

ISSN Print 2708-0366  
ISSN Online 2708-0374

Міністерство освіти і науки України  
Херсонський державний аграрно-економічний університет



# Таврійський науковий вісник

Серія: Економіка

Випуск 20



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 30 травня 2024 року № 8).*

Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка: Науковий журнал. Вип. 20. – Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2024. – 346 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 – Підприємство 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.

**Потравка 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

**Аверчева Н.О., Гринченко О.В.**ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ  
ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ  
НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ ..... 11**Акімова О.В., Петченко М.О.**ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ СТРУКТУРИ РЕСУРСНОЇ СКЛАДОВОЇ  
ФІНАНСОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ..... 23**Bazaka Roman**THE MECHANISM OF USING ARTIFICIAL INTELLIGENCE TECHNOLOGIES  
IN THE PROCESSES OF MOTIVATION OF THE COMPANY'S EMPLOYEES ..... 33**Bilousova Tetiana**

GENERAL ECONOMIC EQUILIBRIUM MODELS ..... 38

**Бойко Л.О.**СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ПІДХІД  
ДО ВИРІШЕННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПРОБЛЕМ ..... 43**Боліла С.Ю.**ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ТА НОВІТНІ ТЕХНОЛОГІЇ  
У ВИРІШЕННІ ЗАВДАНЬ У СФЕРІ РИТЕЙЛУ  
ЯК ЧИННИК ДОСЯГНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ..... 51**Герлован Я.Е.**ПСИХОЛОГІЧНА ТРАВМА ДИТИНСТВА ЯК ЧИННИК ВПЛИВУ  
НА ЕКОНОМІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ОСОБИСТОСТІ ..... 61**Грицишен Д.О., Абрамова І.В.**ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ФІНАНСОВИХ МЕХАНІЗМІВ ЄС  
ЩОДО СТАЛОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ГРОМАД ..... 67**Грицишен Д.О., Поплавський П.Г.**АНАЛІЗ БЮДЖЕТУ ЄС  
ДЛЯ ФІНАНСУВАННЯ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ІННОВАЦІЙ ..... 79**Гуцул Т.А., Остропольська Є.В., Шафран А.І.**СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ТА РОЗВИТОК  
АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ  
НА ШЛЯХУ ДО ДОСЯГНЕННЯ СТАЛОСТІ ДО 2030 РОКУ ..... 86**Желуденко К.В.**КЛАСТЕРИ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ІНСТРУМЕНТ  
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ  
ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО СЕКТОРУ ..... 100**Іванова Н.С.**РОЗРОБКА АНАЛІТИЧНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ  
ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА  
В ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ ..... 109

**Karolina Anastasiia**

IMPROVEMENT OF INNOVATION AND INVESTMENT ACTIVITIES  
OF THE ORGANIZATION..... 120

**Карнаушенко А.С.**

ІНВЕСТИЦІЙНЕ СТРАХУВАННЯ ЖИТТЯ В УКРАЇНІ:  
СУЧАСНИЙ СТАН, ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ..... 126

**Олійник І.В.**

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ В АГРОПРОМИСЛОВОМУ КОМПЛЕКСІ:  
ВПЛИВ НА ПРОДУКТИВНІСТЬ ТА СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ..... 135

**Povod Tetiana**

FEATURES OF BANK LENDING  
OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN MODERN CONDITIONS ..... 142

**Солоп А.П.**

АГРАРНИЙ СЕКТОР УКРАЇНИ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ..... 147

**Трухачова К.В.**

ДІАГНОСТИКА ІНТЕНСИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ  
З МЕТОЮ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗБАЛАНСОВАНОСТІ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ  
ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ ..... 159

**Філяк М.С., Завадовська Ю.Ю.**

ЦИКЛИ ПОКОЛІНЬ  
ТА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК ПОСЕЛЕНЬ  
ЯК ЇХ КЕРІВНА ПРОГРАМА ..... 167

**Yarmolenko Vitalina**

INVESTMENT IN THE DEVELOPMENT OF AGRICULTURE..... 174

**ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ****Височан О.С., Височан О.О., Коркішко В.І.**

ІНВЕНТАРИЗАЦІЯ ЗАПАСІВ В УМОВАХ ВІЙНИ ..... 182

**ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА, СТРАХУВАННЯ  
ТА ФОНДОВИЙ РИНОК****Західна О.Р., Михальчук С.В., Західний Р.В.**

ПОДАТОК НА НЕРУХОМЕ МАЙНО  
У ЛЬВІВСЬКІЙ МІСЬКІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ..... 190

**Ковальов В.В., Асташов Д.М.**

ПРОЦЕС ФОРМУВАННЯ  
ТА НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ СТРУКТУРИ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ  
СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ..... 199

**Стефанів І.Ф.**

МЕТОДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОПТИМАЛЬНОГО РІВНЯ  
ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ ..... 208

**МЕНЕДЖМЕНТ****Андрушкевич Н.В., Чен Н.О., Подібка В.В.**ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ  
В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ.....215**Базака Р.В., Щепаняк А.С., Костина О.С.**ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ІННОВАЦІЇ  
ЯК ФАКТОР СТАЛОГО РОЗВИТКУ  
СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ .....221**Варна夫ська І.В., Чепок Р.В.**

ОСНОВНІ ЧИННИКИ ПРОФЕСІЙНОГО ІМІДЖУ ПЕДАГОГА .....228

**Debela Iryna**EXPERT ASSESSMENTS IN DECISION-MAKING PROBLEMS:  
THE METHOD OF MULTIPLICATIVE FUNCTIONS.....234**Larchenko Oksana**CONCEPTUAL FRAMEWORK FOR FORMING  
AN ENTERPRISE ANTI-CRISIS MANAGEMENT SYSTEM .....241**Лобода О.М., Кириченко Н.В.**ОСНОВНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ  
ТА АНАЛІЗ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ ОРГАНІЗАЦІЇ ІТ-ПРОЕКТІВ.....249**Лядський І.К.**МЕТОДИ РОЗВИТКУ META SKILLS  
У ПРАЦІВНИКІВ: SOCIAL INTELLIGENCE, SELF-MANAGEMENT,  
INNOVATION, EMPLOYABILITY .....258**ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ТОРГІВЛЯ****Кобеля-Звір М.Я.**ГРАНТИ ПРОГРАМИ EIT MANUFACTURING ACCELERATE  
ДЛЯ ПІДТРИМКИ, МАСШТАБУВАННЯ  
ТА ПРИСКОРЕННЯ ПЕРЕТВОРЕННЯ  
ПРОМИСЛОВИХ СТАРТАПІВ В УКРАЇНІ .....269**ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА****Красномовець В.А.**ПРОГРАМИ ЕКОЛОГІЧНОЇ СЕРТИФІКАЦІЇ  
ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОЇ СФЕРИ .....275**Сидорук С.В., Оніщук М.М.**УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОРГОВОЇ МАРКИ  
У СФЕРІ ОБСЛУГОВУВАННЯ.....286**ТУРИЗМ****Герман І.В.**КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ТЕОРЕТИЧНИХ ПОЛОЖЕНЬ  
УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМ СТИМУЛЮВАННЯМ  
ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА  
ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ.....292

**Дуб В.В., Терешкін О.Г., Горєлков Д.В.**

УНІКАЛЬНІ МОЖЛИВОСТІ ПОВОСННОГО ВІДНОВЛЕННЯ  
СФЕРИ ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ ..... 304

**Нікітенко К.С.**

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК НОВА ПАРАДИГМА  
УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТУРИЗМУ ..... 314

**Носирєв О. О.**

ЛІКУВАЛЬНО-ОЗДОРОВЧИЙ ТУРИЗМ:  
ТЕНДЕНЦІ ТА СТРАТЕГІЧНІ ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ ..... 321

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

ЕКОЛОГІЧНИЙ СІЛЬСЬКИЙ ТУРИЗМ В УПРАВЛІННІ КОНФЛІКТАМИ  
В БІЗНЕСІ ТА ГРОМАДАХ ..... 332

---

CONTENTS

**ECONOMY**

**Avercheva Nataliya, Hrynchenko Olha**

PROBLEMS OF ENSURING THE PROFITABILITY  
OF ENTERPRISES IN THE AGRICULTURAL SECTOR OF THE ECONOMY  
AT THE PRESENT STAGE ..... 11

**Akimova Olena, Petchenko Maksym**

APPROACHES TO THE ANALYSIS OF THE STRUCTURE  
OF THE RESOURCE COMPONENT FINANCIAL POTENTIAL  
OF THE ENTERPRISE..... 23

**Bazaka Roman**

THE MECHANISM OF USING ARTIFICIAL INTELLIGENCE TECHNOLOGIES  
IN THE PROCESSES OF MOTIVATION OF THE COMPANY'S EMPLOYEES ..... 33

**Bilousova Tetiana**

GENERAL ECONOMIC EQUILIBRIUM MODELS ..... 38

**Boiko Liudmyla**

SOCIAL ENTREPRENEURSHIP AS AN EFFECTIVE APPROACH  
TO SOLVING SOCIAL PROBLEMS..... 43

**Bolila Svitlana**

INNOVATIVE APPROACHES  
AND CUTTING-EDGE TECHNOLOGIES  
IN RETAIL AS A FACTOR IN ACHIEVING COMPETITIVE ADVANTAGES..... 51

**Herlovan Yana**

PSYCHOLOGICAL TRAUMA OF CHILDHOOD  
AS A FACTOR OF INFLUENCE ON THE ECONOMIC POTENTIAL  
OF THE PERSONALITY..... 61

**Hrytsyshen Dmytro, Abramova Iryna**

FORMATION AND IMPLEMENTATION OF EU FINANCIAL MECHANISMS  
FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF RURAL HROMADAS..... 67

**Hrytsyshen Dmytro, Poplavskyi Pavlo**

ANALYSIS OF THE EU BUDGET FOR RESEARCH AND INNOVATION ..... 79

**Gutsul Tetiana, Ostropolska Yevheniia, Shafran Andrii**

STRATEGIC PLANNING AND DEVELOPMENT  
OF THE UKRAINIAN AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX  
ON THE WAY TO ACHIEVING SUSTAINABILITY BY 2030..... 86

**Zheludenko Kristina**

CLUSTERS AS AN INNOVATIVE TOOL FOR ENSURING  
THE COMPETITIVENESS OF AGRICULTURAL SECTOR ENTERPRISES..... 100

**Ivanova Natalia**

DEVELOPMENT OF AN ANALYTICAL SYSTEM  
FOR MANAGING THE ECONOMIC SECURITY OF AN ENTERPRISE  
IN THE DIGITAL ENVIRONMENT ..... 109

**Kaplina Anastasiia**IMPROVEMENT OF INNOVATION AND INVESTMENT ACTIVITIES  
OF THE ORGANIZATION..... 120**Karnaushenko Alla**INVESTMENT LIFE INSURANCE IN UKRAINE:  
CURRENT STATE, PROBLEMS AND DEVELOPMENT PROSPECTS ..... 126**Oliinyk Ihor**DIGITAL TRANSFORMATION IN THE AGRICULTURAL SECTOR:  
IMPACT ON THE PRODUCTIVITY  
AND SUSTAINABILITY OF ENTERPRISES ..... 135**Povod Tetiana**FEATURES OF BANK LENDING  
OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN MODERN CONDITIONS ..... 142**Solop Anastasiia**THE AGRICULTURAL SECTOR OF UKRAINE:  
MODERN CHALLENGES AND OPPORTUNITIES ..... 147**Trukhahova Kateryna**DIAGNOSTICS OF THE INTENSITY OF ACTIVITIES  
IN ORDER TO ENSURE THE BALANCE OF THE PERFORMANCE  
OF TOURISM INDUSTRY ENTERPRISES..... 159**Filiak Maksym, Zavadovska Yuliia**GENERATIONAL CYCLES AND SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT  
OF SETTLEMENTS AS THEIR GUIDING PROGRAM..... 167**Yarmolenko Vitalina**

INVESTMENT IN THE DEVELOPMENT OF AGRICULTURE..... 174

**ACCOUNTING AND TAXATION****Vysochan Oleh, Vysochan Olha, Korkishko Volodymyr**

INVENTORY OF STOCKS IN TIMES OF WAR ..... 182

**FINANCE, BANKING, INSURANCE  
AND STOCK MARKET****Zahidna Oksana, Mykhalchuk Sofia, Zahidniy Roman**REAL ESTATE TAX  
IN THE LVIV URBAN TERRITORIAL HROMADA..... 190**Kovalov Vitalii, Astashov Davyd**THE PROCESS OF FORMATION AND OPTIMIZATION  
OF THE STRUCTURE OF FINANCIAL RESOURCES  
OF THE BUSINESS ENTITY..... 199**Stefaniv Ihor**METHODS OF ENSURING THE OPTIMUM LEVEL  
OF FINANCIAL SECURITY OF BUSINESS ENTITIES ..... 208

---



**MANAGEMENT**

**Andrushkevych Nataliia, Chen Nataliia, Podibka Volodymyr**  
 PECULIARITIES OF THE PROCESS APPROACH  
 IN ENTERPRISE MANAGEMENT.....215

**Bazaka Roman, Shchepaniak Alina, Kostyna Oleksandra**  
 INFORMATION TECHNOLOGIES AND INNOVATIONS  
 AS A FACTOR OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT  
 OF UKRAINIAN AGRICULTURE .....221

**Varnavska Inna, Chepok Roman**  
 THE MAIN FACTORS OF THE TEACHER’S PROFESSIONAL IMAGE .....228

**Debela Iryna**  
 EXPERT ASSESSMENTS IN DECISION-MAKING PROBLEMS:  
 THE METHOD OF MULTIPLICATIVE FUNCTIONS.....234

**Larchenko Oksana**  
 CONCEPTUAL FRAMEWORK FOR FORMING  
 AN ENTERPRISE ANTI-CRISIS MANAGEMENT SYSTEM .....241

**Loboda Olena, Kyrychenko Natalia**  
 MAIN CHARACTERISTICS  
 AND ANALYSIS OF MODERN METHODS  
 OF ORGANIZING IT PROJECTS .....249

**Liadskyi Ihor**  
 METHODS OF DEVELOPING EMPLOYEE META SKILLS:  
 SOCIAL INTELLIGENCE, SELF-MANAGEMENT,  
 INNOVATION, EMPLOYABILITY .....258

**BUSINESS AND TRADE**

**Kobelia-Zvir Mariana**  
 EIT MANUFACTURING ACCELERATE PROGRAM GRANTS  
 TO SUPPORT, SCALING AND ACCELERATING THE TRANSFORMATION  
 OF INDUSTRIAL STARTUPS IN UKRAINE .....269

**HOTEL AND CATERING BUSINESS**

**Krasnomovets Viktoriia**  
 ENVIRONMENTAL CERTIFICATION PROGRAMMES  
 FOR HOTEL COMPANIES .....275

**Sydoruk Svitlana, Onishchuk Maksym**  
 MANAGEMENT OF STRATEGIC ACTIVITIES OF THE TRADEMARK  
 IN THE FIELD OF SERVICE.....286

**TOURISM**

**Herman Iryna**  
 CONCEPTUAL APPROACHES TO THE THEORETICAL PROVISIONS  
 OF MANAGEMENT OF MATERIAL INCENTIVES FOR THE PERSONNEL  
 OF HOTEL INDUSTRY ENTERPRISES TOURIST INDUSTRY .....292

<b>Dub Volodymyr, Tereshkin Oleg, Gorelkov Dmytro</b> UNIQUE POSSIBILITIES OF POST-WAR RECOVERY OF TOURISM IN UKRAINE .....	304
<b>Nikitenko Katerina</b> DIGITALIZATION AS A NEW PARADIGM FOR TOURISM DEVELOPMENT MANAGEMENT.....	314
<b>Nosyriev Oleksandr</b> HEALTH TOURISM: TRENDS AND STRATEGIES VECTORS OF DEVELOPMENT.....	321
<b>Plotnikova Mariia, Prysiazhniuk Oksana, Mosienko Oksana</b> ECOLOGICAL RURAL TOURISM IN CONFLICT MANAGEMENT IN BUSINESS AND COMMUNITIES.....	332

---

---

# ЕКОНОМІКА

---

УДК 658.1:338.43

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.1>

**Аверчева Н.О.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Херсонський державний аграрно-економічний університет  
(м. Херсон / м. Кропивницький)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4534-639X>

**Гринченко О.В.**

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

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-5567-321X>

**Avercheva Nataliya, Hrynchenko Olha**

Kherson State Agrarian and Economic University  
(Kherson / Kropyvnytskyi)

## ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ

### PROBLEMS OF ENSURING THE PROFITABILITY OF ENTERPRISES IN THE AGRICULTURAL SECTOR OF THE ECONOMY AT THE PRESENT STAGE

---

*У статті обґрунтовано теоретичні та практичні аспекти забезпечення прибуткової діяльності аграрних підприємств в Україні. Визначено вплив негативних чинників під час воєнних дій на результати, ефективність і формування економічних відносин в аграрній сфері економіки. Досліджено динаміку чистого доходу підприємств сільськогосподарського, лісового і рибного господарства від реалізації основних видів продукції, прибутку і рентабельності операційної та всієї діяльності підприємств. Висвітлені сучасні проблеми і перспективи післявоєнного розвитку аграрних підприємств. Проаналізовано вплив цінової ситуації на ринку сільськогосподарської продукції, необхідність пошуку резервів оптимізації витрат виробництва. Запропоновані заходи державної підтримки і регулювання ринку продукції аграрних підприємств з метою підвищення їх конкурентоспроможності.*

**Ключові слова:** аграрні підприємства, прибутковість, рентабельність, ефективний розвиток, ціна, витрати виробництва, державна підтримка.

