of the process of forming a social-innovative image of an enterprise in the service sector, emphasizing the need for a strategic approach, adaptation to changes in market conditions, and active involvement in social initiatives.*

**Keywords:** *enterprise image, innovative marketing, marketing management, service marketing, social marketing.*

**Постановка проблеми.** Бізнес-середовище сучасного сектору послуг постійно змінюється. Поява нових потреб та зміна споживчих вподобань, постійна конкуренція, дефіцит ресурсів, глобалізація бізнесу та поява нових бізнес-можливостей, розвиток та широка доступність сучасних інформаційних технологій спричиняють зміни в системах корпоративного управління. У цих умовах зростає вплив комунікаційних та інтерактивних ресурсів (у тому числі позитивного іміджу) підприємств сфери послуг. Позитивний імідж підприємства є запорукою підтримки її конкурентоспроможності та впізнаваності на ринку і сприяє його сталому розвитку. Забезпечення соціальних та інноваційних елементів у формуванні іміджу також сприяє залученню та утриманню нових клієнтів, що особливо важливо в період воєнного стану в Україні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання, які пов'язані з менеджментом формування позитивного іміджу підприємства присвячені роботи Булгакової О.В., Доти Д., Дячука М., Ілляшенка С.М., Колодки А.В., Котлера Ф., Литвиненко К.О., Марченко О.І., Погосян К.В. та інші. Але незважаючи на велику кількість публікацій на дану тему, питання, які пов'язані з соціальними та інноваційними складовими цього процесу, потребують подальшого дослідження.

**Формулювання цілей статті.** Мета статті полягає у дослідженні та аналізі стратегій та методів, які підприємства сфери послуг можуть використовувати для створення та підтримки позитивного іміджу. Особлива увага приділяється ролі соціальної відповідальності та інновацій у формуванні іміджу, що сприяє залученню та утриманню клієнтів, покращенню репутації та досягненню конкурентних переваг на ринку.

**Виклад основного матеріалу.** Менеджмент формування соціально-інноваційного іміджу підприємства в сфері послуг означає цілеспрямоване управління концепцією підприємства серед її клієнтів, партнерів, інвесторів та ширшої громадськості. Цей процес включає стратегічне планування та реалізацію дій, спрямованих на створення позитивного образу підприємства, який відображає її соціальну відповідальність та інноваційний підхід до діяльності.

Особливості менеджменту формування соціально-інноваційного іміджу включають соціальну відповідальність, що реалізується за допомогою демонстрації зобов'язання перед суспільством, екологічну свідомість та підтримку соціальних ініціатив; постійне оновлення та вдосконалення послуг та внутрішніх процесів з метою забезпечення високої якості обслуговування та задоволення змінних потреб споживачів; використання ефективних комунікаційних стратегій для інформування громадськості про корпоративні цінності, досягнення та соціальні ініціативи підприємства.

Етапи формування соціально-інноваційного іміджу підприємства сфери послуг представлені на рисунку 1.

Об'єктом дослідження є менеджмент формування соціально-інноваційного іміджу ФОП Жиленко Дмитро Сергійович м. Суми, що функціонує як стоматологічна клініка «ПрезиДЕНТ» і пропонує різні стоматологічні послуги для різних категорій населення.



Рис. 1. Етапи формування соціально-інноваційного іміджу

Джерело: власні дослідження авторів на основі [2, с. 76; 5, с. 150]

Матриця сприйняття іміджу стоматологічної клініки є інструментом для аналізу сприйняття та сприйнятливості підприємства її цільовою аудиторією. Вона дозволяє визначити, як споживачі або інші зацікавлені сторони сприймають стоматологічну клініку та її послуги з точки зору соціальної відповідальності та інноваційності в роботі [1, с. 200].

Дана матриця базується на двох основних аспектах: рівень задоволеності клієнтів та рівень важливості різних атрибутів або характеристик клініки.

Вихідні дані для складання матриці сприйняття іміджу стоматологічної клініки представлено в таблиці 1.

Дані таблиці 1 свідчать, що загальний показник важливості ознаки, що характеризує імідж складає 4,02, а показник сприйняття ознак складає 4,36. Це говорить про те, що для споживача стоматологічних послуг процес управління та адміністрування іміджу є більш важливим. За допомогою рисунку 2 графічно було представлено матрицю сприйняття іміджу стоматологічної клініки.

Дані матриці сприйняття іміджу стоматологічної клініки свідчать, що до стратегічно сильних сторін можна віднести такі характеристики клініки як: атмосфера в колективі; професіоналізм; якість послуг; інновації; клієнтське обслуговування. До стратегічно слабких сторін сприйняття іміджу стоматологічної клініки слід віднести: задоволення від роботи; можливості для розвитку кар'єри та підвищення кваліфікації; самореалізація; оплата праці; робота в команді; цінова політика; корпоративна соціальна відповідальність; комунікації; маркетинг; конкурентне середовище.

Менеджмент соціально-інноваційного іміджу стоматологічної клініки під час війни в Україні є викликом, але в той же час важливим завданням, оскільки це реалії, у яких мають функціонувати всі заклади для підтримки забезпечення доступності різних категорій місцевого населення та внутрішньо переміщених осіб. Незважаючи на складні обставини, існує декілька інструментів, які можуть сприяти створенню та зміцненню позитивного сприйняття клініки серед пацієнтів та громадськості, які стоматологічна клініка може використати у своїй діяльності (табл. 2).

Таблиця 1  
Вихідні дані для складання матриці сприйняття іміджу стоматологічної клініки

Ознаки	Ранг ознаки	Важливість ознаки		Сприйняття ознаки	
		Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка
Задоволення від роботи	0,03	4	0,12	3	0,09
Можливості для розвитку кар'єри та підвищення кваліфікації	0,02	3	0,06	3	0,06
Самореалізація	0,02	2	0,04	3	0,06
Оплата праці	0,05	5	0,25	4	0,2
Атмосфера в колективі	0,08	4	0,32	5	0,4
Професіоналізм	0,09	5	0,45	5	0,45
Робота в команді	0,04	3	0,12	4	0,16
Якість послуг	0,1	5	0,5	5	0,5
Цінова політика	0,08	4	0,32	5	0,4
Інновації	0,1	4	0,4	5	0,5
Клієнтське обслуговування	0,11	5	0,55	4	0,44
Корпоративна соціальна відповідальність	0,09	2	0,18	3	0,27
Комунікації	0,07	4	0,28	4	0,28
Маркетинг	0,05	3	0,15	4	0,2
Конкурентне середовище	0,07	4	0,28	5	0,35
Всього	1	-	4,02	-	4,36

Джерело: власні розрахунки авторів

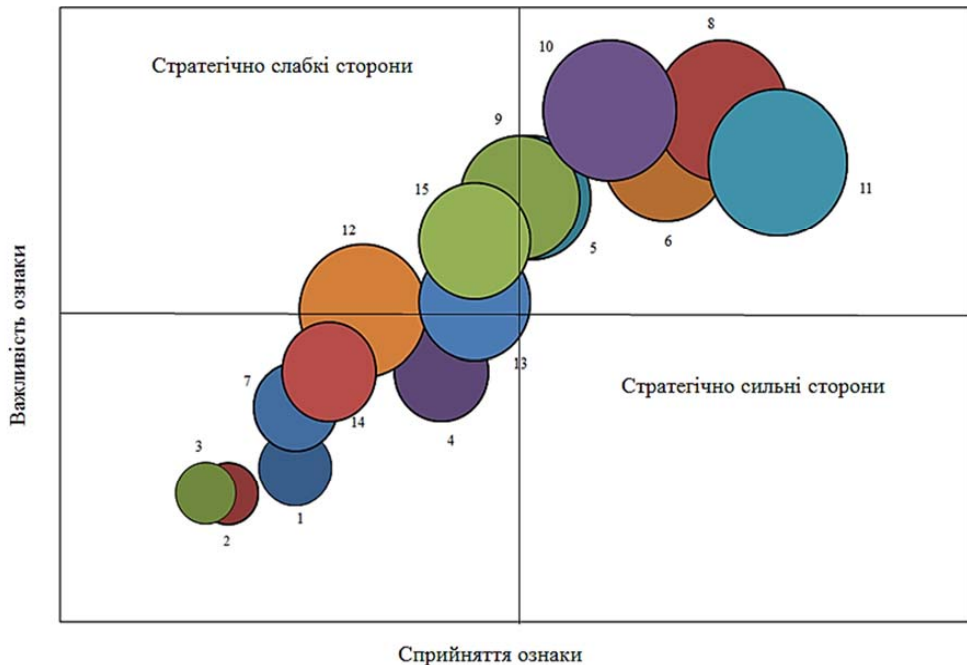


Рис. 2. Матриця сприйняття іміджу стоматологічної клініки

Джерело: власні розрахунки авторів

Таблиця 2

**Інструменти менеджменту соціально-інноваційного іміджу  
стоматологічної клініки під час війни**

<b>Інструмент</b>	<b>Характеристика інструменту</b>
Гуманітарна допомога	Надання безкоштовної стоматологічної допомоги людям, які постраждали через війну, може бути ефективним інструментом для створення позитивного іміджу. Клініка може організувати медичні місії в зоні конфлікту або співпрацювати з гуманітарними організаціями для надання допомоги потерпілим.
Забезпечення безпеки	В умовах війни, безпека пацієнтів і персоналу є першочерговим завданням. Клініка повинна забезпечити високі стандарти гігієни, використовувати захисні засоби та дотримуватися протоколів безпеки. Це допоможе залучити довіру клієнтів і показати, що клініка приділяє велику увагу безпеці.
Комунікація та інформаційні ресурси	Важливо мати доступну інформацію про клініку та послуги, які вона надає. Клініка може створити веб-сайт або використовувати соціальні медіа для поширення інформації про свою роботу. Важливо також регулярно оновлювати цю інформацію, щоб пацієнти знали про нові послуги або акції.
Соціальні мережі та онлайн-присутність	Використання соціальних мереж для розповсюдження корисної інформації про стоматологічні поради, профілактику та особливості лікування для осіб, які не можуть відвідати стоматологічну клініку.
Взаємодія з місцевими громадами	Клініка може встановити взаємодію з місцевими громадами, організуючи освітні заходи про стоматологію та гігієну порожнини рота. Такі заходи не тільки допомагають підвищити свідомість про стоматологічну догляд, але і позитивно впливають на імідж клініки, показуючи її ангажованість у залученні до громадського здоров'я.
Ефективна комунікація з медичними організаціями	Важливо встановити співпрацю з медичними організаціями та лікарями, які працюють у військових шпиталях або медичних пунктах. Це допоможе розширити мережу зв'язків та покращити взаємодію в умовах війни.
Маркетингові стратегії	Клініка може використовувати маркетингові стратегії, такі як рекламні кампанії або спеціальні пропозиції для пацієнтів, які мають особливі потреби або є переселенцями чи військовослужбовцями.
Особистий підхід	Досягнення зв'язку з пацієнтами через особистий контакт та спілкування шляхом донесення інформації про заходи безпеки, які реалізовує клініка.
Підтримка пацієнтів	Забезпечуйте психологічну підтримку та сприяйте позитивному налаштуванню пацієнтів, що особливо важливо в умовах стресу та невизначеності.
Гнучкість та адаптація	Забезпечення гнучкості у роботі та адаптація до змінних умов, що може підкреслити відповідальність та професіоналізм працівників стоматологічної клініки.

*Джерело: власні дослідження авторів*

Формування та менеджмент соціально-інноваційного іміджу на різних стадіях життєвого циклу стоматологічної клініки є дуже важливим процесом, оскільки впливає на сприйняття організації пацієнтами, партнерами та громадськістю. Життєвий цикл організації – це концепція, яка описує різні стадії розвитку, через які проходить організація від її заснування до припинення діяльності. Цей підхід допомагає розуміти та аналізувати етапи зростання, стабільності, занепаду та відновлення, що характеризують життєвий цикл організації. Для визначення етапу життєвого циклу стоматологічної клініки скористаємося методом побудови функції витрат, що передба-

чає визначення характеру взаємозв'язку між доходами від діяльності стоматологічної клініки та понесеними витратами [4, с. 25]. Графік залежності доходів і витрат стоматологічної клініки представлено на рисунку 3.

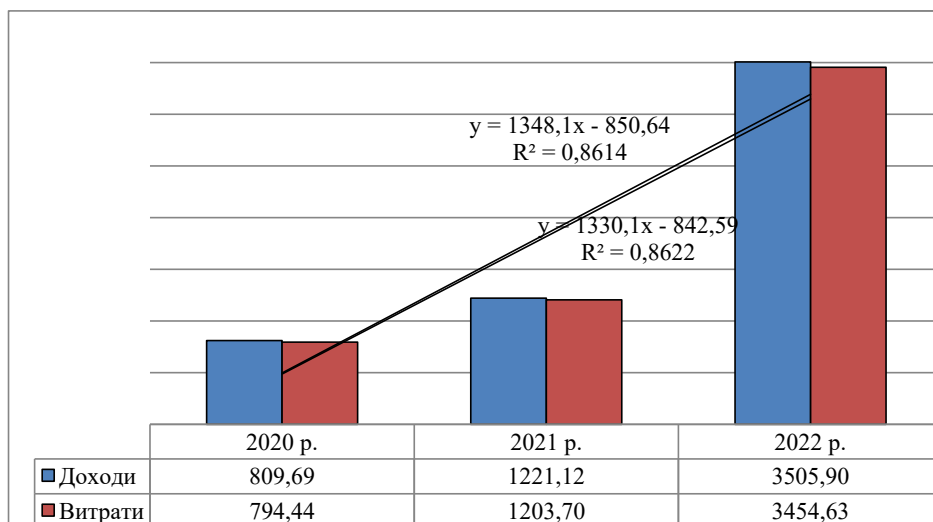


Рис. 3. Графік залежності доходів і витрат стоматологічної клініки  
Джерело: власні розрахунки авторів

Можна констатувати, що у точці 2020 року витрати та доходи стоматологічної клініки мають найменший розрив, що свідчить про вхід стоматологічної клініки у стадію інтенсивного розвитку, тобто стадію зростання, яка характеризується такими параметрами: стоматологічна клініка досягає стійкої позиції на ринку; зростання темпів може сповільнитися, але при цьому зберігається стабільний дохід; концентруються на оптимізації процесів та управлінні.

На стадії зрілості стоматологічної клініки, даний процес може бути викликом, оскільки конкуренція є високою. До основних інструментів для підтримки та підвищення соціально-інноваційного іміджу стоматологічної клініки на стадії зрілості слід віднести:

1. Співпраця з партнерами – встановлення партнерських відносин з іншими закладами, лікарями, які можуть перенаправляти пацієнтів до стоматологічної клініки.
2. Програми лояльності – розробка програм винагород та знижок для постійних пацієнтів.

Профіль іміджу стоматологічної клініки – це комплексна характеристика, яка відображає сукупність цінностей, особливостей, підходів та характеристик клініки, а також те, як вона сприймається пацієнтами, партнерами, співробітниками та громадськістю загалом [3, с. 41]. Він допомагає створити чітке враження про клініку та її цінності, що є важливим для привертання нових пацієнтів, зміцнення відносин зі співробітниками та партнерами, а також підтримки позитивного іміджу у громадській думці. Профіль іміджу стоматологічної клініки було побудовано за допомогою даних таблиці 3, де представлена матриця, що дозволяє оцінити різні аспекти і характеристики клініки, які впливають на її імідж після впровадження запропонованих заходів щодо менеджменту.

Таблиця 3

## Профіль іміджу стоматологічної клініки

Характеристика факторів	Оцінка	Вага	Зважена оцінка
Місія та цінності	4	0,08	0,32
Особливості та унікальність	4	0,06	0,24
Підхід до пацієнтів	5	0,11	0,55
Репутація серед пацієнтів та громадськості	5	0,10	0,50
Якість медичних послуг	5	0,11	0,55
Досвід та кваліфікація медичного персоналу	4	0,10	0,40
Сучасне обладнання та технології	5	0,09	0,45
Комфорт та зручність для пацієнтів	3	0,06	0,18
Цінова політика	3	0,05	0,15
Відповідальність та етичність	5	0,08	0,40
Результати та задоволеність пацієнтів	5	0,09	0,45
Спільнотний вплив та громадські ініціативи	4	0,07	0,28
Всього	-	1,00	4,47

Джерело: власні дослідження авторів

Дані таблиці 3 свідчать, що загальна оцінка профілю іміджу стоматологічної клініки складає 4,47. Найбільш вагомими факторами, що сформували дану оцінку є підхід до пацієнтів, репутація серед пацієнтів та громадськості та якість медичних послуг.

**Висновки.** У цілому, менеджмент формування соціально-інноваційного іміджу підприємства в сфері послуг відіграє вирішальну роль у забезпеченні конкурентоспроможності та успішного функціонування такого підприємства на ринку. Застосування стратегічного підходу до побудови позитивного іміджу, що включає соціальну відповідальність, інновації, та активну комунікацію, демонструє підвищену увагу до потреб та очікувань клієнтів. Аналіз та планування, розробка та імплементація відповідних ініціатив, а також ретельний моніторинг та оцінка діяльності, забезпечують ефективну адаптацію до змінних умов ринку. Особливо важливою є роль іміджу під час військового стану в Україні, де правильне управління іміджем та використання соціально-відповідальних практик можуть значно підсилити довіру та лояльність клієнтів, а також сприяти стабільності та розвитку підприємства сфери послуг.

## Список використаних джерел:

1. Raiko D., Cherepanova V. Creation of the image and brand of the enterprise on the basis of marketing as a philosophy of management. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2019. Vol. 5. No. 2. P. 191–205.
2. Кір'ян О.І. Формування іміджу організації як джерела її стійкості та прибутковості. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 15–16. С. 75–80.
3. Леськова С.В., Пастущин С.М. Теоретичні основи формування і підтримки іміджу підприємства. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 1 (01). С. 39–43.
4. Литвиненко К.О., Погосян К.В. Корпоративний імідж як чинник конкурентоспроможності компанії. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31 (70). № 2. С. 24–28.
5. Чупир О.М. Необхідність формування позитивного іміджу підприємства як інструменту внутрішнього стратегічного управління. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 65. С. 149–156.

## References:

1. Raiko D., Cherepanova V. (2019) Creation of the image and brand of the enterprise on the basis of marketing as a philosophy of management. *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 5, no. 2, pp. 191–205.



---

2. Kirian O. I. (2020) Formuvannia imidzhu orhanizatsii yak dzerela yii stiikosti ta prybutkovosti [Formation of the image of the organization as a source of its stability and profitability]. *Investments: practice and experience*, vol. 15-16, pp. 75–80.

3. Leskova S. V., Pastushchyn S. M. (2023). Teoretychni osnovy formuvannia i pidtrymky imidzhu pidpriumstva [Theoretical foundations of formation and maintenance of the image of the enterprise]. *Transformational economy*, vol. 1 (01), pp. 39–43.

4. Lytvynenko K. O., Pohosian K. V. (2020) Korporatyvnyi imidzh yak chynnyk konkurentos-promozhnosti kompanii [Corporate image as a factor of the company's competitiveness]. *Academic notes of TNU named after V.I. Vernadskyi. Series: Economics and management*, vol. 31 (70), no. 2, pp. 24–28.

5. Chupyr O. M. (2019) Neobkhdnist formuvannia pozytyvnoho imidzhu pidpriumstva yak instrumentu vnutrishnoho stratehichnoho upravlinnia [The necessity of forming a positive image of the enterprise as a tool of internal strategic management]. *Herald of the economy of transport and industry*, no. 65, pp. 149–156.

---

---

# ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ТОРГІВЛЯ

---

УДК 334.012.63/.64:355(477)

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.33>

**Кобеля-Звір М.Я.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри підприємництва, торгівлі та логістики,  
Львівський торговельно-економічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5627-9408>

**Звір Ю.В.**

здобувач кафедри підприємництва, торгівлі та логістики,  
Львівський торговельно-економічний університет

**Kobelia-Zvir Mariana, Zvir Yurii**

Lviv University of Trade and Economics

## ГРАНТИ МІЖНАРОДНОГО ВИШЕГРАДСЬКОГО ФОНДУ НА ПІДТРИМКУ РЕГІОНАЛЬНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА

## GRANTS FROM THE INTERNATIONAL VISEGRAD FUND TO SUPPORT REGIONAL COOPERATION

---

Стаття докладно розглядає грантові можливості Міжнародного Вишеградського Фонду для стимулювання регіонального співробітництва. У дослідженні продемонстровано цілі та пріоритети донорської установи в підтримці проектів взаємодії України, Чехії, Угорщини, Польщі і Словаччини. Акцентовано на тому, що Фонд забезпечує фінансування різноманітних заходів у всіх сферах життя: від невеликих транскордонних проектів, спрямованих на покращення взаєморозуміння в прикордонних районах, до багатосторонніх ініціатив, які можуть принести користь людям у всьому регіоні. Продемонстровано, що донорська інституція підтримує проекти за чотирма програмами: «Міні-гранти V4 Gen», «Вишеградські гранти», «Вишеград+ гранти», «Стратегічні гранти». У статті проаналізовано 2 програми, які є актуальними для України: «Вишеград+ гранти» та «Міні-гранти V4 Gen». Здійснено аналіз умов грантових програм та виявлені особливості участі у грантових конкурсах Фонду для організацій з України. На основі проаналізованої конкурсної документації сформовано ряд рекомендацій для представників громадських організацій, які стануть їм у нагоді під час підготовки проектних пропозицій та аплікування на конкурс. А саме: необхідно встановити зв'язок із партнерською організацією та обговорити спільний план виконання проекту; запланувати власний внесок у вигляді грошових на негрошових ресурсів; подати ідею проекту та зачекати на відгук грантодавця; врахувати хвилі конкурсу на 2024 рік із дедлайнами; заповнити усю аплікаційну форму; очікувати результатів; у випадку позитивного рішення підтвердити та підписати грантовий договір, розпочати реалізацію проекту; якщо проект не отримав підтримку, звернутися за зворотнім зв'язком і розглянути можливість перегляду або модифікації ідеї для нової подачі. Підсумовано, що міні-гранти V4 Gen покликані просувати демократичні цінності, громадянську участь і транскордонний діалог серед молоді, а пілотний проект у 2024 році підтримує короткострокову мобільність молоді також в Україні. Програма «Вишеград+ гранти» доступна для українських організацій на більш лояльних умовах.

**Ключові слова:** Міжнародний Вишеградський Фонд, Вишеградська четвірка, гранти Вишеградського Фонду, гранти для проектів регіонального співробітництва.

*The article examines in detail the grant opportunities of the International Visegrad Fund to stimulate regional cooperation. The study demonstrates the goals and priorities of the donor*

---

*institution in supporting cooperation projects of Ukraine, the Czech Republic, Hungary, Poland and Slovakia. It is emphasized that the Fund provides financing for various activities in all spheres of life: from small cross-border projects aimed at improving mutual understanding in border areas to multilateral initiatives that can benefit people throughout the region. It was demonstrated that the donor institution supports projects under four programs: "Mini-grants V4 Gen", "Visegrad grants", "Visegrad+ grants", "Strategic grants". The article analyzes 2 programs that are relevant for Ukraine: "Visegrad+ grants" and "Mini-grants V4 Gen". The conditions of grant programs were analyzed and the peculiarities of participation in the fund's grant contests were identified for organizations from Ukraine. On the basis of the analyzed tender documentation, a number of recommendations were formed for representatives of public organizations, which will be useful to them during the preparation of project proposals and applications for the tender. Namely: it is necessary to establish contact with the partner organization and discuss a joint project implementation plan; to plan one's own contribution in the form of monetary and non-monetary resources; submit a project idea and wait for the grantor's response; take into account the waves of the competition for 2024 with deadlines; fill out the entire application form; expect results; in case of a positive decision, to confirm and sign the grant agreement, to start the implementation of the project; if the project does not receive support, seek feedback and consider revising or modifying the idea for a new submission. It was concluded that "V4 Gen Mini-Grants" are designed to promote democratic values, civic participation and cross-border dialogue among young people, and the pilot project in 2024 supports short-term youth mobility in Ukraine as well. The "Visegrad+ grants" program is available to Ukrainian organizations on more loyal terms.*

**Keywords:** International Visegrad Fund, Visegrad Four, Visegrad Fund grants, grants for regional cooperation projects.

**Постановка проблеми.** Взаємовідносини України з країнами Вишеградської четвірки (Чехія, Словаччина, Угорщина та Польща) завжди мали важливе значення. По-перше, три з чотирьох країн у складі Вишеградського об'єднання є сусідами для України, з якими у неї існують історично дружні стосунки. По-друге, всі чотири країни стали прикладом успішного приєднання до Європейського Союзу, що зробило ці прецеденти важливим джерелом для України у вивченні корисного досвіду для підтримки та авторитету в процесі реалізації її євроінтеграційних прагнень. Співпраця між Україною та країнами Вишеградської четвірки в умовах війни є важливим чинником, який сприяє успішній реалізації одного з ключових пріоритетів зовнішньої політики України - курсу на європейську інтеграцію. У перспективі взаємини між Україною та країнами Вишеградської четвірки все більше набувають геополітичного, економічного, соціального, культурного характеру, а грантове фінансування Фонду стає ефективним методом на підтримку проєктів регіонального співробітництва [10].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Особливості діяльності та перспективи співпраці Вишеградської четвірки з Україною були предметом вивчення як вітчизняних, так і зарубіжних вчених: Н.В. Максименко, А.Д. Шкаруба, М.В. Трофименко, Г. П'ятакова [3; 7; 10; 12].

М.В. Трофименко присвятив дослідження аналізу публічної дипломатії Вишеградської групи (V4) та країн, що в неї входять (Польща, Угорщина, Чехія та Словаччина), зазначивши: реалізація публічної дипломатії покладена на головний культурний орган Вишеградського співробітництва – Міжнародний Вишеградський Фонд [10].

Галина П'ятакова розглянула особливості співпраці України з країнами Вишеградської групи у соціально-культурній сфері [3].

Грантові програми транскордонного співробітництва Чехії, Словаччини, Угорщини та Польщі вчені вивчали лише ситуативно [5; 6; 8; 9].

Зазначені автори зробили вагомий внесок у вивчення та аналіз співпраці України з Вишеградською групою. Проте поза їх увагою залишилися аспекти грантової підтримки Міжнародного Вишеградського Фонду для стимулювання регіонального співробітництва.

**Формулювання цілей статті.** Цілями дослідження є огляд грантових можливостей Міжнародного Вишеградського Фонду для стимулювання регіонального

співробітництва, аналіз цілей та пріоритетів донорської установи в підтримці проектів взаємодії, виявлення особливостей участі у грантових конкурсах Фонду для організацій із України. На основі проаналізованої конкурсної документації сформувати ряд рекомендацій для представників громадських організацій, які стануть їм у нагоді під час підготовки проектних пропозицій та аплікування на конкурс.

**Виклад основного матеріалу.** Утворення регіонального об'єднання «Вишеградська четвірка», яке включало в себе Чеську Республіку, Словаччину, Угорщину та Польщу, відбулося 15 лютого 1991 року в місті Вишеград, Угорщина. Етап встановлення відносин між Україною та країнами Вишеградської четвірки розпочався у 2000-му, і за останні роки ці зв'язки отримали новий формат і перетворилися на важливі [7]. Варто відзначити, що в умовах війни Вишеградська четвірка продовжує підтримувати позицію України та проявляє зацікавленість у співпраці з Києвом для формування зони безпеки, стабільності та демократичного політичного режиму.

У 2000 році урядами країн Вишеградської групи (Чехії, Угорщини, Польщі та Словаччини) був створений Міжнародний Вишеградський Фонд. Він дотримується бачення президента Вацлава Гавела, президента Леха Валенси та прем'єр-міністра Йозефа Анталла та підтримує регіональну співпрацю організацій громадянського суспільства. Це можливо завдяки грантам, стипендіям і резиденціям художників. Фонд підтримує оригінальні підходи, які допомагають регіону прогресувати в семи основних сферах культури, освіти, інновацій, демократичних цінностей, державної політики, навколишнього середовища, туризму та соціального розвитку.

Причому у центрі уваги – Центральна Європа з повним розумінням її історії та необхідності взаємної поваги та співпраці заради кращого майбутнього в ширшому європейському контексті. Річний бюджет Фонду становить 10 мільйонів євро, забезпечених рівними внесками урядів V4. На тимчасовій основі Фонд також керує фінансовими внесками третіх країн для проектів Вишеградської групи+.

Забезпечується фінансування різноманітних заходів у всіх сферах життя: від невеликих трансдондонних проектів, спрямованих на покращення взаєморозуміння в прикордонних районах, до багатосторонніх ініціатив, які можуть принести користь людям у всьому регіоні. Донорська інституція підтримує проекти за чотири програмами:

- Міні-гранти V4 Gen.
- Вишеградські гранти.
- Вишеград+ гранти.
- Стратегічні гранти [2].

Проаналізуємо 2 програми, які є актуальними для України: «Вишеград+ гранти» та «Міні-гранти V4 Gen».

**Вишеград+ гранти.** Гранти Вишеград+ підтримують проекти, які сприяють процесам демократизації та трансформації у вибраних країнах Західних Балкан та Східного партнерства. Гранти Вишеград+ повинні бути реалізовані в регіоні Східного партнерства або Світового банку та/або мати значний вплив на місцеві громади принаймні в одній із цих країн. Максимальна тривалість втілення проекту – 18 місяців [1; 13].

Відмінною особливістю є те, що запропоновані до фінансування проекти повинні чітко відповідати одній із цілей семи пріоритетних напрямків програми:

1. Культура та спільна ідентичність
  - Проекти, що створюють/презентують спільні аудіовізуальні, літературні та інші сучасні мистецькі продукти для нових аудиторій.
  - Проекти, що відображають спільну історичну та культурну спадщину, а також культурне розмаїття через спільні дослідження та обмін знаннями.
  - Проекти, що налагоджують та сприяють співпраці між муніципалітетами, регіонами та місцевими групами через спільні культурні заходи.
2. Освіта та розвиток потенціалу

– Проекти, що зміцнюють професійні мережі навчальних закладів та підтримують мобільність студентів, дослідників та викладачів для обміну найкращими практиками.

– Проекти, що покращують «тверді» та «м'які» навички XXI століття за допомогою формальних та неформальних освітніх методів.

### 3. Інновації, R&D, підприємництво

– Проекти, спрямовані на створення нових ділових та кластерних мереж для МСП, стартапів та науково-дослідних установ у країнах В-4 та за їх межами.

– Проекти, спрямовані на вирішення економічних викликів та покращення екосистеми для бізнесу та соціальних підприємств через спільне лобювання, спільні політичні рішення та обмін найкращими практиками.

– Проекти, пов'язані з інноваціями, новими технологіями та науковими дослідженнями на регіональному та міжгалузевому рівнях.

### 4. Демократичні цінності та медіа

– Проекти, що сприяють активній участі громадян у демократичних процесах прийняття рішень та розвитку демократичних дебатів.

– Проекти, що сприяють прозорості та боротьбі з корупцією шляхом підтримки обміну знаннями та розбудови потенціалу. викривачів, журналістів-розслідувачів та наглядових органів

– Проекти, спрямовані на підвищення медіа- та інформаційної грамотності, посилення стійкості до упередженого висвітлення подій, дезінформації та пропаганди.

– Проекти, спрямовані на краще висвітлення у ЗМІ актуальних тем у регіоні В-4 та розширення доступу до інформації.

### 5. Публічна політика та інституційне партнерство

– Проекти, що об'єднують експертні спільноти для пошуку спільних рішень спільних політичних викликів.

– Проекти, що сприяють активному лобюванню змін у політиці та належному управлінні, а також налагодженню зв'язків між зацікавленими сторонами та особами, які приймають рішення.

### 6. Регіональний розвиток, довкілля та туризм

– Проекти, що пропонують нові рішення та заходи для боротьби зі зміною клімату та підвищення обізнаності про захист навколишнього середовища в регіоні В-4 та за його межами.

– Проекти, спрямовані на сталий розвиток туризму на місцевому та регіональному рівнях шляхом поєднання міжнародного досвіду та спільних ноу-хау.

– Проекти, скеровані на пошук та обмін інноваційними рішеннями у сфері розвитку місцевої та регіональної інфраструктури, містобудування, ревіталізації земель та сільського господарства.

### 7. Соціальний розвиток

– Проекти, що сприяють розвитку інклюзивного мислення в суспільстві та спрямовані на захист і розширення прав і можливостей меншин.

– Проекти, що покращують діалог між поколіннями та інфраструктуру соціальної допомоги для вирішення спільних демографічних проблем та проблем громадського здоров'я.

– Проекти, що пропагують здоровий та активний спосіб життя та зменшують зловживання адиктивними речовинами [1].

Особливістю та водночас перевагою програми є той факт, що українські організації можуть подавати заявки з 2 партнерами з різних країн Вишеградської четвірки: формат 1xУкраїна + 2xВишеградська четвірка. Гранти покривають до 100% бюджету проекту з максимальним покриттям 15% від запитуваної суми на накладні витрати [4].

У 2024 році прийом заявок відбувається трьома хвилями з наступними дедлайнами: 1 лютого, 1 червня, 1 жовтня.

**Міні-гранти V4 GEN.** Пілотний проект Міжнародного Вишеградського Фонду у 2024 році підтримає новаторські ініціативи, що можуть змінити молодіжний ландшафт в Україні.

При цьому заохочують українських директорів шкіл, вчителів, тренерів та наставників отримати фінансування для короткострокової мобільності молоді та долучитися до транскордонного співробітництва, а також до спільних творчих, освітніх чи спортивних заходів, здобути цінний досвід та налагодити нові знайомства [11; 13].

Виділимо особливості цього пілотного проекту для України:

1. Проект має враховувати можливість мобільності молоді віком від 12 до 30 років із України та двох різних країн Вишеградської четвірки (Чехія, Угорщина, Польща, Словаччина). Заявник повинен бути офіційно зареєстрованим суб'єктом в Україні.

2. Будь-яка юридична особа в Україні, яка має відношення до роботи з молоддю, може брати участь як заявник або отримувач гранту (це, наприклад, школи, клуби, дозволя, спортивні асоціації, молодіжні громадські організації тощо).

3. Кожен проект повинен провести щонайменше один спільний захід із участю всіх сторін.

4. Кожен проект має провести принаймні одну спільну презентацію для широкої аудиторії (наприклад, школи, місцева громада тощо) разом із креативними методами опосередкованого охоплення (соціальні мережі, веб-сайт, презентація на місці). Цю презентацію можна поєднати зі спільним заходом.

5. Максимальний термін реалізації проекту – 6 місяців; програма спрямована на підтримку як одноразових, так і багаторазових короткострокових візитів/обмінів (по кілька днів).

Перевагою проекту є сума грантового фінансування, яку можна отримати на реалізацію одного проекту, а саме: максимальний запитуваний бюджет на один проект становить 10 000 євро. Бюджет розраховується як одноразова сума, що покриває кількість осіб/днів (60 євро на кожного учасника та/або супроводжуючого на день) і може використовуватися для покриття будь-яких витрат, пов'язаних із проектом (проживання, проїзд, вхідні квитки, гонорари тощо).

Відмінною особливістю є підтримка проектів, які реалізуються у таких сферах інтересів:

**1. СТІЙКІСТЬ:**

– підвищення обізнаності щодо зміни клімату та сталого розвитку, втрати біорізноманіття; підвищення кліматичної стійкості, обмін ноу-хау, конкретні екологічні проекти на основі громад тощо.

**2. СПАДЩИНА ТА ПАМ'ЯТЬ:**

– спільна історія та спільне майбутнє, включаючи викладання/вивчення спільної історії, збір свідчень свідків та запуск проектів усної історії, представлення місцевої історії в регіональному контексті, популяризація (спільних) річниць чи цікавих пам'яток (вступ до ЄС, річниця 1956/1968...).

**3. ЗДОРОВ'Я ТА АКТИВНИЙ СПОСІБ ЖИТТЯ:**

– спорт та інші види діяльності, що сприяють активному способу життя, здоровому харчуванню та заходам, спрямованим на особисте благополуччя, а також фізичне та психічне здоров'я.

**4. МИСТЕЦТВО ТА КУЛЬТУРА:**

спільне створення нових вистав, сприяння культурним обмінам у сфері театру, кіно, музики, літератури, традиційних ремесел тощо (будь-яке виробництво та поширення образотворчого, літературного та виконавського мистецтва, спільні відвідини культурних установ).

**5. ДЕМОКРАТИЧНІ ЦІННОСТІ ТА ГРОМАДЯНСЬКІ ЧЕСНОТИ:**

– підвищення зацікавленості та участі в демократичних процесах, відданість загальному добробуту, сприяння діалогу про права людини, конкурси дебатів, студентські парламенти, залучення громади та волонтерство.

## 6. ПРАКТИЧНІ КОМПЕТЕНЦІЇ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВО:

сприяння практичним обмінам між професійно-технічними школами, неурядовими організаціями, між школами та підприємствами, а також створення можливостей для короткострокового стажування та навчання, одночасно сприяючи розвитку підприємницького духу та вдосконаленню конкретних навичок [11].

Проаналізувавши інформацію в конкурсній документації, а саме: умови проекту, порядок аплікування, критерії оцінювання проектних пропозицій, – ми сформуваємо ряд рекомендацій:

- встановіть зв'язок із партнерською організацією та обговоріть спільний план виконання вашого проекту;
- заплануйте власний внесок у вигляді грошових на негрошових ресурсів;
- подайте вашу ідею проекту та зачекайте на відгук грантодавця;
- врахуйте хвили конкурсу на 2024 рік із дедлайнами: до 15 березня, 15 липня або 15 листопада;
- заповніть усю аплікаційну форму;
- очікуйте результатів;
- у випадку позитивного рішення підтвердьте та підпишіть грантовий договір, почніть реалізацію проекту;
- якщо проект не отримав підтримку, зверніться за зворотнім зв'язком і розгляньте можливість перегляду або модифікації ідеї для нової подачі.

**Висновки.** Отже, аналіз грантових можливостей Міжнародного Вишеградського Фонду для стимулювання регіонального співробітництва продемонстрував цілі та пріоритети донорської установи в підтримці проектів взаємодії України, Чехії, Угорщини, Польщі і Словаччини. Дослідження показало, що міні-гранти V4 Gen покликані просувати демократичні цінності, громадянську участь і транскордонний діалог серед молоді. Пілотний проект у 2024 році підтримує короткострокову мобільність молоді також в Україні. А інструмент «Вишеград+ гранти» доступний для українських організацій на більш лояльних умовах. Поза увагою залишилися грантові інструменти Міжнародного Вишеградського Фонду, які не є доступними для організацій із України. Ці аспекти можуть стати предметом наступних наших досліджень.

### Список використаних джерел:

1. Вишеград+ гранти. Visegrad Fund. URL: <https://www.visegradfund.org/apply/grants/visegrad-plus-grants/> (дата звернення: 02.02.2024).
2. Вишеградський фонд. Visegrad Fund. URL: <https://www.visegradfund.org/about-us/the-fund/> (дата звернення: 03.02.2024).
3. П'ятакова Г. Тенденції розвитку освітніх зв'язків країн Вишеградської групи та України. *Вісник Львівського університету. Серія педагогічна*. 2018. № 33. С. 194–204. URL: <http://publications.lnu.edu.ua/bulletins/index.php/pedagogics/article/view/9968> (дата звернення: 13.02.2024).
4. GRANT GUIDELINES for Visegrad, Visegrad+ and Strategic Grants. Visegrad Fund. 12 p. URL: [https://s3.eu-central-1.amazonaws.com/uploads.mangoweb.org/shared-prod/visegradfund.org/uploads/2023/12/Grant-Guidelines\\_2024.pdf](https://s3.eu-central-1.amazonaws.com/uploads.mangoweb.org/shared-prod/visegradfund.org/uploads/2023/12/Grant-Guidelines_2024.pdf) (дата звернення: 03.02.2024).
5. Кобеля-Звір М.Я. Грантові програми транскордонного співробітництва: можливості, перспективи, перепони. *Економічний простір*. 2023. № 186. С. 44–48. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/handle/123456789/11096> (дата звернення: 03.02.2024).
6. Корнелюк О., Матюшок В. Транскордонні програми та проекти в Україні. *Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії*. 2021. № 2 (10). С. 199–212. URL: <https://www.relint.vnu.edu.ua/index.php/relint/article/view/209/199> (дата звернення: 11.02.2024).
7. Кудряченко І. Україна і Вишеградська четвірка: стан та перспективи співпраці. *Україна та Вишеградська четвірка: на шляху до взаємовигідних відносин* : матер. Міжн. конф. / упор. В. Пулішова, Т. Стражай. Ужгород, 13–14 травня 2010 р. в рамках проекту SUREC (Братислава). С. 37–53. URL: <http://www.sfpa.sk/surec/static/pdf/kniha-uashengen-ua.pdf> (дата звернення: 05.02.2024).

8. Лемко Ю.Р. Перспективи розвитку транскордонних відносин Польщі, України та Білорусі. *Регіональні студії*. 2020. № 23. С. 28–31. URL: [http://www.regionalstudies.uzhnu.uz.ua/archive/23/23\\_2020.pdf#page=28](http://www.regionalstudies.uzhnu.uz.ua/archive/23/23_2020.pdf#page=28) (дата звернення: 13.02.2024).

9. Кобеля-Звір М.Я., Звір Ю.В. Основні підходи до класифікації грантів. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2023. № 74. С. 102–107. URL: <http://www.journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1448> (дата звернення: 16.02.2024).

10. Трофименко М.В. Публічна дипломатія Вишеградської групи. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Історія. Політологія*. 2019. Вип. 24. С. 300–306. URL: <https://repository.mu.edu.ua/jspui/handle/123456789/4155> (дата звернення: 03.02.2024).

11. Міні-гранти V4 Gen. Visegrad Fund. URL: <https://www.visegradfund.org/apply/grants/v4-gen/> (дата звернення: 06.02.2024).

12. Максименко Н.В., Шкаруба А.Д. Щодо видання колективної монографії за проектом міжнародного Вишеградського фонду. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Екологія»*. 2022. № 27. С. 94–100. URL: [https://journals.urau.ua/visnykhn\\_ecology/article/view/284473](https://journals.urau.ua/visnykhn_ecology/article/view/284473) (дата звернення: 05.02.2024).

13. Центр розвитку «ЧАС ЗМІН». URL: <https://chaszmin.com.ua/granty-2024/> (дата звернення: 03.02.2024).

### References:

1. Vyshehrad+ hranty. Visegrad Fund. [Visegrad + grants. Visegrad Fund]. Available at: <https://www.visegradfund.org/apply/grants/visegrad-plus-grants/> (accessed February 2, 2024).

2. Vyshehads'kyj fond. Visegrad Fund. Available at: <https://www.visegradfund.org/about-us/the-fund/> (accessed February 3, 2024).

3. P'iatakova H. (2018) Tendentsii rozvytku osvitynih zv'iazkiv krain Vyshehads'koi hrupy ta Ukrainy [Trends in the development of educational relations between the countries of the Visegrad Group and Ukraine]. *Visnyk Lviv's'koho universytetu. Seriya pedahohichna*, no. 33, pp. 194–204. Available at: <http://publications.lnu.edu.ua/bulletins/index.php/pedagogics/article/view/9968> (accessed February 13, 2024).

4. GRANT GUIDELINES for Visegrad, Visegrad+ and Strategic Grants. Visegrad Fund. 12 p. Available at: [https://s3.eu-central-1.amazonaws.com/uploads.mangoweb.org/shared-prod/visegradfund.org/uploads/2023/12/Grant-Guidelines\\_2024.pdf](https://s3.eu-central-1.amazonaws.com/uploads.mangoweb.org/shared-prod/visegradfund.org/uploads/2023/12/Grant-Guidelines_2024.pdf) (accessed February 3, 2024).

5. Kobelia-Zvir M. Ya. (2023) Hrantovi prohramy transkordonnogo spivrobotnytstva: mozhlyvosti, perspektyvy, perepony [Grant programs of cross-border cooperation: opportunities, prospects, obstacles]. *Ekonomichnyj prostir*, no. 186, pp. 44–48. Available at: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/handle/123456789/11096> (accessed February 3, 2024).

6. Korneliuk O., Matiushok V. (2021) Transkordonni prohramy ta proieky v Ukraini [Cross-border programs and projects in Ukraine]. *Mizhnarodni vidnosyny, suspil'ni komunikatsii ta rehional'ni studii*, no. 2 (10), pp. 199–212. Available at: <https://www.relint.vnu.edu.ua/index.php/relint/article/view/209/199> (accessed February 11, 2024).

7. Kudriachenko I. (May 13-14, 2010) Ukraina i Vyshehads'ka chetvirka: stan ta perspektyvy spivpratsi [Ukraine and the Visegrad Four: state and prospects of cooperation]. *Ukraina ta Vyshehads'ka chetvirka: na shliakhu do vzaiemovyhidnykh vidnosyn* : mater. Mizhn. konf. / upor. V. Pulishova, T. Strazhaj. Uzhhorod, v ramkakh proektu SUREC (Bratyslava). P. 37–53. Available at: <http://www.sfpa.sk/surec/static/pdf/kniha-uashengen-ua.pdf> (accessed February 5, 2024).

8. Lemko Yu. R. (2020) Perspektyvy rozvytku transkordonnykh vidnosyn Pol'schi, Ukrainy ta Bilorusi [Prospects for the development of cross-border relations between Poland, Ukraine and Belarus]. *Rehional'ni studii*, no. 23, pp. 28–31. Available at: [http://www.regionalstudies.uzhnu.uz.ua/archive/23/23\\_2020.pdf#page=28](http://www.regionalstudies.uzhnu.uz.ua/archive/23/23_2020.pdf#page=28) (accessed February 13, 2024).

9. Kobelia-Zvir M. Ya., Zvir Yu. V. (2023) Osnovni pidkhody do klasyfikatsii hrantiv [Basic approaches to the classification of grants]. *Visnyk LTEU. Ekonomichni nauky*, no. 74, pp. 102–107. Available at: <http://www.journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1448> (accessed February 16, 2024).

10. Trofymenko M. V. (2019) Publichna diplomatiia Vyshehads'koi hrupy [Public diplomacy of the Visegrad Group]. *Visnyk Mariupol's'koho derzhavnogo universytetu. Seriya: Istorii. Politolohii*, is. 24, pp. 300–306. Available at: <https://repository.mu.edu.ua/jspui/handle/123456789/4155> (accessed February 3, 2024).



11. Mini-granty V4 Gen. Visegrad Fund. [Mini-grants V4 Gen. Visegrad Fund]. Available at: <https://www.visegradfund.org/apply/grants/v4-gen/> (accessed February 6, 2024).
  12. Maksymenko N. V., Shkaruba A. D. (2022) Schodo vydannia kolektyvnoi monohrafii za proektom mizhnarodnoho Vyshehrads'koho fondu [Regarding the publication of a collective monograph under the project of the international Visegrad Foundation]. *Visnyk Kharkivs'koho natsional'noho universytetu imeni V. N. Karazina. Seriiia «Ekolohiia»*, no. 27, pp. 94–100. Available at: [https://journals.urau.ua/visnukkhnu\\_ecology/article/view/284473](https://journals.urau.ua/visnukkhnu_ecology/article/view/284473) (accessed February 5, 2024).
  13. Tsentri rozvytku «ChAS ZMIŃ» [«TIME OF CHANGES» development center]. Available at: <https://chaszmin.com.ua/granty-2024/> (accessed February 3, 2024).
-

---

# ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА

---

УДК 640.41:346.5](477)

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.34>

**Луцький І.М.**

здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії,  
Черкаський державний технологічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4860-1169>

**Lutskyi Ihor**

Cherkasy State Technological University

## НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНИХ МЕРЕЖ В УКРАЇНІ

### LEGAL REGULATION OF HOTEL CHAINS IN UKRAINE

---

Глобалізаційні та інтеграційні світові процеси в індустрії гостинності супроводжуються відповідними трансформаціям, що зумовлює натомість у нормативно-правових документах відповідних змін, корегування, оновлення або навіть скасування. Отже, аналізуючи стан сучасного нормативно-правового забезпечення в Україні для сфери послуг, яка стосується готельних мереж, варто не забувати про системність організації та надання послуг в готельних мережах. Мета дослідження – аналіз чинних нормативно-правових документів для регулювання діяльності готельних мереж в Україні в сучасних умовах господарювання. Об'єкт дослідження – чинники та система нормативно-правового регулювання діяльності готельних мереж в Україні. Предмет дослідження – сукупність теоретико-методологічних і прикладних аспектів стосовно визначення сутності та принципів формування системи нормативно-правового регулювання діяльності готельних мереж в Україні. Наукова новизна дослідження полягає в узагальненні аргументів щодо визначення чинників і принципів формування системи нормативно-правового регулювання діяльності готельних мереж в Україні в сучасних умовах господарювання. Узагальнені дані про те, що в готельних мережах має місце поєднання комплексу послуг не тільки як місця розміщення туристів, але й послуг харчування, що зумовлює обов'язковість застосування системного підходу до нормативно-правового забезпечення. Здійснено аналіз стану сучасного нормативно-правового забезпечення в Україні для сфери послуг, яка стосується готельних мереж. Висновки за результатами наукового дослідження та відповідні пропозиції щодо аналізу системи нормативно-правового регулювання діяльності готельних мереж в Україні можуть зацікавити фахівців і персоналу в індустрії гостинності, зокрема менеджерів, які надають послуги в готельних мережах, а також відповідні структурні підрозділи органів державної влади та місцевого самоврядування, що стосуються туризму, індустрії гостинності.

**Ключові слова:** готелі, готельні мережі, державне регулювання, закони, законодавство, індустрія гостинності, нормативи, право, стандарти, Україна.

Globalisation and integration processes in the hospitality industry are accompanied by corresponding transformations, which in turn leads to corresponding changes, adjustments, updates or even cancellations in regulatory documents. The relevance of the study on this topic is due to the need to constantly study, analyse and take into account the conditions approved by the current legislation of Ukraine and the standards and regulations relevant to the industry. Thus, when analysing the state of the current regulatory framework in Ukraine for the service sector related to hotel chains, one should not forget about the systematic organisation and provision of services in hotel chains. The purpose of the study is to analyze the current regulatory and legal documents for regulating the activities of hotel chains in Ukraine in the current economic

---

*environment. The object of the study is the factors and system of regulatory and legal regulation of hotel chains in Ukraine. The subject of the study is a set of theoretical, methodological and applied aspects related to determining the essence and principles of formation of the system of regulatory and legal regulation of hotel chains in Ukraine. The scientific novelty of the study is to summarize the arguments for determining the factors and principles of formation of a system of regulatory and legal regulation of hotel chains in Ukraine in the current economic environment. The article summarises the fact that hotel chains combine a range of services not only as a place of tourist accommodation, but also catering services, which necessitates a systematic approach to regulatory and legal support. The article analyses the state of the current regulatory framework in Ukraine for the service sector related to hotel chains. The versatility of services in hotel chains clearly demonstrates the dominance and expediency of this form of organisation in the future. It is proved that the issue of regulatory and legal regulation of hotel chains in Ukraine requires consideration and analysis both in terms of general characteristics and taking into account the specifics of the organisational component of functioning of international and national hotel chains. The conclusions of the research and relevant proposals for analysing the system of regulatory and legal regulation of hotel chains in Ukraine may be of interest to specialists and staff in the hospitality industry, in particular, managers providing services in hotel chains, as well as relevant structural units of state and local authorities related to tourism and the hospitality industry.*

**Keywords:** hotels, hotel chains, government regulation, laws, legislation, regulations, law, hospitality industry, standards, Ukraine.

**Постановка проблеми.** Для розуміння важливості нормативно-правового регулювання діяльності готельних мереж в Україні доцільно врахувати не тільки вимоги щодо дотримання галузевих, національних і міжнародних стандартів щодо організації та безпосередньої діяльності готельних мереж, але й визначати місце кожного окремого готелю мережі в конкретно означеному часі та місці розміщення, за умов впливу зовнішніх і внутрішніх факторів тощо. Нормативно-правові документи періодично потребують змін, корегування, оновлення або навіть скасування. Натомість глобалізаційні та інтеграційні світові процеси на ринку готельно-ресторанних послуг супроводжуються відповідними трансформаціями.

Мета дослідження – аналіз чинних нормативно-правових документів для регулювання діяльності готельних мереж в Україні в сучасних умовах господарювання.

Об'єкт дослідження – чинники та система нормативно-правового регулювання діяльності готельних мереж в Україні.

Предмет дослідження – сукупність теоретико-методологічних і прикладних аспектів стосовно визначення сутності та принципів формування системи нормативно-правового регулювання діяльності готельних мереж в Україні.

Методичною та методологічною основою для аналізу визначеної тематики стали, зокрема, аналітичні методи, методи систематизації, спостереження та порівняння.

**Наукова новизна** дослідження полягає в узагальненні аргументів щодо визначення чинників і принципів формування системи нормативно-правового регулювання діяльності готельних мереж в Україні в сучасних умовах господарювання. Беручи до уваги те, що в готельних мережах має місце поєднання комплексу послуг не тільки як місця розміщення туристів, але й послуг харчування, для аналізу стан сучасного нормативно-правового забезпечення в Україні для сфери послуг, яка стосується готельних мереж, варто не забувати про системність організації та надання послуг в готельних мережах. Таким чином актуальність дослідження за визначеною тематикою обумовлена потребою постійно вивчати, аналізувати та брати до виконання ті умови, які затверджені в чинному законодавстві України та відповідних галузі стандартах і нормативах. Досвід роботи на теренах України низки готельних мереж національного та міжнародного рівня дає підстави щодо доцільності розширювати ринок готельних послуг за рахунок збільшення кількості подібних закладів і пошуку інвестицій для покращення якості та урізноманітнення їх послуг у конкурентному середовищі. Універсальність послуг в готельних мережах переконливо свідчить про домінування та доцільність такої форми організації діяльності й в майбутньому.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** До переліку інформативної бази, що була взята за основу дослідження визначеної наукової тематики, увійшли матеріали з офіційних джерел Кабінету Міністрів України (далі – КМУ), установ і відомств, в першу чергу, закони України, Постанови КМУ, розпорядження тощо [10; 12–20; 24]. Про розвиток готельного бізнесу України та світу в умовах сьогодення свої результати дослідження протягом останніх декількох років опублікували, зокрема, такі вітчизняні науковці, як Баженова С., Пологовська Ю., Канцур І. [3], Шевчук Ю.А. [23]. Андренко І. та Шестірко А. досліджували особливості функціонування готельних ланцюгів в Україні [1]. Гакова М.В. на прикладі міжнародних готельних мереж дослідила їх сутність та особливості в умовах глобалізації, здійснила аналіз сучасного стану та тенденцій їх розвитку, виділила основоположні принципи міжнародних готельних мереж в глобальному контексті та навела конкурентні переваги міжнародних готельних мереж із дотриманням нормативно-правових вимог [8]. Гончар Л.О. та Беляк А.О. вивчали нормативно-правове регулювання діяльності підприємств готельно-ресторанного і туристичного бізнесу [9].

Особливий інтерес під час дослідження аспектів нормативно-правового регулювання діяльності готельних мереж в Україні становили результати дослідження Петренко Н.О., Поліщук О.А. та Коваленко Л.Г. щодо правового регулювання готельно-ресторанного бізнесу, що є важливим адміністративним інструментом національного регулювання. Авторами доведена необхідність удосконалювати нормативне законодавство в готельно-ресторанній сфері «як важливого адміністративного важеля державного правового регулювання» [11]. Певний інтерес сучасних дослідників викликала робота Антоненко І.Я., Мельник І.Л., Вошаної М.В. щодо практики HR-менеджменту в українській готельній мережі [2].

Василенко О. та Литвинець С. в своїй праці «Особливості застосування аутсорсингу в готельно-ресторанному бізнесі» на прикладі «MilinaOutsourcing» показали переваги впроваджені компанії моделі аутсорсингу, що спрямована на заміщення управлінського складу закладу готельно-ресторанного бізнесу працівниками на контрактній основі, що на відміну від стандартних договорів управління сприяє не лише оптимізації робочих процесів і удосконаленні контролю, але й економії коштів на утриманні керівницького складу [5].

Практичне значення мають публікації результатів дослідження тих науковців, які аналізують розвиток готельних мереж на прикладі окремих територій України з усіма їх особливостями та креативним підходом до організації та забезпечення функціонування [21]. В умовах воєнного стану в Україні науковці працюють не тільки для здійснення аналізу сучасного стану в економіці, але й моделюють ситуацію щодо планових критеріїв для відновлення у повоєнний період [6]. Широкий спектр інформації за визначеною тематикою в умовах воєнного стану в Україні розміщений на онлайн-ресурсах державних органів законодавчої та виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, на веб-сайтах підприємств індустрії гостинності та окремих готелів і готельних мереж, а також на порталах спеціалізованих ЗМІ та громадських об'єднань, які вивчають, популяризують та ознайомлюють коло зацікавлених осіб щодо сфери індустрії гостинності, туризму та готельного бізнесу [4; 7; 22; 25]. Отже, питання нормативно-правового регулювання діяльності готельних мереж в Україні вимагає розгляду та аналізу як з точки зору загальних характеристик, так і з врахуванням специфіки організаційної складової функціонування міжнародних і національних готельних мереж.

**Методологія та методи дослідження.** Методичною та методологічною основою для аналізу визначеної тематики стали, зокрема, аналітичні методи, методи систематизації, спостереження та порівняння.

**Викладення основного матеріалу.** Сучасні умови господарювання підприємств індустрії гостинності в світі зумовлюють необхідність постійно удосконалювати чинне

законодавство та адаптувати стандарти, зокрема щодо організації послуг, менеджменту та якості, до тих вимог, які є пріоритетними на міжнародному, національному та галузевому рівні. Україна за останні декілька років, окрім негативного впливу та наслідків від пандемії через COVID-19, нестабільності в економіці та анексії частини територій російським агресором, з часу повномасштабного вторгнення ворога перебуває у воєнному стані, що зумовило кардинальні зміни й в багатьох секторах економіки та життєзабезпечення населення країни. Готельні мережі, ідея створення яких у світовому туризмі відбулася в ХХ ст., сприяють розробці та застосуванню уніфікованих стандартів готельних послуг незалежно від країни розташування готелю, що створює певні зручності як для туристів, які завчасно знають про очікувані послуги та сприяє задоволенню їх потреб, так і для власників готелів, адже мають місце кращі умови для масштабування сфери діяльності, економії ресурсів, збільшення рентабельності та інвестиційних можливостей тощо (рис. 1).

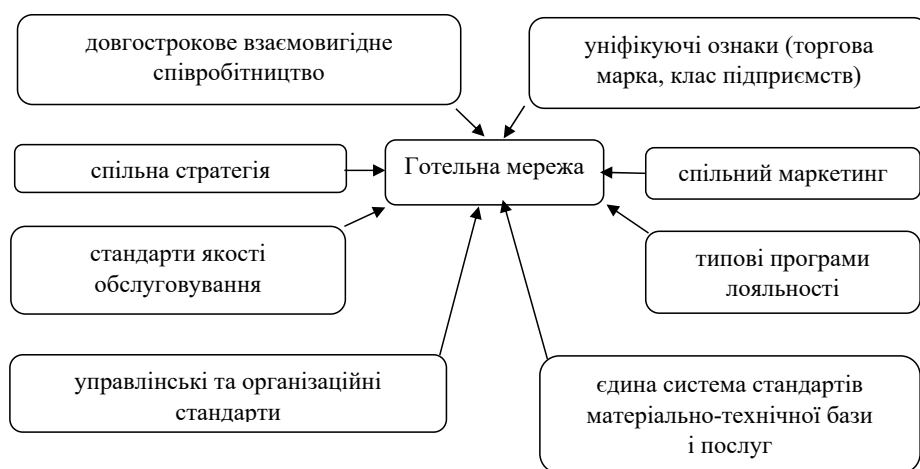


Рис. 1. Складові визначення сутності поняття «готельних мереж»

Джерело: сформовано на основі [8, с. 43]

Як результат, покращується якість послуг. За даними, оприлюдненими Всесвітньою туристською організацією, частка індустрії гостинності становить 10% від світового виробничо-сервісного ринку, а також 5% усіх податків, 7% світових інвестицій. В індустрії гостинності в світі зайнятий кожен 12-й працівник [8, с. 43].

Чітке розуміння складових сутності поняття «готельних мереж» має сприяти й визначенню напрямків дослідження принципів нормативно-правового регулювання їх діяльності та особливостей розробки для міжнародних і національних готельних мереж. В табл. 1 представлено класифікацію готельних мереж за категоріями відповідно до класифікації Міжнародної готельної асоціації (МГА).

У готельно-ресторанному бізнесі також відбуваються певні зміни щодо організації та планування своєї діяльності. Одним із сегментів, на які під час дії воєнного стану варто звертати посилену увагу, є врахування змін до чинного законодавства країни та розробка проектних рішень для втілення в життя нормативних вимог безпеки та якості. Отже, враховуючи те, що готельно-ресторанний бізнес в Україні не за всіма критеріями відповідає міжнародним стандартам, для розробки пропозицій щодо внесення відповідних змін до чинного законодавства України та ініціювання розробки проектів щодо впровадження певних нагальних заходів у цій галузі, підприємцям, галузевим громадським організаціям є сенс гуртуватися та пропонувати державним структур-

ним органам влади ті стандарти, що відповідають міжнародним, і дотримання яких сприяло б вирішенню низки проблемних питань, зокрема щодо безпеки, цифрових технологій, комунікативних засобів, логістики, підготовки фахівців, інклюзії [3].

Таблиця 1

**Класифікація готельних мереж за категоріями відповідно до класифікації МГА**

Пор. №	Категорія	Характерна ознака
1	Корпоративні	готельні корпорації, що володіють численними підприємствами
2	Мережі незалежних підприємств	об'єднуються для використання загальної системи бронювання, концепції маркетингу, реклами та інших характерних для окремого підприємства послуг
3	Управлінські мережі	надають управлінські послуги

*Джерело: сформовано на основі [8, с. 43]*

Досвід функціонування готельних мереж під час періоду, коли сталося загострення пандемії COVID-19, активізував потреби більш активного використання інноваційних технологій не тільки у виробничій діяльності, але й в управлінській та фінансовій сфері. Так, наприклад, для зниження збитків, завданих пандемічними факторами, в готельних мережах були задіяні антикризові заходи, у тому числі спрямовані на поліпшення сервісних послуг у закладах, удосконалення дизайну, створення привабливих умов і атмосфери під час перебування там гостей [3]. Якщо для адаптації та підготовки до викликаних пандемією заборон та обмежень у сфері громадського харчування у даному сегменті індустрії гостинності, все ж, залишався певний час, то для готелів негативні наслідки виявилися практично одразу, що в результаті стало причиною закриття майже 35–40% готелів в Україні та обмеження діяльності в інших [23, с. 44]. Фактично ті, що продовжили функціонувати в той час, мали втрати доходу від 60 до 90%. Серед головних наслідків впливу пандемії для готельного бізнесу стали, перш за все, відсутність гостей, закриття готелів, падіння доходів, що зумовило власників й управителів готелів з метою запобігання втрати персоналу в майбутньому тимчасово відправляти їх у відпустку за власний рахунок, а також зменшити й навіть припинити рекламні кампанії тощо [23, с. 44].

Доцільно зазначити про те, що навіть під час дії воєнного стану в Україні продовжується робота в напрямку активізації виробничої діяльності підприємств, вводяться в експлуатацію нові об'єкти, продовжуються процеси підвищення кваліфікації фахівців і підготовки нових кадрів для галузей економіки народного господарства країни. Це стосується й такого сегменту в індустрії гостинності, як готельні мережі, досвід роботи яких довів свою здатність щодо конкурентоспроможності навіть під час воєнного стану.

Дотримуючись чинного законодавства України, всі підприємства галузі мають права та обов'язки виконувати як загальні для всіх підприємств країни вимоги, так і ті, які безпосередньо стосуються готельно-ресторанного бізнесу. Щодо готельних мереж доцільно зазначити такі їх види, як міжнародні та національні, де господарства діяльність здійснюється на основі відповідних угод (контрактів) або за умовами франчайзингу. Як відомо, на міжнародному рівні готелі та готельні мережі мають дотримуватися «Міжнародної готельної конвенції», що визначає концептуальні засади, правила та порядок регулювання процесу підписання та виконання готельних контрактів між туристичними агентами та власниками готелів, які беруть на себе зобов'язання дотримуватися цих умов і використовувати у своїй щоденній практиці під час підписання контрактів.

В Україні також здійснюються відповідні регулюючі дії, спрямовані на вирішення питання щодо комерційних договорів і ділових відносин у сфері бізнесу. Прикладом

уваги держави Україна до регулювання питань в індустрії гостинності, зокрема й щодо готелів і готельних мереж, може слугувати Цивільний кодекс України, який, зокрема, детально визначає суть комерційної концесії, а також Господарський і Податковий кодекси, Закон України «Про туризм» [10].

Під час війни, розв'язаної російським агресором, ситуація в готельному бізнесі вимагає розробки на державному рівні таких умов, які мали б сприяти мотивації молодих людей навчатися за спеціалізацією «Готельно-ресторанна справа», а для тих, хто буде мати бажання підвищити свій фаховий рівень або перекваліфікуватися та отримати посаду в сфері індустрії гостинності, створити відповідні умови для навчання та набуття практичних навичок. Дослідження, проведені під час війни в Україні, свідчать про те, що починати працювати в індустрії готельно-ресторанного бізнесу мають намір 13% майбутніх підприємців [3]. Готелі та й інші заклади розміщення під час війни в Україні приймають не тільки для внутрішньо переміщених осіб, але й волонтерів; українських захисників із тих місць, де йдуть бої, надають послуги тимчасового відпочинку, харчування, облаштування волонтерських складів, пунктів першої допомоги тощо.

Шириться країною й офіційно підтримана Державним агентством розвитку туризму і Міністерством культури та інформаційної політики акція, ініційована Українською готельно-курортною асоціацією (UHRA) від імені громади індустрії гостинності «Відвідай Україну в майбутньому», основне завдання якої полягає в підтримці української індустрії гостинності, яка бере участь у забезпеченні тилу військових дій та несе значні фінансові витрати з початку війни [3]. Ініціатива українських готелів для свого втілення потребує також розробки та запровадження заходів, спрямованих на забезпечення якісних готельних послуг, які навіть під час війни мають бути відповідними міжнародним, національним і галузевим стандартам. У той же час особливості воєнного часу зумовлюють активізацію щодо пошуку та мотивації потенційних інвесторів у допомозі готельному бізнесу та індустрії гостинності в цілому. Прикладом реалізації такої підтримки стали факти «пожертвованого бронювання» номерів в українських готелях на будь-яку дату протягом року, починаючи з повномасштабного вторгнення агресора [3].

Агентством Bloomberg, наприклад, 5 березня 2022 року оприлюднено інформацію про те, що «сервіс оренди Airbnb отримав в Україні замовлення майже на 2 мільйони доларів від людей, які не проживають у заброньованих номерах, але просто бажають фінансово підтримати постраждалих від війни українців». Замовники зі США, Великобританії та Канади становили в такому замовленні близько трьох четвертих від усіх, хто долучився до акції лише за 2 дні [3].

Для того, щоб дослідити принципи нормативно-правових вимог до організації та діяльності готельних мереж, доцільно, в першу чергу, чітко розуміти сутність їх формування та визначати основні відмінності від окремих готелів, які надають готельні послуги одноосібно в якості суб'єкта господарювання в індустрії гостинності. Для регулювання нормативно-правових відносин у сфері готельного бізнесу треба враховувати, що на готельному ринку України функціонують як світові готельні мережі, так і національні готельні мережі, які фактично є конкурентами в даному сегменті готельних послуг. Для аналізу стану дотримання в готельних мережах чинного законодавства України, відповідності кожного готелю стандартам, дотримання яких в Україні є обов'язковим, доцільно акцентувати увагу на тих умовах, що становлять основу для їх функціонування в якості міжнародних або національних. Так, наприклад, варто враховувати те, що мережі обумовлюють об'єднання окремих готелів під єдиним фірмовим знаком, дотримання загальних стандартів обслуговування, спільної концепції та спільної маркетингової стратегії [1].