*The article substantiates the theoretical and practical aspects of ensuring the profitable activity of agricultural enterprises in Ukraine. The influence of negative factors during military operations on the results, efficiency and formation of economic relations in the agrarian sector of the economy, which led to a reduction in the number of business entities, employed workers and loss of production capacity, was determined. The problems of ensuring the profitable activity of enterprises in the agrarian sector of the economy in the modern, difficult conditions of war have been studied and systematized. It was established that the dynamics of the net income of agricultural, forestry and fishing enterprises from the sale of the main types of products, profit and profitability of the operating and all activities of the enterprises was positive in the pre-war period. About 80% of enterprises made a profit in 2022, but the amount of profit is half as much as in 2021. The share of unprofitable enterprises increased to 21.6% in 2022, the amount of the loss they received exceeded the level of the previous year by 4.7 times. Accordingly, the profitability of the activity decreased from 36.4 to 13.3%. An increase in the number of unprofitable enterprises, a*

---

*decrease in the amount of profit and an increase in losses is a negative process for the enterprises of the industry, as it can lead them to bankruptcy, an increase in payables and receivables, and a crisis of non-payments. The prospects of the post-war development of agricultural enterprises, the need for maximum use of resource potential and internal reserves based on the improvement of the cost management system, rational management of economic activity are highlighted. Analysis of the impact of an unfavorable price situation on the market of agricultural products in 2023 indicates the complication of the situation, the need to find reserves to optimize production costs. Proposed measures of state support and market regulation of agricultural enterprises in order to increase their competitiveness. The need to create crediting mechanisms for enterprises affected by the war on preferential terms, it is important to provide them on a long-term basis, since the process of resuming activities in the de-occupied territories is long.*

**Key words:** *agricultural enterprises, profitability, profitability, effective development, price, production costs, state support.*

**Постановка проблеми.** В своїй діяльності аграрні підприємства ставлять за мету виробництво продукції для задоволення потреб продовольчого ринку, отримання прибутку, забезпечення самоокупності і самофінансування операційних процесів. Достатнього рівня прибутковості для розширеного відтворення можливо досягти за умови впровадження сучасних технологій і ефективних інструментів управління, що відповідають законам ринку. Воєнні дії значно обмежили здатність аграрного сектору впроваджувати інновації, ефективно вести господарську діяльність, реалізувати продукцію на світовому ринку. Тому у післявоєнний період виробники повинні не тільки ефективно використовувати наявні ресурси, відновлювати родючість земель, матеріально-технічну базу, а й запроваджувати нові технології, переорієнтовувати виробництво у бік високомаржинальних культур, оптимізувати бізнес-процеси з метою забезпечення прибуткової діяльності.

Сутність прибутку як фінансового результату від операційної, фінансової та інвестиційної діяльності підприємства обумовлює його економічні і соціальні функції. Прибуток водночас виступає джерелом розширеного відтворення і зростання вартості підприємства, наповнення місцевих і державного бюджету країни. Тому забезпечення прибутковості діяльності підприємств є важливим стратегічним завданням в сучасних складних умовах війни. Ці чинники обумовлюють актуальність проведеного дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В ринкових умовах прибуток відіграє визначальну роль у формуванні фінансової і реальної самостійності аграрних підприємств, набуває нового сенсу, оскільки виступає не тільки основним джерелом розвитку господарської діяльності підприємств, а й стимулом їх діяльності. Прибуток забезпечує інтереси держави, товаровиробників, персоналу підприємств, а тому є головною рушійною силою ринкової економіки [1, с. 28-31].

Сябер Є.О. характеризує прибуток підприємства як єдину форму його грошових нагромаджень, одне із головних джерел формування фінансових ресурсів держави, показники, що синтезує всі найважливіші сторони роботи підприємства [2, с. 431-435].

Поділяємо думку Онисько С.М., Лизак М.П., що "...прибуток підприємства – це форма сукупного доходу підприємства, яка формується в результаті реалізації власності на капітал у різних сферах його застосування, виступає одночасно об'єктом та інструментом управління фінансами. Найбільш наближеним до вимог ринкової економіки є визначення прибутку як трансформованої похідної форми доданої вартості, яка з кількісної точки зору є різницею між вартістю продажу товарів та вартістю капіталу, витраченого на його виробництво" [3, с. 58-65].

Низька прибутковість сільського господарства в цілому і є головною причиною далеко не повного використання його природно-людського потенціалу, відсталості техніко-технологічної бази, зменшення оплати праці, призупинення соціального розвитку села і навіть його занепаду [4, с. 5-11]. Тому необхідно постійно вести пошук резервів збільшення прибутковості виробництва на основі економічно-організаційних і управлінських заходів.

Однією із невирішених проблем, що негативно впливає на рівень прибутковості аграрного виробництва, є незважена приватизація, необґрунтовані і поспішні реформи сільськогосподарського виробництва, в процесі яких відбувалося формування різних типів господарюючих суб'єктів – від великих агрохолдингів – до особистих господарств населення. Це стало причиною низької ефективності і результативності реформ, кризових явищ у сільському господарстві, непропорційного розвитку окремих галузей, руйнування інтеграційних зв'язків у системі АПК, значних розривів у можливостях підприємців великого і малого бізнесу [5].

Лаврук О.В. визначив систему чинників, що негативно впливали на прибутковість діяльності аграрних підприємств: руйнація матеріально-технічної бази; зниження відтворювальної функції земельних ресурсів; екологічна і демографічна кризи, які щорічно поглиблюються; зменшення висококваліфікованої частини трудового потенціалу; низькі закупівельні ціни і висока собівартість продукції; поглиблення диспаритету цін на сільськогосподарську та промислову продукцію; скорочення інвестицій на розробку інноваційних проектів; відсутність комплексної державної програми для забезпечення ефективного розвитку аграрних підприємств [1, с. 28-31].

У період післявоєнної відбудови економіки країни роль прибутку у діяльності аграрних підприємств буде тільки зростати, оскільки саме прибуток забезпечує можливість підприємства придбати нові засоби виробництва, впровадити нові технологічні рішення, забезпечити розширене відтворення. За рахунок капіталізації прибутку зростає власний капітал аграрних підприємств, що дозволяє власникам реалізувати свою мету і плани; формується запас фінансової міцності і стійкості у складних кризових умовах, що забезпечує можливість ефективного розвитку і адаптації до зовнішнього негативного впливу.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є економічна оцінка рівня прибутковості аграрних підприємств, визначення напрямів забезпечення прибутковості їх діяльності в сучасних умовах ведення господарської діяльності під впливом ринкових і політичних процесів в країні.

Методичною основою проведеного дослідження виступають: діалектичний метод, на основі якого проаналізовано результати діяльності аграрних підприємств; абстрактно-логічний – при дослідженні соціально-економічних процесів, які впливають на прибутковість підприємств, та обґрунтуванні висновків; монографічний – при вивченні наукових джерел за темою, пропозицій і рекомендацій по підвищенню рентабельності виробництва основних видів продукції; економіко-статистичні методи – при ретроспективному аналізі результатів діяльності аграрних підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** Аграрний бізнес постійно перебуває під впливом зовнішнього середовища. Крім ринкових умов і державного впливу, агросектор залежить від кліматичних умов, передбачити або змінити які майже неможливо, тому слід відзначити високий рівень ризику сільськогосподарського виробництва. У період реформування аграрного сектору економіки було допущено ряд помилок, які і на сучасному етапі мають негативний вплив на результати діяльності аграрних підприємств. Основними факторами ризику і причинами нестійкого становища підприємств аграрного сектору економіки є:

- дефіцит фінансових ресурсів і низький рівень матеріального забезпечення для розширеного відтворення аграрного виробництва;
- недосконала нормативно-правова база, нестабільність правових і фінансових відносин держави і підприємців;
- половинчастість реформ, відсутність цивілізованого ринку земель;
- недостатній досвід управління витратами та операційною діяльністю;
- відсутність науково обґрунтованих ринкових стратегій;
- значна залежність від природно-кліматичних умов.

В умовах війни неможливо стабілізувати процеси функціонування аграрних підприємств, оскільки більшість із них перебувають під впливом складних кризових умов – розбалансування ринку, порушення логістики, зниження цін на основні види продукції. Крім того, значна частина підприємств перебуває в зоні бойових дій або окупації з 2014 р. і з початку повномасштабної війни. Тому при визначенні напрямів їх розвитку у післявоєнний період слід детально вивчати і враховувати організаційні особливості і процеси виробничої діяльності, вести пошук шляхів їх адаптації до нових умов і відновлення ефективної діяльності.

Оцінка ресурсного потенціалу аграрних підприємств свідчить, що загальна їх кількість за 2022 р. зменшилася на 16,2 тис. – більше як на 30%, відповідно скорочується число зайнятих працівників на 15,2%. Потенціал аграрного сектору обмежується значною частиною окупованих територій. Вартість основних засобів за перший рік війни зменшилася на 1 577,6 млн грн. Підприємства втрачають фінансові ресурси для відновлення процесу виробництва, забезпечення оборотними засобами операційної діяльності. Тому перед кожним виробником постають важливі проблеми – не тільки зберегти ресурсний потенціал, а й забезпечити прибутковість діяльності, відновити і перевищити довоєнний рівень за обсягами виробництва і показниками ефективності.

За підсумками 2023 р. в сільському господарстві складається ще більш критична ситуація, ніж у 2022 р. щодо фінансових результатів діяльності, багатьом підприємствам загрожує банкрутство; тільки в рослинництві збитки становитимуть 3 млрд дол. США, а в цілому підсумками року АПК отримає 5-6 млрд дол. США збитків [6]. Причини аграрної кризи 2022-2023 рр.: воєнні дії, блокада глибоководних портів, обмеження експорту, який для багатьох підприємств гарантував запас фінансової стійкості, підвищення тарифів логістики, високі ціни на матеріально-технічні ресурси.

Період війни відзначився втратою ресурсного потенціалу для сільськогосподарських товаровиробників з окупованих територій, вони залишилися без засобів виробництва, адже земельні ресурси перемістити неможливо, а техніку не встигли релокувати через стрімкі темпи агресії і захоплення територій. Частина власників залишилися під впливом окупантів, частина виїхали на підконтрольну територію. Але без земельних ресурсів і технічних засобів відновити господарську діяльність досить складно. Спалені поля, знищені елеватори, заміновані території – в такій страшній реальності доводиться працювати аграріям прифронтових територій. Тому для п'ятої частини сільськогосподарських підприємств 2022-2023 роки стали фатальними: змінилися статус господарства, власники, діяльність була припинена або призупинена.

За інформацією ННЦ «Інститут аграрної економіки» у 2022 р. кількість діючих підприємств у галузі сільського, лісового та рибного господарства зменшилася з 51,8 тис. до 35,6 тис, тобто майже на третину (-31,4%). Для галузі це найбільше зниження з 2012 р., яке водночас перевищує відповідний показник по економіці в цілому (-29,6%). Кількість фізичних осіб-підприємців у галузі скоротилася значно менше – на 11,3% [7].

Кількість підприємств, які займалися рослинництвом – вирощування однорічних і дворічних культур – зменшилася у 2022 р. з 40,6 тис. до 28,0 тис. (-31,2%), вирощуванням багаторічних культур – з 1,6 тис. до 1,1 тис. (-31,1%), тваринництвом – з 3,7 тис. до 2,6 тис. (-28,9%), змішаним сільським господарством – з 988 до 616 одиниць (-37,7%), допоміжною діяльністю у сільському господарстві та післяурожайною діяльністю – з 2,3 тис. до 1,5 тис. (-32,8%) [7].

В Україні у 2022 р. у сільському, лісовому та рибному господарстві кількість діючих господарюючих суб'єктів була 53281, що на 33,7% менше, ніж у 2010 р. З них кількість фізичних осіб-підприємців також зменшилася від 29655 до 20437, або на 31,1%.

Статистичні дані свідчать про значне скорочення працівників суб'єктів господарювання сільського, лісового та рибного господарства у 2022 р. – від 576,1 до 488,6 тис. осіб, або на 15,2%. Процеси скорочення чисельності працівників супро-

воджувалися як відтоком працівників на безпечні території із зон окупації, так і припиненням діяльності господарств. І у довоєнний період відзначена чітка тенденція до скорочення працівників у галузі: якщо у 2010 р. кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання сільського, лісового та рибного господарства становила 811,8 тис. осіб, то у 2021 р. – 576,1 тис. осіб, що на 39% менше (табл. 1).

Таблиця 1

**Кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання  
сільського, лісового та рибного господарства**

Роки	Кількість зайнятих працівників, осіб	з них у у фізичних осіб- підприємців	Питома вага працівників у фізичних- осіб- підприємців, %	Витрати на персонал, млн грн	з них у у фізичних осіб- підприємців	Питома витрат на персонал у фізичних- осіб- підприємців, %
2010	811722	43401	5,3	-	-	-
2011	750964	36325	4,8	-	-	-
2012	751440	39457	5,3	-	-	-
2013	726250	39051	5,4	23537,3	408,7	1,7
2014	733384	104459	14,2	25524,5	1966,2	7,7
2015	642587	44961	7,0	28855,9	353,8	1,2
2016	658721	44457	6,8	33407,6	413,3	1,2
2017	635638	42621	6,7	44266,9	467,6	1,1
2018	626072	44935	7,2	55621,1	562,3	1,0
2019	610117	43444	7,1	63470,9	537,0	0,8
2020	575954	41234	7,2	65919,7	527,1	0,8
2021	576093	40378	7,0	78944,0	537,1	0,7
2022	488555	34078	7,0	74665,1	363,6	0,5
2022 р. у % до 2010 р.	60,2	78,5	+1,7 в. п.	317,2	89,0	-1,2 в. п.

*Джерело: розраховано на основі [9]*

У фізичних осіб-підприємців було зайнято у 2022 р. 34078 осіб, що менше показника 2021 р. на 15,6%, а у порівнянні з 2010 р. – на 21,5%. Тобто відбулося значне скорочення не тільки ФОП у аграрній сфері, а й катастрофічне скорочення працівників.

У довоєнний період об'єктивними причинами скорочення працівників були мирні процеси підвищення рівня механізації виробничих процесів, структурної перебудови і спеціалізації господарюючих суб'єктів. У період війни працівники звільнялися з причин переміщення з небезпечних територій, припинення діяльності підприємств і відповідного скорочення кадрів.

Аналіз результативних показників господарської діяльності у аграрному секторі економіки передбачає дослідження реалізованої продукції у грошовому вираженні. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг), його економічна оцінка можлива на основі дослідження рядів динаміки, які відображає офіційна статистика. Об'єктивно виручка від реалізації підприємств сільського, лісового і рибного господарства у довоєнний період 2010-2021 рр. зростала – від 103 561,2 млн грн до 943 489,5 млн грн (табл. 2).

Проте, воєнні дії, окупація територій країни негативно позначилися на показниках 2022 р. У господарствах всіх категорій чистий дохід від реалізації продукції змен-

шився від 943 489,5 до 682 412,1 млн грн, або на 27,7%. У рослинництві спад виробництва відзначено за всіма групами культур, по зернових – на 37,4%, по соняшнику – на 30,9%. по овочевих культурах – на 20,9%. У тваринництві за перший рік війни обсяги виробництва м'яса і молока зменшилися у межах 10%, яєць – на 15%.