Особливістю відомих готельних мереж є те, що вони розробляють та запроваджують свої правила та стандарти обслуговування, які мають вирізняти готелі від-

повідної готельної мережі. У той же час це не виключає вимогу дотримуватися не тільки внутрішньо-мережових, але й міжнародних стандартів щодо сервісу [1]. Також для кожної готельної мережі характерним є ототожнення свого бренду та іміджу зі специфікою готельного сервісу. Прикладом може слугувати, зокрема, перший готель Premier Hotel Miskolc мережі Premier, що відкрився в Європі (Угорщина), «інтегруючи готельну мережу в міжнародний готельний ринок» [1]. В Україні через військові дії на території тимчасово окупованого Херсону було припинено діяльність готелю Premier Comras Hotel. Тим не менше варто зазначити, що у всіх діючих готелях першої української готельної мережі Premier Hotels and Resorts навіть під час воєнного стану в Україні дотримуються єдиних стандартів якості та рівня обслуговування відповідно для готелів 3–5-ти зірок. І тим не менше у кожному готелі мережі є свої індивідуальні особливості. Загальні стандарти якості та галузеві для готелів у готельних мережах, що розташовані на території України, як і специфічні, мають сприяти високому рівню послуг. Відмінність становлять спектр послуг, вибір яких зумовлений, зокрема, географічним розташуванням готелю, особливостями урбаністичної або рекреаційної курортної зони, що потребує дотримання додаткових норм і правил. Також особливість може бути в характерних послугах ділового спрямування, для спортсменів, дітей, тобто за категоріями відпочиваючих. Це може зумовлювати дещо відмінний і склад персоналу в готелі, і вид харчування, підбір страв, облаштування інфраструктурним обладнанням.

Для готельних ланцюгів характерною рисою є також форма колективного бізнесу під безпосереднім контролем керівництва мережі. В мережі можуть бути як власні будинки, так і орендовані. Під час розподілу прибутку керівництво мережі має певні переваги, але одночасно несе відповідальність за всі втрати через будь-які операції, включаючи фінансові.

Також для готельних мереж характерним є визначення загальної концепції діяльності, у тому числі щодо просування продукту та загальної торговельної марки. Право власності готельної мережі може бути надане власнику готелю або компанії, що укладає з готелями контракт на управління або франчайзингову угоду. Власник готелю може бути юридично оформлений як приватна особа або компанія, що набула готель у власність.

Готельна мережа таким чином формується з різних готелів, які виявили бажання приєднатися до цієї торговельної марки та дотримуватися окрім загальних стандартів до закладів розміщення, і притаманних безпосередньо конкретному бренду готельної мережі. Приєднання відбувається або купівлею закладів розміщення готельною компанією, або укладанням договорів франшизи чи контрактів на управління, що має відповідати чинному законодавству. В якості прикладу доцільно згадати найбільш відомі курортні готелі мережі Reikartz у Закарпатті – Reikartz Карпати та Reikartz Поляна, особливість надання послуг яких зумовлена розташуванням на території популярного закарпатського бальнеологічного курорту. До стандартів якості, яких мають дотримуватися в цих готелях, належать СПА-послуги, грязелікування, бальнеологія. Також обладнані відповідні кабінети та приміщення, де надаються послуги соляріїв, лікувальних масажів, апаратної фізіотерапії, сучасних методів омолодження, біоревіталізації, мезотерапії. Такі послуги вимагають залучення до роботи в готелях бальнеологічного спрямування фахівців і медичного персоналу відповідного рівня та кваліфікації, тобто мають бути виконані, зокрема, вимоги національних стандартів щодо праці.

Для готельної мережі Premier Hotels and Resorts концепція може обумовлюватися саме місцем розташування готелю мережі, що впливає на специфіку інфраструктури закладу та основного спрямування послуг, адже готелі мережі, які відповідають 3-4-5-ти зіркам і розташовані в Києві, Львові, Одесі, Олександрії, Полтаві, Полянці (Буковель), Почасві, Сумах, Харкові, а також у Мішкольці (Угорщина), концептуально можуть суттєво відрізнятися. Це може бути бізнес-готель; готель біля залізничного



вокзалу; готель з басейном; романтичний готель; готель у центрі; готель біля моря; історичний готель; курортний готель; СПА; сімейний готель.

На території України надає свої послуги й готельна мережа Radisson Hotels, яка стала першою іноземною мережею на території України та належить до всесвітньо відомих готельних брендів, створених у США, із висококласним сервісом, розкішною та великими курортними комплексами. До найбільш популярних курортних готелів належить Radisson Blu Resort, що розташований на курорті Буковель, особливою ознакою послуг якого є гарантований трансфер для відпочиваючих від місця прибуття до гірськолижних розваг, що зумовлює, окрім інших, необхідність забезпечити безпеку логістичних і спортивно-розважальних послуг.

І хоча всі готелі мають дотримуватися стандартів і законодавчих вимог до організації та налагодження комунікативних зв'язків як із клієнтами, так і з партнерами, контролюючими органами тощо, ті готелі, які вперше використовують новітні технології, мають своїм прикладом слугувати для інших і дотримуватися нормативних вимог до впровадження інновацій. Це можливо розглянути на прикладі Holiday Inn, що став готельним ланцюгом, який вперше реалізував франшизу та вперше ввів у дію комп'ютерну систему бронювання. У готелях цієї мережі гарантований незмінний сервіс, налагоджена чітка взаємодія структурних підрозділів, має місце жорсткий контроль з боку головного офісу, що відповідає нормативам якості.

Нормативно-правове регулювання діяльності суб'єктів господарської діяльності у сфері готельно-ресторанного і туристичного бізнесу (сфери гостинності) є важливим адміністративним важелем державного регулювання. Досліджуючи весь спектр нормативно-правових актів України, що регулюють діяльність суб'єктів господарювання в сфері гостинності, варто структурувати їх за групами: Закони України, постанови Кабінету міністрів України, національні стандарти України, міжнародні стандарти, інші нормативно-правові акти. Актуальною вбачається проблема комплексного аналізу нормативно-правового регулювання діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу, у тому числі й готельних мереж, що може сприяти забезпеченню їх фінансової стійкості в стратегічній перспективі [9]. Констатуємо наявність значної за кількістю та різноманітністю нормативно-правових актів для регулювання дій суб'єктів господарювання, юридичних і фізичних осіб, які здійснюють або мають намір здійснювати господарську діяльність, досить складним і трудомістким є завдання систематизувати та розподілити за відповідними ознаками цей масив документів, виокремлюючи ті, що стосуються загальної юрисдикції та ті, що є суто специфічними для готельних мереж. Регулювання основ господарської діяльності в Україні забезпечують такі законодавчі документи, як Цивільний і Господарський кодекси України. Умови функціонування підприємств готельно-ресторанного та туристичного бізнесу визначені в Законах України «Про туризм», «Про курорти», «Про стандартизацію», «Про технічні регламенти та оцінку відповідності», «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів», «Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення», «Про захист прав споживачів». Кабінет Міністрів України відповідно до своїх повноважень періодично розподіляє між відповідними органами центральної виконавчої влади функції щодо регулювання діяльності в індустрії гостинності. Категорії об'єктам туристичної інфраструктури затверджує Державне Агентство розвитку туризму України (ДАРТ). З 2004 р. в Україні діють «Правила користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг» [15], з 2006 р. – «Порядок надання послуг з тимчасового розміщення (проживання)» [14], з 2009 р. – Порядок встановлення категорій готелям та іншим об'єктам, що призначаються для надання послуг з тимчасового розміщення (проживання) [13]. У 2012 р. Наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі України скасовано обов'язкову сертифікацію готельних послуг та послуг харчування. Наразі мають місце зміни та доповнення [24]. Важливе значення в господарській діяльності посідає виконання

статей Податкового кодексу України [12], куди періодично вносяться певні зміни та доповнення. Так, наприклад, у листопаді 2020 р. були внесені зміни щодо державної підтримки культури, туризму та креативних індустрій [17]. Всі суб'єкти господарювання, як юридичні, так і фізичні особи, зобов'язані здійснювати законодавчо затверджений документообіг своєї діяльності, де також важливе місце посідають нормативні форми первинного обліку, форми звітності тощо [20]. Передбачене в Україні з 2020 р. й державне регулювання діяльності щодо організації та проведення азартних ігор [19]. У 1995 р. прийнято Закон «Про державне регулювання виробництва і обігу спирту етилового, спиртових дистилатів, алкогольних напоїв, тютюнових виробів, рідин, що використовуються в електронних сигаретах, та пального», остання редакція якого відбулася 23 листопада 2023 р. [18]. Періодично законодавчі акти редагуються залежно від вимог часу [16].

В Україні для забезпечення якісного функціонування закладів готельно-ресторанного та туристичного бізнесу, враховуючи те, що готельний бізнес є сегментом готельно-ресторанного бізнесу, а готельно-ресторанний – сегмент індустрії гостинності, яка є сегментом туристичної діяльності, практично всі стандарти, де визначено певні аспекти щодо готелів, стосуються й туризму як пріоритетної галузі економіки країни. Враховуючи, що в публікаціях вітчизняних науковців вже не один раз за останні роки наводиться характеристика чинних національних стандартів, які стосуються функціонування закладів готельно-ресторанного та туристичного бізнесу, в цій статті лише перелічено основні з них: ДСТУ 4268:2003 «Послуги туристичні. Засоби розміщення. Загальні вимоги», ДСТУ 4269:2003 «Послуги туристичні. Класифікація готелів», ДСТУ 4281:2004 «Заклади ресторанного господарства», ДСТУ 4527:2006 «Послуги туристичні. Засоби розміщення. Терміни та визначення». Затверджено в Україні й низку вітчизняних нормативно-правових аналогів, які гармонізовані з міжнародними стандартами. Це, наприклад, ISO/FDIS 18513:2003 *Tourism services. Hotels and tourism accommodation. Terminology, що адаптований у ДСТУ 4527:2006 «Послуги туристичні. Засоби розміщення. Терміни та визначення».*

Для готельно-ресторанної інфраструктури вагоме значення мають і такі стандарти та норми, що стосуються будівництва та реконструкції. Окрім тих, які вже не один рік діяли в сфері будівництва закладів розміщення та громадських будівель, варто назвати, наприклад, ДБН В.2.2-9:2018, ДБН В.2.2-20:2008, ДБН В.2.2-25:2009. На офіційному сайті Міністерства відновлення розвитку громад, територій та інфраструктури України оприлюднено нові державні будівельні норми, що стосуються захисних споруд цивільного захисту (ДБН В.2.2-5:2023), які набули чинності з 01.11.2023 р. у спрощеному порядку відповідно до потреб воєнного часу [10]. До такого важливого документу долучилися постійно діюча група з розгляду питань нормативного забезпечення проектування та будівництва об'єктів цивільного захисту Науково-технічної ради Мінінфраструктури за участю Державної служби України з надзвичайних ситуацій, Міністерства оборони України, Генерального штабу Збройних Сил України, Міністерство освіти та науки України, Міністерства охорони здоров'я, Міністерства цифрової трансформації України, Міністерства соціальної політики України [10].

За результатами дослідження правового регулювання та аспектів ціноутворення в сфері готельно-ресторанного й туристичного бізнесу вітчизняні науковці Петренко Н.О., Поліщук О.А. та Коваленко Л. Г. акцентували увагу на складнощях галузі народного господарства, якою є готельний та ресторанный бізнес, де поєднані виробництво, торгівля, заготівля сировини, організація процесу споживання домашнього приготування та покупних товарів, та дослідили питання ціноутворення, стандартизації, координації взаємовідносин між постачальниками послуг і споживачами.

Науковці за результатами вивчення та аналізу нормативно-правових регулятивних характеристик підприємств готельно-ресторанного бізнесу зробили висновок

про необхідність удосконалення змісту нормативного законодавства в цій сфері «як важливого адміністративного важеля державного правового регулювання» [11].

Практика HR-менеджменту в українській готельній мережі також зумовлює необхідність більше уваги приділити розробці рекомендацій на основі системи внутрішніх стандартів мережі для її застосування в сучасних умовах господарювання з метою «формування команди співробітників з єдиною місією, філософією та корпоративними цінностями» [2, с. 46].

Яскравим прикладом подібної системи навчання та формування команди може бути мережа Reikartz Hotel Group, де відповідно до стандартів готельної мережі призначається обов'язковий для кожного нового працівника курс у LMS [2, с. 46].

Особливості застосування аутсорсингу в готельно-ресторанному бізнесі передбачають також чітке розуміння сутності нормативно-правових засад в його діяльності, зокрема це стосується його різновидів (табл. 2) [5, с. 273].

Таблиця 2

### Форми застосування аутсорсингу в готельно-ресторанних підприємствах

Пор. №	Форма аутсорсингу	Характерна ознака
1	Повний	готельно-ресторанне підприємство повністю передає певну функцію на виконання підрядній компанії
2	Частковий	підприємство передає частину своїх певних завдань
3	Сумісний	форма взаємодії, за якої замовник співпрацює одразу із кількома аутсорсерами
4	Проміжний	залучення фахівців до виконання основних бізнес-процесів туристичного чи готельного підприємства
5	Трансформаційний	залучення аутсорсера, який повністю ре організовує діяльність закладу гостинності, створює нову базу знань і навичок, розробляє новий кінцевий продукт чи послугу

*Джерело: сформовано на основі [5, с. 273]*

Отже, формування національних і регіональних (вітчизняних) готельних мереж, які об'єднані в торговельні марки зі стабільно високим рівнем обслуговування, є перспективним напрям розвитку ринку готельних послуг завдяки більш стабільного завантаження номерного фонду, що сприяє зменшенню витрат на резервування, маркетингові дослідження, рекламу, підготовку кадрів, закупівлю матеріалів, продукції, сировини [21]. Основним нормативним документом під час укладання ділових угод стає договір, де фіксуються всі вимоги готельної мережі, зокрема стосовно фасаду будівлі, інтер'єру, оснащення служб, уніфікованої системи бронювання, місця розташування та рівня сервісного обслуговування [21]. Саме завдяки формуванню найбільш вигідної системи керування в мережі забезпечується об'єднана система бронювання, централізованість щодо оперативності та економічності в постачанні продукції та матеріалів [21]. Отже, завдяки налагодженню роботи готельної мережі за усталеними стандартами можливо удосконалити сервісне обслуговування, безпеку, систему управління, впровадити новітні технології, за потреби змінити стратегію або розробити проект щодо відкриття нової готельної мережі під своїм брендом, знайти нові шляхи для приваблення туристичного потоку у свої заклади для нового розвитку готелю [21].

Як уже зазначалося вище, особливої уваги потребує бізнес під час війни. Не виключенням є й готельні мережі, для ефективної діяльності яких важливе значення доступ до інформації, чітке розуміння правил і вимог на державному рівні та відповідно до статусу та форми організації роботи в готельній мережі. У медійному просторі наразі з'являється достатньо багато різноманітної інформації, консультацій та аналітичних статей стосовно різних питань економіки. Наразі серед інформаційних сторінок

у соціальних мережах і на особистому офіційному сайті цікавить викликає інформаційний блок, де розміщується щодня поновлюваний перелік нормативних документів, аналітичних статей, рекомендацій, роз'яснень, які стосуються бізнесу країни у стані війни. Це і кадрові питання, питання форс-мажору, рекомендації юристів і багато іншого. Якщо у підприємця виникає проблемна бізнесова ситуація, яка лежить у законодавчій (не воєнній) площині – компанія LIGA ZAKON пропонує описати її у коментарях до розміщеного матеріалу і команда компанії буде намагатися допомогти [4].

Для того, щоб бути в курсі усіх бізнес-новин варто лише підписатися на сторінці компанії. Серед рубрик пропонуються аналітика та консультації за такими тематичними напрямками, як: транспорт, організація господарської діяльності, персонал, податки, звітність, облік, розрахунки, ППО, власність, суд, виконавча служба, юстиція, нотаріат, військова служба, мобілізація, озброєння, благодійна допомога, пенсії, пільги, соціальні виплати та інше. Також наповнюється актуальними матеріалами рубрика «Нові нормативні документи та роз'яснення», до якої входять, зокрема, тематичні напрямки: права людини, благодійна допомога, інформація, зв'язок, довірчі послуги, організація господарської діяльності. У вільному доступі розміщуються базові нормативні документи [4].

В Україні готують нові пільги для підтримки бізнесу під час війни, зокрема це стосується продовження строків служби зареєстрованих ППО, у яких такий строк закінчився у період дії воєнного стану, до припинення такого стану; звільнення від оподаткування платників єдиного податку четвертої групи за земельні ділянки, що розташовані [7]. Під час війни підприємцям важливо знати та передбачати можливі зони ризику [22]. Отже, компаніям, і малим, і великим, доведеться працювати за правилами, які висуваються умовами воєнного стану, та розробляти заходи подолання кризи та спрямовані для здобуття конкурентоспроможності.

**Висновки.** За результатами дослідження системи нормативно-правового регулювання діяльності готельних мереж в Україні можливо зробити відповідні висновки на основі досвіду роботи на теренах України низки готельних мереж національного та міжнародного рівня щодо доцільності розширювати ринок готельних послуг за рахунок збільшення кількості подібних закладів і пошуку інвестицій для покращення якості та урізноманітнення їх послуг у конкурентному середовищі. Беручи до уваги те, що в готельних мережах має місце поєднання комплексу послуг не тільки як місця розміщення туристів, але й послуг харчування, систематизовано наукові теоретико-методологічні та аналітичні й прикладні засади щодо базових аспектів нормативно-правового регулювання діяльності готельних мереж в Україні в сучасних умовах ведення бізнесу. Наведено переконливі факти домінування та доцільності застосування в перспективі такої форми організації діяльності, як готельні мережі, завдяки універсальності послуг.

Висновки за результатами наукового дослідження та відповідні пропозиції щодо аналізу системи нормативно-правового регулювання діяльності готельних мереж в Україні можуть зацікавити фахівців і персоналу в індустрії гостинності, зокрема менеджерів, які надають послуги в готельних мережах, а також відповідні структурні підрозділи органів державної влади та місцевого самоврядування, що стосуються туризму, індустрії гостинності.

#### Список використаних джерел:

1. Андренко І., Шестірко А. Особливості функціонування готельних ланцюгів в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1448/1393>
2. Антоненко І.Я., Мельник І.Л., Воцана М.В. Практика HR-менеджменту в українській готельній мережі. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 62. С. 44–48. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure62-8>

3. Баженова С., Пологовська Ю., Канцур І. Розвиток готельно-ресторанного бізнесу в умовах сьогодення. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1280/1234>.
4. Бізнес під час війни. *ТОВ «ЛІГА ЗАКОН»*. 2 березня 2022. URL: [https://biz.ligazakon.net/aktualno/11677\\_bznes-pd-chas-vyni-dopovnyutsya](https://biz.ligazakon.net/aktualno/11677_bznes-pd-chas-vyni-dopovnyutsya)
5. Василенко О., Литвинець С. Особливості застосування аутсорсингу в готельно-ресторанному бізнесі. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2019. № 2. С. 272–283. URL: <http://restaurant-hotel.knukim.edu.ua/article/view/188211/188255>
6. Вдовічен А., Кифяк В. Сфера гостинності України: відновлення у повоєнний період. *Вісник КНТЕУ*. 2022. № 3. С. 68–77. DOI: [https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2022\(143\)05](https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2022(143)05)
7. Присяжна Людмила. В Україні готують нові пільги для підтримки бізнесу під час війни. 26 грудня 2022. URL: [https://biz.ligazakon.net/news/216250\\_v-ukran-gotuyut-nov-plgi-dlyapdtrimki-bznesu-pd-chas-vyni?&\\_ga=2.227360671.381469752.1704047070-1832977310.1684429131#\\_gl=1\\*p48u2i\\*\\_gclau\\*MjgwNjE5MjQ3LjE3MDE3MTMyNzg](https://biz.ligazakon.net/news/216250_v-ukran-gotuyut-nov-plgi-dlyapdtrimki-bznesu-pd-chas-vyni?&_ga=2.227360671.381469752.1704047070-1832977310.1684429131#_gl=1*p48u2i*_gclau*MjgwNjE5MjQ3LjE3MDE3MTMyNzg)
8. Гакова М.В. Міжнародні готельні мережі: сутність та особливості в умовах глобалізації. *Бізнес-навігатор*. 2023. № 2. С. 42–47. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.72-6>
9. Гончар Л.О., Беляк А.О. Нормативно-правове регулювання діяльності підприємств готельно-ресторанного і туристичного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск № 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-3>
10. Офіційний сайт Міністерства відновлення розвитку громад, територій та інфраструктури України. 2023. URL: <https://mtu.gov.ua/>
11. Петренко Н.О., Поліщук О.А., Коваленко Л.Г. Правове регулювання та аспекти ціноутворення в сфері готельно-ресторанного і туристичного бізнесу. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. № 5, 2022. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.5.6>
12. Податковий кодекс України : *Закон України* від 2 грудня 2010 року № 2755-VI. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2011. № 13-14. № 15–16. № 17. ст. 112. Документ 2755-VI – Редакція від 08.12.2023, підстава – 3453-IX, 3474-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>
13. Порядок встановлення категорій готелям та іншим об'єктам, що призначаються для надання послуг з тимчасового розміщення (проживання). *Затверджено постановою Кабінету Міністрів України* від 29 липня 2009 р. № 803. URL: [https://ips.ligazakon.net/document/kr090803?an=13&ed=2020\\_10\\_28](https://ips.ligazakon.net/document/kr090803?an=13&ed=2020_10_28)
14. Порядок надання послуг з тимчасового розміщення (проживання) : *Постанова Кабінету Міністрів України* від 15 березня 2006 р. № 297. URL: [https://ips.ligazakon.net/document/kr060297?an=9&ed=2012\\_09\\_05](https://ips.ligazakon.net/document/kr060297?an=9&ed=2012_09_05)
15. Правила користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг. Затверджено наказом Державної туристичної адміністрації України від 16 березня 2004 р. № 19. Зареєстровано в Міністерстві юстиції України 2 квітня 2004 р. за № 413/9012. URL: [https://ips.ligazakon.net/document/reg9012?an=11&ed=2010\\_10\\_18](https://ips.ligazakon.net/document/reg9012?an=11&ed=2010_10_18)
16. Про визнання такими, що втратили чинність, деяких наказів Держбуду і Держкомтуризму : Наказ Державного комітету будівництва, архітектури та житлової політики України, Державного комітету молодіжної політики, спорту і туризму України від 24 липня 2000 року № 160/1261. Зареєстровано в Міністерстві юстиції України 16 серпня 2000 р. за № 511/4732. URL: [https://ips.ligazakon.net/document/reg4732?an=15&ed=2000\\_07\\_24](https://ips.ligazakon.net/document/reg4732?an=15&ed=2000_07_24)
17. Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо державної підтримки культури, туризму та креативних індустрій : *Закон України* від 04.11.2020 № 962-IX. *Відомості Верховної Ради (ВВР)*. 2021. № 15. Ст. 124. Поточна редакція – Прийняття від 04.11.2020. Набрання чинності відбулась 23.12.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/962-20#Text>
18. Про державне регулювання виробництва і обігу спирту етилового, спиртових дистилатів, алкогольних напоїв, тютюнових виробів, рідин, що використовуються в електронних сигаретах, та пального : *Закон України* від 19 грудня 1995 року № 481/95-ВР. Редакція від 23.11.2023, підстава – 3193-IX, 1978-IX, 2800-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/481/95-%D0%B2%D1%80#Text>
19. Про державне регулювання діяльності щодо організації та проведення азартних ігор : *Закон України* від 14 липня 2020 року № 768-IX. Редакція від 31.12.2023, підстава – 2801-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/768-20#Text>

20. Про затвердження форм документів первинного обліку та Інструкції про порядок ведення документообігу при наданні готельних послуг у ДП «Укркомунобслуговування»: Наказ Державного комітету будівництва, архітектури та житлової політики України від 13 жовтня 2000 року № 230. URL: [https://ips.ligazakon.net/document/fin2209?ed=2000\\_10\\_13](https://ips.ligazakon.net/document/fin2209?ed=2000_10_13)

21. Тітомир Л., Жовтяк К., Савенко А. Розвиток готельних мереж в Україні та шляхи їх розширення в місті Одеса та Одеської області. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-11>

22. Чи входить ваш бізнес у зону ризику? 2023. URL: [https://promo.ligazakon.net/karta-rizikiv-2023/?utm\\_source=ligazakon\\_net&utm\\_medium=mainLZnet\\_menu&\\_ga=2.261100175.381469752.1704047070-1832977310.1684429131#gl=1\\*ndlfj\\*\\_gcl\\_au\\*MjgwNjE5MjQ3LjE3MDE3MTMyNzg](https://promo.ligazakon.net/karta-rizikiv-2023/?utm_source=ligazakon_net&utm_medium=mainLZnet_menu&_ga=2.261100175.381469752.1704047070-1832977310.1684429131#gl=1*ndlfj*_gcl_au*MjgwNjE5MjQ3LjE3MDE3MTMyNzg)

23. Шевчук Ю.А. Сучасний стан та перспективи розвитку готельного бізнесу України: чинники та проблеми. *Проблеми розвитку економіки. Вісник КНУТД. Серія: Економічні науки*. 2020. № 1 (143). С. 41–51. DOI: <https://doi.org/10.30857/2413-0117.2020.1.4>

24. Щодо скасування обов'язкової сертифікації готельних послуг та послуг харчування: Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 30.07.2012 № 876. Зареєстровано в Міністерстві юстиції України 19 вересня 2012 р. за № 1595/21907. Із змінами і доповненнями, внесеними наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 26 січня 2018 року № 93. URL: [https://ips.ligazakon.net/document/re21907?an=2&ed=2018\\_01\\_26](https://ips.ligazakon.net/document/re21907?an=2&ed=2018_01_26)

25. Як змінився готельний сервіс під час війни. 25 січня 2023. URL: <https://ribashotelsgroup.ua/blog/kak-izmenilsya-gostinichniy-servis-vo-vremya-voyni/>

### References:

1. Andrenko I., Shestirko A. (2022) Osoblyvosti funktsionuvannia hotelnykh lantsiuhiv v Ukraini [Peculiarities of functioning of hotel chains in Ukraine]. *Economy and society*, no. 40. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1448/1393> (in Ukrainian)

2. Antonenko I. Y., Melnyk I. L., Voshchana M. V. (2021) Praktyka NR-menedzhmentu v ukrainskii hotelnii merezhi. [Practice of HR-management in the Ukrainian hotel chain]. *Market infrastructure*, issue 62, pp. 44–48. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct62-8> (in Ukrainian)

3. Bazhenova S., Polohovska Y., Kantsur I. (2022) Rozvytok hotelno-restorannoho biznesu v umovakh sohodennia [Development of the hotel and restaurant business in today's conditions]. *Economy and society*, no. 38. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1280/1234> (in Ukrainian)

4. Biznes pid chas viiny [Business during the war]. *LIGA ZAKON LLC*. (March 2, 2022). Available at: [https://biz.ligazakon.net/aktualno/11677\\_bznes-pd-chas-vyni-dopovnyutsya](https://biz.ligazakon.net/aktualno/11677_bznes-pd-chas-vyni-dopovnyutsya) (in Ukrainian)

5. Vasylenko O., Lytvynets S. (2019). Osoblyvosti zastosuvannia autsorsynhu v hotelno-restoranomu biznesi [Features of outsourcing in the hotel and restaurant business]. *Restaurant and hotel consulting. Innovations*, no. 2, pp. 272–283. Available at: <http://restaurant-hotel.knukim.edu.ua/article/view/188211/188255> (in Ukrainian)

6. Vdovichen A., Kifiak V. (2022) Hospitality sector of Ukraine: recovery in the post-war period. *SCIENTIA-FRUCTUOSA (Bulletin of the Kyiv National University of Trade and Economics)*, no. 143(3), pp. 68–77. DOI: [https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2022\(143\)05](https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2022(143)05) (in Ukrainian)

7. Prysyzhna Lyudmyla (December 26, 2022) V Ukraini hotuiut novi pilhy dlia pidtrymky biznesu pid chas viiny [Ukraine is preparing new benefits to support business during the war]. Available at: [https://biz.ligazakon.net/news/216250\\_v-ukran-gotyut-nov-plgi-dlya-pdtrimki-bznesu-pd-chas-vyni?&\\_ga=2.227360671.381469752.1704047070-1832977310.1684429131#\\_gcl\\_au\\*MjgwNjE5MjQ3LjE3MDE3MTMyNzg](https://biz.ligazakon.net/news/216250_v-ukran-gotyut-nov-plgi-dlya-pdtrimki-bznesu-pd-chas-vyni?&_ga=2.227360671.381469752.1704047070-1832977310.1684429131#_gcl_au*MjgwNjE5MjQ3LjE3MDE3MTMyNzg) (in Ukrainian)

8. Hakova M. (2023) Mizhnarodni hotelni merezhi: sutnist ta osoblyvosti v umovakh hlobalizatsii. [International hotel chains: essence and features in conditions of globalization]. *Business Navigator*, no. 2, pp. 42–47. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.72-6> (in Ukrainian)

9. Honchar L., Beliak A. (2021) Normatyvno-pravove rehuliuвання diialnosti pidpriemstv hotelno-restorannoho i turystychnoho biznesu [Normative and legal regulation of the activities of hotel, restaurant and tourist business]. *Economy and Society*, no. 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-3> (in Ukrainian)

10. Ofitsiinyi sait Ministerstva vidnovlennia rozvytku hromad, terytorii ta infrastruktury Ukrainy [Official website of the Ministry for Restoration of Development of Communities, Territories and Infrastructure of Ukraine]. (2023). Available at: <https://mtu.gov.ua/> (in Ukrainian)

11. Petrenko N., Polishchuk O., Kovalenko L. (2022) Pravove rehuliuвання ta aspekty tsinivotvorennya v sferi hotelno-restorannoho i turystychnoho biznesu [Legal regulation and aspects of pricing in the field of hotel, restaurant and tourism business]. *Efektivna ekonomika*, vol. 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.5.6> (in Ukrainian)

12. Podatkovyi kodeks Ukrainy : Zakon Ukrainy [Tax Code of Ukraine : Law of Ukraine]. of 2 December 2010, № 2755-VI. (2011) *Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine (VRU)*, no. 13–14, no. 15–16, no. 17, art. 112. Document 2755-VI - Edition of 08.12.2023, basis – 3453-IX, 3474-IX. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (in Ukrainian)

13. Poriadok vstanovlennia katehorii hoteliam ta inshym ob'ektam, shcho pryznachaiutsia dlia nadannia posluh z tymchasovoho rozmishchennia (prozhyvannia) [The procedure for establishing categories for hotels and other facilities intended to provide temporary accommodation services]. Approved by Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 803 dated July 29, 2009. Available at: [https://ips.ligazakon.net/document/kp090803?an=13&ed=2020\\_10\\_28](https://ips.ligazakon.net/document/kp090803?an=13&ed=2020_10_28) (in Ukrainian)

14. Poriadok nadannia posluh z tymchasovoho rozmishchennia (prozhyvannia) [The procedure for providing temporary accommodation services]. Approved by the Cabinet of Ministers of Ukraine on March 15, 2006 No. 297. Available at: [https://ips.ligazakon.net/document/kp060297?an=9&ed=2012\\_09\\_05](https://ips.ligazakon.net/document/kp060297?an=9&ed=2012_09_05) (in Ukrainian)

15. Pravyly korystuvannia hoteliamy y analohichnymy zasobamy rozmishchennia ta nadannia hotelnykh posluh [Rules for the use of hotels and similar accommodation facilities and the provision of hotel services]. Approved by the Order of the State Tourism Administration of Ukraine of March 16, 2004 No. 19. Registered with the Ministry of Justice of Ukraine on April 2, 2004 under No. 413/9012. Available at: [https://ips.ligazakon.net/document/reg9012?an=11&ed=2010\\_10\\_18](https://ips.ligazakon.net/document/reg9012?an=11&ed=2010_10_18) (in Ukrainian)

16. Pro vyznannia takymy, shcho vtratyly chynnist, deiakyykh nakaziv Derzhbudu i Derzhkomturizmu [On Invalidation of Certain Orders of the State Construction and State Committee for Tourism]. Order of the State Committee for Construction, Architecture and Housing Policy of Ukraine, State Committee for Youth Policy, Sports and Tourism of Ukraine of July 24, 2000, No. 160/1261. Registered with the Ministry of Justice of Ukraine on August 16, 2000 under No. 511/4732. Available at: [https://ips.ligazakon.net/document/reg4732?an=15&ed=2000\\_07\\_24](https://ips.ligazakon.net/document/reg4732?an=15&ed=2000_07_24) (in Ukrainian)

17. Pro vnesennia zmin do Podatkovoho kodeksu Ukrainy shchodo derzhavnoi pidtrymky kultury, turizmu ta kreatyvnykh industrii : Zakon Ukrainy [On Amendments to the Tax Code of Ukraine on State Support for Culture, Tourism and Creative Industries : Law of Ukraine] of 04.11.2020 No. 962-IX. Bulletin of the Verkhovna Rada (VRU), 2021, No. 15, p. 124. current version – Adoption of 04.11.2020. The Law entered into force on 23.12.2020. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/962-20#Text> (in Ukrainian)

18. Pro derzhavne rehuliuвання vyrobnytstva i obihu spyrtu etyloвого, spyrtovykh dystyliat, alkoholnykh napoiv, tiutiunovykh vyrobiv, ridyn, shcho vykorystovuiutsia v elektronnykh syharetakh, ta palnoho : Zakon Ukrainy [On State Regulation of Production and Circulation of Ethyl Alcohol, Alcohol Distillates, Alcoholic Beverages, Tobacco Products, Liquids Used in Electronic Cigarettes and Fuel: Law of Ukraine] of December 19, 1995 No. 481/95-BP. Version of 23.11.2023, basis – 3193-IX, 1978-IX, 2800-IX. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/481/95-%D0%B2%D1%80#-Text> (in Ukrainian)

19. Pro derzhavne rehuliuвання diialnosti shchodo orhanizatsii ta provedennia azartnykh ihor : Zakon Ukrainy [On state regulation of activities related to the organization and conduct of gambling] : Law of Ukraine No. 768-IX of July 14, 2020. Edition of 31.12.2023, basis – 2801-IX. (in Ukrainian)

20. Pro zatverdzhennia form dokumentiv pervynnoho obliku ta Instruksii pro poriadok vedennia dokumentoobihu pry nadanni hotelnykh posluh u DP «Ukrkomunobsluhovuvannia» : Nakaz Derzhavnoho komitetu budivnytstva, arkhitektury ta zhytlovoi polityky Ukrainy [On Approval of Forms of Primary Accounting Documents and Instruction on the Procedure for Maintaining Document Flow in the Provision of Hotel Services in the State Enterprise "Ukrkomunobsluhovuvannia": Order of the State Committee for Construction, Architecture and Housing Policy of Ukraine] of October 13, 2000, No. 230. Available at: [https://ips.ligazakon.net/document/fin2209?ed=2000\\_10\\_13](https://ips.ligazakon.net/document/fin2209?ed=2000_10_13) (in Ukrainian)

21. Titomir L., Zhovtyak K., Savenko A. (2021) Rozvytok hotelnykh merezh v Ukraini ta shliakhy yikh rozshyrennia v misti Odesa ta Odeskoi oblasti [Development of hotel chains in Ukraine and ways of their expansion in the city of Odesa and Odesa region]. *Economy and society*, no. 32. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-11> (in Ukrainian)

22. Chy vkhodyt vash biznes u zonu ryzyku? [Is your business at risk?]. (2023). Available at: [https://promo.ligazakon.net/karta-rizikiv-2023/?utm\\_source=ligazakon\\_net&utm\\_medium=main-](https://promo.ligazakon.net/karta-rizikiv-2023/?utm_source=ligazakon_net&utm_medium=main-)

LZnet\_menu&\_ga=2.261100175.381469752.1704047070-1832977310.1684429131#\_gl=1\*ndlfj\*\_gcl\_au\*MjgwNjE5MjQ3LjE3MDE3MTMyNzg (in Ukrainian)

23. Shevchuk Yu. A. (2020) Suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku hotelnoho biznesu Ukrainy: chynnyky ta problemy [Current state and prospects of hotel development in Ukraine: critical factors and challenges]. *Problems of economic development. KNUVD Bulletin, Series: Economic Sciences*, no. 1 (143), 2020. Pp. 41–51. DOI: <https://doi.org/10.30857/2413-0117.2020.1.4> (in Ukrainian)

24. Shchodo skasuvannya obov'язkovoї sertyfikatsii hotelnykh posluh ta posluh kharchuvannya [On Cancellation of Mandatory Certification of Hotel and Catering Services] : Order of the Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine dated 30.07.2012 No. 876. Registered with the Ministry of Justice of Ukraine on September 19, 2012 under No. 1595/21907. Amended and supplemented by the Order of the *Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine* dated January 26, 2018 No. 93. Available at: [https://ips.ligazakon.net/document/re21907?an=2&ed=2018\\_01\\_26](https://ips.ligazakon.net/document/re21907?an=2&ed=2018_01_26) (in Ukrainian)

25. Yak zminyvsia hotelnyi servis pid chas viiny [How the hotel service has changed during the war]. January 25, 2023. Available at: <https://ribashotelsgroup.ua/blog/kak-izmenilsya-gostinichniy-servis-vo-vremya-voini/> (in Ukrainian)

---



---

# ТУРИЗМ

---

УДК 338.48

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.35>

**Богославець О.Г.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри регіоналістики і туризму,  
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3975-2563>

**Царук В.В.**

аспірант кафедри регіоналістики і туризму,  
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5847-8363>

**Юрченко К.М.**

аспірантка кафедри регіоналістики і туризму,  
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2820-289X>

**Bogoslavets Oksana, Tsaruk Volodymyr, Yurchenko Kristina**  
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

## ОРГАНІЗАЦІЯ ТУРИСТИЧНИХ ПОДОРОЖЕЙ ВІТЧИЗНЯНИМ ТУРОПЕРЕЙТИНГОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ВИКЛИКИ ТА РІШЕННЯ

## ORGANIZATION OF TOURIST TRIPS BY DOMESTIC TOUR OPERATORS UNDER MARTIAL LAW: CHALLENGES AND SOLUTIONS

---

Стаття присвячена аналізу операційної діяльності вітчизняного туроперейтингу в умовах російської військової агресії, вона містить оцінку збитків туристичного сектору країни та цінової політики українських туроператорів. Результати, представлені в дослідженні, дають можливість дійти наступних висновків: вітчизняний туроперейтинг частково відновив свою діяльність, незважаючи на несприятливі умови для його роботи. Головним фактором, що сприяв цьому процесу стала гнучкість операційної діяльності учасників туристичного ринку, яка проявилась у мінімізації витрат, оптимізації маркетингового просування турпродукту, створенні нових логістичних моделей та поступовому виході туроператорів країни на туристичний ринок країн Євросоюзу тощо. Дослідження висуває низку фахових та зважених пропозицій щодо подальших напрямів роботи туроперейтингу з організації туристичних подорожей і є адекватною реакцією на виклики воєнного часу.

**Ключові слова:** туроперейтинг, туристичний бізнес, організація туристичних подорожей, логістичні моделі, бізнес-моделі, географія туристичних подорожей.

*The war had a negative impact on the activities of domestic tour operators in the organization of international and domestic tourism trips. In this regard, the country's tourism industry has experienced serious stress, financial and personnel losses. Therefore, the optimization of domestic tour operating activities, its adequate response to the challenges of the post-war era is an urgent task for the professional community of the tourism industry of Ukraine. The purpose of the study is to highlight the areas of effective operational work of the domestic tour operator in order to form ways of optimizing the activity of the tourist business in the organization of tourist*

---

*trips under the conditions of unfavorable external factors in which Ukrainian tourism is forced to function. The article is based on the structural-activity and informational approaches to the analysis of the object and the subject of research, which is widely spread in modern scientific developments. The 3 mentioned methods make it possible to comprehensively investigate the current state of the tourism industry, to establish cause-and-effect relationships of the emergence of problems and to determine the directions of further work of tour operating in the conditions of prolonged military aggression. The results presented in the study make it possible to reach the following conclusions: domestic tour operating has partially resumed its activities, despite the unfavorable conditions for its work. The main factor contributing to this process was the flexibility of the operational activities of the participants of the tourist market, which manifested itself in the minimization of costs, optimization of the marketing promotion of the tourist product, the creation of new logistics models and the gradual exit of the country's tour operators to the tourist market of the European Union countries, etc. The Ukrainian tourism industry, perhaps the first in the world, demonstrates the experience of sustainability in striving to implement its tasks, developing specific operational and functional cases. They need further research and generalization. The study puts forward a number of professional and well-considered proposals regarding the further directions of the tour operating business in the organization of tourist trips, and is an adequate response to the challenges of wartime.*

**Keywords:** *tour operating, tourist business, organization of tourist trips, logistic models, business models, geography of tourist trips.*

**Постановка проблеми.** З початком військової агресії росії проти України туристична сфера втратила, мабуть, чи не найбільше у порівнянні з іншими секторами вітчизняної економіки. Військові дії поставили під загрозу саме існуванні будь-яких подорожей внаслідок суцільних небезпек, введення обмежень на виїзд для певних груп населення, руйнування авіаційної логістики, фінансової неспроможності населення до подорожей тощо. Однак бізнесу вдалося відновити свою діяльність, незважаючи на суттєві втрати і нові виклики. Туризм став одним з напрямів, який в час великих випробувань дозволяє українцям зберегти і відновити психологічну та фізичну рівновагу. Такий досвід став унікальним, він демонструє приклад професійних рішень, що виявилися ефективними на шляху подолання негативних зовнішніх факторів існування туристичного бізнесу. Натомість, ситуація напрочуд динамічна і далека від покращення. Кожен новий день військового конфлікту генерує нові виклики, багато питань не мають напрацьованих відповідей. З огляду на це, системна робота над формуванням напрямів ефективної операційної роботи вітчизняного туроперейтингу в умовах військової агресії, вбачаються нагальними та актуальними.

За даними Державного агентства розвитку туризму (ДАРТ) у 2022 році надходження до державного бюджету України від суб'єктів господарювання туристичної сфери скоротилися на 31% [1]. Дослідженнями та аналізом втрат світового та вітчизняного туроперейтингу від російської агресії в Україну займається значна кількість вітчизняних та іноземних науковців, а також авторитетних міжнародних організацій. Серед останніх виділяються такі інституції як Всесвітня Рада з подорожей і туризму (WTTC) та Всесвітня туристська організація (UNWTO). Щороку UNWTO формує аналітичне дослідження про стан світового туристичного ринку «Барометр ЮНВТО» (Barometer UNWTO), де в кількох останніх випусках докладно аналізується не лише вплив війни на світові туристичні потоки, але й піднімається питання залежності вартості відпочинку від здорожчання енергоносіїв через санкційну політику Євросоюзу проти росії [2].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вітчизняні науковці з початку війни зосередилися на аналізі стану туристичного ринку України, оцінкою негативних явищ та змін, яких він зазнав. Велику увагу вони приділили формуванню прогнозів та рекомендацій щодо майбутнього відновлення туризму в Україні.

Зокрема, у дослідженні Зарубіної А., Сірої Е., Демчук Л. йдеться про зміни, які сталися у розвитку внутрішнього туризму та обмеженнях, що наклав військовий стан на здійснення туристичної діяльності в Україні [3]. Автори також вказують на нові

тенденції виїзного туризму (так званий евакуаційний туризм), а також аналізують закордонний досвід.

Роботи Бордун О., Шевчука В., Монастирського В., Лучки О., містять рекомендації щодо порятунку туристичного бізнесу України у короткостроковій та довгостроковій перспективі, автори наводять попередні оцінки непрямих втрат українського туристичного бізнесу від війни та можливі потреби на відновлення туристичної сфери України [4].

Дослідники Піо А., Біт А., Куо Р.К. (A. Pio, A. Beath and R. C. Kuo) намагаються оцінити вплив російсько-української війни на інвестиційну політику та дають невтішний прогноз щодо відновлення виїзного туризму в Україні. За їх оцінками відновлення виїзного туризму можливе лише після повноцінного відновлення країни після завершення війни в Україні [5]. Зважаючи на досвід подібних конфліктів в інших країнах, повноцінне відновлення туризму в Україні буде дуже залежати від безпекової ситуації в країні.

**Формування цілей статті.** Метою дослідження є виокремлення напрямів ефективною операційною роботою вітчизняного туроперейтингу для формування напрямів оптимізації діяльності туристичного бізнесу у організації туристичних подорожей за умов несприятливих зовнішніх факторів в умовах воєнного стану. Завдання полягає у аналізі функціонування туристичного бізнесу в умовах військового конфлікту; встановленні змін, що відбулись у операційних процесах туроперейтингу та оцінці ефективності виявлених заходів; формуванні пропозицій щодо підвищення ефективності роботи туроперейтингу з організації міжнародного туризму, підвищення безпеки та якості подорожей.

**Виклад основного матеріалу.** У зв'язку із закриттям повітряного авіасполучення в Україні та початком бойових дій чимало українських туроператорів змушені були припинити свою діяльність, або кардинально перебудувати звичні логістичні моделі, маркетингову та цінову стратегії. З 10 лідируючих туроператорських компаній виїзного туризму (до російського вторгнення), станом на початок 2024 року відновили свою операційну діяльність на території України 7 туроператорів.

На нових принципах роботи протягом 2022 року відновили роботу Anex Tour, Join UP, Coral Travel, TPG, «Альф», «Акорд-тур», «Феєрія мандрів», «Альянс». Деякі з відомих вітчизняних туроператорів, які оперували значною кількістю чартерних авіарейсів, вирішили взагалі не відновлювати свою операційну діяльність (Tez tour), інші (Pegas Touristik) – відновили її частково (бронювання готелів під замовлення) лише наприкінці травня 2023 року, після внесення змін у Додаток до Постанови Кабінету Міністрів України від 24 лютого 2022 р. № 153 “Про окремі питання щодо забезпечення здійснення імпорту” від 28.04.2023 року [6]. Змінами суб'єктам туристичного бізнесу України надавалась можливість офіційно переводити валюту на рахунки контрагентам закордон. Увесь 2022 рік та 5 місяців 2023-го туроператори виїзного туризму змушені були шукати обхідні шляхи для оплати рахунків закордон, оскільки валютні операції для суб'єктів туристичного бізнесу були заборонені.

Підсумки туристичного сезону 2022 року стали невтішними для українського туристичного ринку. Його учасники відзначали як катастрофічне падіння виїзного туристичного потоку, так і відсутність в'їзних туристів в Україну. У Києві, за даними управління туризму і промоцій КМДА, у 2022 році кількість іноземних туристів зменшилась у порівнянні з 2021 роком у 10,4 рази і склала всього 98 тис. осіб (у більшості це офіційні делегації, іноземні журналісти, волонтери, представники благодійних фондів та міжнародних організацій) [7]. Для порівняння – за підсумками 2021 року Київ відвідали 1 млн 21 тис. іноземних туристів. Ще більше скоротився потік внутрішніх туристів до столиці України – 2022 року, він зменшився у 12,2 разів і склав всього 172 тис. осіб (у 2021 році – 2 млн 100 тис.) [8].

Аналізуючи стан виїзного туризму, слід зазначити, що він, на думку експертів, зазнав падіння, приблизно, на 85–95% у 2022 року в порівнянні з 2021 роком [9].

За даними внутрішньої статистики одного з найбільших національних туроператорів Join UP у червні 2022 року тури з України у туроператора забронювали близько 1440 туристів, а в тому ж місяці 2021 року – понад 95000 мандрівників.

Ще одна важлива подія, яка мала значний вплив на туристичний ринок України, відбулася у липні 2022 року, коли СБУ заарештувала активи компанії ТОВ ТТВК (торгова марка – туроператор TUI Ukraine). Причина – основний бенефіціар ТМ TUI Ukraine є відомий російський підсанкційний бізнесмен Олексій Мордашов. За статистикою, щорічно TUI Ukraine відправляла на відпочинок закордон близько 250 тис. українських туристів. У результаті припинення діяльності TUI Ukraine, за приблизними підрахунками, постраждало понад 60 турагентств, які встигли оплатити туроператору послуги з купівлі турпакетів. Подія викликала необхідність у розробці нових механізмів фінансових гарантій для діяльності туроператорів, поставила проблемні питання в сфері захисту прав споживачів і контролю за діяльністю турбізнесу. На думку фахівців, усуненню можливих загроз сприятиме нова редакція Закону України «Про туризм», яка очікує на внесення змін до другого читання у Верховній Раді України.

Зупинимось на головних напрямках роботи українського туристичного ринку, які виникли у відповідь на виклики військового часу. Влітку 2022 року частина вітчизняних туроператорів була змушена замість традиційних пакетних авіатурів з України запропонувати абсолютно новий турпродукт – 10/14 денні автобусні тури з Києва та Львова з відпочинком на морі (Албанія, Болгарія, Греція, Туреччина, Хорватія, Чорногорія) з почерговим заїздом до кількох обласних центрів (Житомир, Рівне, Вінниця, Чернівці). Так, два найбільші львівські туроператори (Аккорд-тур та Адріатік тревел) на 30–50% збільшили пропозицію автобусних турів з виїздом зі Львова у порівнянні з 2022 роком, додавши до асортименту навіть автобусні тури на вікенд з відпочинком на морі (таб. 2).

Більшість туроператорів, за винятком «Аккорд-тур» та «Феєрія мандрів», раніше автобусними турами не займалися взагалі, або ж пропонували чартерні автобусні рейси лише з відпочинком на узбережжі Чорного моря в Україні (туроператор Join UP). Більше того, до початку 2022 року пропозиції пакетних автобусних турів до Греції та Туреччини на туристичному ринку України були відсутні взагалі, оскільки не витримували жодної конкуренції з пакетними авіатурами. Але за умов відсутності авіасполучення чимала кількість українських туристів обрала саме автобус засобом пересування до морського узбережжя. Як результат – у 2022 році доля автобусних турів у структурі продажів українських туроператорів складала близько 90% (табл. 1).

Таблиця 1

### Найпопулярніші автобусні тури літнього турсезону 2022 року

№	Країна	Кількість рейсів на тиждень	Вартість туру у грн. (10-денний тур, готелі 3*)
1.	Болгарія	17-20	25-30 тис. (сніданок включено)
2.	Чорногорія	10-13	30-36 тис.
3.	Албанія	6-8	28-34 тис.
4.	Хорватія	4-6	34-42 тис.
5.	Туреччина	3-5	28-35 тис. (сніданок та вечеря включені)

*Джерело: розроблено авторами, за даними аналізу інтернет-сайтів 5 провідних туроператорів України [10–14]*

Слід зазначити, що виклики воєнного стану змусили українських туроператорів поступово перебудовувати свої бізнес-моделі по роботі з клієнтами та активно працювали в інших країнах, відкриваючи нові офіси, чи представництва. Також, бізнес

почав вибудовувати нову логістику для організації пакетних авіатурів з вільотами з аеропортів сусідніх країн. Тому, у 2023 році авіатури поступово почали відвойовувати позиції у автобусних турів і склали 50–60% від усіх продажів пакетних турів (табл. 2).

Таблиця 2

### Структура та динаміка виїзного туризму України

№	Вид туру	2021	2022	2023
1.	Авіатури	94-95%	5%	50-60%
2.	Автобусні тури	5%	93-95%	30-40%
3.	Бронювання розміщення	2-3%	3-5%	5-7%

*Джерело: розроблено авторами, на основі аналізу пропозицій 10 крупних українських туроператорів (Join UP, Coral Travel, Anex tour, Альф, TPG, Феєрія мандрів, Adriatic Travel, Компас, Аккорд-тур, Міст-тур)*

Стратегічна перебудова діяльності туроперейтингу в організації туристичних подорожей мала позитивний результат і літній туристичний сезон 2023 року значно поживав як виїзний, так і особливо внутрішній туристичні потоки.

Значна частина українських туроператорів свою стратегію розвитку в нових умовах логістики з України ще з літа 2022 року побудувала через вільоти з аеропортів сусідніх країн – передусім з Молдови (Кишинів) та Польщі (Варшава, Жешув). Зокрема, туроператор Join UP, лідер українського туристичного ринку за кількістю відправлених туристів (до початку російського вторгнення), ставку зробив саме на аеропорт Кишинєва. На відміну від аеропортів Польщі, наземне обслуговування в аеропорту Кишинєва було значно дешевше. Саме цей факт, а також відкриття прямого залізничного сполучення між Києвом та Кишинєвом і обумовив кількома українськими туроператорами (Join UP, TPG, Альф) вибір Кишинєва у якості базового аеропорту для вильотів туристів з України. Влітку Join UP пропонував щоденні авіатури до Туреччини (Кишинів-Анталія) на крилах авіакомпанії Tailwind (Туреччина), маючи щоденний гарантований блок. Такий же варіант авіатурів для туристів з України пропонував і туроператор TPG.

Завдяки щоденному потягу Київ-Кишинів, а також численним автобусним шатлам (Дніпро, Одеса, Київ та ін.) до міжнародного аеропорту Кишинєва, які були організовані українськими туроператорами, кількість авіарейсів зі столиці Молдови до Туреччини та Єгипту, 2023 року побила усі рекорди. У пік літнього турсезону з Кишинєва до турецької Анталії щодня здійснювалося від 7 до 11 авіарейсів. Для порівняння – у 2022 році цей показник в аеропорту Кишинєва не перевищував 4–5 щоденних авіарейсів.

Літній туристичний сезон 2023 року показав ще одну дуже цікаву тенденцію. Українські туроператори розширили географію вильотів на найактуальніші напрямки пляжного відпочинку (Туреччина та Єгипет). Таким логістичним хабом став аеропорт Бухареста (Румунія). Зокрема, туроператор Coral Travel, завдяки материнській компанії, зміг вийти на другий туристичний ринок країн Євросоюзу після Польщі – ринок Румунії. Вже маючи свою дочірню компанію у Польщі, Coral Travel Україна запропонував скористатися пакетними турами до Туреччини та Єгипту з вільотами чартерними авіарейсами Coral Travel Poland з аеропортів Варшави, Катовіце та Бухаресту.

Таку ж логістику через міжнародний аеропорт імені Шопена у Варшаві обрав інший крупний український туроператор – TPG. Це йому дало змогу розширити асортимент пропонованих турпакетів, оскільки польський туристичний ринок виїзного туризму активно розвивається після Covid-19.

Але переважна більшість українських туроператорів турпакети на відпочинок до Туреччини та Єгипту пропонувала через вільоти з Кишинєва (Молдова), включивши до вартості турпакетів автобусні трансфери з України до столиці Молдови.

Вибір аеропорту Кишинєва пояснювався не лише простішою транспортною логістикою, але й насамперед більш лояльною ціновою політикою місцевих авіакомпаній та міжнародного аеропорту. Саме цим обумовлювалося, що такі туроператори як Apex tour, Join UP та «Альф», здебільшого зосередилися саме на чартерних авіарейсах з вильотами з Кишинєва. Українські туроператори під час літнього турсезону-2023 мали власний блок місць на місцевих чартерних авіарейсах до курортів Туреччини та Єгипту. І хоча спектр туристичних маршрутів, які можна було запропонувати з аеропортів Польщі (Варшава, Катовіце, Краків), був значно привабливішим (з погляду географії місць відпочинку) для туристів, але зважаючи на платоспроможність туристів з України, пропозиції вильотів з Молдови виглядали значно цікавішими для вітчизняних туроператорів.

Таблиця 3

## Вартість турпакетів у 2023 р. (7 ночей, авіатури)

№	Країна	Апартаменти (грн.)	Готелі 4* (грн.)	Готелі 5* (грн.)
1.	Туреччина	-----	40 000 - 47 500	51 500 - 75 000
2.	Єгипет	-----	46 300 - 55 000	56 000 - 72 000
3.	Греція	39 000 - 46 000	48 500 - 56 600	58 000 - 75 000
4.	Кіпр	42 000 - 50 000	51 000 - 60 000	61 000 - 77 000

*Джерело: розроблено авторами, на основі аналізу пропозицій 10 крупних українських туроператорів (Join UP, Coral Travel, Apex tour, Альф, TPG, Феєрія мандрів, Adriatic Travel, Компас, Аккорд-тур, Міст-тур)*

Загалом літній туристичний сезон 2023 року для українських туроператорів виїзного туризму виявився значно вдалішим, аніж попередній. По-перше, вдалося налагодити оптимальні логістичні ланцюжки для організацій авіатурів з сусідніх країн та доставки українських туристів їх аеропортів, по-друге, туроператорам вдалося зберегти значну частину клієнтської бази. А деяким вдалося її поповнити її за рахунок клієнтів непрацюючих туроператорів. Утім, кількість проданих турпакетів 2023 року навіть у лідерів туристичного ринку є на значно меншій, ніж у довоєнний період.

Вторгнення росії в Україну призвело до закриття авіасполучення з іншими країнами. Польща, Румунія та Молдова виявилися ключовими транзитними точками для українських туристів. Це зумовлено низкою факторів, включаючи географічну близькість до України, розвинуту транспортну інфраструктуру, а також безвізовий режим, що спрощує в'їзд та транзит через ці країни.

Більше того, враховуючи ситуацію з безпекою та недостатність прямих рейсів, туристи мали можливість відчувати більше впевненості, вибираючи тури, які проходять через відносно стабільні та безпечні країни. Це, у свою чергу, підвищило довіру клієнтів до туроператорів, що використовують ці маршрути.

Зазначені особливості створюють нові можливості для туристичної індустрії України, допомагаючи їй пристосуватися до складних умов, забезпечуючи продовження туристичної діяльності, незважаючи на військовий конфлікт.

У той же час, автобусні рейси дозволяють туристам відвідати декілька країн протягом однієї подорожі. Наприклад, рейс до Італії може включати відвідування таких популярних міст як Венеція, Флоренція, Рим. Це робить подорож більш цікавою та насиченою для туристів.

У зв'язку з цим, можна зробити висновок, що автобусні маршрути виступають ключовим інструментом для здійснення турів в умовах війни. Вони забезпечують доступ до популярних туристичних напрямків, сприяють зростанню туристичного ринку та забезпечують можливість подорожувати для широкого кола українців.

**Висновки.** Результати, представлені в дослідженні, дають можливість зробити наступні висновки: вітчизняний туроперейтинг частково відновив свою діяльність,

незважаючи на військові дії та воєнний стан. Головним фактором, що сприяв цьому процесу стала гнучкість операційної діяльності учасників туристичного ринку, яка проявилась у мінімізації витрат, оптимізації маркетингового просування турпродукту та створенні нових логістичних моделей, поступовий вихід туроператорів країни на туристичний ринок країн Євросоюзу, збільшення частки турпакетів з економ-варіантами відпочинку до країн масового туризму тощо.

У контексті продовження військових дій, здатність швидко адаптуватися до змінюваних умов стають критично важливими для туроператорів.

З цією метою пулом туроператорських компаній розглядаються наступні кроки для забезпечення ефективної роботи туристичного бізнесу під час військового конфлікту:

Розширення географії польотів з логістичних хабів європейських країн, наближених до кордонів України. Це дозволить розширити пропозиції відпочинку для українських туристів. Статистика засвідчує, що незважаючи існуючі фінансові, логістичні обмеження, попит на міжнародні туристичні подорожі в Україні зростає.

Удосконалення автобусних чартерних рейсів до курортів пляжного туризму. Тривала логістика ускладнює подорож, виснажує туристів. Тому, успішний досвід деяких туристичних компаній, що модифікували звичайний трансфер з України до курорту іншої країни у комбінований, екскурсійно-пляжний тур, дозволяє зменшити незручності та складнощі тривалого автобусного переїзду до місця відпочинку. Упродовж трансферу туристам пропонуються ночівлі у готелях та нетривала екскурсійна програма в країнах, через які прокладений маршрут транспортної логістики.

Вихід українського туроперейтингу на ринки країн російськомовного споживача міжнародних туристичних послуг (крім країни – агресора). Зокрема, туристичні ринки країн Середньої та Центральної Азії, країн Балтії.

Реєстрація та відкриття юридичних осіб туристичного бізнесу у Європі (Польща, Румунія, Країни Балтії): Це може бути корисним для туристичних агентств, оскільки воно дозволяє встановити партнерські відносини з європейськими компаніями та легалізувати свою діяльність у зарубіжній країні, що може відкрити нові можливості для розвитку бізнесу та привернення клієнтів. Додатково налагодити процес роботи з Казахстаном.

Можливість приєднатися до туристичних груп у Європі для українських туристів, які перебувають за межами України: Такий підхід дозволить туристичним компаніям залучити більше клієнтів та забезпечити набір груп для організації турів у Європі, що може бути важливою альтернативою для українських туристів, що перебувають за межами країни в умовах конфлікту.

Можливість набирати в штат співробітників на дистанційному доступі, завдяки впровадженню методів та інструментів віддаленої роботи туроперейтингу. Це дозволяє компаніям швидко реагувати на зміни в умовах ринку та забезпечує більш гнучкий підхід до формування команди, що може бути важливим у складних умовах.

Розробка нових механізмів фінансових гарантій для діяльності туроператорів, з метою забезпечення захисту прав споживачів і контролю за діяльністю турбізнесу. Йдеться про створення гарантійного фонду туроператорів для реалізації гарантій турагентів та споживачів послуг у разі порушення їх прав з боку туроператорів. Закріплення пропозицій у новій редакція Закону України “Про туризм”.

Українська туристична галузь, чи не найперша в світі, демонструє досвід стійкості у прагненні реалізовувати свої завдання, напрацьовуючи конкретні операційні та функціональні кейси. Вони потребують подальшого дослідження та узагальнення.

#### Список використаних джерел:

1. Державне агентство розвитку туризму України. URL: <https://www.tourism.gov.ua/> (дата звернення: 21.01.2024).
2. International tourism consolidates strong recovery amidst growing challenges. 2022. URL: <https://www.unwto.org/taxonomy/term/347> (дата звернення: 21.01.2024).

3. Зарубіна А., Сіра Е., Демчук Л. Особливості туризму в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-14>
4. Бордун О., Шевчук В., Монастирський В., Лучка О. Втрати та напрями порятунку туристичного бізнесу України і умовах війни. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2022. Вип. 62. DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2022.62.0.6214>
5. The Impact of the War in Ukraine on Global Trade and Investment. Edited by Michele Ruta. 2022. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/37359>
6. Додаток до Постанови Кабінету Міністрів України від 24 лютого 2022 р. № 153 “Про окремі питання щодо забезпечення здійснення імпорту” від 28.04.2023 року. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npras/pro-vnesennia-zmin-u-dodatok-do-postanovy-kabinetu-ministriv-ukrainy-vid-24-liutoho-2022-r-s405-280423> (дата звернення: 21.01.2024).
7. Офіційний портал Києва (Київська міська державна адміністрація). URL: [https://kyivcity.gov.ua/news/vid\\_pochatku\\_roku\\_stolitsyu\\_vidvidali\\_menshe\\_100\\_tisyach\\_inozemstiv\\_ta\\_blyzko\\_170tisyach\\_vnutrishnikh\\_turistiv/](https://kyivcity.gov.ua/news/vid_pochatku_roku_stolitsyu_vidvidali_menshe_100_tisyach_inozemstiv_ta_blyzko_170tisyach_vnutrishnikh_turistiv/) (дата звернення: 21.01.2024).
8. Річний звіт міста Києва за 2022 рік. URL: <https://dei.kyivcity.gov.ua/content/richnyy-zvit-mkyieva.html> (дата звернення: 21.01.2024).
9. У пошуках туриста. Український туристичний ринок рухнув. *Forbes Ukraine*. 2022. URL: <https://forbes.ua/inside/u-poshukakh-turista-ukrainskiy-turistichniy-rinok-rukhnuv-join-up-poikhaliz-nami-i-inshi-navchalis-prodavati-turi-u-susidnikh-krainakh-rezultati-ekspansii-15092022-7921> (дата звернення: 21.01.2024).
10. Туроператор Join Up! URL: <https://www.joinup.ua> (дата звернення: 21.01.2024).
11. Туристична компанія Аккорд Тур URL: <https://www.accordtour.com> (дата звернення: 21.01.2024).
12. Travel Professional Group. URL: <https://www.tpg.ua> (дата звернення: 21.01.2024).
13. ALF туристичний оператор. URL: <https://www.alf.ua> (дата звернення: 21.01.2024).
14. Туроператор "Адріатік Тревел". URL: <https://www.adriatic-travel.com.ua> (дата звернення: 21.01.2024).

### References:

1. Derzhavne agentstvo rozvytku turyzmu Ukrainy [State Tourism Development Agency of Ukraine]. Available at: <http://tourism.gov.ua> (accessed January 21, 2024).
2. International tourism consolidates strong recovery amidst growing challenges (2022). Available at: <https://www.unwto.org/taxonomy/term/347> (accessed January 21, 2024).
3. Zarubina A., Sira E., Demchuk L. (2022) Osoblyvosti turyzmu v umovah voennogo stanu [Peculiarities of tourism under martial law]. *Economy and society*, no. 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-14>
4. Bordun O., Schevchuk V., Monastyrskiy V., Luchka O. (2022) Vtraty ta napryamy poryatkunku turystychnogo biznesu Ukariny v umovah viyny. *Bulletin of Lviv University. The series is economical*, no. 62. DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2022.62.0.6214>
5. The Impact of the War in Ukraine on Global Trade and Investment. Edited by Michele Ruta. (2022). Available at: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/37359>
6. Dodatok do Postanovy Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 24.02.2022 No. 153 Pro okremi pytannya scodo zabezpechennya zdiysnennya importu vid 28.04.2023 [Addendum to the Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated February 24, 2022 No. 153 "On certain issues regarding ensuring the implementation of imports" April 28, 2023]. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/npras/pro-vnesennia-zmin-u-dodatok-do-postanovy-kabinetu-ministriv-ukrainy-vid-24-liutoho-2022-r-s405-280423>. (accessed January 21, 2024).
7. Official portal of Kyiv (Kyiv City State Administration). Available at: [https://kyivcity.gov.ua/news/vid\\_pochatku\\_roku\\_stolitsyu\\_vidvidali\\_menshe\\_100\\_tisyach\\_inozemstiv\\_ta\\_blyzko\\_170tisyach\\_vnutrishnikh\\_turistiv/](https://kyivcity.gov.ua/news/vid_pochatku_roku_stolitsyu_vidvidali_menshe_100_tisyach_inozemstiv_ta_blyzko_170tisyach_vnutrishnikh_turistiv/) (accessed January 21, 2024).
8. Richnyi zvit mista Kyieva [*Annual report of the city of Kyiv for 2022*]. URL: <https://dei.kyivcity.gov.ua/content/richnyy-zvit-mkyieva.html> (accessed January 21, 2024).
9. U poshukah turysta. Ukrainskiy turystychniy rynek ruhnuv [In search of a tourist. The Ukrainian tourist market has collapsed.]. *Forbes Ukraine*. (2022). Available at: <https://forbes.ua/inside/u-poshukakh-turista-ukrainskiy-turistichniy-rinok-rukhnuv-join-up-poikhaliz-nami-i-inshi-navchalis-prodavati-turi-u-susidnikh-krainakh-rezultati-ekspansii-15092022-7921> (accessed January 21, 2024).



10. Turoperator Join Up! [Tour operator Join Up!]. Available at: <https://www.joinup.ua> (accessed January 21, 2024).
  11. Turystychna kompaniia Akkord Tur [Travel company Accord Tour]. Available at: <https://www.accordtour.com> (accessed January 21, 2024).
  12. Travel Professional Group. Available at: <https://www.tpg.ua> (accessed January 21, 2024).
  13. ALF turystychnyi operator [ALF tour operator]. Available at: <https://www.alf.ua> (accessed January 21, 2024).
  14. Turoperator "Adriatik Trevel" [Adriatic Travel tour operator]. Available at: <https://www.adriatic-travel.com.ua> (accessed January 21, 2024).
-

УДК 65.012.87:640.4

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.36>**Коваленко О.В.**

кандидат педагогічних наук, доцент,  
Сумський національний аграрний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1043-6679>

**Спик Л.І.**

кандидат історичних наук, доцент,  
Сумський національний аграрний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5160-6529>

**Kovalenko Oleksandr, Yeryk Larysa**  
Sumy National Agrarian University

### ЗМІСТ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ: ОСОБЛИВОСТІ ТА СПОСОБИ ЗДІЙСНЕННЯ

### THE CONTENT OF INNOVATIVE ACTIVITIES IN THE HOSPITALITY INDUSTRY: FEATURES AND METHODS OF IMPLEMENTATION

У статті наведено визначення терміну інноваційна діяльність в індустрії гостинності, а також визначено мету інноваційної діяльності. Також у роботі детально розглянуто чинники ступеню інтенсивності інноваційної діяльності, здійснюваної закладами індустрії гостинності, які умовно розділяють на дві групи: фактори зовнішнього та внутрішнього середовища. У статті виділено низку особливостей інноваційної діяльності в індустрії гостинності. Також у даній роботі розглянуто та проаналізовано такі напрями здійснення інноваційної діяльності, як створення та запозичення інновацій, а також виділено кілька видів імітації інновацій; а саме чиста імітація та творча імітація. У статті визначено потенціал ринкового успіху чистих інновацій, коли новатор отримує високі прибутки, а також розглянуто своєрідну плату за успіх, а саме високі витрати та ризик.