Таблиця 2

**Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання сільського, лісового та рибного господарства, млн грн**

Роки	Виручка від реалізації продукції (товарів, послуг)	у т. ч у фізичних осіб-підприємців	Питома вага ФОП, %
2010	103561,2	3669,8	3,5
2015	372033,4	9723,4	2,6
2016	414799,9	11154,1	2,7
2017	467636,1	13256,0	2,8
2018	540509,4	15412,5	2,9
2019	572748,3	16422,4	2,9
2020	624070,1	18587,0	3,0
2021	943489,5	24828,2	2,6
2022	682412,1	1922,2	0,3
2022 р. у% до 2010 р.	658,9	52,4	-3,2 в. п.
2022 р. у% до 2021 р.	72,3	7,7	-2,3 в. п.

*Джерело: розраховано на основі [9]*

Такий значний спад виробництва спричинений тим, що значна частина виробників, їх земельний і матеріально-технічний ресурсний потенціал, залишилися на окупованій території. Крім того, на деокупованих територіях неможливо було проводити польові роботи через замінування і руйнування верхнього родючого шару ґрунту. Значні обсяги продукції 2021-2022 р. виробники втратили через обстріли складів та іншої виробничої інфраструктури господарств. Над оцінкою втрат працюють експерти і аналітики, проте роботи по розмінуванню і досі тривають, як тривають і обстріли прифронтових територій, процес виробництва в таких умовах відновити неможливо. Отже, динаміка доходів господарств є позитивною до 2021 р., і значний спад відбувся у 2022 р. (рис. 1).

В сільському господарстві існує стійка тенденція до зменшення матеріально-технічного забезпечення, у період війни капітальні інвестиції скоротилися на 30%. Тому матеріально-технічне забезпечення, підвищення рівня інтенсифікації виробництва сільськогосподарської продукції стають першочерговими задачами інноваційного розвитку аграрного виробництва. Підвищення прибутку аграрного сектору економіки можна досягти лише на основі спільних дій господарств різного типу, держави і захищених сторін, зокрема, органів місцевого самоврядування.

Крім негативних чинників воєнного часу слід відзначити несприятливу цінову ситуацію, яка склалася на внутрішньому ринку сільськогосподарської продукції у 2022-2023 рр. Через неможливість реалізації на зовнішньому ринку, значні обсяги продукції залишилися на внутрішньому ринку, його перенасичення і спричинило зниження цін. Більшість виробників на сьогодні утримують значні запаси готової продукції і очікують більш сприятливої цінової ситуації. Перелічені чинники негативно вплинули на результати діяльності суб'єктів господарювання в аграрній сфері.



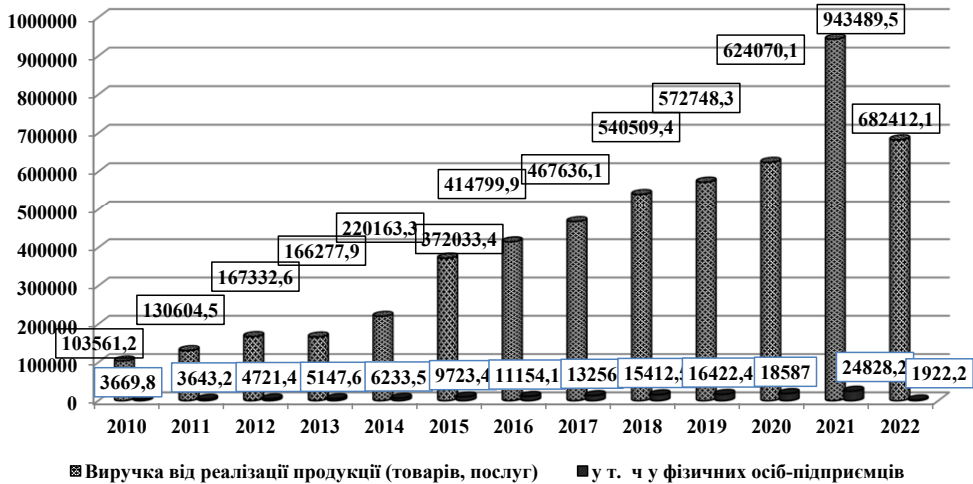


Рис. 1. Динаміка чистого доходу (виручки від реалізації) суб'єктів господарювання сільського, лісового та рибного господарства, млн грн

В сучасних умовах ведення господарської діяльності для аграрних підприємств важливо адаптуватися до складних умов ринкового середовища з високим рівнем конкуренції та продовжити діяльність навіть в умовах воєнних дій. В даному аспекті на підприємствах необхідно впроваджувати системи стратегічного управління, чітко формувати цілі, планувати заходи, які будуть забезпечувати оптимальний рівень прибутковості й ефективності їхньої діяльності в найближчій перспективі і на 5-10 років вперед. Важливо застосовувати результати економічної діагностики і аналізу основних параметрів діяльності сільськогосподарських підприємств.

Аграрний сектор експерти оцінюють як один із ключових в економічній системі України. Не дивлячись на війну у 2022 р., коли вся економіка отримала 240,4 млрд грн збитків, аграрний сектор, включаючи лісове та рибне господарства, зафіксував 86,0 млрд грн чистого прибутку (табл. 2).

Проте, проти рекордного 2021 р. це втричі менше. За підсумками діяльності підприємства сільського, лісового та рибного господарства у період 2010-2021 рр. отримували прибуток, але у 2022 р. його обсяг різко зменшується – на 64,0%, порівняно з 2021 р. Із загальної кількості 78,4% підприємств отримали прибуток, загальна сума якого зросла у 5,6 рази, порівняно з 2010 р. і зменшилася вдвічі, порівняно з 2021 р. У 2022 р. 21,6% підприємств діяли збитково, сума отриманого ними збитку становить 39 101,4 млн грн. Обсяг збитку перевищує рівень попереднього року у 4,7 рази, а 2010 р. – у 7,8 рази. Така ситуація є загрозливою щодо діяльності підприємств у наступні роки, оскільки війна продовжується, зростає напруженість на ринку сільськогосподарської продукції, коли пропозиція перевищує попит через обмеженість експорту продукції і зменшення внутрішнього платоспроможного попиту.

Тому необхідно на рівні кожного виробника розробити детальний план дій і стратегію виходу із кризового стану, спричиненого війною, залучити внутрішні резерви і можливості ринкової ситуації, концентрувати свої зусилля на прибуткових видах виробництва.

АПК – один із чотирьох секторів економіки, нарівні з торгівлею, IT і телекомунікаціями, який зумів у 2022 р. утримати позитивний фінансовий результат в умовах повномасштабного вторгнення РФ. Операційна рентабельність – 20,3%, загальна – 13,6% [8]. Рентабельність операційної підприємств сільського, лісового та рибного

господарства у період 2010-2022 рр. значно змінювалася. У 2022 р. рівень прибутку в операційній діяльності становила 20,0%, що вдвічі менше показника 2021 р.

Таблиця 2

**Чистий прибуток (збиток) підприємств сільського, лісового та рибного господарства**

Роки	Усього, млн грн	підприємства, які одержали прибуток		підприємства, які одержали збиток	
		у% до загальної кількості підприємств	фінансовий результат, млн грн	у% до загальної кількості підприємств	фінансовий результат, млн грн
2010	17170,6	69,2	22196,5	30,8	5026,0
2015	102849,1	88,4	128592,3	11,6	25743,3
2016	90613,2	87,7	103459,8	12,3	12846,6
2017	68858,5	86,2	89412,0	13,8	20553,4
2018	71002,6	86,2	93935,8	13,8	22933,2
2019	93255,4	83,0	115781,7	17,0	22526,3
2020	81618,5	82,6	107981,8	17,4	26363,3
2021	238807,0	88,3	247142,7	11,7	8335,7
2022	86056,2	78,4	125157,6	21,6	39101,4
2022 р. у% до 2010 р.	501,2	+9,2	563,9	9,2	778,0
2022 р. у% до 2021 р.	36,0	-9,9%	50,6	9,9	469,1

*Джерело: розраховано на основі [9]*

Найнижчий рівень рентабельності операційної діяльності був у 2013 р. – 11,3%. Ситуація у 2017-2020 рр. була більш-менш стабільною, рентабельність коливалася в межах 18-22%. Слід відзначити, що рентабельність всієї діяльності була нижчою, ніж операційної, що спричинено негативними результатами (збитковістю) фінансової та інвестиційної діяльності, які негативно вплинули на фінансові результати в цілому (рис. 2).

Проте, у 2023 р. прогнозують значне зниження показників рентабельності виробництва, особливо у рослинництві, через зниження цін на внутрішньому ринку, проблеми із збутом продукції, порушення логістичних зв'язків. Крім того, значна територія країни перебуває в окупації, тому і обсяги реалізації будуть значно нижчими.

Ціна на зернові культури у 2022 р. перевищувала на 33,5% рівень 2020 р., по соняшнику – на 38,6%, по цукровому буряку – на 80,4%. Значно зросли ціни на овочі – у 3,2 рази, оскільки зменшилися їх обсяги виробництва і значна частина виробників залишилася на лівобережжі Херсонщини та на інших окупованих територіях.

У 2023 р. рівень цін на зернові і олійні культури значно зменшився через те, що окупанти зруйнували портову інфраструктуру для експорту даних видів продукції, а нові логістичні зв'язки ще не встановлені, шляхи реалізації через країни ЄС обмежені квотами та протестами місцевих фермерів. Тому у 2023 р. для виробників продукції рослинництва складалася ще більш несприятлива ринкова ситуація. Відповідно, втрати виробників матимуть прямий вплив на прибутковість і ефективність їх діяльності у поточному періоді. Вихід із такого кризового стану можливий лише на основі активних дій держави і, навіть, за втручання міжнародного співтовариства.

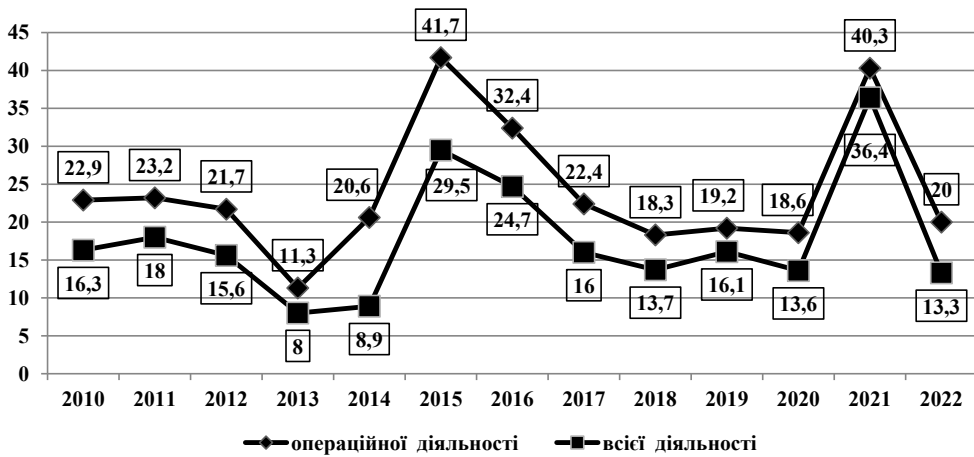


Рис. 2. Рентабельність операційної та всієї діяльності підприємств сільського, лісового та рибного господарства, %

Рівень цін у 2023 р. у зернотрейдерів досить низький. Закупівельна ціна на насіння соняшнику - 8 тис. грн за тону проти минулорічного рівня 13–13,5 тис. грн, пшеницю влітку 2023 р. посередники купували по 4200 грн/т з ПДВ. При цьому пропозиція соняшника і кукурудзи зростає на внутрішньому ринку і також досягає максимального рівня. Якщо враховувати, що можливості експорту на зовнішні ринки обмежені, виробники перебувають під негативним впливом і у прямій залежності від експортерів і переробних підприємств. Одним із шляхів вирішення проблеми є будівництво складів, ангарів для зберігання зерна, щоб реалізувати його у весняно-літній період за можливими більш високими цінами, а це потребує значних капіталовкладень.

Новий сезон аграрії планують, керуючись поточними цінами, тому при низьких цінах на зернові культури, можна прогнозувати зменшення посівних площ під цими культурами, валових зборів, зростання дефіциту і, відповідно, ціни. Тобто ситуація цінових коливань і нестабільності ринку 2024-2025 рр. прогнозована. За розрахунками вчених ННЦ «Інститут аграрної економіки» для аграрних підприємств, які вирощують озиму пшеницю, рівень урожайності для забезпечення беззбиткового виробництва становить 60 ц/га при ціні реалізації 4500 грн/т. Середня врожайність пшениці по країні – 47,6 ц/га. Отже, господарства, які отримали більше, ніж 60 ц/га отримали прибутки, а всі інші – збитки.

Беззбитковий рівень урожайності кукурудзи на зерно – 67,5 ц/га при ціні 4 тис грн/т. Середня врожайність даної культури 67,4 ц/га, а ціна в осінній період 2023 р. була 3500–4000 грн/т.

Соняшник завжди забезпечував аграрним підприємствам прибуток, точка беззбитковості становить 20 ц/га при ціні 10 тис. грн/т. За умов нижчої врожайності вирощування буде для фермера збитковим. При цьому середня врожайність, за даними регіонів, становить 23 ц/га. Прибутковість і цієї культури буде низькою.

Тому економія на всіх видах витрат для аграрних підприємств стала єдиним шляхом до забезпечення мінімального рівня прибутковості. Внесення мінеральних добрив скоротилося вдвічі, порушуються технологічні умови вирощування культур, щоб скоротити витрати на паливно-мастильні матеріали, заробітну плату, загальновиробничі і організаційно-управлінські витрати. Очікувані виробничі витрати на гектар становлять близько 27 тис. грн, що на 1900 грн перевищують середній показник 2021 року.

Саме за результатами 2023 р. українські виробники потребують державного захисту і регулювання ринку зерна, цукру, олії. Інакше, більшість із них опиняться на межі

банкрутства, втратять значні кошти при реалізації сільськогосподарської продукції, що, у підсумку, приведе до скорочення виробництва у наступні роки. Цього не можна допустити, оскільки аграрний сектор забезпечує експортний потенціал країни і надходження у державний бюджет.

Отже, падіння цін на продукцію сільського господарства та неможливість вчасної реалізації її за гідною ціною поставили аграрний бізнес на межу простого відтворення, привели до порушення технологічних умов вирощування сільськогосподарських культур, збитковості виробництва більшості видів продукції. Такий кризовий стан галузі потребує:

- пошуку ефективних управлінських рішень в системі управління витратами, доходами і ціною політикою підприємств;
- обґрунтування напрямів підвищення рівня фінансової дисципліни і раціонального використання всіх видів ресурсів;
- розробки ефективних маркетингових рішень та інновацій на рівні виробництва.

Система встановлення і регулювання цін на ринку сільськогосподарської продукції передбачає посилення державного впливу на антимонопольне становище постачальників матеріально-технічних ресурсів і послуг для аграрного сектору економіки; формування ефективного механізму розподілу прибутку між виробниками, переробними підприємствами і посередницькими структурами; посилення державної підтримки ефективних програм фінансового забезпечення кооперації, переробки, галузі тваринництва; регулювання зовнішньої торгівлі в системі налагодження нових шляхів збуту зерна, та інших груп сільськогосподарської продукції.

Важливо забезпечити в країні такі умови діяльності і розвитку ринкових відносин, щоб на кожному етапі формування прибутку господарства, починаючи процес виробництва або приймаючи рішення про його розширення, були впевнені у відшкодуванні і окупності витрат, гарантованому отриманні прибутку. Враховуючи, що після війни фінансові ресурси держави будуть обмежені, розраховувати на значні обсяги підтримки виробники не зможуть. Необхідно створити механізми кредитування постраждалих від війни підприємств на пільгових умовах, з мінімальною вартістю кредитів. Важливо надавати їх на довгостроковій основі, оскільки процес відновлення діяльності на деокупованих територіях може бути довгостроковим.

**Висновки.** Отже, прибуток відіграє важливу роль як фінансовий результат і гарантія стабільного розвитку аграрних підприємств, є основним узагальнюючим показником їх господарської діяльності. Прибуток виступає джерелом інвестиційного процесу, забезпечує розширене відтворення і окупність вкладеного капіталу, є основою для ефективного розвитку аграрної сфери економіки. При високому рівні прибутковості підприємства навіть у складних умовах війни і кризових процесах в економіці не лише виживають, а й розвиваються, реалізують цілі сталого розвитку і функціональні стратегічні плани.

Внаслідок воєнних дій у господарствах всіх категорій сільського господарства виручка від реалізації продукції у 2022 р. зменшилася від 943,5 до 682,4 млрд грн, або на 27,7%. На доходи підприємств аграрного сектору негативний вплив має цінова ситуація на ринку, обмеження експорту, порушення логістики.

Обсяг прибутку підприємств аграрного сектору економіки у 2022 р. менший на 64,0%, порівняно з 2021 р. Близько 80% підприємств отримали прибуток, загальна сума якого зменшилася вдвічі, порівняно з 2021 р.; 21,6% підприємств діяли збитково, сума отриманого ними збитку становить 39,1 млрд грн. Втрата прибутковості створює загрози для підприємств щодо їх фінансового становища, подальшого ефективного розвитку. Аналіз цінової ситуації свідчить про негативний вплив ціни на прибуток підприємств, у 2023 р. аналітики прогнозують значне зниження показників рентабельності виробництва, особливо у рослинництві, через зниження цін на внутрішньому ринку, проблеми із збутом продукції, перевищення пропозиції над попитом.

В умовах війни підвищується складність функціонування суб'єктів господарювання, необхідно враховувати поточний дисбаланс ринку, проблеми забезпечення виробничими ресурсами, ризикові ситуації і кризові процеси в країні.

### Список використаних джерел:

1. Лаврук О.В. Роль та значення прибутку у розвитку аграрних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 2. Т. 1. С. 28–31.
2. Сябер Є.О. Фактори формування прибутку підприємства. *Молодий вчений*. 2018. № 6 (58). С. 431–435.
3. Онисько С.М., Лизак М.П. Дослідження економічної сутності категорії «прибуток». *Економічний вісник*. 2020. № 1. С. 58–65.
4. Мельник Л.Л. Прибутковість сільськогосподарських підприємств як фактор забезпечення їхнього сталого соціально-економічного розвитку. *Агросвіт*. 2015. № 11. С. 5–11.
5. Пастушенко А. І. Проблемні аспекти управління прибутком сільськогосподарських підприємств. *Формування ефективної моделі розвитку підприємства в умовах ринкової економіки: тези IV Міжнар. науково-практ. конференції (24–25 лист. 2016 р.)*. Житомир : ЖДТУ, 2016. 505 с., С. 155–157. URL: <https://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/5918/155.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення: 15.04.2024).
6. Гук Л. «Житниця Європи»: поточного року збитки вітчизняного агропромислового комплексу оцінюються в мільярдах. *Дзеркало тижня*. 2023. URL: [https://zn.ua/ukr/ECONOMICS/zhitnitsja-jevropi-potochnoho-roku-zbitki-vitchiznjanoho-ahropromislovoho-kompleksu-otsinjuyutsja-v-miljardakh.html?fbclid=IwAR0NB12obwrzfOwTKfXIs\\_Urnn951Y4\\_igx3db51jUz8M-06sZsIj9zaU1M](https://zn.ua/ukr/ECONOMICS/zhitnitsja-jevropi-potochnoho-roku-zbitki-vitchiznjanoho-ahropromislovoho-kompleksu-otsinjuyutsja-v-miljardakh.html?fbclid=IwAR0NB12obwrzfOwTKfXIs_Urnn951Y4_igx3db51jUz8M-06sZsIj9zaU1M) (дата звернення: 20.04.2024).
7. Інститут аграрної економіки. URL: <https://www.facebook.com/profile.php?id=100064056634589> (дата звернення: 12.04.2024).
8. Аграрний сектор економіки: підсумки 2022 та прогноз на 2023 рік. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ahraryny-sektor-ekonomiky-pidsumky-2022-ta-prohnoz-na-2023-rik> (дата звернення 12.04.2024).
9. Показники суб'єктів господарювання. Державна статистика. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 12.04.2024).
10. Статистичний щорічник України за 2022 рік. / За редакцією Вернер І. Є. Київ : Державна служба статистики України., 2023. 387 с.

### References:

1. Lavruk O. V. (2010) Rol ta znachennia prybutku u rozvytku ahrarnykh pidpryemstv [The role and significance of profit in the development of agricultural enterprises]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu - Bulletin of the Khmelnytskyi National University*, vol. 2, vol. 1, pp. 28–31.
2. Siaber Ye. O. (2018) Faktory formuvannia prybutku pidpryemstva [Factors of enterprise profit formation]. *Molodyi vchenyi – A young scientist*, vol. 6(58), pp. 431–435.
3. Onysko S. M., Lyzak M. P. (2020) Doslidzhennia ekonomichnoi sutnosti katehorii «prybutok» [Research of the economic essence of the "profit" category]. *Ekonomichnyi visnyk – Economic Herald*, vol. 1, pp. 58–65.
4. Melnyk L. L. (2015) Prybutkovist silskohospodarskykh pidpryemstv yak faktor zabezpechenia yikhnoho staloho sotsialno-ekonomichnoho rozvytku [Profitability of agricultural enterprises as a factor of ensuring their sustainable socio-economic development]. *Ahrosvit – Agroworld*, vol. 11, pp. 5–11.
5. Pastushenko A. I. (November 24-25, 2016) Problemni aspekty upravlinnia prybutkom silskohospodarskykh pidpryemstv [Problematic aspects of profit management of agricultural enterprises]. *Proceedings of the Formuvannia efektyvnoi modeli rozvytku pidpryemstva v umovakh rynkovoї ekonomiky: tezy IV Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* (eds. Valinkevych N.V., Stankevych N.A.). Zhytomyr: Zhytomyrskyi derzhavnyi tekhnolohichniy universytet, pp. 155–157.
6. Huk L. (2023) «Zhytnitsia Yevropy»: potochnoho roku zbytky vitchyznianoho ahropromyslovoho kompleksu otsiniuiutsia v miliardakh ["The Granary of Europe": the losses of the domestic agro-industrial complex this year are estimated in billions]. *Dzerkalo tyzhnia*. Available at: <https://zn.ua/ukr/ECONOMICS/zhitnitsja-jevropi-potochnoho-roku-zbitki-vitchiznjanoho-ahropromislovoho-kompl->

eksu-otsinjutsja-v-miljardakh.html?fbclid=IwAR0NBI2obwrzfOwTKfXIs\_Urmn951Y4\_igx3db5I-jUz8M-06sZsIj9zaU1M (accessed April 20, 2024).

7. Instytut ahrarnoi ekonomiky [Institute of Agrarian Economics]. Available at: <https://www.facebook.com/profile.php?id=100064056634589> (accessed April 12, 2024).

8. Ahrarnyi sektor ekonomiky: pidsumky 2022 ta prohnoz na 2023 rik [The agricultural sector of the economy: the results of 2022 and the forecast for 2023]. Available at: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ahrarnyy-sektor-ekonomiky-pidsumky-2022-ta-prohnoz-na-2023-rikhttps://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ahrarnyy-sektor-ekonomiky-pidsumky-2022-ta-prohnoz-na-2023-rik> (accessed April 12, 2024).

9. Derzhavna sluzhba statystryky Ukrainy (2023) Pokaznyky subiektiv hospodariuvannia [Indicators of business entities]. Kyiv: Informatsiino-analitychne ahentstvo.

10. Derzhavna sluzhba statystryky Ukrainy (2023) Statystrychnyi shchorichnyk Ukrainy za 2022 rik [Statistical Yearbook of Ukraine for 2022], Kyiv: Informatsiino-analitychne ahentstvo.

---

УДК 3.33.336

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.2>**Акімова О.В.**

доктор економічних наук, доцент,  
завідувач кафедри обліку,  
оподаткування та економічної безпеки,  
Донбаська державна машинобудівна академія  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8098-1790>

**Петченко М.О.**

аспірант,  
Донбаська державна машинобудівна академія  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3557-0359>

**Akimova Olena, Petchenko Maksym**  
Donbass State Engineering Academy

## ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ СТРУКТУРИ РЕСУРСНОЇ СКЛАДОВОЇ ФІНАНСОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

### APPROACHES TO THE ANALYSIS OF THE STRUCTURE OF THE RESOURCE COMPONENT FINANCIAL POTENTIAL OF THE ENTERPRISE

У статті розглядаються підходи як класичного так й відмінного від традиційного погляду на вивчення ресурсної складової фінансового потенціалу суб'єктів господарювання. Нетрадиційний підхід передбачає розгляд діяльності підприємства, як складної системи взаємовідносин стейкхолдерів. Ключова проблема, яку досліджує ця стаття, є наявність та невирішеність дискусійних проблемних питань в методах оцінки елементів фінансового потенціалу, що побудовані на основі загальноприйнятих показників. Зосереджено увагу на складності практичного використання наявних методів, пов'язаних з відмінністю систем обліку та сутністю фінансових категорій і інструментів. В роботі висвітлено ряд питань, стримуючих впровадження розроблених методів в сфері практичного використання суб'єктами господарювання та пропонується концепція створення системи моніторингу структури фінансового потенціалу шляхом трансформації класичних індикаторів з використанням інноваційних підходів.

**Ключові слова:** фінансовий потенціал, капітал, структура капіталу, фінансовий леверидж, ресурсна складова, стейкхолдер.

*In this paper, an analysis of diverse methodologies for scrutinizing the resource aspect of a company's financial capacity is presented within the context of prevailing theories on capital structure inquiry. Both conventional and unconventional approaches to examining the mechanisms of the resource dimension of financial capacity of economic entities are thoroughly scrutinized. The unconventional approach involves perceiving a company's operations as an intricate web of stakeholder interactions, thereby broadening our comprehension of this phenomenon. The primary issue addressed in this article is the existence and unresolved nature of contentious matters in the analytical techniques based on widely accepted metrics utilized in scrutinizing the capital structure of enterprises. Particular emphasis is laid on the practical intricacy of employing existing techniques owing to disparities in accounting systems, the interpretation of the essence of financial categories, and instruments. The study also underscores a range of complications hindering the execution of developed techniques in business practice, such as the incongruity of existing methods with the specifics of the business milieu and the complexity in interpreting metrics. Furthermore, it suggests a framework for constructing a monitoring system for the condition of the resource aspect's potential, considering these problematic issues through the adaptation of conventional metrics. The principal focus of this research is directed towards the practical application of developed methodologies in the domain of resource management, as manifested in identifying and tackling pertinent issues encountered by researchers and practi-*

*tioners in this domain. Specifically, emphasis is placed on the formulation and execution of concepts that ensure the efficient utilization of indicators of the resource aspect of financial capacity to bolster the stability and competitiveness of enterprises. This exploration lays the groundwork for further research in the realm of resource management and financial capacity of enterprises. Potential directions for further research may encompass the development of dynamic models for analyzing financial provision, models for evaluating the impact of various resource management strategies on entrepreneurial activity, and probing the correlation between the resource aspect and other facets of economic activity.*

**Key words:** *financial potential, capital, capital structure, financial leverage, resource component, stakeholder.*

**Постановка проблеми.** Проблема формування та збереження ресурсної складової фінансового потенціалу суб'єктів господарювання на сьогодні надзвичайно актуальна. Її дослідженню приділяється увага широкого кола сучасних науковців, які прямо пов'язують вивчення цього напрямку з проблемами оптимізації структури капіталу підприємства, що обумовлює використання методологічних підходів до побудови системи моніторингу стану ресурсної складової фінансового потенціалу на основі показників категорії «капітал». В той же час наявність суттєвих відмінностей між досліджуваними категоріями не в повній мірі враховуються сучасними науковцями-економістами.

Наявність такого роду відмінностей обумовлює необхідність дослідження шляхів вирішення виникаючих на цій основі проблемних питань та подальшого втілення в практичну діяльність суб'єктів господарювання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема формування та підтримки належного рівня ресурсного забезпечення підприємства разом з завданнями оптимізації процесів формування структури капіталу займають важливе місце в роботах сучасних науковців, що проявляється в удосконаленні підходів та методологічних рекомендацій. Дослідженнями цього питання займаються такі науковці, як Дідух С.М., Латишева І.Л., Салига К.С., Гочаренко А., Примостка О., Великий Ю.М., Сініцин О.О., Люта О.В., Вакульчик О.М. та інші. Науковцями широко представлено методичні рекомендації та підходи. Разом із тим, сучасні економічні теорії поведінкового напрямку, вимагають розширення досліджень в цьому напрямку.

**Формулювання цілей статті.** Мета статті полягає в огляді концептуальних підходів до оцінки стану формування та збереження належного рівня ресурсного забезпечення суб'єктів господарювання та аналізі можливих варіантів вирішення проблемних питань, що обмежують можливість їх використання в практичній діяльності.

**Викладення основного матеріалу.** Динамічність процесів управління фінансовим потенціалом підприємства обумовлює необхідність постійного контролю стану його компонентів. Серед них центральне місце займають питання моніторингу стану елементів ресурсної складової, зокрема безпосередньо джерел та способів її формування. При цьому ключовим аспектом є збереження достатності обсягу залучених фінансових ресурсів на прийнятних умовах.

Традиційно наукова позиція щодо процесів фінансового забезпечення пов'язується з такою достатньо давньою економічною категорією, як капітал.

Класично капітал підприємства асоціюється з обсягом фактично залучених в діяльність підприємства коштів, але, слід підкреслити, що при цьому досі існують різноманітні трактування щодо його складу:

- сукупна власність, що знаходиться в розпорядженні, сформована як за рахунок власних, так і за рахунок позичкових засобів;
- активи, сформовані за рахунок власного капіталу та довгострокових фінансових зобов'язань;
- базується на виключенні із загальної валюти балансу тільки товарного кредиту, що надається постачальниками [1, с. 175-176].



Поняття ресурсів, як елемента фінансового потенціалу безперечно має ширший спектр структурних складових за рахунок визнання в їх складі, як наявних (використаних) ресурсів так і прихованих (невикористаних) можливих до залучення [2, с. 44].

З огляду на це, в рамках дослідження процесів управління потенціалом суб'єктів господарювання, капітал об'єктивно можна розглядати лише, як окрему частину загального поняття фінансових ресурсів.

Незважаючи на наявні відмінності в сутності категорій вітчизняні науковці в питаннях оцінки ресурсної складової фінансового потенціалу підприємства використовують показники, які насамперед ототожнюються з категорією капіталу (коефіцієнт автономії, коефіцієнт фінансової стійкості, рентабельність капіталу та інші) [3, с. 41-42]. Аналогічні тенденції спостерігаються при аналізі структури джерел формування фінансових ресурсів, який базується на загальноприйнятому принципі поділу ресурсів на власні та запозичені [2, с. 44; 3, с. 41-42] та відповідно дослідження структури фінансових ресурсів пов'язуються з показником фінансового левериджу або його похідними, які широко використовуються в фінансовому аналізі та відображають зміну в структурі пасиву балансу між власними і позиковими коштами і одночасно входять до складу індикаторів фінансової безпеки підприємства [4, с. 112]. Вважається, що дані показники дають можливість охарактеризувати та оцінити ризик, пов'язаний з використанням різних джерел залучення фінансових ресурсів.

З огляду на мету даної статті та очевидні відмінності в сутності категорій капіталу та фінансових ресурсів, виникає питання ефективності та доцільності застосування показника фінансового левериджу для моделей моніторингу стану структури джерел ресурсної складової фінансового потенціалу, як базового індикатора.

Взагалі, початком активного розвитку наукових теорій щодо оптимізації структури капіталу прийнято вважати публікацію статті Франко Модільяні та Мертона Міллера «Вартість капіталу, корпоративні фінанси та теорія інвестування» (опублікована в 1958 році), яка визвала бурхливі дискусії серед науковців. В результаті, на сьогодні, сформовано широкий спектр гіпотез, концепцій та поглядів.

Проведений огляд літературних джерел дозволяє припустити ряд наступних тверджень.

По-перше, можна констатувати факт пріоритетності позиції показника фінансового левериджу в питаннях оцінки структури капіталу та наявності ряду похідних варіацій даного коефіцієнта, сформованих на базі його традиційного розуміння. Серед яких виділяють: відношення загальних зобов'язань до загальних активів; відношення процентного боргу до загальних активів; відношення процентного боргу до чистих активів; відношення процентного боргу до капіталу; відношення ЕВІТ до процентних витрат; відношення ЕВІТА до процентних витрат та інші [5, с. 7]. Цікавою є позиція Раджана та Зінгалеса, що можливо найкращім показником має бути відношення загального боргу капіталу (капітал розглядається як сума загального боргу та власного капіталу) [6, с. 1429].

Разом з цим, науковці широко дискутують стосовно розв'язання ряду проблемних моментів, що притаманні загальноприйнятій технології розрахунку фінансового левериджу:

- проблема вибору застосування в розрахунках ринкової або облікової вартості елементів капіталу [5, с. 5];
- проблема, необхідності приведення до єдиної системи обліку складових елементів фінансового левериджу у зв'язку з відмінністю облікових законодавств різних країн [6, с. 1421-1429], пов'язаних з обліком фінансових інструментів подвійного характеру (наприклад привілейовані акції та облигації).