**Ключові слова:** інновації, інноваційна діяльність, індустрія гостинності, чинники інтенсивності інноваційної діяльності, особливості здійснення інноваційної діяльності, новатори, імоватори.

The article defines the term innovative activity in the hospitality industry, and defines the goal of innovative activity, which consists in achieving the fullest satisfaction of the constantly growing individual needs of customers in the provision of recreation and leisure services, as well as obtaining maximum profit. The work also examines in detail the factors of the degree of intensity of innovative activity carried out by institutions of the hospitality industry, which are conditionally divided into two groups: factors of the external and internal environment. It is stated that the factors of the external environment indirectly affect the innovative activity of institutions of the hospitality industry, while the factors of the internal environment contribute to the intensive development of innovative activities in the hospitality industry. The article highlights a few features of innovative activity in the hospitality industry. This work also considered and analyzed such areas of innovation activity as creating and borrowing innovations, as well as highlighted several types of imitation of innovations: namely pure imitation and creative imitation. It is stated that a pure imitation is a complete copy of the original; accordingly, companies that fully borrow the innovation information of innovators that do not bring anything new to their product or service are pure imitators. And it is also stated that creative imitation is the improvement of an already existing innovation or its adaptation to another field; and the companies engaged in this kind of imitations are proposed to be called "imovators" in the work. The article highlights a few features of innovative activity in the hospitality industry. The paper identifies the market success potential of pure innovation, where the innovator earns high profits, and examines a kind of success fee, namely high cost and risk; namely, it is stated that the costs are the costs of creating innovations, as well as their promotion, and the risk is mostly associated with possible unsuccessful results of innovative activities, and the possible unwillingness of the market to accept the novelty.

**Key words:** innovations, innovative activity, hospitality industry, factors of the intensity of innovative activity, peculiarities of implementation of innovative activity, innovators, imovators.

**Постановка проблеми.** Однією з найбільших та найрозвинутіших галузей світової економіки на сьогодні є індустрія гостинності. Проте, активне дослідження даної галузі розпочалося досить недавно, а саме у другій половині минулого століття, хоча деякі складові індустрії гостинності вже достатньо вивчені. Водночас слід констатувати наявність цілого ряду малодосліджених та дискусійних аспектів.

Більшість дослідників сходяться на думці, що в сучасних умовах основним джерелом розвитку як економіки загалом, так і окремих компаній, зокрема, є інновації. Незважаючи на визнану важливість інновацій, проблема здійснення інноваційної діяльності в індустрії гостинності досі залишається мало дослідженою. Відкритими залишаються питання визначення специфіки інновацій в індустрії гостинності, складання їх класифікації, виявлення способів здійснення інноваційної діяльності, а також оцінки та підвищення інтенсивності інноваційної діяльності підприємств індустрії гостинності. У зв'язку з цим дослідження інноваційних аспектів розвитку індустрії гостинності набуває особливого значення як для практичного застосування результатів та рекомендацій нашої дослідницької роботи у практиці ведення бізнесу, так і для подальшого вивчення даних питань.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження індустрії гостинності в нашій країні, на відміну від зарубіжних, почалося значно пізніше – наприкінці ХХ ст. Серед зарубіжних авторів слід зазначити: Р. Браймера, Л. Вагена, Дж. Уокера; серед вітчизняних – А. Голода, В. Мазур, І. Єгупову, О. Іжевську, О. Коркуну та інших. Еволюція індустрії гостинності представлена роботах таких вчених, як Дж. Уокер, Г. Тарасюк, Н. Лохман, Г. Круль, О. Заячук та інших.

Серед вчених, які зробили певний внесок у вивчення інновацій, слід зазначити: Л. Антонюк, Є. Барабаш, Ю. Вовк, А. Глебову, С. Ілляшенко, Н. Краснокутську, Н. Терещук. Зважаючи на той факт, що інновації в індустрії гостинності мають сервісний характер, вважаємо за необхідне звернути увагу на зарубіжних дослідників, які займаються вивченням проблематики інноваційної діяльності у сфері послуг, серед яких: Р. Баррас, Ф. Галлуж, О. Вейнштайн, Й. Майлс, М.М. Савона, К. Хіпп, Дж. Хоувелс.

Окремі аспекти здійснення інновацій у вітчизняних закладах індустрії гостинності відображені у роботах І. Несторишен, Я. Прокопець, В. Джинджоян, Т. Тесленко, К. Горб. Водночас слід констатувати наявну нестачу публікацій, присвячених саме комплексному вивченню інновацій в індустрії гостинності, які є важливим чинником її розвитку, що й зумовило необхідність проведення наших досліджень.

**Формулювання цілей статті.** Метою написання даної статті є розкриття змісту інноваційної діяльності в індустрії гостинності, а саме її особливостей та способів здійснення. Для досягнення цієї мети потрібна реалізація таких завдань, як: дослідження специфіки інновацій в індустрії гостинності, уточнення такого поняття як «інновації в індустрії гостинності», а також розкриття змісту інноваційної діяльності в індустрії гостинності в частині уточнення та інтерпретації її особливостей та способів здійснення.

**Виклад основного матеріалу.** Під інноваційною діяльністю в індустрії гостинності слід розуміти регульований процес, що складається з послідовності етапів знаходження необхідних або бажаних для застосування нововведень та їх впровадження, а також із комплексу маркетингових, управлінських та організаційно-економічних заходів, що сприяють здійсненню даних етапів. Метою інноваційної діяльності є досягнення найповнішого задоволення індивідуальних потреб клієнтів у наданні послуг відпочинку та дозвілля, які постійно зростають; а також отримання максимального прибутку [3, с. 17].

Поруч із поняттям «інноваційна діяльність» іноді у науковій літературі використовується поняття «інноваційна активність». Цікаво відзначити, що в англійській мові слова «діяльність» та «активність» позначаються одним терміном «activity», отже, на нашу думку, на сьогодні повністю відсутня проблема їхнього розмежування.

Ступінь інтенсивності інноваційної діяльності, здійснюваної закладами індустрії гостинності, залежить від різних чинників. На наш погляд, їх можна розділити на дві групи: фактори зовнішнього та внутрішнього середовища.

До факторів зовнішнього середовища, які опосередковано впливають на інноваційну діяльність закладів індустрії гостинності відносяться: споживчі переваги, глобалізаційні процеси в економіці, інноваційні розробки, державні та бізнес-пріоритети. Серед факторів внутрішнього середовища, що сприяють розвитку інноваційної діяльності в індустрії гостинності слід виділити: розуміння та попередження бажань клієнтів; персонал, що поділяє концепцію гостинності; здатність передбачення майбутніх тенденцій на споживчому ринку; абсорбційна здатність підприємства (уміння розпізнавати цінність інноваційних ідей); наявність ресурсів [4, с. 27].

Розглянемо кожен чинник докладніше. Зважаючи на сервісний характер діяльності закладів індустрії гостинності споживчі переваги є основним джерелом інноваційних ідей. Інновації, які здійснюють заклади індустрії гостинності, спрямовані на максимальне задоволення споживачів, тому розуміння клієнтів та їх споживчих переваг (у тому числі тих, які є важливими, але ще не висловленими) є ключовим фактором успішності інноваційної діяльності даних закладів.

Для того щоб розпізнавати переваги клієнтів, необхідно здійснювати вивчення споживачів. Вважаємо, що з закладів індустрії гостинності найбільш прийнятними є такі способи вивчення споживачів: 1) вивчення споживчого досвіду; 2) визначення вигоди для клієнтів; 3) співробітництво з клієнтами; 4) робота з персоналом (зробити співробітників своїми клієнтами).

Вивчення споживчого досвіду. Досвід пошуку, вибору, купівлі та споживання послуги впливає на бажання клієнтів здійснити повторну покупку або порекомендувати її іншим. Вивчення споживчого досвіду може сприяти вдосконаленню інноваційного процесу та створенню послуг, які найбільше відповідають перевагам клієнтів.

Як інструменти пошуку необхідної інформації можна використовувати метод інтерв'ю зі споживачами та метод дослідження. Аналіз споживчого досвіду дозволяє виявити наявні незручності, пов'язані зі споживанням послуг. Отримані дані можуть бути основою розробки нововведень. Процес визначення вигоди клієнтів пов'язаний із визначенням цінності послуг, що надаються для клієнтів (наскільки надані послуги є вигідними/цінними для клієнтів). Результатом аналізу можуть бути відповіді на такі питання: «Як можна змінити сервісну пропозицію задля спрощення процесу споживання?»; «Чи можна розширити пропозицію сервісу і таким чином скоротити витрати клієнтів?». Співпраця з клієнтами полягає у постійному відстеженні споживчих переваг та внесенні відповідних коригувань до інноваційного процесу [1].

Робота з персоналом. Надання персоналу можливості споживання послуг підприємства може стати стимулом для вдосконалення інноваційного процесу. По-перше, у процесі споживання послуг, можна краще дізнатися про їхні переваги та недоліки; по-друге, співробітники-клієнти можуть відчути те, що відчувають клієнти, і працюватимуть більш ефективно при генерації нових ідей.

Інновації в індустрії гостинності пов'язані з обслуговуванням, тому персонал, який поділяє концепцію гостинності, є важливим чинником інноваційної активності закладів індустрії гостинності. Працівники мають бути не тільки добре навчені, а й бути зацікавленими у створенні та ефективному розвитку послуг.

Здатність передбачення майбутніх тенденцій на споживчому ринку є важливим чинником підвищення рівня інноваційної діяльності підприємства. Маючи дану здатність, підприємства можуть здійснювати лише інновації, які будуть найбільш затребувані споживачами. В цей же час, інноваційні розробки інших підприємств можуть бути основою власних інновацій, реалізація яких можлива завдяки абсорбційній спроможності закладів індустрії гостинності, що виражається в умінні розпізнавати

цінність інноваційних ідей, і навіть їх застосуванні для підприємства з урахуванням специфіки своєї діяльності [2].

Вплив фактору «пріоритети держави та бізнес-спільнот» полягає, по-перше, у особливих вимогах до екологізації, стандартизації та економічності послуг, що пред'являються даними суб'єктами, які повинні також бути враховані при здійсненні інноваційної діяльності; по-друге, в рівні їх підтримки та стимулювання підприємств індустрії гостинності для здійснення інноваційної діяльності, що виражається у виділенні певних ресурсів. Насамперед фінансових для реалізації нововведення на підприємстві, людських – для здійснення інновацій.

Для виявлення особливостей інноваційної діяльності в індустрії гостинності необхідно враховувати як специфіку безпосередньо самої інноваційної діяльності, так і власне індустрії гостинності. Можна виділити низку особливостей інноваційної діяльності в індустрії гостинності.

1. Інноваційній діяльності в індустрії гостинності притаманний сервісний характер. Як наслідок, інновації, що здійснюються у закладах індустрії гостинності, спрямовані на вдосконалення взаємодії зі споживачем та максимальне задоволення запитів і переваг клієнтів. Таким чином, запити та переваги споживачів в індустрії гостинності є одним із найважливіших джерел інновацій. Внаслідок тісної взаємодії зі споживачем заклади індустрії гостинності можуть швидко реагувати на сигнали споживачів, тим самим коригуючи інноваційну діяльність відповідно до змін споживчих переваг. Саме тому у процесі інноваційної діяльності важливу роль відводять маркетингу як інструменту, що дозволяє виявити потреби на етапі розробки інновацій, а також відстежувати відповідність існуючих інновацій запитам споживачів на етапі їх здійснення.

2. Зважаючи на те, що метою інновацій в індустрії гостинності є максимально повне задоволення споживачів, а також у зв'язку з невіддільністю виробників та споживачів послуг, якість роботи обслуговуючого персоналу є важливим чинником для здійснення успішної інноваційної діяльності.

3. Для закладів індустрії гостинності велике значення має матеріальний «стан» самої фірми, тобто її розташування, інтер'єр, дизайн приміщень – це потрібно враховувати при плануванні інноваційної діяльності.

4. Більшість інновацій індустрії гостинності легко копіюються. Це зумовлено специфікою сервісної діяльності. Більшість операцій здійснюється у присутності споживача послуг, який також може бути задіяний у процесі обслуговування. Таким чином, конкуренти під виглядом клієнтів можуть отримати всю необхідну інформацію про інновації, що реалізуються в будь-яких сервісних закладах, у тому числі індустрії гостинності.

Як правило, заклади індустрії гостинності займаються запозиченням розробок з інших галузей, тому їм характерне використання інкрементальних, покрокових інновацій [5].

Для підприємств індустрії гостинності можна виділити два напрями здійснення інноваційної діяльності. Першим можливим напрямом здійснення інноваційної діяльності індустрії гостинності є створення інновацій. Інновації можуть створюватися силами підприємства чи передаватися на аутсорсинг. Наприклад, інноваційні способи взаємодії зі споживачем можуть бути розроблені у закладах індустрії гостинності самостійно без залучення експертів.

У той самий час, розробку нововведень, які відповідають основному профілю діяльності закладів індустрії гостинності, передають на аутсорсинг. Наприклад, розробкою програмного забезпечення для організації діяльності готелю займаються спеціалізовані компанії, що працюють у сфері інформаційних технологій. Аналогічно розробкою нововведень, що втілюються в унікальних архітектурних конструкціях будівель, неповторному дизайні приміщень, займаються спеціалізовані дизайнерські фірми. Таким чином, підприємства індустрії гостинності є свого роду замовниками нововведень, цим минаючи стадію створення нововведень.

Другим напрямом здійснення інноваційної діяльності в індустрії гостинності є запозичення новацій з інших галузей діяльності, і навіть у конкурентів. У науковій літературі запозичення розроблених раніше нововведень (продуктів, послуг, технологічних процесів, стратегій, бізнес-моделей і т. д.) з метою отримання комерційної вигоди носить назву імітації інновацій [6].

Вирізняють кілька видів імітації інновацій. Чиста імітація – повна копія оригіналу. Відповідно, компанії, що повністю запозичують інформацію про нововведення, що є у новаторів, які не привносять нічого нового в свій продукт/послугу, є чистими імітаторами. Незважаючи на одночасно уявну простоту і прибутковість використання стратегії чистої імітації, вона містить у собі чимало недоліків. По-перше, чистому імітатору не завжди вдається дізнатися повну інформацію про інновацію. По-друге, чистими імітаторами зазвичай є маловідомі організації з відсутньою ринковою репутацією, невеликою збутовою мережею, маленькими рекламними бюджетами. По-третє, зважаючи на привабливість такого бізнесу, на ринок спрямовується безліч подібних фірм, таким чином, створюючи велику конкуренцію один одному. Єдиним можливим варіантом розвитку такої діяльності є демпінг, тобто зниження ціни з метою утримання частки ринку.

Творча імітація – вдосконалення вже існуючого нововведення або його адаптація до іншої галузі. Компанії, які займаються такого роду імітаціями, запропоновано називати «імоваторами». Творчий імітатор – це той, хто не винаходить продукт чи послугу, а вдосконалює та розміщує їх [3, с. 154].

На відміну від чистого імітатора, діяльність імоватора пов'язана з інноваційною активністю. Імоватор, у процесі адаптації розроблених інноватором нововведень, видозмінює та покращує їх, приводячи ці нововведення у відповідність до запитів ринку. Таким чином, імоватор у результаті вдосконалення нововведень сам стає інноватором; причому в більшості випадків успішнішим, ніж інноватор, який створив початкове нововведення. Очевидно, що імітація тісно пов'язана з інноваціями, адже імітаційний процес неможливий без інновацій. Не випадково, у науковій літературі запропоновано розглядати імітацію та інновації як безперервне ціле, чи континуум [2].

Чиста інновація має великий потенціал ринкового успіху, коли інноватор отримує високі прибутки. Однак своєрідною платою за такий успіх є високі витрати та ризик. Витратами виступають витрати на створення інновацій, а також їх просування. Ризик здебільшого пов'язаний з можливими невдалими результатами інноваційної діяльності, та можливою неготовністю ринку прийняти новинку. На момент виведення ринку нововведення інноватор немає конкурентів, що дозволяє йому у разі успішності інновації отримувати надприбутки. Однак не завжди цей період триває довгий час: на ринок виходять фірми, які бажають повторити вдалий досвід першопрохідника. Ці фірми можна умовно поділити на ті, які хочуть повністю запозичувати інформацію, що міститься в існуючій новинці, і ті, хто, аналізуючи новаторство, здатний його певною мірою видозмінити, удосконалити і адаптувати під власні виробничі можливості.

**Висновки.** Отже, підсумовуючи усе зазначене вище, можна зробити наступні висновки про те, що під інноваційною діяльністю в індустрії гостинності слід розуміти регульований процес, що складається з послідовності етапів знаходження необхідних або бажаних для застосування нововведень та їх впровадження, а також із комплексу маркетингових, управлінських та організаційно-економічних заходів, що сприяють здійсненню даних етапів; а метою інноваційної діяльності є досягнення найповнішого задоволення індивідуальних потреб клієнтів у наданні послуг відпочинку та дозвілля, які постійно зростають; а також отримання максимального прибутку.

Під час дослідження нами було визначено фактори зовнішнього середовища, які опосередковано впливають на інноваційну діяльність закладів індустрії гостинності до яких відносяться: споживчі переваги, глобалізаційні процеси в економіці, інноваційні розробки, державні та бізнес-пріоритети. А також було обґрунтовано фактори

внутрішнього середовища, що сприяють розвитку інноваційної діяльності в індустрії гостинності серед яких: розуміння та попередження бажань клієнтів; персонал, що поділяє концепцію гостинності; здатність передбачення майбутніх тенденцій на споживчому ринку; абсорбційна здатність підприємства (уміння розпізнавати цінність інноваційних ідей); наявність ресурсів

Проаналізувавши особливості інноваційної діяльності в індустрії гостинності, було виділено два способи її здійснення: розробка нововведень та імітація. Кожен із способів має як переваги, так і недоліки, облік яких є необхідним під час планування та здійснення інноваційної діяльності.

### Список використаних джерел:

1. Антоненко І.Я., Мельник І.Л. Сервісні інновації як інструмент ефективного менеджменту туристичних підприємств. *Вісник ДІТБ. Серія: Економіка, організація та управління підприємствами туристичної індустрії та туристичної галузі в цілому*. 2013. № 17. С. 39–45.
2. Голод А.П. Інноваційні фактори модернізації індустрії гостинності регіону. *Маркетинг в умовах розвитку цифрових технологій: матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф (5 жовтня 2018 р.)*. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ. 2018. С. 91–92.
3. Джинджоян В.В., Тесленко Т.В., Горб К.М. Інноваційні технології в туризмі та гостинності: навчальний посібник. Київ : Видавництво «Каравела», 2022. 340 с.
4. Лохман Н.В. Розвиток індустрії гостинності: сучасний погляд: монографія. Кривий ріг : ДонНУЕТ, 2021. 170 с.
5. Несторишен І., Прокопеч Я. Економіка індустрії гостинності в сучасних умовах: міжнародні та вітчизняні тренди. *Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry*. 2023. №2 (8). С. 20–26.
6. Терещук Н.В. Інноваційні технології в індустрії гостинності. *Економіка природокористування та охорони навколишнього середовища*. 2022. Випуск 69. С. 155–162.

### References:

1. Antonenko I. Ya., Melnyk I. L. (2013) Servisni innovatsii yak instrument efektyvnoho menedzmentu turystychnykh pidpriemstv [Service innovations as a tool of effective management of tourist enterprises]. *Visnyk DITB. Seriya: Ekonomika, orhanizatsiia ta upravlinnia pidpriemstvamy turystychnoi industrii ta turystychnoi haluzi v tsilomu*, no. 17, pp. 39–45.
2. Holod A. P. (October 5, 2018) Innovatsiini faktory modernizatsii industrii hostynnosti rehionu [Innovative factors of modernization of the hospitality industry of the region]. *Marketynh v umovakh rozvytku tsyfrovyykh tekhnolohii: materialy Vseukr. nauk.-prakt. internet-konf*. Lutsk: IVV Lutskoho NTU, pp. 91–92.
3. Dzhyndzhoian V. V., Teslenko T. V., Horb K. M. (2022) *Innovatsiini tekhnolohii v turyzmi ta hostynnosti: navchalnyi posibnyk* [Innovative technologies in tourism and hospitality]. Kyiv: Vydavnytstvo «Karavela», 340 p.
4. Lokhman N. V. (2021) *Rozvytok industriji ghostynnosti: suchasnyj pohljad*: monoghrafija [Development of the hospitality industry: a modern view]. Kryvyj Righ: DonNUET, 170 p.
5. Nestoryshen I., Prokopets Ya. (2023) *Ekonomika industrii hostynnosti v suchasnykh umovakh: mizhnarodni ta vitchyzniani trendy* [Economics of the hospitality industry in modern conditions: international and domestic trends]. *Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry*, no. 8, pp. 20–26.
6. Tereshchuk N. V. (2022) *Innovatsiini tekhnolohii v industrii hostynnosti* [Innovative technologies in the hospitality industry]. *Ekonomika pryrodokorystuvannia ta okhorony navkolyshnoho sere-dovyshcha*, is. 69, pp. 155–162.

УДК 332.1:911.374.8

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.37>**Плотнікова М.Ф.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки, підприємництва та туризму  
Поліський національний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2852-3009>

**Булуй О.Г.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки, підприємництва та туризму,  
Поліський національний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3368-4835>

**Присяжнюк О.Ф.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту та маркетингу,  
Поліський національний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0066-9065>,

**Plotnikova Mariia, Buluy Oleksiy, Prysiazhniuk Oksana**  
Polissya National University

## ІННОВАЦІЙНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ ПРОДУКТИВНИМ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ БІЗНЕСУ ТА ГРОМАД

### INNOVATIVE MODEL FOR MANAGING SUSTAINABLE PRODUCTIVE SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF BUSINESSES AND COMMUNITIES

Сільський туризм як важлива форма довгострокового сталого розвитку туризму та соціуму сприяє природоохоронній, зцілюючій діяльності, повертаючи любов у родину та здоров'я людині. ці все частіше використовують Екотуризм як стратегію підтримки сталого розвитку та збереження природи в заповідних районах та навколо них. Екотуризм – це зростаючий нішевий ринок у межах більшої туристичної галузі, який має потенціал стати важливим інструментом сталого розвитку. Річний обсяг продажів становить мільярди доларів, і це справжня галузь, яка прагне використовувати ринкові тенденції на свою користь. У той же час він часто працює зовсім інакше, ніж інші сегменти туристичної галузі, оскільки Екотуризм визначається результатами його сталого розвитку: збереження природних територій, біорізноманіття, просвітництвом тощо.

**Ключові слова:** родові садиби, родові поселення, стратегія, сільський туризм, екологія, сталий розвиток, підприємництво, управління.

Rural tourism, or ecotourism, is a type of tourism that consists of traveling to natural untouched and protected areas that protect the environment and improve the well – being of local residents. Ecotourism in its conscious perception follows certain principles: minimize the negative impact on the environment and communities, provide educational, interpretive and modern opportunities for tourists and hosts, maintain financial benefits and promote the economic development of local communities, respect local culture, traditions, rights and wishes, preserve biological and cultural diversity, plan, manage and monitor ecotourism activities to ensure its sustainability and quality, involve all stakeholders in the decision-making and cooperation process. Ecotourism as an important form of long-term sustainable development of Tourism and society contributes to environmental protection, healing activities, returning love to the family and human health. They are increasingly using ecotourism as a strategy to support sustainable development and conservation in and around protected areas. Ecotourism is a growing niche market in the larger tourism industry that can become an important tool for Sustainable Development. Annual sales are billions of dollars. This real industry seeks to use market trends to its advantage. At the same time, it often works quite differently from other segments of the tourism



*industry, since ecotourism determined by the results of its Sustainable Development: preserving natural areas, educating visitors about sustainable development and providing benefits to the local population. Eco-settlements have been the center of ecotourism since they began to spread around the world, both to develop their own local economy and to share valuable information about sustainable development. One way to experience and learn from the ecotourism experience is to choose ecotourism. The GEN-Europe project "Eco-settlement experience" is a response to the demand for "intellectual vacations" that bring visitors closer to nature, create an understanding of sustainable lifestyle.*

**Keywords:** *Family Homestead, Family Homestead Settlements, strategy rural tourism, ecology, sustainable development, entrepreneurship, management.*

**Постановка проблеми.** Сільський туризм у родових садибах та родових поселеннях – це вид туризму, який базується на використанні традиційних сільських будинків, де туристи можуть жити разом з господарями, дізнаватися про їхню культуру, історію, звичаї, ремесла, сільське господарство, екологію тощо [1–5]. Він сприяє сталому соціально-економічному розвитку, оскільки: створює нові робочі місця, можливості підприємництва, джерела доходу, інвестицій, інновацій, кооперації для молоді, жінок, людей з інвалідністю тощо, зберігає та розвиває природний, культурний, історичний, духовний потенціал сільських територій, сприяє формуванню національної толерантності, свідомості, ідентичності, миру, патріотизму тощо, залучає туристів до участі в охороні навколишнього середовища, раціональному використанню природних ресурсів, підтримці біорізноманіття, екологічній освіті, просвітництву, волонтерству тощо.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сільський екологічний агротуризм є відносно новим видом туризму, який почав активно розвиватися в другій половині ХХ ст. Тому питання його розвитку є предметом дослідження багатьох дослідників у всьому світі. Серед українських дослідників, які вивчали питання розвитку можна згадати Ольгу Бейдик, яка є одним із основоположників теорії екологічного туризму в Україні. Її праці присвячені теоретичним основам туризму, його розвитку в Україні та світі; Віктора Храбовченка, який вивчає питання розвитку туризму в Карпатському регіоні України; Олега Дмитрука, який розкриває питання розвитку туризму в сільських районах України. Серед зарубіжних дослідників, які вивчали питання розвитку туризму, можна виділити таких як Гектор Цебаллос-Ласкурейна, який вважається одним із перших дослідників екологічного туризму; Філіпа Фроста, який вивчає питання розвитку туризму в Північній Америці; Мері Мейсон, яка вивчає питання розвитку туризму в Азії. Питання становлення та розвитку екологічного сільського аграрного туризму вивчали багато українських та зарубіжних авторів, які зробили вагомий внесок у теорію та практику цієї галузі. У своєму дослідженні ми спиралися на праці таких українських авторів як Биков М.Д., Вишневський В.І., Волосюк С.С., Волошинський О., Герасименко В.Г., Глушенко Д.Є., Зінько Ю.В., Каспрук І., Корольова О.В., Кузик С.П., Левченко О.В., Ляшенко О.В., Матвійчук Л.Ю., Маслак О.І., Нездоймінов С.Г., Ніколаєнко Т.В., Олесевич Д.Л., Пологовська Ю.Ю., Рутинський М.Й., Славути О.І., Степаненко О.В., Тарасенко А.І., Шаповалова О.В., Шульги В.П. та інших. Ці дослідники зробили значний внесок у розвиток теорії та практики туризму. Їхні праці сприяли зростанню обізнаності про туризм, його потенціал для збереження навколишнього середовища та сприяння сталому розвитку. Однак, сучасні виклики визначили потребу подальшого вивчення питання розвитку туризму, зокрема сільського екологічного агротуризму.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження був аналіз сільського соціально-еколого-економічного розвитку через реалізацію ідеї «Родова садиба» та механізми поширення досвіду як стійкої моделі розвитку.

**Виклад основного матеріалу.** Сільський екологічний агротуризм має потенціал стати важливим інструментом для збереження навколишнього середовища. Він може допомогти підвищити обізнаність про екологічні проблеми, забезпечити

позитивний економічний вплив на місцеві громади і сприяти збереженню природних ресурсів. Розвиток сільського екологічного агротуризму повинен бути спрямований на досягнення балансу між інтересами туристів, місцевих громад і навколишнього середовища, що передбачає його стійкість з позиції екології, економіки та культури. Для успішного розвитку сільського екологічного агротуризму необхідна співпраця між різними зацікавленими сторонами, включаючи туристів, місцеві громади, державні органи та приватний сектор. Значний вплив на розвиток сільського екологічного агротуризму має ресурсне забезпечення.

Туроператори використовують різні ресурси для створення конкурентоспроможного туристичного продукту. Вони повинні ретельно продумати структуру туристичного продукту, щоб він відповідав потребам і бажанням туристів. Ресурси для створення туристичного продукту можна розділити на дві основні групи: а) фізичні ресурси (physical resources) – це матеріальні елементи, які необхідні для створення туристичного продукту (до них відносять, зокрема, природні ресурси, такі як мальовничі краєвиди, кліматичні умови, історичні та культурні ресурси, такі як пам'ятки архітектури, музеї; інфраструктурні ресурси, такі як транспорт, зв'язок тощо); б) нематеріальні ресурси (intangible resources) – це нематеріальні елементи, які необхідні для створення туристичного продукту (до них відносять людські ресурси, такі як персонал туристичних підприємств, гості; інформаційні ресурси, такі як інформація про туристичні напрямки, послуги; інноваційні ресурси, такі як нові технології, ідеї тощо).

Фізичні ресурси є основою для створення туристичного продукту. Вони забезпечують туристам необхідні умови для комфортного відпочинку та дозвілля. Фізичні ресурси для створення туристичного продукту, у першу чергу, включають: природні ресурси – це краса, клімат, рельєф, флора та фауна місця призначення, які приваблюють туристів; культурні ресурси – це історія, традиції, мистецтво, релігія, мова, кухня та люди місця призначення, які створюють унікальну атмосферу та досвід; інфраструктурні ресурси – це наявність та якість таких елементів, як водопостачання, електрика, дороги, транспорт, зв'язок, послуги та інші допоміжні сервіси, які забезпечують доступність та зручність подорожі. Нематеріальні ресурси також є важливим фактором, який впливає на рівень задоволення туристів від подорожі. Вони включають в себе такі елементи, як емоції, відчуття, та спогади, які туристи отримують під час подорожі. Ось кілька прикладів того, як туристичні підприємства можуть використовувати ресурси для створення туристичного продукту. Природні ресурси використовують для створення туристичних напрямків, таких як курорти, національні парки тощо. Історичні та культурні ресурси можуть бути використані для створення туристичних маршрутів, таких як екскурсії, або культурні заходи. Інфраструктурні ресурси, зазвичай призначені для забезпечення туристам комфортного пересування та перебування в місці призначення. Людські ресурси спрямовують для надання туристам якісних послуг та створення позитивного досвіду. Інформаційні ресурси можуть бути використані для просування туристичного продукту та залучення нових клієнтів. Інноваційні ресурси покликані створювати нові туристичні продукти та послуги.

За даними Державної служби статистики України, у 2022 р. в Україні було зареєстровано 21,25 млн туристичних відвідувань, що на 1,3% більше, ніж у 2021 р. З них 17,6 млн відвідувань здійснили іноземці, що на 1,1% більше, ніж у 2021 р. Внутрішній туризм зріс на 1,5% і склав 3,65 млн відвідувань. Основними напрямками внутрішнього туризму в Україні є: курортне відпочинок – найбільш популярними курортами в Україні є Одеса, Карпати; оздоровчий відпочинок – туристи відвідують санаторії, пансіонати, та інші оздоровчі заклади; екскурсійний туризм – подорожуючі відвідують історичні та культурні пам'ятки України. Основними напрямками в'їзного туризму в Україну є культурно-пізнавальний туризм (туристи відвідують історичні та культурні пам'ятки України, такі як Софійський собор у Києві, Львівська опера та інші); курортний відпочинок, зокрема у Карпатах та інших регіонах України; екотуризм

(туристи відвідують природні заповідники та національні парки України). Наразі тенденція становлення та розвитку туристичної галузі корелює із соціально-демографічною ситуацією в країні (рис. 1), яка позначилася наслідками національної політики, пандемією та війною. Загальний рівень соціально-психологічного напруження визначив специфіку підходу до туристичного продукту.

Традиційними складовими туристичного продукту в Україні є: проживання (туристи можуть зупинитися в готелях, хостелах, апартаментах, та інших закладах розміщення), харчування (туристи харчуються у ресторанах, кафе тощо, транспорт (туристи подорожують автобусами, поїздами, літаками та іншими видами транспорту), екскурсії (туристи відвідують історичні та культурні пам'ятки України тощо). Україна має багату історичну та культурну спадщину, яка є важливою складовою туристичного продукту. У країні розташовано понад 1000 музеїв, 2000 пам'яток архітектури, та інші культурні об'єкти. Крім того, Україна має мальовничі природні ландшафти, які є популярними серед туристів. У країні розташовано 15 національних парків, 10 природних заповідників, та інші природні об'єкти. Українська кухня є різноманітною та смачною. Вона включає страви з м'яса, риби, овочів та інших продуктів. Власники закладів та тур оператори України проводять активну роботу з просування своїх продуктів на національному та міжнародному ринку, використовуючи різні канали просування, зокрема інтернет, соціальні мережі тощо. У країні діє Національне агентство з розвитку туризму, яке займається розробкою та реалізацією маркетингових заходів.

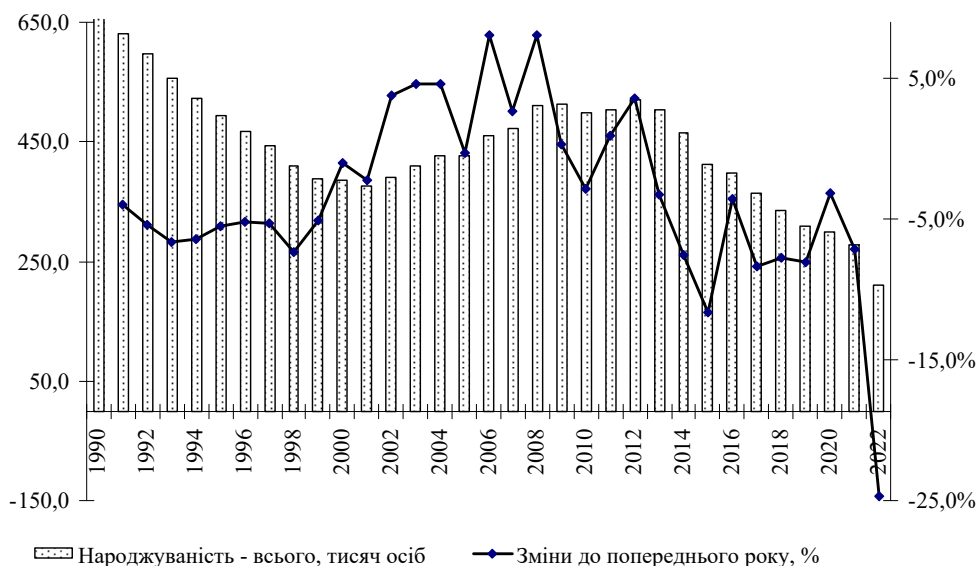


Рис. 1. Тенденція народжуваності в Україні у 1991–2022 рр.