По-друге, Серед теорій оптимізації структури капіталу підприємств системно виділяються два напрямки неокласичний (традиційна теорія, теорія Міллера-Модільяні, теорія стаціонарного співвідношення та інші) та інституційний (сигнальні теорії, теорії протиріччя інтересів, теорії поведінки на інші) [7, с. 93].

В дослідженнях першого напрямку пріоритетними є підходи, коли науковцями виділяється ряд чинників, які потенційно можуть мати вплив на формування структури капіталу, такі як: структура активів; податковий щит; прибутковість; розмір підприємства; розвиток підприємства; унікальність підприємства; мінливість доходності; галузеві ознаки та ін. [5, с. 13]. В даному випадку дослідження вчених концентруються на пошуку взаємозалежності показників, що характеризують фактори впливу на стан капіталу та подальшу, пов'язану з цим, зміну його основної структурної характеристики – фінансового левериджу.

На думку вчених, це має в результаті забезпечити максимальну ефективність від використання залучених коштів, що виражається в максимізації ринкової вартості підприємства або показників прибутковості вкладеного капіталу, з кореляцією рівня впливу даних факторів на наявні інституційні особливості регіонів або країн діяльності підприємства [8, с. 319-320].

Так, Han-Suck Song в своїй статті приводить висновки, щодо впливу окремих факторів на значення показника фінансового левериджу (табл. 1).

Результати такого роду дійсно дозволяють сформувані тенденції впливу окремих елементів загального (раціонального, звичного) характеру, що дає змогу поглянути на ефективність структури капіталу в конкретний проміжок часу, спираючись на ретроспективний аналіз звітності підприємства, і навіть використовувати ці розробки для планування діяльності на наступні періоди.

Таблиця 1

**Характеристика впливу окремих економічних факторів  
на значення коефіцієнта фінансового левериджу**

<b>Фактор впливу</b>	<b>Характерний показник</b>	<b>Очікуваний ефект на значення коефіцієнта фінансового левериджу</b>
Структура активів	Необоротні активи / Загальні активи	Позитивний
Податковий щит, непов'язаний з боргом	Коефіцієнт накопиченої амортизації	Негативний
Рентабельність	ЕВІТ / Загальні активи	Негативний (неоднозначний)
Обсяг продажів	Виручка від реалізації	Неоднозначний
Рівень безробіття	Співвідношення зайнятих до чисельності населення	Неоднозначний
Зростання компанії	Рівень росту загальних активів	Неоднозначний
Унікальність	Витрати та дослідження та розробки / обсяг продажів	Негативний
Мінливість доходів	Стандартне відхилення ЕВІТ/ Загальні активи	Негативний

*Джерело: [5, с. 16]*

Взагалі, численні спроби емпіричним шляхом підтвердити твердження існуючих концепцій, на думку дослідників, не мають позитивного результату, це схилиє частину вчених до позиції щодо неможливості визначення універсального оптимального значення показника фінансового левериджу у зв'язку його унікальністю для кожного суб'єкта господарської діяльності, яка формується під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів соціально-економічного середовища [7, с. 96; 9, с. 46].

Розвиток іншого інституційного напрямку теорій структури капіталу безумовно пов'язаний з появою поведінкових економічних теорій, як альтернативи неокласичним концепціям, підходи яких об'єктивно не змогли забезпечити вимог реального

соціально-економічного середовища та привели до того, що вченими була визнано наявність впливу на результати діяльності різноманітних нетипових елементів. Характер цих факторів має іншу сутність, що виражається в випадковості, нерациональному мисленні і т.п. І, якщо елементи загального характеру достатньо чітко характеризують поведінку в соціально-економічному середовищі на макрорівні та вище (галузеві особливості, податкова система, розвиток інфраструктури та т.п.), то вплив нетипових елементів властиво спостерігати на мікро та навіть нанорівнях економічного середовища (конкурентна боротьба, низька професійність та помилки персоналу, завищені очікування власників та т.п.). Саме вивченню особливостей впливу такого роду факторів на діяльність підприємства приділяють увагу послідовники поведінкових напрямків економічних досліджень. Серед них можна виділити теорію зацікавлених сторін та теорію інформаційної асиметрії, які вочевидь знайшли своє місце в теоріях оптимізації структури капіталу. Типовим прикладом, підтверджуючим дане твердження, є теорія агентських витрат, яка базується на позиції формуванні структури капіталу шляхом вирішення ряду конфліктів між групами менеджерів та акціонерів підприємства, породжених інформаційною асиметрією та відмінністю цілей стейкхолдерів, очікуваних від діяльності підприємства.

Особливо необхідно звернути увагу на постулати іншої концепції інституційного напрямку – ієрархічної теорії структури капіталу С. Майерса і Н. Мейлафа (1984), які спираючись на феномен асиметрії інформації, враховуючи її можливий вплив на формування структури капіталу, сформували базову інвестиційну модель, яка ґрунтується на аналізі переваг менеджерів щодо вибору джерел фінансування, тобто існування ієрархії фінансування.

Особливістю теорії ієрархії є твердження про відсутність будь-якого певного планового коефіцієнта боргового навантаження. Оскільки, за думкою розробників, компанія завжди буде прагнути залучити спочатку джерело фінансування вищої ієрархії, яке буде мати меншу ціну і найменший ризик [10, с. 172-173]. В даній концепції припускається брак можливості залучення ресурсів за певним фінансовим інструментом, що дещо не притаманне іншим концептуальним підходам, де виникає відчуття, що дослідники розглядають питання оптимізації структури капіталу на свого роду ідеальному ринку, якому притаманна відсутність браку коштів за прийнятним фінансовим інструментом.

Не зважаючи на достатньо різні посили концепцій обох напрямків об'єднуючим є факт, що в будь-якому випадку висновки базуються на коефіцієнті фінансового левериджу.

Разом з тим виникає питання стосовно цільового спрямування досліджень в яких використовуються постулати стейкхолдерської теорії, оскільки очевидна необхідність коригування основної мети формування оптимальної структури капіталу. Класично за мету приймається підвищення ефективності діяльності підприємства або збільшення його вартості на ринку. При цьому ключовим моментом в даному випадку є апріорність поняття підприємства, як основного дієвого суб'єкта економічних відносин. На відміну від цього, стейкхолдерська теорія на перший план виводить інтереси зацікавлених сторін, що відповідно повинно вимагати від коефіцієнта фінансового левериджу підвищити ефективність використання коштів саме стейкхолдерів.

Загально прийнята формула ефекту фінансового левериджу (європейський варіант) має такий вигляд [11, с. 1-3]:

$$ЕФЛ = (1 - СП_p) * (КВРА - ВКр) * \frac{ПК}{ВК}, \quad (1)$$

де ЕФЛ – ефект фінансового левериджу, що полягає в прирості коефіцієнта рентабельності власного капіталу, %;

СП<sub>p</sub> – ставка податку на прибуток, що виражена десятковим дробом;

КВРА – коефіцієнт валової рентабельності активів (відношення валового прибутку до середньої вартості активів), %;

ВКр – середній розмір відсотків за кредит, що сплачує підприємство за використання позикового капіталу, %;

ПК – середня сума використовуваного компаніям позикового капіталу;

ВК – середня сума власного капіталу підприємства.

Спробуємо проаналізувати можливий вплив дій стейкхолдерів на результати розрахунку за даною формулою у відповідності з постулатами теорії зацікавлених сторін.

В теоріях оптимізації структури капіталу, стейкхолдери класично класифікуються наступним чином: менеджери (managers), кредитори (debt-holders or creditors) та співвласники (equity-holders or bondholders) [8, с. 301-323]. В нашому випадку до даних груп зацікавлених сторін необхідно додати державу, як суб'єкта, який має інтерес щодо отримання податкових платежів. З огляду на фінансовий інтерес кожної з вищенаведених груп очевидно, що він лежить в площині розподілу фінансового результату від операційної діяльності в розумінні вітчизняного звіту про фінансові результати.

При цьому можна припустити, що окремо визначена зацікавлена сторона спрямовує свою поведінку на максимізацію отримання вигоди, що відповідно відображається в корегуванні результатів розрахунку за формулою ефекту фінансового леввериджу, але достатньо ясно, що використання інструментарію впливу достатньо обмежено (табл.2). При тому такий стейкхолдер постійно відчуває аналогічну поведінку інших стейкхолдерів, яка виступає у якості протидії, і таким чином можна спостерігати появу умовної угоди між цими суб'єктами, яка обумовлює правила розподілу отриманого фінансового результату, де коефіцієнт фінансового леввериджу виступає в якості своєрідного алгоритму.

Таблиця 2

**Інтереси груп стейкхолдерів в частині розподілу фінансового результату від операційної діяльності підприємства та інструменти впливу на його алгоритм**

Група стейкхолдерів	Інтерес	Інструмент впливу в формулі ЕФЛ
Менеджери	Частина фінансового результату на яку він може бути зменшений для збільшення операційних витрат на утримання персоналу.	Шляхом впливу на загальний обсяг фінансового результату.
Співвласники	Частина фінансового результату, яка може бути спрямована на виплату дивідендів. (Нефіксований рівень)	$(КВРА - ВКр) \rightarrow КВРА$ або $\frac{ПК}{ВК} \rightarrow min$
Кредитори	Частина фінансового результату, яка може бути спрямована на виплату процентів за борговими зобов'язаннями. (Фіксований рівень)	$(КВРА - ВКр) \rightarrow min$ або $\frac{ПК}{ВК} \rightarrow max$
Держава	Частина фінансового результату, яка може бути спрямована на виплату податків.	$СПр \rightarrow max$

Джерело: авторська розробка

Повертаючись до основної мети дослідження, виникає питання щодо здатності стейкхолдерів шляхом взаємодії забезпечити достатній рівень обсягу ресурсної складової фінансового потенціалу, спираючись на показник фінансового леввериджу. Сформуємо відповідь, спираючись на наступні міркування.

По-перше, зрозуміло, що зміна показників формули ефекту фінансового левериджу не можлива без умовного погодження з усіма зацікавленими сторонами, принаймні тому, що максимальне сумарне значення показників ВК та ПК обмежене, оскільки його надмірне збільшення явно призводить до необґрунтованого збільшення витрат.

По-друге, слід враховувати, що дана формула не враховує прихованих ресурсів підприємства.

По-третє, слід зазначити, що приведений приклад структуризації має спрощений характер оскільки дозволяє більш релевантно оцінити вплив поведінки зацікавлених сторін на діяльність підприємства. Але для практичного використання така абстракція є надмірною, оскільки це віддаляє концепцію від реального практичного світу, де цілком припустима та наявна можливість для особи обирати фінансові інструменти різних груп стейкхолдерів одночасно.

На нашу думку, класифікація має бути розширена та припускати наявність зацікавлених сторін із змішаними ознаками, які є варіаціями приведених вище базових груп з врахуванням обмежень, обумовлених реаліями практичного бізнес-середовища, а саме:

- особа з ознакою «співвласник» – може поєднувати ознаки «менеджера» або «кредитора», або одночасно і «менеджера» та «кредитора»;
- особа з ознакою «менеджер» – може поєднувати ознаки «кредитора»;
- особа з ознакою «кредитор» – може бути тільки «кредитором».

Слід визнати, що це значно ускладнює ситуацію, тому що концептуально коефіцієнт фінансового левериджу не спроможний враховувати численний склад об'єктів.

По-четверте, позитивним слід вважати аспект, що ретроспективний аналіз даного показника дійсно спроможний ефективно описувати рівень стабільності взаємовідносин стейкхолдерів в питаннях розподілу фінансового результату.

Підсумовуючи вищенаведене, можна стверджувати, що, на сьогодні, не можна однозначно підтвердити ефективність проведення оцінки структури ресурсної складової фінансового потенціалу підприємства інструментами, що характеризують структуру капіталу. Стає зрозумілим, що побудова моделі виключно на основі коефіцієнта фінансового левериджу як базового не дозволить розширити спектр дослідження та вийти за межі питання оптимізації процесів розподілу фінансового результату від операційної діяльності підприємства. Об'єктивно, такий підхід не дозволить повноцінно оцінювати стан категорії «фінансові ресурси» в питаннях потенціалу підприємства, оскільки її основна роль полягає безпосередньо саме в забезпеченні достатнього обсягу ресурсної складової операційної діяльності суб'єкта господарювання, результати якої обумовлюють отримання вигоди зацікавлених сторін від вкладених ресурсів.

В той же час, припускаючи можливість глибокої концептуальної трансформації коефіцієнту фінансового левериджу в бік приближення до постулатів стейкхолдерської теорії, на думку авторів, можна досягти необхідного позитивного результату.

В новій концепції слід змінити принцип визначення головної характерної ознаки джерела фінансування. Якщо в класичній концепції розрахунку фінансового важелю ознакою джерела фінансування є класифікація за принципом віднесення ресурсів до власних або запозичених, в розумінні визначеному порядком відображення фінансового інструменту в офіційній звітності суб'єкта господарювання, то в запропонований концепції виключної характерною ознакою повинна стати приналежність власника фінансового ресурсу до обраної групи стейкхолдерів.

З огляду на це, вважаємо за доцільне введення поняття – коефіцієнт важелю стейкхолдера, який має наступний вигляд:

$$LS = \frac{FR}{TFR}, \quad (2)$$

де  $FR$  – обсяг фактично залучених фінансових ресурсів та ресурсів, що можуть бути залучені суб'єктом господарювання від визначеної групи стейкхолдерів;

$TFR$  – загальний обсяг фактично залучених фінансових ресурсів та ресурсів, що можуть бути залучені суб'єктом господарювання (валюта балансу плюс зобов'язання стейкхолдерів з фінансування).

Сутність даного показника, як питомої ваги участі групи стейкхолдерів в формуванні ресурсної складової фінансового потенціалу суб'єкта господарювання очевидна. При цьому до складу визначальних елементів показника можуть бути прийняті будь-які структурні компоненти ресурсної складової які мають грошову оцінку. Індивідуальні ознаки різноманітних фінансових інструментів в даному випадку не мають значення.

Позитивним аспектом застосування даного коефіцієнта є можливість врахування прихованих ресурсів та його гнучкість щодо трансформації у відповідності з обраною метою дослідження.

Наведемо окремі можливі варіації такої трансформації.

По-перше, доступна можливість одночасного формування динамічних рядів зміни даного показника за різними групами зацікавлених сторін, в тому числі змішаних (наприклад груп співвласників, співвласників-менеджерів, банків та інших кредиторів).

По-друге. Цікавим має бути результати аналізу з врахуванням строковості залучених коштів від стейкхолдерів, що може бути представлено наступним чином:

- умовно короткостроковий рівень левериджу – класичний варіант;
- умовно середньостроковий рівень левериджу – класичний варіант за вирахуванням короткострокових залучень;
- умовно довгостроковий рівень левериджу – класичний варіант за вирахуванням короткострокових та середньострокових залучень.

По-третє. Гіпотетично можна припустити застосування в аналізі показника ефекту стейкхолдерського левериджу по аналогії з фінансовим, що об'єктивно може вказувати на характер поведінки коефіцієнта загальної рентабельності по всім вкладеним стейкхолдерами ресурсами в залежності від змін обсягу та вартості ресурсів конкретної групи зацікавлених сторін.

Формула ефекту стейкхолдерського важелю може виглядати наступним чином:

$$DSL_i = (RC_{TFR} * k_{\max TFR} - RC_{FR_i} * k_{\max FR_i}) * \frac{FR_i}{(TFR - FR_i)}, \quad (3)$$

де  $DSL_i$  – ефект стейкхолдерського левериджу від  $i$ -тої групи стейкхолдерів, що полягає в визначенні поведінки коефіцієнта рентабельності вкладених стейкхолдерами ресурсів, %;

$RC_{TFR}$  – загальний коефіцієнт рентабельності вкладених стейкхолдерами ресурсів, %;

$RC_{FR_i}$  – коефіцієнт рентабельності вкладених стейкхолдерами ресурсів  $i$ -тої групи, %;

$k_{\max TFR}$  – загальний податковий коректор;

$k_{\max FR_i}$  – податковий коректор  $i$ -тої групи стейкхолдерів;

$FR_i$  – обсяг фактично залучених фінансових ресурсів та ресурсів, що можуть бути залучені суб'єктом господарювання від  $i$ -тої групи стейкхолдерів;

$TFR$  – загальний обсяг фактично залучених фінансових ресурсів та ресурсів, що можуть бути залучені суб'єктом господарювання (валюта балансу плюс зобов'язання стейкхолдерів з фінансування).

Безумовно, доцільність та можливість застосування даної формули потребує додаткового аналізу та вивчення.