Джерело: за даними [12–13]

Наразі набуває поширення екологічний сільський агротуризм або екотуризм, – це тип туризму, що полягає у подорожах до природних недоторканих людиною та природоохоронних територій, які захищають навколишнє середовище та покращують добробут місцевих жителів. Екотуризм у свідомому його сприйнятті відповідає певним принципам: мінімізувати негативний вплив на навколишнє середовище та громади, забезпечити освітні, інтерпретаційні та сучасні можливості для туристів та господарів, підтримувати фінансові переваги, сприяти економічному розвитку місцевих громад, поважати місцеву культуру, традиції, права та побажання, зберігати

біологічне та культурне різноманіття, планувати, управляти та моніторити діяльність екотуризму, щоб забезпечити її сталість та якість, залучати зацікавлені сторони до прийняття рішень та співпраці. Екотуризм є одним з найшвидше зростаючих секторів туризму в світі, який має великий потенціал для збереження природи, підвищення екологічної свідомості, підтримки місцевих громад та розвитку альтернативних форм туризму. Екотуризм може мати різні форми та види, такі як науковий, історичний, пригодницький, культурний, волонтерський, спортивний, духовний сільський, аграрний тощо. Відомими у світі прикладами екотуризму є подорож на слонах в Національному парку Читван (Непал), відвідування Великого Бар'єрного рифу (Австралія), похід до Мачу-Пікчу (Перу), сафари в Масаї-Мара (Кенія), вивчення Амазонського дощового лісу (Бразилія).

Інноваційною складовою екологічного туризму став сільський туризм у родових садибах та родових поселеннях, який наразі визнається перспективною стратегією сталого соціально-економічного розвитку бізнесу та громад. Він має ряд переваг порівняно з іншими видами туризму, зокрема підтримка місцевої економіки (активізує розвиток місцевих підприємств, створює робочі місця та підвищує доходи місцевого населення); збереження культурної спадщини (сприяє збереженню традиційних цінностей та культури місцевого населення); зменшення негативного впливу на навколишнє середовище (є менш шкідливим для навколишнього середовища, ніж інші види туризму). Сільський туризм у родових садибах та родових поселеннях має потенціал стати важливою складовою економіки України та сприяти розвитку сільських громад. Родові садиби та родові поселення мають ряд особливостей, які роблять їх привабливими для туристів: унікальна атмосфера (створюють унікальний колорит та атмосферу, яка приваблює туристів, які шукають відпочинок у колі сім'ї та друзів); близькість до природи (родові садиби та родові поселення, як правило, розташовані в мальовничих місцях, поблизу від природи, що дає можливість туристам насолодитися красою природи та відпочити від міської метушні); традиційні цінності та культура (родові садиби зберігають традиційні цінності та культуру місцевого населення, що цікавить туристів, які хочуть дізнатися більше про етику, мораль та історію рідного краю). Сільський туризм у родових садибах та родових поселеннях може бути успішним бізнесом, який приносить прибуток, створює робочі місця та сприяє розвитку громади. Однак для цього необхідно дотримуватися ряду умов, зокрема розробити ефективну маркетингову стратегію, забезпечити високий рівень обслуговування та налагодити взаємодію з місцевою громадою). В Україні прикладами успішного розвитку сільського туризму у родових садибах та родових поселеннях є досвід Закарпатської області, декі пропонують туристам відпочинок у мальовничій гірській місцевості, поблизу від природи. У Черкаській області родові поселення запрошують на відпочинок у колі сім'ї та друзів з можливістю дізнатися більше про традиційні цінності та культуру.

Екологічний туризм (ecotourism) як вид туризму, який спрямований на збереження навколишнього середовища і сприяє місцевому розвитку. Він має на меті забезпечити позитивний вплив на навколишнє середовище, економіку та культуру приймаючих громад. Екологічний туризм часто пов'язують з подорожами до дикої природи, таких як національні парки, заповідники та інші природоохоронні території. Однак він також може включати в себе подорожі до сільських районів, історичних місць, місць сили або культурних об'єктів. Основними принципами екологічного туризму є такі: збереження навколишнього середовища та сприяння сталому розвитку (екологічний туризм спрямований на мінімізацію впливу туризму на навколишнє середовище шляхом використання екологічно чистих методів, таких як використання відновлюваних джерел енергії, зменшення споживання води та зменшення кількості відходів); сприяння місцевому розвитку громад через створення робочих місць, розвиток місцевих культурних традицій, підтримку місцевих підприємств; освіта (сприяє освіті про навколишнє середовище через проведення круглих столів, конференцій, надання

інформації про екологічні проблеми, а також заохочення еко-свідомої поведінки). Подорожі до національних парків й заповідників, заказників та дентропарків, зокрема на території Брониківської сільської ради Житомирської області туристи бачать дику природу в її природному середовищі, можуть спостерігати за птахами, тваринами або рослинами. Подорожі на території сільських населених пунктів дозволяє туристам познайомитися з сільським життям і традиціями, зокрема допомагаючи місцевим фермерам чит під час участі у культурних заходах або насолоджуючись відпочинком на природі. Подорожі до історичних місць, місць сили збагачують туристів знаннями про історію, культуру громад, у тому числі відвідуючи руїни, музеї або культурні центри.

Яскравим прикладом такої діяльності є досвід автономного родового екопоселення у Вінницькій області та автономної родової садиби м. Радомишль Житомирської області [14–15]. Відроджуючи традиційні саманні технології, а також сучасні техніки будівництва з тюків соломи, з використанням каркасу та опалубки Вайсберга, прагнучи до автономності, спроможності та самозабезпечення, у першу чергу житлової, продовольчої, енергетичної, та вирішення демографічної проблеми, відновлюючи здоров'я мешканців, продукуючи товари з доданою вартістю, такі поселення та садиби є прикладом у наш час як виклики перетворити у можливості, транслуючи їх на перспективу через спадковість, шанобливе ставлення до Землі як до живої сутності, об'єднуючи однодумців [16]. Тенденція шириться світом, охоплюючи більше регіонів Європи, зокрема Швеції, Канади, США.

Головними мотивами облаштуватися, подорожувати та відпочувати у сільській місцевості стають як спадок, потреба догляду за хворими родичами, бажання віднайти сенс буття тощо, так і прагнення облаштувати майбутнє своїм дітям тощо. Насправді жити і відпочивати комфортно можна не лише за кордоном. Це як виклик, який кожен дозволяє собі зробити та самостійно віднайти на нього відповідь, новий стиль здорового життя, який є у тренді, мрія поєнання свободи та спроможності, відвідування нових територій та творчості (наприклад, через висадку дерев, догля за тваринами у природного середовищі, прагнення власного простору, якого немає у місті, бажання природного спокійного життя «не за гроші» у повільному ритмі за одночасного підвищення продуктивності, реалізувати власний досвід просвітництва, започаткувати бізнес у середовищі невеликої конкуренції, бажання щирої комунікації). А можливість працювати дистанційно, наприклад, у IT-сфері, розширює горизонти зайнятості за одночасного почуття впевненості. Люди шукають «своє місце» – локальні особливості, традиції, взаєморозуміння, поваги, зменшення дистанції, виховання якостей терпіння, обмін корисним досвідом, у тому числі перехід від спалювання органічних решток до їх компостування. І якщо людина ще не готова зробити остаточний вибір щодо переїзду у сільську місцевість, то екологічний сільський аграрний туризм може стати «тест-драйвом», який дозволить виявити моменти, на які варто звернути увагу, що дозволить уникнути розачарувань та втрати коштів. Це як перший крок у цікаву мантрівку свого життя, коли відкриваєш світі в себе знов і знов, долучаючись до глобального та прекрасного, одночасно залишаючи зону комфорту та набуваючи нових якостей, пізнаючи себе, вдосконалюючи навички комунікації, долаючи непередбачувані ситуації, вдосконалюючи фізичну форму.

**Висновки.** Україна має значний потенціал для розвитку туризму. У країні розташовано багату історичну та культурну спадщину, мальовничі природні ландшафти, та різноманітна гастрономічна культура. Для подальшого розвитку туризму в Україні необхідно вжити наступних заходів з розширення та удосконалення туристичної інфраструктури (необхідно будувати нові готелі, ресторани, та інші заклади, які відповідають міжнародним стандартам), покращення якості туристичних послуг (варто підвищувати кваліфікацію персоналу туристичних підприємств, впроваджувати сучасні технології), розвитку маркетингових заходів (активніше просувати українські туристичні продукти на світовому ринку).

Перспективним з цієї позиції визнаємо досвід функціонування родових садіб та родових поселень. Родові поселення – це форма організації життя людей, які об'єднуються за родовою, духовною або екологічною спорідненістю, та створюють гармонійні відносини з природою та суспільством. Роль родових поселень у розбудові просторового розвитку територіальних громад може бути такою: 1) Родові поселення можуть сприяти відродженню територій, які зазнали депопуляції, деградації, конфліктів або кризи, шляхом залучення людей, які мають бажання та можливість жити та працювати на цих територіях, та створення умов для їх соціально-економічного розвитку; 2) Родові поселення можуть сприяти наповненню бюджетів громад, шляхом розвитку підприємницької діяльності, заснованої на безвідходному виробництві, відновлюваних джерелах енергії, пермакультурі, екологічному туризмі, народному мистецтві та інших сферах, які не тільки забезпечують доходи, але й зберігають та примножують природні ресурси; 3) Родові поселення можуть сприяти розвитку громадянського суспільства, відповідальності та активності мешканців, шляхом формування свідомості, які беруть участь у прийнятті рішень, управлінні та контролі за розвитком своєї території, а також співпрацюють з іншими громадами, органами влади, громадськими організаціями та науковими установами. Таким чином, родові поселення можуть мати позитивний вплив на просторовий розвиток територіальних громад, якщо вони дотримуються принципів добровільності, відкритості, самодостатності, екологічності, соціальності та інноваційності.

#### Список використаних джерел:

1. Овдіюк О., Присяжнюк О., Плотнікова М., Довженко В. Інноваційні управлінські рішення у адмініструванні сталого розвитку регіону в умовах COVID-19. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 22. С. 114–119.
2. Родова садиба: технології, комунікації, управління, економіка, підприємництво, екологія / Васильєв М., Гончаренко М., Грабар І., Каракаш І., Якобчук В., Молодецька С., Плотнікова М. Київ : Видавництво Ліра-К, 2021. 484 с.
3. Васильєв М., Плотнікова М. Перспективи розвитку сільських територій та Концепція «Родової садиби»: соціально-екологічний аспект. *Вісник ЖНАЕУ*. 2014. № 2. Т. 4, ч. II. С. 412–423.
4. Кропивко М. Родові садиби – альтернативний шлях розвитку сільської території. *Регіональний вимір*. 2016. URL: <http://surl.li/pzxf>
5. Присяжнюк О., Васильєв М., Плотнікова М. Стратегічні орієнтири розвитку національної економіки. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. Полтава : ПДАА, 2016. Вип. 2 (13). С. 187–196.
6. Васильєв М., Плотнікова М. Пріоритети інвестиційного розвитку сільських поселень. *Вісник Одес. нац. ун-ту ім. І.І. Мечникова. Серія: Економіка*. 2013. Т. 18. Вип. 1. С. 162–171.
7. Васильєв М. Родові садиби – один з напрямів раціонального використання земельних ресурсів ОТГ. *Управління та раціональне використання земельних ресурсів в новостворених територіальних громадах: проблеми та шляхи їх вирішення* : Зб. наук. праць Всеукр. наук.-практ. конф. (Херсон, 05–06 березня 2019 р.). Херсон : ДВНЗ "ХДАУ", 2019. С. 153–156.
8. Плотнікова М. Родові поселення – приклад ефективного бізнесу на сільських територіях. *Підприємництво в аграрній сфері: глобальні виклики та ефективний менеджмент* : матеріали II Міжн. наук.-практ. конф. (9–11 лютого 2021 р.) / за заг. ред. Л. Бухаріної. Запоріжжя : ЗНУ, 2021. С. 162–171.
9. Ходаківський Є., Войтенко А., Плотнікова М., Булуй О. Психологічні засади управління та планування інноваційним регіональним розвитком територіальних громад. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 6. С. 58–64.
10. Кропивко М. Організаційні особливості створення родових садіб як альтернативної форми розвитку господарств населення. *Journal: Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series "Economics"*. 2015. Vol. 2. No. 2. P. 24–29.
11. Гринчук Ю., Шемігон О., Биба В. Управління розвитком сільських територій – основа успішного аграрного бізнесу. *Ефективна економіка*. 2020. № 9. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.9.8
12. Скільки дітей щороку народжувалося в Україні за період незалежності. *Слово і діло*. 2023. 4 серпня. URL: <http://surl.li/pvtttd>

13. Блашкевич Д. Коефіцієнт народжуваності в Україні впав до катастрофічно низького рівня – дослідження. *Foreign Ukraine*. 2023. URL: <http://surl.li/pvubf>
14. На Вінниччині з'явився автономне родові екопоселення. Від Seeds. 2021. URL: <http://surl.li/pzxxmt>
15. Автономна родова садиба. URL: <http://surl.li/pzxns>
16. Slow living у селі. Як Іванка Дячук досліджує життя в будиночках серед природи. URL: <http://surl.li/pzxxku>

### References:

1. Ovdiiuk O., Prysyzhnyuk O. F., Plotnikova M. F., Dovzhenko V. A. (2021) Innovatsiini upravliniski rishennia u administruvanni staloho rozvytku rehionu v umovakh COVID-19 [Innovative management solutions in the administration of sustainable development of the region in the context of COVID-19]. *Investments: practice and experience*, vol. 22, pp. 114–119. (in Ukrainian)
2. Vasiliev M., Goncharenko M., Grabar I., Karakash I., Yakobchuk V., Molodetskaya S., Plotnikova M. (2021) Rodova sadyba: tekhnolohii, komunikatsii, upravlinnia, ekonomika, pidpriemnytstvo, ekolohiia [Family Homestead: technologies, communications, management, economics, entrepreneurship, ecology]. Kyiv: Lira-K Publishing house. (in Ukrainian)
3. Vasiliev M., Plotnikova M. (2014) Perspektyvy rozvytku silskykh terytorii ta Kontsepsiia «Rodovoi sadyby»: sotsialno-ekolohichni aspekt. [Prospects for Rural Development and the concept of "Family Homestead": socio-ecological aspect]. *Vestnik ZHNAEU*, vol. 2, no. 4, pp. 412–423. (in Ukrainian)
4. Kropivko M. (2016) Rodovi sadyby – alternatyvnyi shliakh rozvytku silskoi terytorii [Family Estates – an alternative way of Rural Development]. *Regional dimension*. URL: <http://surl.li/pzxf> (in Ukrainian)
5. Prysyzhnyuk O., Vasiliev M., Plotnikova M. (2016) Stratehichni oriientyry rozvytku natsionalnoi ekonomiky [Strategic guidelines for the development of the national economy]. *Scientific works of the Poltava state agrarian Academy*. Poltava: PDAA. Vol. 2 (13), pp. 187–196. (in Ukrainian)
6. Vasiliev M., Plotnikova M. (2013) Priorityty investytsiinoho rozvytku silskykh poselen [Priorities of investment development of rural settlements]. *Bulletin of the I. I. Mechnikov Odessa National University. Series: Economics*, vol. 18, no. 1, pp. 162–171. (in Ukrainian)
7. Vasiliev M. (2019) Rodovi sadyby – ody z napriamiv ratsionalnoho vykorystannia zemelnykh resursiv OTH [Family Estates – one of the directions of rational use of land resources of AHS. *Management and rational use of land resources in newly created territorial communities* : problems and ways to solve them: collection of scientific papers of the All-Ukrainian science-practice. conf. Kherson: "KHSU". pp. 153–156. (in Ukrainian)
8. Plotnikova M. (February 9-11, 2021) Rodovi poseлення – pryklad efektyvnoho biznesu na silskykh terytoriiakh [Generic settlements are an example of effective business in rural areas]. *Entrepreneurship in the agricultural sector: global challenges and effective management* : materials of the II intern. science-practice. conf. for zag. Ed. L. Bukharina. Zaporozhye: ZNU publ., pp. 162–171. (in Ukrainian)
9. Khodakivsky E., Voitenko A., Plotnikova M., Bului O. (2021) Psykholohichni zasady upravlinnia ta planuvannia innovatsiinym rehionalnym rozvytkom terytorialnykh hromad [Psychological foundations of management and planning of innovative regional development of territorial communities]. *Investments: practice and experience*, no. 6, pp. 58–64. (in Ukrainian)
10. Kropivko M. (2015) Orhanizatsiini osoblyvosti stvorennia rodovykh sadyb yak alternatyvnoi formy rozvytku hospodarstv naseleння [Organizational features of creating family estates as an alternative form of development of households]. *Journal: Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series "Economics"*, vol. 2, no. 2, pp. 24–29. (in Ukrainian)
11. Grinchuk Yu., Shemigon O., Biba V. (2020) Upravlinnia rozvytkom silskykh terytorii – osnova uspishnoho ahrarnoho biznesu [Rural Development Management – the basis of successful agricultural business]. *Efficient economy*, no. 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.9.8> (accessed January 22, 2024). (in Ukrainian)
12. Skilky ditei shchoroku narodzhuvalosia v Ukraini za period nezalezhnos ti [How many children were born annually in Ukraine during the period of independence]. *Word and deed*. (2023). Available at: <http://surl.li/pvtttd> (in Ukrainian)

13. Blashkevich D. (2023) Koeffitsiient narodzhuvanosti v Ukraini vpav do katastrofichno nyzkoho rivnia – doslidzhennia [The Birth Rate in Ukraine has fallen to a catastrophically low level – research]. *Foreign Ukraine*. Available at: <http://surl.li/pvubf>

14. Na Vinnychchyny z'avylosia avtonomne rodove ekoposelennia [An autonomous ancestral eco-settlement appeared in the Vinnytsia region]. From Seeds. (2021). Available at: <http://surl.li/pzxmt> (in Ukrainian)

15. Avtonomna rodova sadyba [Autonomous Family Homestead]. Available at: <http://surl.li/pzxns> (in Ukrainian)

16. Slow living u seli. Yak Ivanka Diachuk doslidzhuie zhyttia v budynochkakh sered pryrody [Slow living in the village. How Ivanka Dyachuk explores life in cabins in the middle of nature]. Available at: <http://surl.li/pzxku> (in Ukrainian)

---



УДК 332.122

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.38>**Плотнікова М.Ф.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Поліський національний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2852-3009>

**Присяжнюк О.Ф.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Поліський національний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0004-5736-7830>

**Мосієнко О.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Поліський національний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-6148-2018>

**Plotnikova Mariia, Prysiazhniuk Oksana, Mosienko Oksana**  
Polissya National University

## ЕКОЛОГІЧНИЙ СІЛЬСЬКИЙ ТУРИЗМ В УПРАВЛІННІ КОНФЛІКТАМИ В БІЗНЕСІ ТА ГРОМАДАХ

### ECOLOGICAL RURAL TOURISM IN CONFLICT MANAGEMENT IN BUSINESS AND COMMUNITIES

*Управління конфліктами в адмініструванні, комунікаціях бізнесу та громад – процес вирішення суперечок, розбіжностей, протиріч та негативних емоцій, які можуть виникати між різними сторонами, зацікавленими у співпраці, взаємодії, обміні інформацією, товарами, послугами тощо. Цей процес вимагає від учасників конфлікту володіння навичками ефективної комунікації, вміння слухати, розуміти, висловлювати свої думки, почуття, потреби, інтереси, співчуття, толерантності, компромісу, співробітництва, підготовки, медіації, арбітражу тощо. Метою управління конфліктами є досягнення взаємно прийняттого, справедливого, вигідного для всіх рішення, яке забезпечує збереження та покращення відносин між сторонами, підвищення їх задоволеності, мотивації, продуктивності, лояльності, довіри, співпраці тощо.*

**Ключові слова:** інновації, управління, сільські території, багатофункціональний розвиток, комунікації, родові садиби, родові поселення.

*Conflict management in administration, business and community Communications is the process of resolving disputes, disagreements, contradictions and negative emotions that may arise between different parties interested in cooperation, interaction, exchange of information, goods, services, etc. This process requires participants in the conflict to have effective communication skills, the ability to listen, understand, express their thoughts, feelings, needs, interests, compassion, tolerance, compromise, cooperation, preparation, mediation, arbitration, etc. The goal of conflict management is to achieve a mutually acceptable, fair, beneficial solution that ensures the preservation and improvement of relations between the parties, increasing their satisfaction, motivation, productivity, loyalty, trust, cooperation, etc. To do this, it is necessary to determine the causes, types, stages, consequences of the conflict, as well as choose the most appropriate style, method, strategy, tactics of conflict management, depending on the situation, characteristics of the parties, goals, resources, time, and so on. Conflict management as a process that helps people resolve conflicts in a constructive and effective way is an important skill of those who work in administration and communications, since conflicts are an integral part of working life. In administration, conflicts can occur between employees, managers, and clients. Effective conflict management helps maintain a positive work environment, increase productivity, and avoid legal problems. The principles of conflict management in administration are the ability to recognize conflict at an early stage, attentive listener, attentive to all parties*

*to the conflict, transparency and honesty, focus on solving the problem rather than blaming, ability and willingness to compromise. The organization of ecological and family homestead settlements as an experimental platform and a unique opportunity to model the Society of the future offers innovative soft practices of conflict management through building a sustainable positive community of like-minded people in harmony with nature.*

**Keywords:** *innovations, management, rural areas, multifunctional development, communications, Family Homestead, Family Homestead Settlements.*

**Постановка проблеми.** Управління конфліктами бізнесу та громад – це процес вирішення суперечок, розбіжностей, протиріч та негативних емоцій, які можуть виникати між різними сторонами, зацікавленими у співпраці, взаємодії, обміні інформацією, товарами, послугами тощо. Цей процес вимагає від учасників конфлікту володіння навичками ефективної комунікації, вміння слухати, розуміти, висловлювати свої думки, почуття, потреби, інтереси, співчуття, толерантності, компромісу, співробітництва, підготовки, медіації, арбітражу тощо. Метою управління конфліктами є досягнення взаємно прийняттого, справедливого, вигідного для всіх рішення, яке забезпечує збереження та покращення відносин між сторонами, підвищення їх задоволеності, мотивації, продуктивності, лояльності, довіри, співпраці тощо. Для цього необхідно визначити причини, типи, стадії, наслідки конфлікту, а також вибрати найбільш підходящий стиль, метод, стратегію, тактику управління конфліктом в залежності від ситуації, особливостей сторін, цілей, ресурсів, часу тощо. Активізація процесів протидії визначає актуальність напрацювання механізмів запобігання негативних сучасних викликів.

**Аналіз останніх дослідження і публікацій.** Питання управління конфліктами в адмініструванні бізнесу та громад вивчали багато закордонних та вітчизняних авторів, які зробили вагомий внесок у теорію та практику цієї галузі. Деякі з них це такі закордонні автори: Дж. Баркер, Дж. Бертон, Р. Блейк, Дж. Галтунг, Дж. Голдберг, Т. Кілманн, Дж. Колберт, Дж. Костер, Дж. Лакс, Р. Левін, Дж. Ледерак, К. Льюїс, Дж. Маунтон, У. Паттон, С. Поуп, Л. Санделл, Дж. Себеніус, К. Томас, У. Урі, Р. Фішер, Дж. Фолгер та інші. Серед вітчизняних авторів наші дослідження спиралися на доробок таких дослідників як О. Білецький, О. Бондаренко, О. Гаврилюк, О. Данильчук, О. Запорожець, О. Карпенко, О. Левченко, О. Марченко, О. Олійник, О. Панасюк, О. Савченко, О. Ткаченко, О. Федорова, О. Харченко та інші. Так, Томас Кілман, один із найвідоміших теоретиків у галузі управління конфліктами, розробив модель управління конфліктами, яка включає п'ять основних стилів: конкуренція, співпраця, компроміс, уникнення та пристосування. Роберт Бейлінг розробив модель управління конфліктами, яка включає три основні стилі: конкуренція, співпраця та компроміс. Джон Грінберг, автор книги «Діалог: універсальний мовний інструмент для вирішення конфліктів», описує діалог як ефективний метод вирішення конфліктів. Марті Лікерт у своїй монографії «Приховані конфлікти» ілюструє приховані конфлікти, які можуть виникати в організаціях, а Керрі Джонсон, автор книги «Ефективне управління конфліктами», наголошує на основних принципах та техніках ефективного управління конфліктами. Серед вітчизняних авторів відмітимо Валентину Шапову, Ігора Шевченка, Олександра Стельмаха, Ольгу Піроженко, які демонструють основні принципи та техніки управління конфліктами в організаціях, бізнесі, публічному управлінні, продажах та закупівлях в Україні. Ці дослідження підтверджують важливість ефективного управління конфліктами в різних контекстах.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є обґрунтування інструментів подолання конфліктів в адмініструванні та комунікаціях бізнесу та громад. Завданням дослідження є 1) виявлення причин виникнення конфліктів; 2) пошук інструментів, механізмів та алгоритмів їх розв'язання; 3) обґрунтування оптимальних напрямів впровадження системи розв'язання конфліктних ситуацій на основі зарубіжного досвіду та вітчизняної практики.

**Викладення основного матеріалу.** Не секрет, що у нас зараз всі капсулювались бізнес, влада, журналісти, громадські організації – всі гуртуються та збирається окремо і це формує постійне відчуття поляризації соціуму. Актуальним залишається факт відсутності діалогу між суспільством, бізнесом, владою, силовиками та військовими тощо. Багатьох непорозумінь можна уникнути, виявляючи наболілі та типові проблеми. Часто саме недовіра – є ключовою проблемою відсутності діалогу. За нашими дослідженням, коли немає довіри, нема співробітництва. Нема співробітництва нема довіри. Розірвати це коло дуже складно. Але зробити це може лише місцеве лідерство – голови громади, окремих активістів різних груп жителів. Це потребує великих інтелектуальних зусиль і психологічної стійкості. Адже потрібно витримати на початку купу негативної енергії, яка накопичена і яку кожен хоче викинути на когось. Тут напевне значну роль грає психологічне налаштування багатьох: світ не дружній до людини. Насправді налаштування на парадигму: світ дружній для людини, може змінити все. Відновлення Довіри та Комунікації через внутрішню Любов допомагає встояти перед багатьма викликами та сформувати нову культуру спілкування, вирішення конфліктів та створення державних інституцій нового рівня. Саме таким є ненавільницьке спілкування та ефективна взаємодія з людьми у різних умовах, коли ми свідомі духовні чисті. Це ілюстрація того, які ми прогресивні та цивілізовані: скільки любові та творчості навколо. Насправді, нам нема чого боятись. Ми в тренді. Саме нас такими підтримує увесь світ. Все інше наносне й тимчасове, в епоху Відкритості – страх недовіра не має майбутнього. Недосконалість державних інституцій, корупція, розшарування суспільства, організована злочинність спонукають, зокрема молодь, залишати країну, стимулюючи економічну еміграцію до Польщі, Західної Європи, США, Канади. Проблеми соціуму, у першу чергу, відображаються на бажанні людей народжувати дітей. У 2023 р. спостерігається подальше зниження народжуваності, що обумовлене політикою, пандемією та загострене війною (рис. 1 ілюструє ситуацію на прикладі України). За даними Українського інституту майбутнього у 2023 р. чисельність населення України становить 29 млн. осіб, з яких близько 17 млн осіб економічно неактивні (пенсіонери та діти до 15 років), а політичні потрясіння ускладнюють суспільну взаємодію, а серед інших 12 млн осіб 6 млн осіб є працівниками бюджетної сфери, а інші значною мірою безробітні [14].

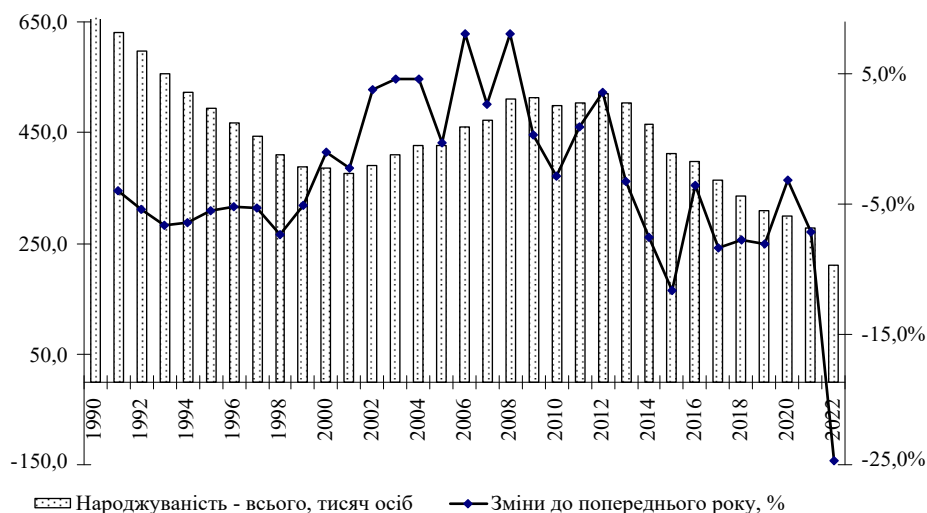


Рис. 1. Тренд народжуваності в Україні

Джерело: за даними [13]

Географічна характеристика рівня народжуваності відображена на рис. 2, де більш стабільні та спокійні західні регіони позначилися вищими показниками народжуваності, тоді як значно нижчі показники ілюструють промислово розвинені східні регіони. Проведене Інститутом громадянського суспільства опитування мешканців сільських територій засвідчило, що існує стійкий інтерес до сільської тематики, якою цікавляться різні групи людей, мешканці сільських територій користуються Інтернетом. Більшість респондентів мають прямі або опосередковані зв'язки з селом, незалежно від того, чи вони живуть у місті чи у селі. Село асоціюється у респондентів з певними уявленнями та стереотипами: частина респондентів сприймає село як місце спокійного життя, близьке до природи, тоді як інші вважають, що село має більше проблем через менш розвинену інфраструктуру та послуги. Опитування також виявило ключові проблеми, з якими стикаються сільські території. До них належать відсутність робочих місць, недостатність соціальних послуг (освіта, медицина), інфраструктурні недоліки та ізоляція від більших міст та ринків. Респонденти наголошують на потребі покращення інфраструктури, доступу до послуг та створення можливостей для розвитку місцевої економіки, що може сприяти зменшенню міграції до міст. Існує загальна думка серед респондентів про важливість місцевого самоврядування та участі громади у прийнятті рішень, що стосуються розвитку сільських територій. У відповідь на запитання, які категорії містян можуть переїхати в село, ними виявилися забезпечені пенсіонери (15,2% респондентів) та вихідці з села, які завершили кар'єру у місті (24,3%), що є типовою тенденцією у сучасній Європі, а також ті, хто працює дистанційно – (23,6%).

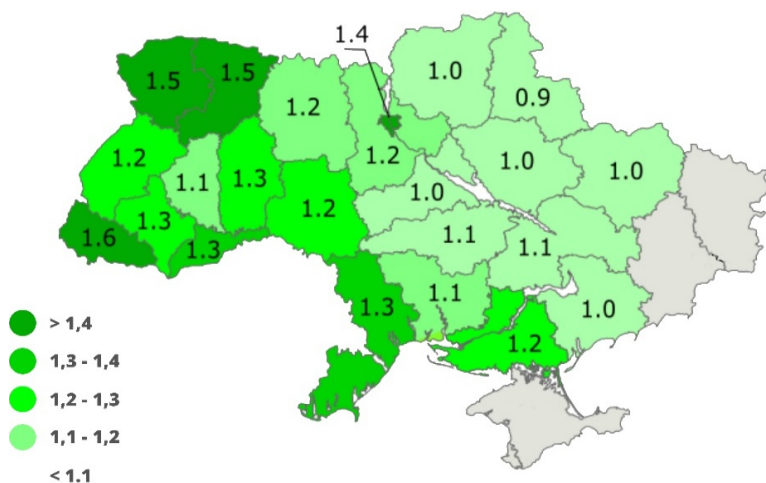


Рис. 2. Географічна характеристика рівня народжуваності в Україні 2020 р.  
Джерело: за даними [13]

Війна накладає свій відбиток і тому багато респондентів вважаються, що основним ресурсом для сіл можуть бути вимушені переселенці [10]. Цікаво, що тут відмінність між жителями міст і сіл є суттєвою. Значно менше жителів міст вважають, що вимушені переселенці можуть переселитись в село і водночас майже в двічі більше від сільських жителів, міські жителі схильні вважати про переселення в село забезпечених пенсіонерів та самозайнятих осіб. Ми доповнили це дослідження власним опитуванням (табл. 1). Портрет респондентів наведено у таблиці 2. Характеристика опитаних у цілому наближається до структури українського соціуму та відтворює склад «мешканців» віртуального середовища. Головною рисою відповідей став виявлений інтерес до сільського способу життя та сільських територій у цілому та проактивну

позицію користувачів Інтернет у суспільному житті громади та країни у цілому. Наразі навіть міські мешканці переймаються проблемами села й сприяють їх розв'язанню. А тенденції в Україні та світі (зокрема, пандемія та війна [10]) роблять життя у сільській місцевості все більш запитаним, а сільське походження характерне для значної кількості мешканців, а безперспективним його вважає невисока частка респондентів (наразі життя за містом асоціюється з котеджами заможних людей, тишею, вищим рівнем безпеки, натуральним продовольством та можливістю забезпечити власну спроможність).

Таблиця 1

## Сприйняття сільської місцевості мешканцями різних населених пунктів\*

Категорія населеного пункту	Бідність	Місце без перспектив	Безпека, тиша і спокій, низький рівень злочинності	Українські традиції	Майданчик для розвитку	Ресурси, продовольча безпека, домашня їжа, можливість мати город	Важка праця	Неосвічені, некультурні люди	Бруд, сміття, алкоголізм, заздрість	Взаємодопомога сусідів	Лігня прохолода, комфортні умови, Малі витрати на проживання
Мешканці міст	13	17	65	49	9	41	11	6	3	20	23
Мешканці селищ	19	33	53	42	8	45	17	7	6	31	19
Мешканці сіл	7	21	43	38	7	52	32	8	7	39	17

\*Примітка. Респонденти у відповідях могли обрати більше, ніж одну категорію.