Взагалі, враховуючи, що розрахунки на основі показника стейкхолдерського левериджу не потребують підтвердження офіційною звітністю, а для їх обчислення достатньо поточних даних, отриманих з облікових реєстрів підприємства, об'єктивно можна зробити припущення щодо можливості формування на їх базі динамічної моделі моніторингу стану ресурсної складової фінансового потенціалу підприємства.

**Висновки.** В результаті огляду методологічних підходів науковців до процесів моніторингу стану ресурсної складової фінансового потенціалу підприємства можна зазначити наявність спроб поєднати їх з методами концептуальних теорій оптимізації структури капіталу, які переважно на даний момент використовують для аналізу коефіцієнт фінансового левериджу або його похідні варіації. При цьому підходи дослідників не в повній мірі дозволяють нівелювати як загально визнані проблеми технології обчислення показника фінансового важелю так і проблеми обумовлені відмінністю сутностей категорій «фінансові ресурси» та «капітал».

Огляд наукових літературних джерел дозволяє зробити висновок про практичну відсутність науково обґрунтованих моделей моніторингу стану забезпечення фінансовими ресурсами суб'єкта господарювання, що очевидно потребує розширення якісного складу показників або навіть трансформації поглядів на принципи структуризації джерел формування ресурсної складової.

Важливо відзначити, що ці напрямки досліджень привертають увагу економістів-практиків, особливо в урахуванням процесів стрімкого розвитку кількості різновидів сучасних фінансових інструментів. Відповідно, подальший розвиток і використання нових концепцій для побудови динамічних моделей може стати ключовим фактором для ефективного управління фінансовим потенціалом та забезпечення стабільного розвитку підприємств в сучасних умовах ринкової економіки.

#### Список використаних джерел:

1. Дідух С.М., Федорова Т.С. Структура капіталу підприємства: теоретичні підходи та напрямки оптимізації в сучасних умовах. *Науковий журнал «Економіка і регіон»*. 2023. № 4(87). С. 174–180. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2022.4\(87\).2796](https://doi.org/10.26906/EiR.2022.4(87).2796) (дата звернення: 10.04.2024).
2. Корнійчук Г.В. Фінансові ресурси як елемент фінансового потенціалу агроформувань. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 8. С. 44–45. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/8\\_2017/10.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/8_2017/10.pdf) (дата звернення: 15.04.2024).
3. Богма О., Камінський С., & Гутник П. Фінансовий потенціал підприємства: методика оцінювання. *SCIENTIA-FRUCTUOSA (ВІСНИК Київського національного торговельно-економічного університету)*. 2022. № 142(2). С. 36–47. DOI: [https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2022\(142\)03](https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2022(142)03) (дата звернення: 15.04.2024).
4. Вакульчик О.М., Дубицький Д.П. Оцінка економічної безпеки підприємства в умовах кредитування. *Економічний вісник*. 2013. № 3. С. 108–115. URL: [https://ev.nmu.org.ua/docs/2013/3/EV20133\\_108-115.pdf](https://ev.nmu.org.ua/docs/2013/3/EV20133_108-115.pdf) (дата звернення: 16.04.2024).
5. Han-Suck Song. Capital Structure Determinants. An Empirical Study of Swedish Companies. *INFRA*. 2005. No. 25. P. 1–26. URL: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:565199/FULLTEXT01.pdf> (дата звернення: 16.04.2024).
6. Raghuram G. Rajan Luigi Zingales. What do we know about capital structure? Some evidence from international data. *NBER WORKING PAPER SERIES*. No. 4875. 1994. P. 1–53. URL: [https://www.nber.org/system/files/working\\_papers/w4875/w4875.pdf](https://www.nber.org/system/files/working_papers/w4875/w4875.pdf) (дата звернення: 16.04.2024).
7. Люта О.В., Бухтіарова А.Г. Теоретичні підходи до оптимізації структури капіталу підприємства з погляду сучасної фінансової теорії. *Інноваційна економіка*. 2012. № 1(27). С. 92–96. URL: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/56832/7/Liuta\\_Teoretychni\\_pidkhody.pdf;jsessionid=3EE851DEEE9EAEDD1081137023F9315D](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/56832/7/Liuta_Teoretychni_pidkhody.pdf;jsessionid=3EE851DEEE9EAEDD1081137023F9315D) (дата звернення: 14.04.2024).
8. Özde Öztekin. Capital Structure Decisions around the World: Which Factors Are Reliably Important? *The Journal of Financial and Quantitative Analysis*. Vol. 50. No. 3 (JUNE 2015). P. 301–323. URL: [https://www.jstor.org/stable/43862254#:~:text=Capital%20Structure%20Decisions%20around%20the%20World%3A%20Which%20Factors%20Are%20Reliably%20Important%3F,-%C3%96zde%20%3%96ztekin\\*&text=This%20article%20examines%20the%20international,leverage%2C%20profits](https://www.jstor.org/stable/43862254#:~:text=Capital%20Structure%20Decisions%20around%20the%20World%3A%20Which%20Factors%20Are%20Reliably%20Important%3F,-%C3%96zde%20%3%96ztekin*&text=This%20article%20examines%20the%20international,leverage%2C%20profits) (дата звернення: 20.04.2024).
9. Стеценко Б. Теоретичні підходи до визначення оптимальної структури капіталу акціонерного товариства. Ринок цінних паперів України. *Вісник Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку*. 2010. № 5-6. С. 41–46. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/rcpu\\_2010\\_5-6\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/rcpu_2010_5-6_7) (дата звернення: 12.04.2024).

10. Стахорська С.І. Концептуальні основи розвитку теорії управління структурою капіталу підприємства. *Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця: матер. міжнар. наук.-практ. конф., 31 травня–1 червня 2018 р.* 2018. С. 172–173. URL: [http://www.repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/19357/1/%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8\\_%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%85%D0%BE%D1%80%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0.pdf](http://www.repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/19357/1/%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8_%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%85%D0%BE%D1%80%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0.pdf) (дата звернення: 15.04.2024).

11. Сініцин О.О. Фінансовий леверидж в управлінні структурою капіталу. *Ефективна економіка*. 2014. № 9. С. 1–3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3334> (дата звернення: 10.04.2024).

### References:

1. Didukh S. M., Fedorova T. S. (2023) Struktura kapitalu pidpryyemstva: teoretychni pidkhody ta napyamky optimizatsii v suchasnykh umovakh [The capital structure of an enterprise: theoretical approaches and optimization directions in modern conditions]. *Naukovyi zhurnal "Ekonomika i rehion"*, vol. 4(87), pp. 174–180. DOI: [https://doi.org/https://doi.org/10.26906/EiR.2022.4\(87\).2796](https://doi.org/https://doi.org/10.26906/EiR.2022.4(87).2796) (accessed April 10, 2024).

2. Korniiichuk H. V. (2017) Finansovi resursi yak element finansovogo potentsialu agroformuvan' [Financial resources as an element of agricultural enterprises financial potential]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 8, pp. 44–45. Available at: [http://www.investplan.com.ua/pdf/8\\_2017/10.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/8_2017/10.pdf) (accessed April 15, 2024).

3. Bohma O., Kaminskiy S., & Gutnik P. (2022) Finansoviy potentsial pidpryyemstva: metodika otsinyuvannya [Financial potential of an enterprise: evaluation methodology]. *SCIENTIA FRUCTUOSA (VISNIK Kyivs'koho natsional'noho torhovel'no-ekonomichnoho universytetu)*, no. 142(2), pp. 36–47. DOI: [https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2022\(142\)03](https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2022(142)03) (accessed April 15, 2024).

4. Vakulchik O. M., Dubytskyi D. P. (2013) Otsinka ekonomichnoyi bezpeky pidpryyemstva v umovakh kredyтування [Evaluating the economic security of an enterprise under lending conditions]. *Ekonomichniy visnyk*, no. 3, pp. 108–115. Available at: [https://ev.nmu.org.ua/docs/2013/3/EV20133\\_108-115.pdf](https://ev.nmu.org.ua/docs/2013/3/EV20133_108-115.pdf) (accessed April 16, 2024).

5. Han-Suck Song (2005) Capital Structure Determinants. An Empirical Study of Swedish Companies. *INFRA*, no. 25, pp. 1–26. Available at: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:565199/FULLTEXT01.pdf> (accessed April 16, 2024).

6. Raghuram G. Rajan Luigi Zingales. (1994) What do we know about capital structure? Some evidence from international data. *NBER WORKING PAPER SERIES*, no. 4875, pp. 1–53. Available at: [https://www.nber.org/system/files/working\\_papers/w4875/w4875.pdf](https://www.nber.org/system/files/working_papers/w4875/w4875.pdf) (accessed April 16, 2024).

7. Liuta O. V., Bukhtiarova A. H. (2012) Teoretychni pidkhody do optimizatsii struktury kapitalu pidpryyemstva z pohlyadu suchasnoyi finansovoyi teorii [Theoretical approaches to optimizing the capital structure of an enterprise from the perspective of modern financial theory]. *Innovatsiyna ekonomika*, no. 1(27), pp. 92–96. Available at: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/56832/7/Liuta\\_Teoretychni\\_pidkhody.pdf;jsessionid=3EE851DEEE9EAEDD1081137023F9315D](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/56832/7/Liuta_Teoretychni_pidkhody.pdf;jsessionid=3EE851DEEE9EAEDD1081137023F9315D) (accessed April 14, 2024).

8. Özde Öztekin (2015) Capital Structure Decisions around the World: Which Factors Are Reliably Important? *The Journal of Financial and Quantitative Analysis*, vol. 50, no. 3, pp. 301–323. Available at: [https://www.jstor.org/stable/43862254#:~:text=Capital%20Structure%20Decisions%20around%20the%20World%3A%20Which%20Factors%20Are%20Reliably%20Important%3F,-%C3%96zde%20%3%96ztekin\\*&text=This%20article%20examines%20the%20international,leverage%2C%20profits](https://www.jstor.org/stable/43862254#:~:text=Capital%20Structure%20Decisions%20around%20the%20World%3A%20Which%20Factors%20Are%20Reliably%20Important%3F,-%C3%96zde%20%3%96ztekin*&text=This%20article%20examines%20the%20international,leverage%2C%20profits) (accessed April 20, 2024).

9. Stetsenko B. (2010) Teoretychni pidkhody do vyznachennya optimalnoyi struktury kapitalu aktsionernoho tovarystva [Theoretical approaches to determining the optimal capital structure of a joint-stock company] *Rynok tsinnykh paperiv Ukrainy. Visnyk Derzhavnoyi komisiyi z tsinnykh paperiv ta fondovoho rynku*, no. 5–6, pp. 41–46. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/rcpu\\_2010\\_5-6\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/rcpu_2010_5-6_7) (accessed April 12, 2024).

10. Stakhorska S. I. (May 31 – June 1, 2018) Kontseptualni osnovy rozvytku teorii upravlinnia strukturoiu kapitalu pidpryyemstva [The conceptual foundations of developing the theory of enterprise capital structure management] *Ekonomichniy rozvytok i spadshchyna Semena Kuznetsia: mater. mizhnar. nauk.-prakt. konf.* P. 172–173. (accessed April 15, 2024).

11. Sinitsyn O. O. (2014) Finansovyi leveridzh v upravlinni strukturoiu kapitalu [Financial leverage in capital structure management]. *Efektivna ekonomika*, no. 9, pp. 1–3. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3334> (accessed April 10, 2024).



UDC 004.8:005.591.6:331.103.27

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.3>**Bazaka Roman**PhD in Social Communications, Associate Professor,  
Kherson State Agrarian and Economic University

(Kherson / Kropyvnytskyi)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3000-6166>**Базака Р.В.**Херсонський державний аграрно-економічний університет  
(м. Херсон / м. Кропивницький)**THE MECHANISM OF USING ARTIFICIAL INTELLIGENCE TECHNOLOGIES  
IN THE PROCESSES OF MOTIVATION OF THE COMPANY'S EMPLOYEES****МЕХАНІЗМ ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ  
У ПРОЦЕСАХ МОТИВАЦІЇ СПІВРОБІТНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА**

*Modern organizations face unprecedented challenges in attracting, retaining, and motivating employees in a dynamic business environment. In this regard, the study of the use of artificial intelligence technologies in the field of employee motivation is of particular interest and relevance. This research article is devoted to the study of the possibilities and prospects of using artificial intelligence technologies in employee motivation. It is aimed at unlocking the potential of artificial intelligence to create effective and innovative strategies for staff motivation, as well as at analyzing the benefits and challenges associated with the introduction of such technologies in enterprise management. The article discusses the main aspects of the use of artificial intelligence technologies in employee motivation, analyzes the current state of research in this area of science, and provides recommendations for the practical application of the results obtained. The work is aimed at developing innovative approaches to HR management and increasing interest in the use of artificial intelligence in the business environment.*

**Keywords:** artificial intelligence, employee motivation, personnel management, personalization of motivational strategies, innovative technologies, productivity, emotional environment, personalized training programs, automation.

Сучасні організації зіштовхуються з безпрецедентними викликами у залученні, утриманні та мотивації співробітників в умовах динамічного бізнес-середовища. Залучення та утримання активного й талановитого персоналу стає ключовим фактором успіху для багатьох компаній, а ефективна мотивація співробітників визнається одним з найважливіших засобів досягнення високої продуктивності та задоволення роботою. У зв'язку з цим, дослідження використання технологій штучного інтелекту в сфері мотивації співробітників набуває особливого інтересу та актуальності. Технології штучного інтелекту надають компаніям можливість автоматизувати рутинні процеси, аналізувати великі обсяги даних та створювати персоналізовані підходи до управління персоналом. У цьому контексті, використання штучного інтелекту для мотивації співробітників може виявитися ключовим фактором для досягнення конкурентної переваги та збереження високої ефективності в організації. Ця наукова стаття присвячена дослідженню можливостей та перспектив використання технологій штучного інтелекту у мотивації співробітників. Вона спрямована на розкриття потенціалу штучного інтелекту для створення ефективних та інноваційних стратегій мотивації персоналу, а також на аналіз переваг та викликів, пов'язаних із впровадженням таких технологій у менеджмент підприємства. У статті розглянуто основні аспекти використання технологій штучного інтелекту в мотивації співробітників, проведено аналіз поточного стану досліджень у цій галузі науки, а також надано рекомендації для практичного застосування отриманих результатів. Робота спрямована на розвиток інноваційних підходів до управління персоналом та підвищення інтересу до використання штучного інтелекту в бізнес-середовищі.

**Ключові слова:** штучний інтелект, мотивація співробітників, управління персоналом, персоналізація мотиваційних стратегій, інноваційні технології, продуктивність, емоційне середовище, персоналізовані навчальні програми, автоматизація.

**Formulation of the problem.** In today's ever-changing business world, the ability to attract, retain, and motivate staff is a key factor for companies' success. In light of this, there is a need to look for new technological solutions that will help companies optimize their HR processes and increase team efficiency. One of the promising technologies that can be actively used in these processes is artificial intelligence (AI), which is now increasingly being implemented in the field of human resource management.

Artificial intelligence technologies allow companies to automate a number of routine and mechanical tasks, freeing up employees' time and energy to perform intellectually complex, human-centered, and creative tasks. At the same time, the use of AI, with its personalization algorithms, can be particularly effective in the area of staff motivation.

The relevance of the article is stipulated by the need to study the possibilities of artificial intelligence technologies in management, in particular, in employee motivation. The study of the use of AI technologies in the field of employee motivation is relevant and important for two reasons: first, according to the latest trends in the labor market, increasing the level of employee motivation is becoming a priority for many companies; second, the rapid development of AI technologies opens up wide opportunities for their application in solving this problem, but at the same time it creates new challenges that require detailed study and analysis.

**Analysis of recent research and publications.** Today, both scientists and practitioners from around the world are actively engaged in the implementation of artificial intelligence technologies in various areas of production, including management. Among the foreign researchers: Richard E. Boyatzis, Sean A. Gould, Edward L. Decky, and Richard S. Greener, among others. Ukrainian scientists are also actively researching the use of artificial intelligence technologies in management: O. Vyshnevskiy specializes in research in the field of human resource management and organizational behavior, in particular, he studies the issues of staff motivation and the use of artificial intelligence technologies in this context [8]; I. Redko studies the effectiveness of using various human resource management technologies, including artificial intelligence [10]; O. Aslanian and N. Ovsienko study the features of successful implementation of AI in the processes of innovation and optimization at enterprises [1]; N. Kmet and Y. Zintso study the implementation of artificial intelligence in the development of personnel management systems [4].

**Formulation of the purpose of the article.** The purpose of the article is to reveal the potential of AI for creating innovative and effective strategies for staff motivation, and to identify the main advantages and challenges arising from the introduction of such technologies into management practice. Achieving this goal involves a number of tasks:

- considering modern methods and approaches to personnel management;
- studying the capabilities of AI technologies in staff motivation;
- analyzing the benefits and challenges of using AI in employee motivation: determining the benefits of automating and personalizing motivation processes using artificial intelligence;
- developing of recommendations for the practical application of artificial intelligence technologies in the process of motivating the company's staff.

**Presentation of the main material.** Modern human resources management in Ukraine is characterized by a shift away from traditional management methods. Analyzing the areas of business that are currently actively developing and growing, we can distinguish a number of approaches based on a personalized approach to employees and the introduction of information systems into the production process. Today, the most common methods of staff motivation include flexible work schedules, emotional intelligence in leadership, development of a supportive culture, skills development and training, risk management and team diversification, and automation and analytics of HR management (this method involves the use of information technology to analyze data on work productivity, employee satisfaction, and other aspects of management to help management make informed decisions).

---

These approaches help companies to effectively manage personnel and succeed in a competitive business environment, but by enriching and enhancing them with AI technologies, it is possible to develop more advanced and productive systems for managing and motivating staff. What we mean by AI: “Artificial intelligence is a function of artificial consciousness represented by a system of algorithms created and controlled by it, providing self-learning in accordance with available information, acquired knowledge, rules, laws of society and its experience, creating new knowledge on this basis to fulfill human instructions, as well as the ability to conduct self-diagnosis and justify decisions made by it” [4; 9].

Let's briefly consider and characterize the possibilities of artificial intelligence technologies in management and in staff motivation in particular.

Artificial intelligence can analyze data on the performance of each employee and provide personalized feedback. For example, it can point out achievements and provide advice on how to improve certain aspects of a production task. AI can automatically analyze each employee's productivity data, including results, time spent on tasks, and quality of work performed. Based on this data, personalized reports can be generated for each employee with recommendations on their strengths and weaknesses. These recommendations can be related to both professional development and productivity improvement.

Another function that AI can perform is customizing performance metrics: AI can help set up personalized performance metrics for each employee according to their role, tasks, and goals. This allows employees to better understand how their actions affect the results and how they can improve their performance.

In order to improve performance, AI can, based on an analysis of each employee's skills and abilities, help create individualized training plans that take into account the specific needs and goals of each employee. This process can have several stages: at the first stage, AI can analyze information about an employee's skills and knowledge, including assessment results, peer feedback, and other sources, to determine their strengths, weaknesses, and individual training needs. Based on this assessment, AI can develop a personalized training plan for each employee (the plan can include specific courses, training materials, exercises, and tasks to improve weaknesses).

At the next stage, AI can analyze the results of tests, assignments, and other assessments to adapt the learning material and offer additional resources or tasks where needed.

After adjusting the curriculum, artificial intelligence can track each employee's progress in training again and provide reports and recommendations for further development. This allows both employees and management to receive feedback on their success and opportunities for improvement.

Personalized learning programs can be made available on a variety of platforms, including websites, mobile apps, and learning management systems, allowing employees to access learning material anytime, anywhere. In general, personalized training programs developed using artificial intelligence allow you to optimize the learning process, providing an individual approach to the development of each employee.

At the last stage, artificial intelligence can detect the achievements and successes of employees and automatically send notifications of rewards and recognition for their work. It is worth noting that many modern companies using innovation management approaches use artificial intelligence technologies to train their employees and future employees. For example, Genesis, a Ukrainian co-founding IT company that builds global technology businesses together with the best European entrepreneurs, uses the Strum multimedia online platform equipped with artificial intelligence technologies to train both future and current employees [11]. Most of these platforms, in addition to being multi-platform and multimedia, use a gamification approach – using game elements and mechanics to encourage and motivate people to achieve goals and improve performance. AI can reproduce these mechanics and create personalized gaming experiences for each employee. AI can create

personalized games or simulations that help employees learn new skills or solve problems in a playful way. This can make the learning process more engaging and effective, and the use of AI-powered gamification can create a stimulating and engaging environment that helps to increase employee motivation and engagement.

The next AI technology is the ability to analyze employee emotions. AI can analyze textual data contained in messages, emails, and other sources to understand the mood of employees. Emotion analysis using artificial intelligence involves processing text data to determine the emotional state or mood of the person who created it. It can be a useful tool in HR management to identify and respond to the emotional state of employees. This process can have several stages: sentiment analysis, detection of fatigue, recognition of emotional expressions, and personalized response (artificial intelligence can provide personalized recommendations and responses to the employee) [7]. Artificial intelligence can analyze the emotional state of employees over time to identify trends and patterns that may indicate the overall emotional climate in the organization. Based on this data, strategic decisions can be made to improve the emotional state of staff [2].

In general, emotion analysis using artificial intelligence can help managers manage the emotional aspects of the work process and maintain psychological comfort and atmosphere in the enterprise.

The next AI technology could be its ability to automate routine work (it can automate routine tasks, freeing up employees' time and energy to perform more interesting and creative tasks, which can improve emotional well-being and increase employee motivation).

AI can be used to automate routine tasks at various levels, ranging from mundane administrative tasks to complex data management processes, including: automated email processing (by classifying, sorting, and responding to standard queries); document management (AI can automatically determine the importance of emails, categorize them, and send responses to predefined queries. For example, it can automatically determine the importance of emails, categorize them, and send responses to queries using predefined templates); document management (AI can scan and classify documents, automatically identify key information, and extract it for further processing); automated statements (AI can create automated statements and reports based on accumulated data. For example, it can analyze financial data and generate financial reports without the need to manually enter and analyze data); chatbots for customer support: (artificial intelligence can be used to create chatbots that automatically respond to customer requests, providing information or solving problems without the participation of live operators – this mechanism is already actively used by enterprises, and is already available for use even by managers); automated order processing (artificial intelligence can automate the processing of the order status for customers) [1; 3; 4].

Automation of complex but routine production processes helps free up employees' time and energy, which they can spend on more valuable tasks in terms of human capital. Such as strategic planning, creative projects, and customer interaction. This can increase employee motivation, as they will see more value and results from their work and will be able to focus on tasks that truly require human attention and reflection.

**Conclusions.** Based on the above findings and analysis of the results, several key conclusions can be drawn: the use of artificial intelligence allows creating individual approaches to staff motivation, taking into account their unique needs, skills, and development prospects; it will help improve the effectiveness of motivational programs and make them more adaptive to changes in the organizational environment; the use of artificial intelligence to analyze text data allows understanding the emotional state of staff and taking appropriate measures to improve it. This can help to increase staff motivation through continuous self-improvement and development of professional competencies); introducing automation and efficiency in task management using artificial intelligence can reduce stress and workload

---

on employees, which in turn can have a positive impact on their overall job satisfaction and emotional well-being.

Given these aspects, we can conclude that the use of artificial intelligence technologies in employee motivation has significant potential to increase the efficiency and effectiveness of an organization's operations, as well as to provide a more favorable and satisfactory working environment for all employees, which in turn will help increase the company's resilience to various negative market factors and enhance its competitiveness and development.

### References:

1. Aslanian O. I. (2024) Experience of using artificial intelligence by global innovation leaders. *Tendentsii rozvytku marketynhu v umovakh nevyznachenosti: Zbirnyk materialiv Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii*. Lviv: Lvivskiy natsionalnyi universytet imeni Ivana Franka. 350 p.
2. Blain L. GPT-4 is 82% more persuasive than humans, and AIs can now read emotions. *Newatlas. Technology*. Available at: [https://newatlas.com/technology/gpt-persuasion-manipulation/?itm\\_source=newatlas&itm\\_medium=article-body](https://newatlas.com/technology/gpt-persuasion-manipulation/?itm_source=newatlas&itm_medium=article-body) (Accessed April 25, 2024).
3. Hornbeek M. Harnessing AI for Automated and Toil-Free SRE. *DevOps.com: A Division of Techstrong Group, Inc.* Available at: <https://devops.com/harnessing-ai-for-automated-and-toil-free-sre/> (Accessed April 26, 2024).
4. Kmet N. P. (2024) Artificial intelligence in the development of an enterprise management system. *Tendentsii rozvytku marketynhu v umovakh nevyznachenosti: Zbirnyk materialiv Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii*. Lviv: Lvivskiy natsionalnyi universytet imeni Ivana Franka, 350 p.
5. Kovtunenکو Yu. V. (2019) Application of artificial intelligence in the enterprise management system: advantages and disadvantages. *Economic journal Odesa polytechnic university*, no. 2 (7), pp. 93–99.
6. Kurepin V. M. (2020) The Role of Artificial Intelligence in the Management of Human Resources and Professional Risks at Enterprises. *Upravlinnia sotsialno-ekonomichnymy transformatsiiami hospodarskykh protsesiv: realii ta vyklyky*. pp. 118–120. Available at: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/11483/1/118-120.pdf> (Accessed April 12, 2024).
7. Lejtenyi P. AI speech analysis may aid in assessing and preventing potential suicides, says Concordia PhD candidate Alaa Nfissi. *Concordia Universiti Monreal*. Available at: <https://www.concordia.ca/news/stories/2024/04/30/ai-speech-analysis-can-assessing-and-preventing-potential-suicides-says-concordia-phd-candidate-alaa-nfissi.html> (Accessed April 25, 2024).
8. Liashenko V. I. (2018) Digital modernisation of Ukraine's economy as an opportunity for breakthrough development. *Monograph*. Kyiv: NAN Ukrainy, In-t ekonomiky prom-sti, 252 p.
9. Shevchenko A. I. (2023) Strategy for the development of artificial intelligence in Ukraine. P. 59–69. Available at: [https://jai.in.ua/archive/2023/ai\\_mono.pdf](https://jai.in.ua/archive/2023/ai_mono.pdf) (Accessed April 6, 2024).
10. Skirko P. O., & Redko I. V. (2020) Overview of methods for implementing neural computing on an embedded system. *Elektronna ta Akustychna Inzheneriia*, no. 3(1), pp. 34–37.
11. Strum! Available at: <https://strum.education/student/courses> (Accessed March 5, 2024).
12. Taranych A. V., Pelekhatskyi D. O. (2024) The use of artificial intelligence in the strategic management of enterprises. *Ekonomika Ukrainy*, no. 1 (746), pp. 54–65.

UDC 519.86

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.4>**Bilousova Tetiana**

Senior Lecturer,

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)

## GENERAL ECONOMIC EQUILIBRIUM MODELS

### МОДЕЛІ ЗАГАЛЬНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ РІВНОВАГИ

*The article examines the possibilities and limitations of empirical models of general economic equilibrium and makes their classification. Computable general equilibrium models are divided into two groups: the first group is based on the equilibrium price model (G. Scarf's approach), the second is based on a multi-sectoral model of economic growth (L. Johansen's approach). Dynamic stochastic general equilibrium models are also divided into two groups: the first group is based on the model of the real business cycle (the approach of F. Kydland and E. Prescott), the second is based on the model of various behavior of firms in conditions monopolistic competition (the approach of J. Rotemberg and M. Woodford). Within each group, empirical models were studied according to the following criteria: the scale of the economy, its openness; application for current and future assessments; socio-economic phenomenon under study.*

**Key words:** *classification, general economic equilibrium, applied general equilibrium, computable general equilibrium, dynamic stochastic general equilibrium.*

У статті розглянуто можливості та обмеження емпіричних моделей загальної економічної рівноваги, здійснено їх класифікацію. Класифікація емпіричних моделей проведена для кожного традиційного типу моделей загальної економічної рівноваги – обчислюваних та динамічних стохастичних. Моделі обчислюваної загальної рівноваги поділені на дві групи: перша група заснована на моделі рівноважних цін (підхід Г. Скарфа), у якій побудований простий приклад глобальної нестійкості ринкової рівноваги, друга – на мультигалузевій моделі економічного зростання (підхід Л. Йохансена). Аналіз масиву емпіричних моделей дозволяє стверджувати, що основна частина моделей загальної рівноваги першої групи, що обчислюється, застосовується для поточних оцінок функціонування бюджетної системи закритої національної економіки; моделі другої групи – для поточних та довгострокових оцінок стану відкритої субглобальної та національної економіки у межах різних інтеграційних процесів. Моделі динамічної стохастичної загальної рівноваги також розділені на дві групи: перша група заснована на моделі реального бізнес-циклу (підхід Ф. Кідланда та Е. Прескотта), друга – на моделі різної поведінки фірм в умовах монополістичної конкуренції (підхід Дж. Ротемберга та М. Вудфорда). Моделі динамічної стохастичної загальної рівноваги першої групи застосовуються головним чином для середньострокових оцінок макроекономічних процесів функціонування глобальної та національної економіки; моделі другої групи – для поточних та короткострокових оцінок стану глобальної, субглобальної та національної економік за умов шоків на галузевих та фінансових ринках. У межах кожної групи зроблено розмежування емпіричних моделей за такими критеріями: масштаб економіки, її відкритість; застосування для поточних та перспективних оцінок; досліджуване соціально-економічне явище. При використанні моделей загальної рівноваги в прикладних дослідженнях, необхідно враховувати, що незважаючи на численні спроби, не вдалося знайти скільки-небудь загальні та природні умови, що забезпечують єдиність і стійкість рівноваги.

**Ключові слова:** *класифікація, загальна економічна рівновага, прикладна загальна рівновага, обчислювана загальна рівновага, динамічна стохастична загальна рівновага.*

**Formulation of the problem.** There is a need to classify empirical models for each traditional type of general economic equilibrium model – computable and dynamic stochastic. Also, within each group, distinguish between empirical models according to the following criteria: the scale of the economy, its openness; application for current and prospective assessments; the studied socio-economic phenomenon.

**Analysis of recent research and publications.** The hypothesis about the existence of general economic equilibrium was originally set out in the work of L. Walras. Pure political economy was conceived by Walras as a theory of price determination under a hypothetical regime of free competition [1-2]. The author argued that "...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, the fact that the volumes of demand and supply for each product are equal 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 (algorithms) of general economic equilibrium inevitably become more complex, incorporating approaches from related disciplines: game theory, algebra and linear programming [2-3]. General economic equilibrium models are actively used as an applied tool in analyzing the effectiveness of economic policies, as well as the influence of various types of impacts on the economy at various levels [4]. General equilibrium models used to obtain quantitative estimates are divided into two types: computable and dynamic stochastic.

**Formulation of the purpose of the article.** The purpose of this study is to systematize existing empirical models within the framework of the general equilibrium approach. The array under study included empirical studies covering the time period 1950–2014.

**Presenting of the main material.** *Empirical computable general equilibrium models.* Empirical computable general equilibrium models involve the use of econometric methods, namely the solution of a system of nonlinear equations, as a result of which it is possible to achieve an equilibrium of supply and demand in the markets of goods, services and factors of production. Variables are differentiated into exogenous and endogenous. Each new endogenous variable is associated with constraints that may reflect market equilibrium conditions, and then a fitting or calibration procedure is performed. Equilibrium is achieved through iterative recalculation. Computable general equilibrium model algorithm comes down to obtaining, through calibration, a system of balance equations that describe the connections and behavior of economic agents [5-7]. Depending on the type of the initial model, empirical computable general equilibrium models can be divided into two groups: the first group is based on the equilibrium price model (G. Scarf's approach), the second – on a multi-sectoral model of economic growth (L. Johansen's approach).

*First group of computable general equilibrium models.* Is based on an algorithm for calculating price equilibrium for the general economic model of exchange, proposed by G. Scarfe [8-9]. The algorithm is based on the fixed point theorem, game theory and the simplex method of optimization problem of linear programming [3-4]. These models are referred to as applied general equilibrium models. The object of study of the first group of computable general equilibrium models is mainly fiscal policy in a static, closed national economy. Within the first group of models, estimates are constructed for an open economy from the point of view of finding the optimum between the level of customs duties and budget expenditures.

*The second group of computable general equilibrium models* is based on L. Johansen's algorithm [10] using V. Leontiev's input-output tables, as well as social accounting matrices.

L. Johansen's model, including R. Solow's production functions and R. Frisch's consumer demand functions, was built for the Norwegian economy and was called the Multi-Sectoral Growth Model. In this model, the production of each sector is represented as a Cobb–Douglas function for capital and labor with neutral technical progress, and consumption includes a full set of expenses as direct and cross price elasticities, according to the Frisch methodology. [11-12]. The model includes a lot of endogenous and exogenous variables and is considered the first Computable General Equilibrium Model, based on a system of reduced equilibrium balances of factors, goods, budget equations and price equations.