Джерело: сформовано автора з використанням даних [10]

Таблиця 2

## Характеристика респондентів

Стать			
Чоловіча – 56%		Жіноча – 44%	
Вік			
До 25 років – 7%	25–45 років – 49%	45–60 років – 41%	Понад 60 років – 3%
Місце проживання			
Місто – 57%		Сільська місцевість – 43%	
Походження*			
Народилися і живуть у селі – 44%	Народилися у селі, але більшість часу перебувають у місті – 24%	Батьки жили у селі, але переїхали до міста – 12%	Народилися у місті й ніколи не жили у селі – 6%
Декілька поколінь роду живе у місті – 5%		Зростали у місті, але часто перебувають у селі – 13%	
Живуть у місті, але гостюють чи мають будинок / дачу у селі – 11%		Народилися у селі, жили у місті й повернулися у село – 8%	

\*Примітка. Респонденти у відповідях могли обрати більше, ніж одну категорію.

Джерело: сформовано автора з використанням даних [10]

Напрямами вирішення наявних проблем у сільській місцевості (що рівною мірою актуально й для міських агломерацій, хоча за суспільним стереотипом питання розглядається як не таке гостре [9]) визначено створення робочих місць (82%), забезпечення благоустрою (73%), доступність освіти, культури, охорони здоров'я (45%), організа-

ного дозвілля (29%), Інтернету (27%), надання екстреної допомоги (25%), можливість вирощувати овочі, фрукти, квіти й самостійно забезпечуватися себе продовольством (23%), перебувати у природних умовах (17%), централізованого забезпечення електроенергією, водою й водовідведенням, газом, теплом (15%), благоустрою (13%), планування території, паркових зон, спортивних та дитячих майданчиків, ландшафтного дизайну (11%), зниження рівня злочинності (8%). Показово, що для сучасних людей доступність Інтернету є більш важливою, за можливість викликати швидку (привичаючись до наявної ситуації мешканці самотужки чи за участі інститутів громадянського суспільства намагаються вирішити цю ситуацію, а організація благоустрою та дозвілля, якісні навчання й охорони здоров'я, доступність культури та спорту, забезпечення комфорту зробить життя у селі привабливим для всіх категорій громадян. Так, найвищими оцінено перспективу переселення у сільську місцевість тимчасово переміщених осіб (52%), ті, хто народилися й зростали у сільській місцевості (43% – вони ж потенційно мали найвищий досвід та схильність проживання у сільській місцевості), особи, які можуть працювати дистанційно (41%), активна екологічно орієнтована молодь (28% – нараз саме вони стали ініціаторами чільних екологічних рухів та організаторами екологічних й родових поселень), забезпечені пенсіонери (25%), багатодітні сім'ї (15%), заможні громадяни, які завершили кар'єру (таким, зокрема є досвід країн Європи) або мають вільну можливість працювати у місті, проживаючи у селі (13%), самозайняті (13%), демобілізовані (6%). При цьому селяни більш прихильно ставляться до переїзду заможних пенсіонерів, переміщених та багатодітних осіб внаслідок нижчих витрат на проживання та можливості забезпечення житлом й іншими ресурсами. Зважаючи на євроінтеграційні вектор розвитку України саме політика сільського розвитку та згуртованості, сталого розвитку та людиноцентризму на місцях має стати пріоритетним напрямом всіх змін, а кожен населений пункт комфортним місцем проживання його мешканців у гармонії з природою, місцем відродження добробуту, економіки, центром капіталізації та розвитку [1–7].

Цифрові кочівники та кріпоекономіки породили нову течію екопоселень: ребілдерів. Так звані регенеративні екопоселення. Вони сповідують лібертаріанство меритократію і технократію. Такі екологічні поселення є достатньо прагматичними та технологічними з входом в 100 тис євро. Також є різні креативні лідери, які народжують щось неймовірно нове, зокрема зі сфери оази біомімікрії духовного просвітлення, а все ж переважно з вибіркового входом для своїх. Ліві рухи несумісні з войовничими правими націоналістами та технократичними лібералістами в силу свого антиконсюмеризму. Проте, Digital ecovillage network долучена до мережі GEN, використовує їх практику та обмін досвідом, що є особливо цінним у питаннях спільнототворення. Україна як мережевий майданчик є найактивнішою частиною екопоселень Європи. Маючи грантове мислення європейці наразі народжують мало нових ідей та проєктів, що визначає потребу пошуку інших шляхів та ідей. Ревайлдинг, пермакультура, прикладна екологія є чудово адаптованим напрямом розвитку родових садиб та невеликих спільнот, хуторів, екопоселень, що зацікавлює значно ширшу аудиторію від бірюзових організацій до різного роду течій активістів. Вони започаткували практикувати такого роду недільні кола з спільнотами, де дуло втрачено діалог, була відсутня довіра, наявні різного роду страхи, конспірологічні домисли та досить різнобічно ідейні люди, з якими непросто буває знайти спільну мову через кроссекторальні зустрічі з представниками громад влади бізнесу. Екологічні поселення старої школи – то це лівоцентричні хіппі, пацифісти, антиглобалісти: квіти землі, які вірять в одну планету і одне людство. Церухає їх в бік маргіналізму, коли вони на думку політики не в тренді. Спільноти, шукаючи вихід з наявної ситуації, переселяються у більш віддалені від конфлікту та менш заселені регіони, формуючи власну економіку на основі ревайлдингу та низьких пермакультурних технологій виживання в умовах постапокаліпсису.

Діяльність таких структур тримається на ентузіастах. Іспанська екопоселень

«RIVE» – одне 100 з найбільших у Європі, налічує кілька активістів які щось роблять. Схожа ситуація у Швеції та інших країнах. Співпраця екологічних та родових поселень з міжнародною екологічною організацією Global Ecovillsgе Network (GEN) та, зокрема з її європейським відділенням, яке очолює Роберт Холл, виявило, що названі проблеми мають глобальний характер. Основною метою GEN є обмін інформацією між проектами у світі щодо створення спільнот, які живуть в гармонії з природою та поширення інформації про це у світі за допомогою семінарів, інформаційних бюлетенів, освітніх програм, веб-сайту. GEN має статус консультанта при агентстві ООН ECOSOC. Наразі Європа рухається в сторону правоцентричних поглядів, НАТО готується до великої війни.

Український рух екологічних поселень у складі GEN наразі налічує п'ять років. Все базується на мотивації, чому так а не інакше. За цих умов хутір, невеличке екологічне чи родове поселення уявляється як сакральна казка, коли з дитинства мріяв/ла про село, садок вишневий коло хати, вареники з вишнями на пару, тоді як місто може запропонувати комунальні платежі, квартиру, роботу, борги, а у селі – власний клаптик землі, тиша та спокій, вода джерельна, повітря чисте, повний погріб консервацій і ніякі гаджети не потрібні. Ідеально себе почуваєшся у кризу. Терапія на грядках все під рукою і в аптеку йти не треба, – всі зіллячка в лісі, а хліб на заквасці. Дехто село розглядає як дачу, працюючи у місті, соціалізуючи дітей. Перспектива розвитку як сіл так і поселень наших дауншифтерів несподівано прийшов з вимушеною міграцією урбанізованого півдня в глиб країни. Поселенці погоджуються, що глина та солома – це екологічно та дешево, а місця для поселень обираються мальовничі [12].

Спільноти вирішують багато питань життєдіяльності та соціалізації. Соціалізація – важлива і невід'ємна складова. На якій все то життя і тримається. Якщо звісно немає спільноти. Найцікавіше коли спільнота досягає того необхідного максимуму, спочатку 3–5 сімей а далі 20–30 сімей. Понад 60 наразі не є представленим в Україні. Соціалізація та ріст поселення відкриває нові можливості, зокрема у питаннях освіти дітей, задіяння підлітків та включення в роботу громади села, стратегічного планування розвитку територій та інфраструктурні рішення, коли можна зробити дамбу, щоб вирішити питання води і зсувів, запустити аграрне виробництво чи якогось крафту, зареєструвати ФОПи та громадські організації, допомогти громаді отримати гранти, перезапустити роботу освітніх й культурних закладів та комунальних господарств, запустити фестивалі і ярмарки, ремесла і різного роду нові течії розвитку в регіоні. Місцева влада поступово включається в розуміння того, що ці дауншифтери не лише «нерви тріпають» за звалища і «кошмарять» лісників та фермерів», але можуть наповнювати життя громади свіжими ідеями та проектами щодо розвитку. Інколи навіть кооперація двох сімей дауншифтерів може серйозно прискорити процеси та впливати на процеси, які мають місце далеко за межами їх власних ділянок. І це можливо завдяки кооперації та єднання домогосподарств у спільноту. Інколи звісно людям легше знайти спільну мову чи одностудців не в одному поселенні, а у сусідніх. А значно стійкішими моделями спільнот є мережі, а в нашому випадку родових поселень, спільнот хуторів, та укрупнення існуючих.

Ми робимо емпатичні кола. Хоча в наразі теж є криза стосунків та втома (дається в знаки психологічне навантаження останніх років) й часто неможливість бути почутим та криза особистих стосунків теж. У діючих поселеннях проводять цілу низку заходів покращення психологічної ситуації, зокрема такі підходи: 1) емпатія та активне слухання, намагання глибше зрозуміти почуття і досвід інших, а активне слухання допомагає людям відчувати себе почутими та краще осмислити власні емоції; 2) спільне виявлення емоцій через діалог, роздуми та спільне аналізування досвіду допомагає краще зрозуміти свої відчуття, бо іноді люди можуть не розуміти або не усвідомлювати глибину власного болю; 3) шкали самооцінки з метою визначення емоційного стану (хоча вони можуть бути суб'єктивними, але надають можливість людям оцінити

свій біль на більш конкретному рівні); 4) індивідуальний підхід (кожна людина унікальна, і те, що є болочим для одного, може не бути таким для іншого – важливо підходити до кожної історії індивідуально); 5) професійна допомога (у деяких випадках може бути корисно звернутися до професіоналів, таких як психотерапевти чи психологи, які спеціалізуються на обробці емоційного болю [2–9]).

Системне лідерство як інструмент розв'язання конфліктів розширює свій спектр засобів не лише внаслідок наукової роботи й міждисциплінарного обміну, але й через відновлення національних практик, випробуваних віками. Однією з них є комунікація «Миротворчі кола», яка позитивно зарекомендувала себе у посиленні взаємодії між органами влади, місцевого самоврядування, бізнесу та іншими інститутами громадянського суспільства. Це дуже давній інструмент запозичений в канадських індіанців. Він орієнтований на організацію кола відновлення комунікації між конфліктними сторонами, які можливо ніколи до цього не комунікували у такому складі. Апробація методики проведена на основі досвіду Брониківської сільської ради, на території якої дію три родові поселення. Являючи інноваційну структуру соціуму ці моделі суспільства майбутнього вже створюються людьми на основі Законів Всесвіту, гармонії Людини та Природи, відповідальності за власне життя та навколишній простір, що саме сприяє розв'язанню багатьох проблем сучасного суспільства [13]. Наприклад у нашому випадку – це громадські активісти, екологи, голови територіальних громад, агрохолдинги, лісники – зазвичай конфліктні сторони на локальному рівні і запропонувати їм почути одне одного.

Враховуючи складність ситуації, якою ви ділитесь, важливо пам'ятати, що ви робите важливу роботу, надаючи простір для вираження та обробки складних емоцій, у тому числі через світові процеси очікування війни внаслідок клімату, міграції, технологій, браку ресурсів – все радикально змінюється і потрібен новий переділ на цій блакитній планеті з відкритим мультикультурними суспільством, формуючи простір довіри та взаємної підтримки в країні людей вільного вибору. Все вирішує вибір. Для прикладу в екологічне поселення у Словенії розміщене у приміщенні діючої кам'яної церкви. Церква діє один день на рік і тоді там збирається все село, але ніхто не робить з цього проблеми, – існує суспільна домовленість. Приміщення, де живуть люди, – це келії монаха: аскетичні умови, – окрім ліжка у них є стіл, стілець та полицки з книгами, мінімальний гардероб речей в коробках. Це питання вільного вибору, коли людина може вільно усамітнитися і творити. Працюючи з екопоселеннями та адаптацією переселенців у сільську місцевість стає очевидним наскільки потрібні чоловічі руки у регіонах віддалених від цивілізації, а з іншого боку, по кілька років ці чоловіки, освічені люди з великих міст, зрідка залишають власне село. – особистий простір теж важливий.

Екологічний туризм є популярним видом туризму, який зростає в популярності. У 2019 р. до екологічного туризму в світі було залучено близько 1,6 млрд людей. Очікується, що в найближчі роки ця цифра буде продовжувати зростати. Зростаюча обізнаність про екологічні проблеми (зокрема, зміну клімату, забруднення навколишнього середовища, втрату біорізноманіття) спонукає людей шукати способи вести більш екологічно відповідальний спосіб життя, включаючи екологічний туризм, а зростаюча популярність активного відпочинку на природі стає ідеальним способом поєднати активного відпочинку на природі з екологічно відповідальним способом життя [11–13]. Розвиток екологічно відповідальних туристичних компаній, які пропонують екологічно відповідальним туристам відповідні продукти та послуги, робить екологічний туризм більш доступним і привабливим для туристів. Екологічний туризм має потенціал стати важливим інструментом для збереження навколишнього середовища та сприяння сталому розвитку, а через підвищення обізнаності про екологічні проблеми, забезпечити позитивний економічний вплив на місцеві громади і сприяти збереженню природних ресурсів.



Досягненню цих цілей сприятиме екологічний туризм як елемент стратегії сприяння сталому розвитку, збереження природи в заповідних районах та навколо них. Відповідно з проєктом ООН екологічний туризм складається з таких компонентів як збереженню біорізноманіття, підтримка добробут місцевого населення, навчання, відповідальні дії з боку туристів та індустрії туризму, реалізація невеликими групами та малими підприємствами, мінімально можливе споживання невідновлюваних ресурсів, участь місцевого населення та можливості ведення бізнесу для сільських жителів. Квебекська декларація про Екотуризм (2002) в межах Міжнародного року екотуризму, підготовлена за підсумками Всесвітнього саміту екологічного туризму обґрунтовує такі принципи його реалізації як 1) активний внесок у збереження природної та культурної спадщини; 2) залучення місцевих громади до процесу розвитку, планування та експлуатації ресурсів, сприяння добробуту населення; 3) знайомство туристів з природною та культурною спадщиною; 4) заохочення самостійних мандрівників до організації турів невеликими групами. Екологічний сільський аграрний туризм як динамічний нішевий ринок туристичної галузі має потенціал стати найпотужнішим вектором розвитку громад (світовий річний обсяг продажів становить мільярди доларів – за даними СОТ щорічні темпи зростання туристичної галузі у 1988–2020 рр. становили 7% й характеризується зростаючим ринковим трендом [8–12]). Освіта відвідувачів щодо сталого розвитку, культурного та біорізноманіття, надання користі місцевому населенню, розвиток екологічних та родових поселень стають центрами екологічного туризму та каталізаторами локальної економіки.

Відповідно до визначення GEN, екологічним поселенням визнається сільська або міська спільнота людей, які спільно прагнуть сприяти розвитку середовища через маловитратні способи життя, з цією метою інтегруючи екологічний дизайн, пермакультуру, екологічне будівництво, зелене виробництво, альтернативну енергетику, ненасильницькі практики створення громад тощо. Екологічні поселення як моделі сталого розвитку шукають ефективний та доступний спосіб запобігання деградації соціального, екологічного та духовного середовища та соціуму. Їх діяльність, інтегрована у природу, сприяє здоровому розвитку людини і може бути успішно продовжений у невизначеному майбутньому. Поселенці, цінуючи життя у спільноті, не залежать від корпорацій, централізованих джерел постачання води, продовольства, житла, електроенергії та іншого, надають перевагу спільним цінностям, у першу чергу, духовним, а поселення наразі є експериментальними майданчиками методик освіти, формування спроможної громади, у процесі збереження природних ресурсів.

Традиційно екологічні родові поселення передбачають своє життя з урахуванням соціальних, культурних / духовних, економічних та екологічних аспектів. Економіка екологічних родових поселень орієнтована на циклічний характер, виробництво та торгівлю натуральними продуктами харчування, а соціальна сфера – формування позитивних відносин в середині громади, здоровий спосіб життя, духовний розвиток. Відносини в громаді формуються на прозорій основі й націленим на становлення почуття належності до спільноти, з відповідальністю перед оточенням, безпекою та повагою до інших, забезпеченням здатності бути почутим. Люди зможуть брати участь у прийнятті рішень, які впливають на їх життя та життя громади. Часто такі спільноти передбачають спільне використання ресурсів та надання взаємодопомоги, впровадженні методів профілактики та охорони здоров'я, інтеграції маргінальних груп, сприянню безперервній освіті, культурному самовираженню, духовному різноманіттю, заохоченню єдності через повагу відмінностей, що знаходить своє відображення у культурних заходах, святах, збереженні культурної спадщини, її унікальності, розумінні взаємозв'язку, взаємозалежності всіх елементів життя на Землі й місця спільноти у цілому, створення мирного, люблячого, стійкого світу. Поселення прагнуть сприяти людям відчувати свій особистий зв'язок з живою Землею через щоденну взаємодію з ґрунтом, водою, вітром, рослинами та тваринами. Вони забезпечують

свої повсякденні потреби, поважаючи цикли природи, максимально вирощуючи органічні продукти харчування, забезпечуючи чистоту ґрунту, охорону природи та заповідних територій, створюючи будинки з місцевих матеріалів, інтегрованих систем відновлюваної енергетики. XXI ст. характеризувалося становленням мереженого укладу, який поширився світом.

У цілому альтернативні поселення поєднують риси традиційного та постіндустріального суспільства, успадковуючи розмірений порядок життя, простоту побуту, неагресивне ставлення до середовища, громадську солідарність та самоврядування за одночасної інтелектуальної насиченості, енергоефективності, використання інформаційних технологій за наявних проблем утилізації відходів, використання екологічно чистих матеріалів, відновлювальних джерел енергії, мінімальне використання мотORIZEDованого транспорту, вирішення проблем суспільної та особистої власності, створення альтернативної грошової системи, поєднання екологічної та економічної доцільності, забезпечення справедливості управління, розв'язання внутрішніх суперечок, взаємодія з зовнішнім світом, формування об'єднуючих цінностей (розробка стратегії та тактики, план взаємного співробітництва напрацювання досвіду психологічної сумісності членів групи, перехід від жорсткої субординація на початковому етапі до самоврядування).

Оскільки живі системи є нелінійними й заснованими на взаємовідносинах та забезпеченні реалізації екологічних принципів способу життя та мислення екологічні родові поселення орієнтовані на формування людських спільнот у гармонії з природою (формування стійкого способу життя в гармонії з усіма живими сутностями у світі та у Всесвіті). Понад сорок років поселення проводять експерименти зі створення більш стійких спільнот, є експериментальними майданчиками екологічних технологій та методів зміцнення місцевої та регіональної економіки, обґрунтування механізмів ненасильницького спілкуватися, прийняття рішень на основі консенсусу, творчих реакцій на неминучі конфлікти. Екологічні родові поселення усвідомлюють роль, яку вони можуть відігравати як центри практичного та теоретичного трансформційного навчання. Вони створюють ідеальний формат навчання соціальної та екологічної діяльності за допомогою партисипативного підходу до навчання, доміанти колективного життя, а не індивідуального успіху. Екологічні родові поселення на власному прикладі ілюструють взаємопов'язану взаємодію у форматі мережі. Екологічні родові поселення активно долучаються, ініціюють та на власній території проводять навчання екологічним практикам життя, ненасильницькому спілкуванню, принципам сталого розвитку, майстер-класам очищення води, генерування енергії, пермакультурного дизайну, екологічного будівництва, оздоровчим практикам, створення та організації життєдіяльності в екологічних родових поселеннях, створення та підтримки інтернаціональної спільноти, сприяють проведенню наукових досліджень.

**Висновки.** Ефективне управління конфліктами. сприятиме збереженню та підвищенню ефективності діяльності та покращенню відносин. Важливо дотримуватися правил і процедур, щоб забезпечити справедливий і прозорий процес. Управління конфліктами розвивається завдяки практиці. Важливими умовами управління конфліктами важливо залишатися спокійними та професійними, не дозволяти конфлікту завести у емоційну реакцію, не приймати рішення під час конфлікту, а в разі, коли неможливо вирішити конфлікт самостійно, необхідно звернутися за допомогою до третьої сторони, яка задовольнить усіх.

Фактично мова йде про формування середовища позитивних змін через формат реалізації ідеї «Родова садиба», коли кожен індивід почувається позитивно та усвідомлює себе частиною цілого, співтворцем, творчим та відповідальним. Цьому сприяють психологічні практики ненасильницького спілкування та гармонізація відносин людини на природи. Світовий досвід та вітчизняна практика розвитку родових садіб та екологічних поселень демонструє приріст природно-ресурсного потенціалу та

здоров'я людини за одночасного зростання продуктивності праці й зменшення (унікання) конфліктів. У перспективі такий підхід є моделлю соціуму майбутнього, коли відповідальність та ініціативність індивіда раз від разу зростає внаслідок його орієнтації на примноження спільного добробуту, тоді як таким чином діють всі учасники спільноти. Перехідним етапом становлення соціуму через розвиток родових садіб та родових поселень є практика екологічного сільського аграрного туризму, коли поєднується діяльність у бідь-якій сфері життя суспільства з формування простору, природовідповідних технологій та м'якого переходу до якісно нового рівня свідомості у гармонії із Законами Всесвіту.

### Список використаних джерел:

1. Родова садиба: технології, комунікації, управління, економіка, підприємництво, екологія / Васильєв М., Гончаренко М., Грабар І., Каракаш І., Якобчук В., Молодецька С., Плотнікова М. Київ : Вид-во «Ліра-К», 2021. 484 с.
2. Васильєв М., Плотнікова М. Перспективи розвитку сільських територій та Концепція «Родової садиви»: соціально-екологічний аспект. *Вісник ЖНАЕУ*. 2014. № 2, Т. 4, ч. II. С. 412–423.
3. Кропивко М. Родові садиви – альтернативний шлях розвитку сільської території. *Регіональний вимір*. 2016. URL: <http://surl.li/pzxif>
4. Присяжнюк О., Васильєв М., Плотнікова М. Стратегічні орієнтири розвитку національної економіки. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. 2016. Вип. 2 (13). С. 187–196.
5. Васильєв М., Плотнікова М. Пріоритети інвестиційного розвитку сільських поселень. *Вісник Одес. нац. ун-ту ім. І. І. Мечникова. Серія: Економіка*. 2013. Т. 18. Вип. 1. С. 162–171.
6. На Вінниччини з'явилося автономне родове екопоселення. *Від Seeds*. 2021. 18 Травня. URL: <http://surl.li/pzxmt>
7. Автономна родова садиба. URL: <http://surl.li/pzxns>
8. Slow living у селі. Як Іванка Дячук досліджує життя в будиночках серед природи. URL: <http://surl.li/pzxku>
9. Plotnikova M., Prsyazhniuk O., Shvets T. et al. Family Homestead as an Innovative Project for the Development of Tourism, Entrepreneurship and Management of Socio-Economic Systems / In: Alareeni B., Hamdan A., Khamis R., Khoury R.E. (eds.) *Digitalisation: Opportunities and Challenges for Business*. ICBT 2022. *Lecture Notes in Networks and Systems*. 2023. Vol 621. Springer, Cham. URL: [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-26956-1\\_73](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-26956-1_73)
10. Про опитування щодо сільських проблем і певні висновки. *Інститут громадянського суспільства*. 2024. URL: <http://surl.li/qprk>
11. Yakobchuk V., Plotnikova M. Blockchain As A Technology Administration Of Family Homestead Settlements. *Proceedings of the 9<sup>th</sup> International Scientific Conference Rural Development 2019*. URL: <http://surl.li/qprpy>
12. Кропивко М. Організаційні особливості створення родових садіб як альтернативної форми розвитку господарств населення. *Journal: Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series "Economics"*. 2015. Vol. 2(2). P. 24–29
13. Тиравський В. Коефіцієнт народжуваності в Україні впав до катастрофічно низького рівня – дослідження. *Foreign Ukraine*. 2023. URL: <http://surl.li/pvubf>

### References:

1. Vasyliiev M., Honcharenko M., Hrabar I., Karakash I., Yakobchuk V., Molodetska S., Plotnikova M. (2021) Rodova sadyba: tekhnolohii, komunikatsii, upravlinnia, ekonomika, pidpriemnytstvo, ekolohiia [Family Homestead: technologies, communications, management, economics, entrepreneurship, ecology]. Kyiv: «Lira-K», 484 p.
2. Vasyliiev M., Plotnikova M. (2014) Perspektyvy rozvytku silskykh terytorii ta Kontseptsiiia «Rodovoi sadyby»: sotsialno-ekolohichniy aspekt [Prospects for Rural Development and the concept of "Family Estate": socio-ecological aspect]. *Bulletin ZhNAEU*, vol. 2, is. 4, part. II, pp. 412–423.
3. Kropyvko M. (2016) Rodovi sadyby – alternatyvnyi shliakh rozvytku silskoi terytorii [Family Homesteads – an alternative way of Rural Development. Regional dimension]. *Rehionalnyi vymir*. Available at: <http://surl.li/pzxif>

4. Prysiazhniuk O., Vasyliiev M., Plotnikova M. (2016) Stratehichni oriiientyry rozvytku natsionalnoi ekonomiky [Strategic guidelines for the development of the national economy]. *Naukovi pratsi Poltavskoi derzhavnoi ahrarnoi akademii*, vol. 2(13), pp. 187–196.
  5. Vasyliiev M., Plotnikova M. (2013) Priorytety investytsiinoho rozvytku silskykh poselen [Priorities of investment development of rural settlements]. *Visnyk Odes. nats. un-tu im. I. I. Mechnykova. Seriia: Ekonomika*, vol. 18(1), pp. 162–171.
  6. Na Vinnychchyny ziiavilosia avtonomne rodove ekoposelennia [An autonomous ancestral eco-settlement appeared in the Vinnytsia region] (2021). *Vid Seeds*. Available at: <http://surl.li/pzxtmt>
  7. Avtonomna rodova sadyba [Autonomous Family Homestead]. Available at: <http://surl.li/pzxnns>
  8. Slow living u seli. Yak Ivanka Diachuk doslidzhuie zhyttia v budynochkakh sered pryrody [Slow living in the village. How Ivanka Dyachuk explores life in cabins in the middle of nature]. Available at: <http://surl.li/pzxku>
  9. Plotnikova M., Prysiazhniuk O., Shvets T. et al. (2023) Family Homestead as an Innovative Project for the Development of Tourism, Entrepreneurship and Management of Socio-Economic Systems / Alareeni B., Hamdan A., Khamis R., Khoury R. E. (eds.) *Digitalisation: Opportunities and Challenges for Business. ICBT 2022. Lecture Notes in Networks and Systems*, vol. 621. Springer, Cham. Available at: [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-26956-1\\_73](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-26956-1_73)
  10. Pro opytuvannia shchodo silskykh problem i pevni vysnovky. Instytut hromadianskoho suspilstva [About surveys on rural issues and certain conclusions. Institute of civil society] (2024). Available at: <http://surl.li/qprk>
  11. Yakobchuk V., Plotnikova M. (2019) Blockchain As A Technology Administration Of Family Homestead Settlements. *Proceedings of the 9th International Scientific Conference Rural Development*. Available at: <http://surl.li/qrprry>
  12. Kropyvko M. (2015) Orhanizatsiini osoblyvosti stvorennia rodovykh sadyb yak alternatyvnoi formy rozvytku gospodarstv naselennia [Organizational features of creating Family Homesteads as an alternative form of development of households]. *Journal: Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series "Economics"*, vol. 2(2), pp. 24–29.
  13. Tyravskiyi V. (2023) Koeffitsiiient narodzhuvanosti v Ukraini vpav do katastrofichno nyzkoho rivnia – doslidzhennia [The Birth Rate in Ukraine has fallen to a catastrophically low level – research]. *Foreign Ukraine*. Available at: <http://surl.li/pvubf>
-

УДК 338.48

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.39>**Юхновська Ю.О.**

доктор економічних наук, професор,  
Хортицька національна академія  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1643-0825>

**Діденко А.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Хортицька національна академія  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1136-403X>

**Корнелюк Б.В.**

кандидат філологічних наук, доцент,  
Хортицька національна академія  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4162-0495>

**Yukhnovska Yuliia, Didenko Anastasiia, Korneliuk Bohdan**  
Khortytsia National Academy

## НАПРЯМКИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ СФЕРИ

### DIRECTIONS FOR INNOVATIVE TOURISM DEVELOPMENT

У статті акцентовано на важливості впровадження інноваційних технологій в туристичній діяльності, які є чинником зміцнення конкурентоспроможності як окремих економічних агентів, так і галузі в цілому на світовому ринку. Метою статті є вивчення та аналіз глобальних тенденцій впровадження інновацій в туризмі та визначення особливостей інноваційного розвитку туризму України. Акцентовано увагу на міжнародному досвіді впровадження інноваційних технологій, що свідчить про необхідність активізації інноваційної діяльності вітчизняних підприємств туристичної сфери. Результати цього дослідження визначають ключові напрямки впровадження інновацій в туристичній сфері, що може бути корисним для визначення напрямків розвитку вітчизняними підприємствами галузі для покращення туристичного обслуговування та формування конкурентоспроможного туристичного продукту з урахуванням глобальних тенденцій.

**Ключові слова:** туризм, туристична галузь, інновації, інноваційні технології, тренди.

The article focuses on the importance of the implementation of innovative technologies in tourism activities, which are a factor in strengthening the competitiveness of both individual economic agents and the industry as a whole in the world market. There are a significant number of problems in the country's tourism sector. However, there is potential for the development and implementation of new technologies, and updating existing tourism products to improve positions in the rankings of competitiveness in the field of tourism and travel. Both predicted and unpredictable factors have a significant impact on the implementation of innovations. In particular, pandemics, crises, changes in user preferences, and the development of scientific and technological progress. The article's purpose is to study and analyze global trends in the introduction of innovations in tourism and to determine the features of the innovative development of tourism in Ukraine. The article used comparison, generalization, analytical and statistical methods, etc. A review of the literature on this issue to identify modern trends and practices in the development and implementation of innovations in the tourism sector was conducted. Existing services, startups and software used in tourism were investigated. Attention is focused on the international experience of implementing innovative technologies, which indicates the need to intensify the innovation activities of domestic enterprises in the tourism sector. In particular, such trends in the introduction of innovations in the tourism industry as artificial intelligence technology, the use of augmented, virtual and mixed reality, the Internet of Things, contactless travel technologies, data and analytics, taking into account measures for the health safety of tourists due to the pandemic, the growth of demand for premium tours, ecotourism, expanding the use of blockchain technology. The results of this study determine the main directions of innovation in the tourism sector;

*which can be useful for determining the directions of development by domestic enterprises of the industry to improve tourist services and the formation of a competitive tourist product taking into account global trends.*

**Keywords:** *tourism, tourism industry, innovations, innovative technologies, trends.*

**Постановка проблеми.** Туристична галузь генерує значний дохід для країни та забезпечує населення робочими місцями, але, як і будь-яка інша галузь, стикається з різноманітними викликами, останнім з яких та достатньо руйнівним була пандемія COVID-19, яка призвела до значних втрат, через що туристична галузь ще не в достатній мірі відновила свою діяльність. За оцінками Всесвітньої туристичної організації (ВТО) [11] міжнародний туризм до кінця 2023 року повинен досягти приблизно 90% свого рівня в до пандемічні часи. З січня по вересень 2023 року близько 975 мільйонів туристів здійснили міжнародні подорожі, а надходження від туристичної галузі у світі наразі оцінюються у 1,4 трлн дол. США, що становить близько 93% у порівнянні з 2019 роком. Загалом експерти ВТО прогнозують, що незважаючи на невизначеність та кризи, які спричинені певною геополітичною напругою та війнами, міжнародний туризм досягне у 2024 році свого до пандемічного рівня.

Туризм є однією з найважливіших галузей сфери послуг, а висока конкуренція на світовому ринку вимагає від підприємств та організацій запроваджувати сучасні форми та механізми надання туристичних послуг. Рівень впровадження інновацій сприяє збільшенню конкурентоспроможності як окремих економічних агентів, так і галузі в цілому на світовому ринку, що знаходить своє відображення у глобальних показниках. Так, за рівнем конкурентоспроможності сфери туризму та відпочинку Україна в період до повномасштабного вторгнення РФ за інформацією [11] займала 78 місце серед 140 країн світу. Така позиція свідчить про наявність значних проблем в туристичній сфері країни, що потребує моніторингу сучасних трендів, оновлення існуючих туристичних продуктів та впровадження нових з урахуванням інноваційних підходів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню розвитку інноваційної діяльності в туристичній сфері приділяли увагу вітчизняні та закордонні науковці, зокрема Д. Єлінчич та С. Тішма [7], С. Іванович, В. Мійолика та В. Роблек [6], Д. Лабанаскайте, М. Фіоре та Р. Сташис [8], Д. Морозов, С. Домашенко та Т. Каптюх [2], Г. Омельчак [3] та багато інших. Приміром у монографії [1] представлені підходи до класифікації інновацій в туризмі та зазначається про те, що впровадження інновацій в туристичному бізнесі відбувається не тільки під впливом прагнення конкретного підприємства задовольнити потреби ринку, але й через глобальні трансформаційні процеси світової економіки. Про важливість співпраці між місцевим населенням, органами місцевого самоврядування та виробниками туристичних послуг при створенні інноваційних продуктів зазначається у роботі [5].

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є вивчення та аналіз глобальних тенденцій впровадження інновацій в туризмі та визначення особливостей інноваційного розвитку туризму України.

**Виклад основного матеріалу.** Для будь-якого суб'єкта туристичної діяльності є зрозумілим, що здатність до інновацій є необхідним фактором конкуренції, який відображає потенціал прийняття та використання нових технологій для підвищення продуктивності та управління [8]. У глобальному та висококонкурентному туристичному середовищі ведеться жорстка боротьба за прихильність клієнтів та їхню купівельну спроможність, автори роботи [6] зазначають про необхідність компаніям туристичної сфери розвиватися на основі сталої політики, яка включає стійке економічне зростання, створення нової вартості, а також органічну та соціальну перспективу. Джерелом створення нової вартості є креативність, яка стає поштовхом для інновацій. Важливим елементом цих процесів є розвиток навичок, професійного ставлення

до роботи та освоєння сучасних інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), які є основою для креативності та інновацій як способу підвищення ефективності та результативності діяльності компаній туристичної сфери.

У роботі [7] було презентовано результати дослідження країн Адріатично-Іонійського регіону щодо стимулів впровадження інновацій в туризмі. Найбільшими рушійними силами впровадження інновацій у туризмі респонденти бачать насамперед у тенденціях, які впливають на розвиток інноваційного та сталого туризму (37%), прояві індивідуальної творчості (26%) та обсягах фінансування, що надається фондами ЄС (16%). Менше значення респонденти надали наявності прикладів гарної практики (11%), креативності в поєднанні з фондами ЄС (5%), також на їхню думку фактором, який впливає на впровадження інновацій, є економічні кризи, які змушують суб'єктів туристичної діяльності розвивати креативність, щоб бути конкурентоспроможними на ринку (5%). Отже, можна зазначити, що поряд із такими непрогнозованими чинниками як пандемія та кризи, які вплинули на необхідність запровадження безпекових заходів та пошук нових способів отримання прибутку для забезпечення розвитку підприємств туристичної сфери, значним поштовхом для запровадження інновацій є зміна вподобань користувачів та розвиток науково-технічного прогресу.

Спираючись на сучасні тенденції туристичної індустрії та підрахунок кількості стартапів у галузі з урахуванням їх різноманіття у дослідженні [12] виокремили дев'ять тенденцій 2023 року (рис. 1).

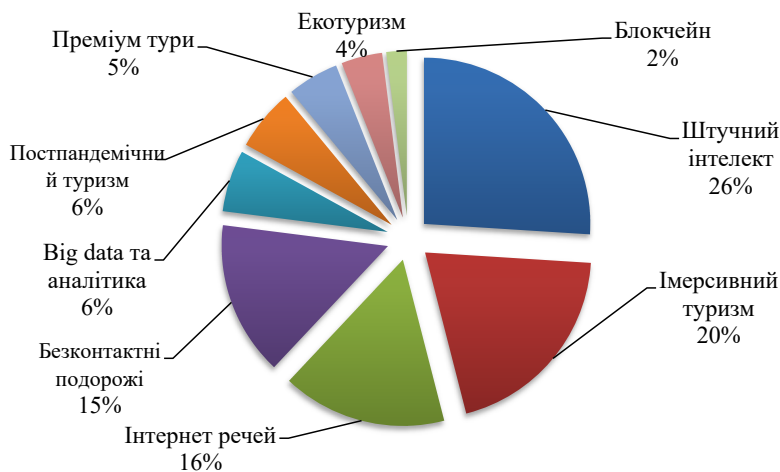


Рис. 1. Вплив на туризм нових трендів та інновацій у 2023 році

Джерело: [12]

Найбільший вплив на туризм має використання штучного інтелекту (ШІ), який представляє собою форму технології, що використовується в індустрії подорожей і туризму, яка здатна оброблювати величезні обсяги даних. До ШІ відносять різноманітні технології та чат-боти на основі штучного інтелекту, що можуть бути інтегрованими у веб-сайти та мобільні програми. Оскільки туристи стають все більш залежними від технологій, то підприємства туристичної сфери повинні розуміти важливість інноваційних практик та здійснювати інвестування в цей напрям, щоб задовольнити вимоги своїх клієнтів. Дослідження, проведене Світовою радою з подорожей і туризму, свідчить про те, що ШІ і машинне навчання можуть призвести до зростання глобальної економічної активності в секторі туризму на 1 трильйон доларів до 2025 року [12].

Технологія ШІ надає можливість туристу самостійно спланувати туристичний маршрут, наразі існує низка додатків, що допомагають розробити оптимальну подорож. Наприклад, MySmartJourney ([mysmartjourney.com](https://mysmartjourney.com)) - платформа, яка використовується для безконтактного створення та розробки сценаріїв інформативних, корисних і розважальних мультимедійних цифрових подорожей. За допомогою технологій ШІ туристичні фірми мають можливість надавати персоналізовані рекомендації для туриста на основі гіперперсоналізованих маркетингових кампаній, які використовують аналітику даних, підвищуючи задоволеність клієнтів. Застосування ШІ дозволяє оброблювати запити клієнтів 24/7 через такі інструменти штучного інтелекту як чат-боти, наприклад, ChatGPT, та віртуальні помічники, що також підвищує позитивне враження та допомагає компаніям цілодобово задовольняти потреби своїх клієнтів. Туристичні чат-боти полегшують бронювання житла та з їх допомогою простіше збирати та оброблювати відгуки клієнтів, що дозволяє потенційним туристам приймати більш ґрунтовні рішення. Система розпізнавання облич вже експериментально використовується в деяких аеропортах та готелях по всьому світу, ця технологія перевіряє особу туриста, покращуючи безпеку та забезпечуючи швидшу альтернативу паперовим процесам. Крім того, роботи на основі ШІ допомагають у приготуванні страв і напоїв у ресторанах, замінюють офіціантів, автоматизують дезінфекцію готелів, обслуговують номери, супроводжують туристів в аеропорту та допомагають з багажем.

У статті [13] автори представили ідеї інноваційного туристичного продукту з використанням технології штучного інтелекту:

1. Культурні тури з розширенням ШІ, які створені на основі вподобань, інтересів і попереднього досвіду подорожей туриста для формування маршрутів місцевими пам'ятками, музеями та культурними об'єктами, допомагаючи орієнтуватися в незнайомих місцях. Екскурсивод зі ШІ може надати персоналізовані рекомендації на основі інтересів відвідувачів, відповісти на запитання та надати глибше розуміння історії та культури туристичної локації. В той же час туристичні компанії, використовуючи ШІ мають змогу надавати індивідуальні пропозиції туристу щодо розміщення, цікавих заходів та закладів харчування. Наприклад, Британський стартап Travel Professor ([travelprofessor.me](https://travelprofessor.me)) пропонує чат-бот з підтримкою ШІ для туристів, який відстежує численні пропозиції авіарейсів і сповіщає користувачів, коли їхні побажання збігаються, також він надає інформацію про ціни на рейси, що дозволяє бронювати дешевші рейси.

2. Розумне планування туристичної подорожі на основі аналізу Big Data та прогнозу аналітики в режимі реального часу про погоду, затори та черги на туристичних точках, відвідувачі можуть приймати обґрунтовані рішення про те, куди їхати та яким чином уникнути очікування в чергах або заторах.

3. Створення унікальних пригодницьких вражень, які демонструють природну красу туристичної локації, включаючи походи та кемпінги, зіплайн, скелелазіння тощо, завдяки використанню сучасних цифрових технологій, як-от переносна техніка, відеозапис пригод дроном тощо.

4. Використовуючи цифрові технології, учасники волонтерського туризму, наприклад, волонтерство в центрах збереження дикої природи та морських заповідниках або будівництво будинків і шкіл, можуть розповідати про свою діяльність та відстежувати вплив на місцеві громади, спілкуватися з іншими однодумцями з усього світу.

5. Цікавим напрямком, що стає більш популярним останніми роками є кулінарний туризм, який може включати: кулінарні уроки із місцевими шеф-кухарями, фестивалі їжі та вина, які відзначають різноманітну культуру харчування країни та дозволяють мандрівникам досліджувати кулінарні традиції туристичної локації. Використання технології ШІ можливо для розробки індивідуальних планів приготування їжі та меню на основі місцевої кухні, містити список покупок інгредієнтів та вказівки щодо приготування кожної страви.



6. Завдяки інтеграції цифрових технологій, таких як портативні фітнес-трекери, учасники оздоровчих ретритів, мають змогу відстежувати свій прогрес та формувати індивідуальні програми оздоровлення за допомогою технологій на базі ШІ.

Наступним трендом застосування інноваційних технологій в туризмі є імерсивний туризм. Імерсивний туризм використовує доповнену реальність (AR), віртуальну реальність (VR) та змішану реальність (MR) для покращення досвіду подорожей туриста, створюючи віртуальні тури, надає можливість отримати інтерактивні та інформативні враження про туристичні пам'ятки, що дозволяє туристам дослідити та візуалізувати локації, наприклад, готельний номер, перш ніж прийняти рішення про бронювання [12]. VR створює симуляцію оригінальних місць за допомогою згенерованого комп'ютером середовища, технологія дозволяє побачити місце з ракурсу 360-градусів. VR-тури також допомагають безпечним способом дослідити менш доступні місця, такі як віддалені природні парки та заповідники дикої природи. Крім того, туристичні компанії використовують гейміфікацію на основі доповненої та віртуальної реальності, щоб збільшити кількість туристичних атракцій. Наприклад, стартап AR Tour (<https://www.ar-tour.it/learn-more/>) пропонує тури з високотехнологічними окулярами, оснащеними доповненою реальністю, за допомогою яких туристи можуть побачити який початковий вигляд мали археологічні руїни. У Берліні на основі віртуальних технологій було розроблено портативний мультимедійний пристрій «WallGuide», який дозволяє туристам побачити як раніше виглядала зруйнована Берлінська стіна. Для залучення більшої кількості туристів на Фарерських островах з'явилася можливість зробити віртуальну подорож з дистанційним керуванням.

Сучасна концепція розумних міст і розумних подорожей стає все більш популярною, використовуючи такі технології, як Інтернет речей (IoT), датчики та аналітику даних. Технології розумних подорожей пропонують такі функції, як оновлення дорожнього руху в реальному часі, розумні транспортні системи, розумне відстеження багажу, сповіщення туристів у разі його крадіжки та персоналізовані рекомендації на основі вподобань користувачів. IoT створює велику кількість даних, які туристичні компанії використовують для персоналізації послуг туристам. Готелі використовують технології IoT, щоб створити розумні кімнати, які автоматизують освітлення, температуру та контроль навколишнього середовища, підвищуючи комфорт гостей [12]. На основі використання IoT стартап Altitude (<https://www.altitudehq.com>) впроваджує готельне програмне та апаратне забезпечення для розробки розумних готелів, платформа забезпечує безконтактну взаємодію з гостями, можливість відкривати двері за допомогою мобільних телефонів, забезпечуючи зручність і заощаджуючи час туристів. В готелях або навіть на рівні міста, наприклад у іспанському місті Малага, встановлюють розумні системи поливу для парків і садів для заощадження води. Також авіакомпанії інтегрують рішення на основі Інтернету речей у крісла для вимірювання температури або частоти серцевих скорочень пасажирів для проактивного контролю здоров'я.

Наступною тенденцією, яка сформувалася через пандемію COVID-19, та стає все більш популярною в туристичній індустрії є безконтактні подорожі [12]. У багатьох готелях гості можуть керувати своїм перебуванням у номері за допомогою своїх смартфонів і смарт-годинників без необхідності спілкуватися з персоналом готелю. Технологія NFC дає можливість персоналізувати досвід клієнтів та підвищити ефективність взаємодії. Наприклад, одним із провідних способів використання технології NFC у готелях є віртуальний ключ, який відвідувачі завантажують на свій телефон і підносять його до цифрової панелі на дверях, щоб потрапити в свою кімнату, що покращує в тому числі безпеку. Крім підвищення безпеки, безконтактна технологія також покращує враження від подорожей, оскільки усуває необхідність стояти в довгих чергах або користуватись фізичними ключами. Наприклад, програмне забезпечення Loxe (<https://loxe.io/>) дозволяє налаштувати Платформу стійки реєстрації готелю,

зі зручним цілодобовим мобільним доступом, дозволяє здійснити Онлайн-реєстрацію заїзду/виїзду та налаштувати розумні мобільні ключі для готелів. Додаток для смартфона замінює ключ-картки безконтактними мобільними ключами, які дозволяють користувачам відмикати двері за допомогою смартфонів, що також зменшує експлуатаційні витрати, пов'язані з виготовленням звичайних ключів або пластикових карток. У той же час створюють сервіси, які дозволяють готелям налаштовувати меню та телевізори в кімнатах. Наприклад, такий сервіс як Avendi (<https://www.avendi.me/>) пропонує готелям сервіс створення власного інтерфейсу взаємодії із клієнтами, персоналізуючи їх перебування. Зручний інтерфейс дозволяє гостям готелю замовити обслуговування номерів, прибирання, спа-центр, доставку їжі тощо без використання паперового меню або здійснення дзвінків адміністратору, дозволяючи клієнтам налаштувати меню, покращити конверсію за допомогою ексклюзивних пропозицій. Технології безконтактного розпізнавання, такі як сканування сітківки ока, замінюють паспорти та інші проїзні документи, що прискорює ідентифікацію пасажирів і дозволяє уникнути довгих черг в аеропорту, така технологія вже використовується у Сінгапурі в аеропорту Чангі.

Технологія BigData дозволяє туристичним компаніям отримувати звіти на основі великого масиву інформації, який аналізує поведінку туристів для того, щоб запропонувати їм персоналізовані рекомендації щодо бронювання готелів, таксі, рейсів або квитків [12]. BigData та аналітичні рішення дають змогу туристичним фірмам та авіакомпаніям аналізувати тенденції ринку та здійснювати прогнозування майбутнього попиту, максимізуючи дохід, а за допомогою аналізу транзакційних даних виявляти кібершахрайства. Додаток CheckandPack (<https://checkandpack.com/>) створений для полегшення мандрівки, за його допомогою можна належним чином упакувати речі та організувати поїздку, також додаток дозволяє слідкувати під час подорожі за витратами, отримати точні прогнози погоди на час подорожі тощо. Програмне забезпечення 3Victors (<https://www.3victors.com>) пропонує аналітику даних про подорожі. Сервіс відстежує ціни на авіаквитки з понад 200 країн від понад 550 перевізників по всьому світу для того, щоб надати інформацію про тарифи конкурентів, отримати прогноз попиту, оптимізувати рентабельність інвестицій у рекламу. Також існує програмне забезпечення на основі використання сучасних технологій, яке дозволяє місцевим органам влади розробляти стратегії просування туристичних локацій та формувати ефективну політику державного туризму. Так, стартап Smart Tour (<https://smarttourbrasil.com.br>) завдяки системі SET – Tourist Specialist System дає можливість виявляти громадські проблеми та пропонувати дії для покращення ситуації.

Хоча пандемія пішла на спад, проте її наслідки як фізичні, так і психологічні надовго залишаться в пам'яті людей, тому туристичні компанії для відновлення довіри до сфери продовжують забезпечувати безпеку та гігієну туристів [12]. Наприклад, готелі дотримуються заходів захисту, таких як носіння масок, соціальне дистанціювання, дезінфекція приміщень тощо. Туристичні компанії також перевіряють інформацію про здоров'я пасажирів за допомогою цифрових паспортів здоров'я. Так, сервіс GOPASS Global ([gopassglobal.com](http://gopassglobal.com)) збирає інформацію з понад 35 джерел даних, що дозволяє планувати безпечні подорожі при COVID-19. Програма дає можливість оцінити рівень ризику для будь-якої поїздки за 10-бальною шкалою та скорегувати елементи маршруту, щоб знизити оцінку ризику. Крім того, поява COVID-19 змусила більшість людей працювати вдома, що вплинуло на формування нової тенденції подорожей як їх поєднання із віддаленою роботою. Наприклад, сервіс Workcations ([workcations.in](http://workcations.in)) спрощує пошук нерухомості у різноманітних туристичних локаціях для людей, які працюють віддалено, пропонуючи підключення до Інтернету та інші зручності, що дозволяють туристам безперешкодно працювати в спокійній обстановці.

Наразі все більшим попитом користуються унікальні тури преміум-класу [12], які пропонують ексклюзивні враження, персоналізовані послуги та різноманітні

програми лояльності. Преміальні тури є одним з напрямків державної програми Австралії про просування туризму на глобальному ринку. Використовуючи цифрові технології, такі як персональні помічники на основі ШІ або віртуальних консьєржів, туристи можуть протягом усього свого перебування в туристичній локації отримати персоналізований досвід. Так, сервіс Scenset (<https://scenset.com>) дозволяє формувати індивідуальні подорожі, які розроблені з винятковою персоналізацією, використовуючи машинне навчання та експертні знання всесвітньо відомих кураторів для створення ідеального маршруту враховуючи найдрібніші деталі. Новітні технології створюють новий напрямок туризму – космічний, ера якого стартувала у 2019 році. Туристичні польоти у космос мають кілька напрямків: суборбітальні польоти (такий політ можна замовити у компаніях Blue Origin і Virgin Galactic), перспективним напрямком є політ навколо Місяця на борту космічного корабля SpaceX Starship, стратосферні польоти, які вважаються одними із найдоступніших космічних польотів. У 2024 році компанією Virgin Galactic планується здійснення шостого комерційного польоту.

Наступною інноваційною тенденцією є блокчейн, що забезпечує індустрії туризму прозорість і безпеку роботи [12]. Ця технологія надає можливість використовувати цифрове посвідчення особи, що полегшить подорож і скоротить час стояння в чергах через відсутність необхідності пред'являти фізичне посвідчення особи. Одним із основних застосувань блокчейну є забезпечення прозорості транзакції та відстеження платежів, що підвищує рівень довіри між сторонами угоди. Також деякі туристичні фірми створюють програми лояльності клієнтів, де туристи мають змогу обміняти свої бали на криптовалюту. Блокчейн також підвищує безпеку зберігання даних, запобігаючи витокам інформації. Беручи до уваги вплив блокчейну на бізнес, його вважають технологією для усунення посередників з туристичного ринку [9]. Застосування криптовалют як методу оплати може заощадити додаткові витрати, пов'язані з використанням посередницьких платформ, тобто туристи зможуть бронювати готелі та авіаквитки без посередників.

В контексті прийняття на Саміті ООН Цілей сталого розвитку тенденцією сучасної економіки є досягнення сталого розвитку та провадження сталого туризму як частини глобальної концепції. Підвищення обізнаності про екологічні та соціальні наслідки призвело до зростання ініціатив створення екологічно чистого туристичного продукту, який відповідає вимогам стійкості та сприяє розвитку відповідального туризму [12]. Відповідальний туризм передбачає мінімізацію негативного впливу туризму на навколишнє середовище та підтримку добробуту місцевих громад. Створюються програми та проекти збереження та реставрації природної та культурної спадщини, в яких можуть взяти участь і туристи. Багато туристичних компаній і туристичних локацій пропагують відповідальний туризм у дикій природі, використовують екологічні практики, зокрема екологічно чисте житло, наприклад будиночки на деревах, місця для глемпінгу та екологічно чисті готелі. Наприклад, готель «Svart» (<https://svart.no>) є першим готелем у північному кліматі, який виробляє більше енергії, ніж споживає та для його роботи потрібно менше енергії, ніж для типового готелю. Також доволі розповсюдженим стає транспорт з нульовим рівнем викидів, як-от електричні велосипеди та скутери, та впроваджують програми компенсації викидів вуглецю, щоб зменшити екологічний слід галузі. Так, наприклад, платформа Jet-Set Offset (<https://jetsetoffset.com>) ініціює рух до екологічних подорожей і екологічної авіації, надаючи можливість туристам при бронюванні квитків на літак через платформу передавати до екологічних організацій певну суму коштів за мило їхньої подорожі, сприяючи компенсації викидів вуглецю. А сервіс The Green Stamp (<https://thegreenstamp.com>) надає платформу для бронювання етичних турів по дикій природі, частина коштів з яких передається як донат на добробут місцевих громад і збереження навколишнього середовища. У місті Гетеборг у Швеції [10] підприємства використовують сервіс «Калькулятор впливу подій», який прогнозує потенційний вплив на навколишнє

середовище та допомагає організаторам оцінювати події з економічної, соціальної та екологічної точок зору.

Туристична галузь України ще до повномасштабного вторгнення РФ мала низку проблем та потребувала значного оновлення та удосконалення. Наразі частина туристичних об'єктів або пошкоджена, або зруйнована, або зазнала забруднення, що вплинуло на виведення з туристичного обігу значної території. Тим не менш галузь продовжує функціонувати та шукає можливості для відновлення своєї діяльності. Україна має потенціал для впровадження та розвитку інновацій в економіці, зокрема й у сфері туризму.

Свідченням важливості інноваційних напрямків діяльності є збір на державному рівні статистичної інформації щодо кількості підприємств сфери туризму, що здійснювали електронну торгівлю, використовували цифровий маркетинг та соціальні медіа. За інформацією [4] у 2022 році використовували соціальні медіа 60,1% турагентств, туристичних операторів та інших підприємств, що надають послуги із бронювання та пов'язану з цим діяльність, та 52,8% підприємств, що надають послуги із тимчасового розміщування. За видами соціальних медіа найбільшу популярність серед турагентств та туристичних операторів мають соціальні мережі – 57,9% від частки підприємств, вебсайти чи вебдодатки – 27,1%, інструменти обміну знаннями на основі Wiki – 21,8%, блоги чи мікроблоги підприємства – 21,2%. Серед підприємств, що надають послуги із тимчасового розміщування, найбільшу частку з соціальних медіа складають соціальні мережі – 46,5% від частки підприємств, вебсайти чи вебдодатки – 26%, інструменти обміну знаннями на основі Wiki – 14,4%, блоги чи мікроблоги підприємства – 13,5%.

В Україні туристичні об'єкти та музеї особливо з початком широкомасштабного вторгнення почали використовувати VR та AR для забезпечення ефекту занурення туристам та збереження цифрових копій пам'яток. Так з'явився перший в Європі український стартап у сфері розумної історичної AR-реконструкції Authentic Chameleon Age (<https://chameleon-age.com>), для використання якого необхідно навести камеру на зруйнований об'єкт та програма дозволить подивитися історично достовірну 3D-модель об'єкту реального розміру та високої якості. Chameleon Age можна завантажити на телефон чи планшет та у застосунку побачити перелік уже відновлених об'єктів із детальним описом та геолокацією. Також функціонують віртуальна екскурсія Національним музеєм історії України, віртуальний тур автентичними музеями просто неба, віртуальний музей гастрономічної спадщини «Вітрина Закарпаття».

Наразі у туристичній діяльності широко поширені в Україні такі інноваційні практики як платформи для онлайн-бронювання подорожей та квитків [2]. Так, український туристичний сервіс *tripmydream* (<https://tripmydream.ua>) допомагає підібрати, проаналізувати та придбати найкращі пропозиції перельоту та проживання в будь-якій точці світу під заданий бюджет. Цей сервіс пройшов у фінал міжнародного стартап-змагання *Seedstars Summit* у 2016 році та став найкращим туристичним стартапом світу. Активно в Україні створюються і мобільні додатки, які допомагають туристам орієнтуватися в незнайомих містах країни, мати доступ до розкладу громадського транспорту та знаходити туристичні пам'ятки [2]. Наприклад, створено мобільний додаток про Сколівську громаду «Сколе Smart», у якому можна отримати інформацію від місцевої влади, знайти розклад руху громадського транспорту та необхідні сервіси, використовуючи онлайн карту, за допомогою якої також можна дізнатися розташування туристичних об'єктів, місцеві ініціативи з підтримки екології тощо. Також в Україні поступово реалізуються ініціативи з впровадження концепції «розумного міста» [2], які покращують досвід подорожей. В кількох містах України (Дніпро, Вінниця, Львів) запроваджуються окремі елементи смарт-сіті як громадські точки доступу до Wi-Fi або системи електронного квитка. Київ у 2021 році став єдиним містом країни, що потрапив до рейтингу Розумних міст світу, де посів 82 позицію. В місті Дрогобич було запроваджено сервіс *Smart City*, за допомогою якого можна записатися на

екскурсію, перевірити рівень забруднення атмосферного повітря, контролювати рух громадського транспорту. Також суб'єктами туристичної діяльності використовуються смарт-підходи до побудови та управління маршрутом такі як геоінформаційні системи, цифрові туристичні карти, розширюється інтернет-покриття, здійснюється знакування маршрутів.

Еконапрямок в туристичній сфері України також активно розвивається. Деякі заклади розміщення, наприклад, готель у Львові CUBBY має відзнаку Zero Waste & Climate Friendly, запроваджують заходи енергоефективності, впроваджують системи «нуль відходів». Територіальні громади, розуміючи важливість туризму, стають активними учасниками створення туристичних продуктів, наприклад, Бородінська та Петропавлівська ОТГ Одеської області запровадили інноваційний туристичний продукт еко-культурний туристичний маршрут «Гарутинський степ», Синевирська громада створила локальний бренд «СиневирЕКО – натуральні продукти та екотуризм».

Отже, суб'єкти туристичної сфери України мають потенціал до розбудови конкурентоспроможної галузі з якісним туристичним продуктом, проте необхідно докласти значних зусиль як з боку органів влади на державному та місцевому рівнях, так і зі сторони бізнесу.

**Висновки.** Розглядаючи питання напрямків інноваційного розвитку туристичної сфери, необхідно зауважити про важливість впровадження інновацій як чинника конкурентоспроможності та надання якісного туристичного продукту. Туристична галузь України має певний досвід використання новітніх технологій та враховує світові тенденції. Результати цього дослідження визначають ключові тенденції та практики розробки та впровадження інновацій в туристичній сфері з урахуванням міжнародного досвіду, що може бути корисним при формуванні комплексної стратегії інноваційного розвитку туризму країни.

#### Список використаних джерел:

1. Мазаракі А.А., Мельниченко С.В., Михайліченко Г.І., Ткаченко Т.І. та ін. Інновінг в туризмі : монографія / за заг. ред. Мазаракі А.А. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. 532 с.
2. Морозов Д., Домашенко С., Каптюх Т. Інноваційна діяльність туристичних підприємств в умовах глобальної діджиталізації. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-15> (дата звернення: 28.01.2024).
3. Омельчак Г. Особливості інноваційного розвитку туризму України в умовах війни та Євроінтеграції. *Сталій розвиток економіки*. 2023. № 1(46). С. 106–109. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-46-14> (дата звернення: 28.01.2024).
4. Туристичний барометр України 2021–2022. ГС «НТОУ». URL: <https://ntou.ua/assets/files/ntou-statistics-barometer-2021-2022.pdf> (дата звернення: 12.02.2024).
5. Hryhorchuk D. Digital technologies as a condition for the development of the tourism sector of the economy of Ukraine. *Three Seas Economic Journal*. 2022. № 3(2). P. 59–63. DOI: <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2022-2-8>
6. Ivanović S., Mijolica V., Roblek V. A holistic approach to innovations in tourism. *Proceedings of ICESoS*. 2016. P. 367–380.
7. Jelinčić D.A., Tišma S. Tourism Innovation in the Adriatic-Ionian Region: Questioning the Understanding of Innovation. *European Journal of Geography*. 2022. № 13(5). P. 97–114.
8. Labanauskaitė D., Fiore M., Stašys R. Use of E-marketing tools as communication management in the tourism industry. *Tourism Management Perspectives*. 2020. № 34. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100652>
9. Rashideh W. Blockchain technology framework: Current and future perspectives for the tourism industry. *Tourism Management*. 2020. № 80. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104125>
10. Sotiriadis M. Smart Tourism in Practice: The EU Initiative “European Capitals of Smart Tourism”. *Études caribéennes*. 2022. № 51. DOI: <https://doi.org/10.4000/etudescaribeennes.23758>
11. The Travel & Tourism Competitiveness Report 2019. URL: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TTCR\\_2019.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2019.pdf) (дата звернення: 12.02.2024).

12. Top 9 Travel Trends & Innovations in 2023. URL: <https://www.startus-insights.com/innovators-guide/travel-trends-innovation/> (дата звернення: 12.02.2024).

13. Wilson K. 10 Innovative Tourism Product Ideas Using AI-Powered Technology. 2023. URL: <https://leve-global.com/10-innovative-tourism-product-ideas-using-ai-powered-technology/> (дата звернення: 12.02.2024).

14. World Tourism Barometer. UNWTO. 2023. Vol. 21. Issue 4. URL: <https://www.e-unwto.org/toc/wtobarometereng/21/4> (дата звернення: 10.02.2024).

### References:

1. Mazaraki A. A., Melnychenko S. V., Mykhailichenko H. I., Tkachenko T. I., et al. (2016) *Innovinh v turyzmi* [Innovation in tourism]. Kyiv: Kyivskiyi natsionalnyi torhovelno-ekonomichnyi universytet (in Ukrainian)

2. Morozov D., Domashenko S. & Kaptiukh T. (2023) Innovatsiina diialnist turystychnykh pidpriemstv v umovakh hlobalnoi didzhitalizatsii. [Innovative activity of tourism enterprises in the context of global digitalization]. *Economy and Society*, no. (50). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-15> (in Ukrainian)

3. Omelchak H. (2023) Osoblyvosti innovatsiinoho rozvytku turyzmu Ukrainy v umovakh viiny ta Yevrointehratsii [Features of the innovative development of tourism in Ukraine in the conditions of war and European integration]. *Sustainable Development of Economy*, no. 1(46), pp. 106–109. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-46-14> (in Ukrainian)

4. Turystychnyi barometr Ukrainy 2021-2022 [Tourist barometer of Ukraine]. Available at: <https://nto.ua/assets/files/ntou-statistics-barometer-2021-2022.pdf> (accessed February 12, 2024). (in Ukrainian)

5. Hryhorchuk D. (2022) Digital technologies as a condition for the development of the tourism sector of the economy of Ukraine. *Three Seas Economic Journal*, no. 3(2), pp. 59–63. DOI: <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2022-2-8>

6. Ivanović S., Mijolica V., & Roblek V. (2016) A holistic approach to innovations in tourism. *Proceedings of ICESoS*, pp. 367–380.

7. Jelinčić D. A., Tišma S. (2022) Tourism Innovation in the Adriatic-Ionian Region: Questioning the Understanding of Innovation. *European Journal of Geography*, no. 13(5), pp. 97–114.

8. Labanauskaitė D., Fiore M., & Stašys R. (2020) Use of E-marketing tools as communication management in the tourism industry. *Tourism Management Perspectives*, no. 34. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100652>

9. Rashideh W. (2020) Blockchain technology framework: Current and future perspectives for the tourism industry. *Tourism Management*, no. 80. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104125>

10. Sotiriadis M. (2022) Smart Tourism in Practice: The EU Initiative “European Capitals of Smart Tourism”. *Études caribéennes*, no. 51. DOI: <https://doi.org/10.4000/etudescaribeennes.23758>

11. The Travel & Tourism Competitiveness Report 2019. Available at: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TTCR\\_2019.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2019.pdf) (accessed February 12, 2024).

12. Top 9 Travel Trends & Innovations in 2023. Available at: <https://www.startus-insights.com/innovators-guide/travel-trends-innovation/> (accessed February 12, 2024).

13. Wilson K. 10 Innovative Tourism Product Ideas Using AI-Powered Technology. Available at: <https://leve-global.com/10-innovative-tourism-product-ideas-using-ai-powered-technology/> (accessed February 12, 2024).

14. World Tourism Barometer. UNWTO. (2023) Vol. 21, issue 4. Available at: <https://www.e-unwto.org/toc/wtobarometereng/21/4> (accessed February 10, 2024).

## ІМЕННИЙ ПОКАЖЧИК

Аверчев О.В.....	11	Кубанов Р.А.....	139
Акімова Н.В.....	20	Лаврись В.Ю.....	55
Андрющенко І.С. ....	158	Лапкіна І.О. ....	232
Базака Р.В. ....	202	Лобода О.М.....	77
Бакун Ю.О. ....	11	Луцький І.М. ....	282
Білоусова Т.П.....	26	Макацьора Д.А.....	139
Богославець О.Г.....	297	Мартиняк І.О. ....	86
Бойко В.О.....	31	Мороз М.А. ....	62
Бойко Л.О.....	31	Мосієнко О.В.....	321
Булуй О.Г.....	312	Нечипоренко В.В.....	266
Вакуленко В.Л. ....	62	Олійник І.В. ....	241
Варнавська І.В. ....	208	Олініченко І.В.....	175
Вурчаба О.В. ....	221	Павленко О.М. ....	62
Главатських В.І. ....	232	Пазюк В.М. ....	39
Гусарова О.В. ....	39	Пантелеймоненко А.О. ....	93
Дебела І.М.....	215	Плотнікова М.Ф.....	312, 321
Діденко А.В. ....	333	Повод Т.М. ....	195
Дмитренко І.В.....	128	Польова Н.М.....	249
Дуб В.В. ....	39	Пристемський О.С. ....	104
Дубик Б.І. ....	249	Присяжнюк О.Ф.....	312, 321
Дудник В.Ю. ....	151	Руденко С.В.....	158
Дума О.І. ....	221	Русин-Гриник Р.Р. ....	122
Єпик Л.І.....	306	Савченко В.М. ....	195
Єфремов А.О.....	104, 202	Сакун А.Ж.....	166
Желуденко К.В.....	48	Сакун Г.О. ....	259
Жосан Г.В.....	11	Сакун О.В. ....	259
Жуйков О.Г.....	55	Свічкач Н.М.....	175
Жуйков Т.О. ....	55	Станкевич І.В.....	259
Звір Ю.В.....	274	Строченко Н.І. ....	114
Карнаушенко А.С. ....	93	Федина Я.В. ....	122
Кваша С.М. ....	62	Ходак В.Д.....	122
Кобеля-Звір М.Я.....	274	Царук В.В.....	297
Коваленко О.В. ....	306	Цибулін М.В. ....	175
Ковальова О.М. ....	114	Шевченко Н.Ю. ....	128
Ковальчик О.А.....	86	Шумкова В.І.....	266
Кононенко Л.В.....	195	Шумкова О.В.....	266
Корнелюк Б.В. ....	333	Щербаков А.В.....	166
Кретов Д.Ю.....	186	Юрченко К.М. ....	297
Круковська О.В.....	69	Юхновська Ю.О. ....	333
Крюкова І.О. ....	158	Яценко О.Ф.....	139

# **Таврійський науковий вісник**

## **Випуск 19**

### **Серія: Економіка**

Адреса редакції:  
73006, м. Херсон, вул. Стрітенська, 23  
Телефон редакції: +38 (050) 050 20 12  
Електронна пошта: [ebitda@helvetica.ua](mailto:ebitda@helvetica.ua)  
Сторінка журналу: [www.tnv-econom.ksauniv.ks.ua](http://www.tnv-econom.ksauniv.ks.ua)

Підписано до друку 29.03.2024 р.  
Формат 70x100/16. Папір офсетний.  
Умовн. друк. арк. 39,99.

Видавництво і друкарня – Видавничий дім «Гельветика»  
65101, м. Одеса, вул. Інглєзі, 6/1  
Телефони: +38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08  
E-mail: [mailbox@helvetica.ua](mailto:mailbox@helvetica.ua)  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи  
ДК № 7623 від 22.06.2022 р.