L. Johansen's computable general equilibrium models, in addition to Cobb–Douglas functions, can include functions with constant elasticity of substitution. They assume that, first, the elasticities of substitution in each market are constant. Second, the elasticity of substitution between any two competing products in a market is the same as between any other pair of competing products in the same market. Also, functions of constant elasticity of transformation are used, which are a consequence of a function with constant elasticity of substitution. Where the production capabilities of a firm (industry) depend on various combinations of production activities. General economic equilibrium is calculated using specialized application packages.

Empirical models of the second group, compared to the models of the first group, are the most numerous and are used to assess the behavior of an open economy at the global, subglobal and national levels. Endowing computable general equilibrium models with dynamic properties becomes possible by including intertemporal optimization processes in the models. The results of solving these models are equilibrium trajectories or periods, which are an iteration step, as in a static computable general equilibrium model.

Projections of the global and sub-global economies are made using both GTAP statistics and data from other sources. A long-term model of global economic development was developed at the French Center for the Study of International Economics. The model describes the development of 128 world economies until 2050 according to two key parameters – energy efficiency (described by the constant elasticity of substitution function) and total factor productivity (Cobb-Douglas function for labor and capital). The model specifies the behavior of the real exchange rate, which determines the growth of factor productivity of national economies. This study can be considered as an example of assessing the impact of technological development on a national or global economy. In terms of the breadth of coverage of the study of socio-economic phenomena or processes, the empirical models of computable general equilibrium of the second group significantly exceed the models belonging to the first group. The bulk of empirical models of the second group are aimed at assessing the effects of foreign economic liberalization.

*Empirical models of dynamic stochastic general equilibrium.* The need to create a separate type of general economic equilibrium models was determined by the need to carry out forecast estimates. This type of models began to be designated as dynamic stochastic general equilibrium models (Dynamic Stochastic General Equilibrium) [13]. To estimate dynamic stochastic general equilibrium models, classical econometric approaches are used (generalized method of moments, least squares method, maximum likelihood method, etc.), vector autoregression models and the Bayesian approach, which involves the use of tools from probability theory. The use of the Bayesian approach makes it possible to: apply rigor in some areas with flexibility in others; use information from different sources and generate missing information, use autoregression to make prospective estimates [14]. The utility maximization conditions for all agents and the equilibrium conditions for all markets impose restrictions on possible interactions between variables and establish functional dependencies between coefficients [7].

Models of dynamic stochastic general equilibrium can be divided into two groups: the first group is based on models of the real business cycle (the approach of F. Kydland and E. Prescott), the second is based on models of variable behavior of a firm in conditions of monopolistic competition (approach J. Rotemberg and M. Woodford).

---



*The first group of dynamic stochastic general equilibrium models* is based on the theory of the real business cycle within the framework of the approach of F. Kydland and E. Prescott [15]. Researchers (for the US economy) took into account the lag of some indicators from others, as well as the dependence of indicators on their past values.

Empirical models of the first group are used to obtain comprehensive assessments of the impact of external and internal factors on the national economy. One of the most complex models, including more than a thousand variables, is the BEQM (Bank of England Quarterly Model), based on the results of which short-term macroeconomic estimates of the UK are published annually. The model is based on national accounts data from the second quarter of 1992 and describes the behavior of agents in the domestic private sector, the state and abroad, as well as their interactions in the capital, goods, labor and financial markets. The model assumes the state of the condition for all expenses in the long term and assumes the behavior of agents in the market under conditions of long-term expectations. Currently, the Bank of Great Britain uses a model whose core is a dynamic stochastic general equilibrium model based on the Bayesian approach to obtain prospective estimates of the development of the national economy. The model contains algorithmic constraints and internally consistent predictions. Prices and wages are not free, and monetary policy determines production and employment in the short to medium term. Empirical models of the first group are used to assess inflation trends.

*The second group of dynamic stochastic general equilibrium models* is based on a model of different behavior of firms in conditions of monopolistic competition (the approach of J. Rotemberg and M. Woodford) [16]. This approach involves determining current and short-term estimates. Empirical models used to generate current estimates tend to be quite simplistic.

Short-term estimates are constructed mainly by leading international organizations, central banks and specialized institutions. For example, short-term assessments of the development of the global economy are carried out by the IMF within the framework of the Global Integrated Monetary and Fiscal Model. This model was developed to assess the consequences for the world economy from the implementation of stimulating effects by the leading countries of the world in the context of the global crisis of 2008. The model is based on modeling the behavior of entrepreneurs and the banking sector in conditions of external demand shock and changes in monetary policy. The model separately generated a block that simulates the behavior of prices in the commodity sector with low values of elasticity of substitution, the main parameter of which is oil prices. The behavior of the consumer, investment sectors, as well as the wage fund is also modeled. Elasticities of substitution and coefficients of utility functions in the model are given exogenously from other IMF studies. Households are characterized by forward-looking expectations, i.e., they are guided by the government's budget constraint when making consumption decisions. This results in patterned government spending not influencing agents' consumption decisions, and thus not changing aggregate demand. This hypothesis is used as an argument against tax cuts aimed at increasing aggregate demand.

The European Central Bank model is used to obtain a short-term assessment of an open sub-global economy – for a grouping of countries that have adopted a single currency – the euro. This model estimates 18 macroeconomic variables, including: GDP, private consumption, investment, public sector consumption, exports and imports, various deflators, employment and wages, interest rate, effective exchange rate, foreign demand for the euro, oil prices. The statistical series in the model has been formed since 1985 and consists of quarterly data. The same model is given as an example for assessing inflation trends.

The second group of empirical models makes a short-term assessment of an open national economy. The model contains a separate block showing the functioning of the external market. Pricing in the model is carried out under conditions of monopolistic competition. There are models that estimate the short-term consequences of domestic macroeconomic policy shocks.

The US Federal Reserve Administration uses the Estimated Dynamic Optimization-based Model for a comprehensive assessment of external and internal factors on the country's economy. It is based on the probabilistic approach of Markov chains and the Monte Carlo method and includes more than two hundred statistical indicators for quarters since 1984. It models the development of the American economy according to the following main indicators: GDP growth, consumer spending on services and on non-durable and durable goods, investment in manufacturing and housing construction, consumer price index for various goods, inflation in the manufacturing sector, labor costs, growth wages, federal funds interest rate.

**Conclusions.** General equilibrium models have become widespread in applied economic research, largely due to the fact that they make it possible to quantify the relationships between various parameters of the economic system, as well as the impact of various factors. When using general equilibrium models in applied research, it is necessary to take into account that, despite numerous attempts, it was not possible to find any general and natural conditions that ensure the uniqueness and stability of equilibrium. It is still not possible to find out their specificity, and without this, answers to many fundamental questions of the theory cannot be obtained.

### 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*, no. 22 (3), pp. 265–290.
3. Kozak Yu. H. Matskul V. M. (2017) Matematychni metody ta modeli dlia mahistriv z ekonomiky. Praktychni zastosuvannia: Navch. posib. [Mathematical Methods and Models for Masters in Economics. Practical Applications: a textbook]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury.
4. Vitlinskii V. V. (2003) Modeliuvannia ekonomiky: navchalnyi posibnyk. Kyiv: KNEU, 408 p.
5. Bilousova T. P. (2021) Matematychna model optimalnoho rynku [Mathematical model of the optimal market]. *Taurian Scientific Bulletin. Series: Economics*, vol. 8, pp. 70–75.
6. Bilousova T. P. (2021) Matematychna model optimalnoho rynku odnogo tovaru [Mathematical model of the optimal market of jne goods]. *Taurian Scientific Bulletin. Series: Economics*, vol. 9, pp. 101–108.
7. Bilousova T. P. (2021) Matematychna model optimalnoho rynku bahatokh tovariv [Mathematical model of the optimal market of many goods]. *Taurian Scientific Bulletin. Series: Economics*, vol. 10, pp. 135–142.
8. Kenneth J. (Jul., 1954) Arrow and Gerard Debreu. Existence of an Equilibrium for a Competitive Economy. *Econometrica*, vol. 22, no. 3, pp. 265–290.
9. Scarf H. (1960) Some examples of global instability of the competitive equilibrium. *International Economic Review*, vol. 1, no. 3.
10. Johansen S. (2006) Statistical analysis of hypotheses on the cointegration relations in the I(2) model. *Journal of Econometrics*, no. 132, pp. 81–115.
11. Pryslenko H. V., Ravikovych Ye. I. (2005) Prohnozuvannia sotsialno-ekonomichnykh protsesiv: Navch. posibn. Kyiv: KNEU, 378 p.
12. Zhluktenko V. I., Tarasova L. H., Ihnatova Yu. V. (2014) Stokhastychni protsesy ta modeli v ekonomitsi: Navch. Posib. Kyiv: KNEU, 230 p.
13. Bilousova T. P. (2023) Equilibrium price on the market of one good. Evans model. *Taurian Scientific Bulletin. Series: Economics*, vol. 16, pp. 9–14.
14. DeBELA I. M. (2021) Baiiesivskyi metod otsinky alternatyvnykh rishen. *Taurian Scientific Bulletin. Series: Economics*, vol. 8, pp. 76–81.
15. Finn E. Kydland and Edward C. Prescott (Nov., 1982) Time to Build and Aggregate Fluctuations. *Econometrica*, vol. 50, no. 6, pp. 1345–1370.
16. Cantore C., León-Ledesma M., McAdam P., Willman A. (2010) *Shocking Stuff: Technology, Hours, and Factor Substitution*. Working Paper 1278. European Central Bank. Available at: <http://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpwps/ecbwp1278.pdf>

УДК 332.1: 334.012.23

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.5>**Бойко Л.О.**

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

**Boiko Liudmyla**

Kherson State Agrarian and Economic University  
(Kherson / Kropyvnytskyi)

## СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ПІДХІД ДО ВИРІШЕННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПРОБЛЕМ

## SOCIAL ENTREPRENEURSHIP AS AN EFFECTIVE APPROACH TO SOLVING SOCIAL PROBLEMS

Соціальне підприємництво стає все більш актуальною та важливою складовою сучасного суспільства. Ця дослідницька робота присвячена вивченню ролі соціального підприємництва як ефективного підходу до вирішення соціальних проблем. У роботі аналізується сутність соціального підприємництва, його основні принципи та характеристики. Досліджуються приклади успішного впровадження соціальних підприємств у різних країнах світу та їх вплив на вирішення конкретних соціальних проблем. Особлива увага приділяється можливостям і перспективам розвитку соціального підприємництва в Україні та шляхам підтримки цього напрямку на державному та місцевому рівнях. Дослідження має на меті розкрити потенціал соціального підприємництва як інструменту для зміни соціально-економічного простору та покращення якості життя громадян.

**Ключові слова:** соціальне підприємництво, соціальні проблеми, потенціал, якість життя, інклюзивність.

*Social entrepreneurship is becoming an increasingly topical and important component of the modern society. This research paper studies the role of social entrepreneurship as an effective approach to solving social problems. The study analyzes the essence of social entrepreneurship, its main principles and characteristics. It examines the examples of successfully bringing social enterprises into effect in different countries of the world and their impact on solving certain social problems. Special attention is paid to the possibilities and prospects of the development of social entrepreneurship in Ukraine and the ways to support this area at the state and local levels. The study aims to reveal the potential of social entrepreneurship as an instrument for changing the socioeconomic space and improving the living standards of the citizens. The purpose of this research is to analyze the effectiveness of social entrepreneurship as an instrument for solving social problems and to identify the main obstacles preventing its development. The tasks of the study are as follows: to evaluate the present state of social entrepreneurship in Ukraine and in the world; to identify the main problems and challenges faced by social entrepreneurs; to examine the effective models of social entrepreneurship which contribute to solving social problems. The development of social entrepreneurship in Ukraine demonstrates that this sector possesses substantial potential for solving social problems and promoting economic development. The support of the government, international organizations and civil society is crucial for further growth of social enterprises. The Ukrainian experience shows that social entrepreneurship can be an effective instrument for making positive changes in society, especially under conditions of economic and social challenges. Enhancing awareness of social entrepreneurship will contribute to involvement of new participants, resources and support, which in turn will allow more effectively solving social problems of society.*

**Keywords:** social entrepreneurship, social problems, potential, living standards, inclusiveness.

**Постановка проблеми.** Соціальні проблеми, такі як бідність, безробіття, нерівний доступ до освіти та медичних послуг, екологічні виклики, є нагальними питаннями, що потребують інноваційних та сталих рішень. Традиційні методи їх вирішення часто не дають бажаних результатів через обмежені ресурси, бюрократію та недостатню гнучкість. У цьому контексті соціальне підприємництво виступає як перспективний та ефективний підхід, що поєднує бізнес-стратегії з соціальними цілями. Соціальне підприємництво спрямоване на створення соціальної цінності шляхом використання інноваційних бізнес-моделей. Соціальні підприємці орієнтуються на вирішення конкретних проблем у громадах, надаючи можливості для самозайнятості, покращення якості життя та підвищення добробуту населення. Враховуючи зростаючу потребу в інноваційних та ефективних методах вирішення соціальних проблем, дослідження соціального підприємництва має велике значення для розвитку суспільства і підвищення якості життя громадян.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Останнім часом в Україні спостерігається зростаючий інтерес до розвитку соціального підприємництва, це призводить до того, що проблематика стає центральною і вітчизняні науковці зараз активно досліджують питання щодо функціонування соціальних підприємств. Зокрема, Ільченко В. та Пістунова В. розглядають соціальне підприємництво як інноваційну ланку українського бізнесу, яка спроможна вирішувати соціальні проблеми через інноваційні, соціальні та економічні рішення [1]. Дороніна О.А. та ін. обґрунтовують роль соціального підприємництва як антикризового інструменту поживлення економіки та ринку праці, підтримки соціально-вразливих груп населення та вирішення нагальних соціальних потреб громад в умовах війни та повоєнного відновлення економіки України [2].

Автором Бойда С.В. висвітлено діалектичний взаємозв'язок комерційного та соціального підприємництва та доведено, що соціальні підприємства мають значний потенціал розвитку, особливо під час та після війни; здійснено SWOT-аналіз діяльності соціальних підприємств з урахуванням ризиків воєнного стану (визначено сильні та слабкі сторони, можливості та загрози соціальних підприємств) [3]. Голубев О.В. наголошує, що складність структури соціальних проблем, з якими стикається суспільство на відповідному етапі свого розвитку визначає особливості вироблення підходів до вирішення соціальних проблем. Через розкриття поняття «потенціал» обґрунтовує сутність «потенціалу соціального підприємництва» [4]. Ачкасова О. акцентує увагу на тому, що діяльність соціальних підприємств сприяє вирішенню проблем соціально незахищених людей, їх працевлаштування та громадської адаптації [5]. Але, додаткові дослідження у сфері соціального підприємництва є не лише дотичною потребою, але й стратегічним кроком для глибшого розуміння цього явища та розробки ефективних стратегій його підтримки і розвитку.

**Формулювання цілей статті.** Метою даного дослідження є аналіз ефективності соціального підприємництва як інструменту для вирішення соціальних проблем, виявлення основних бар'єрів, що перешкоджають його розвитку. Завдання дослідження: оцінити сучасний стан соціального підприємництва в Україні та світі; визначити основні проблеми та виклики, з якими стикаються соціальні підприємці; дослідити ефективні моделі соціального підприємництва, що сприяють вирішенню соціальних проблем.

**Виклад основного матеріалу.** Соціальне підприємництво – це діяльність, яка поєднує соціальні цілі з комерційною практикою. Соціальні підприємці використовують бізнес-методи для створення соціальної цінності, спрямованої на вирішення суспільних, екологічних або культурних проблем. Основна мета соціального підприємництва – не максимізація прибутку, а досягнення позитивного соціального впливу. Прибуток, отриманий від такої діяльності, зазвичай реінвестується у розвиток соціальних проектів або на підтримку соціальних ініціатив. Однак, попри потенціал соціального підприємництва, існує ряд викликів, які стримують його розвиток та ефективність (рис.1).



Рис. 1. Основні проблеми соціального підприємництва

Джерело: сформовано автором на основі [5]

Однією з основних проблем, з якими стикається соціальне підприємництво, є низька обізнаність серед населення, підприємців та державних органів про його суть, переваги та можливості. Багато людей просто не знають про існування соціального підприємництва як окремої форми бізнесу. Часто громадяни не розуміють, чим соціальне підприємництво відрізняється від традиційного бізнесу чи благодійності. Відсутність чітких визначень та пояснень призводить до плутанини та неправильних уявлень. У суспільстві мало відомо про успішні приклади соціальних підприємств, які могли б служити натхненням та показувати можливості цього виду діяльності. Поширення інформації про такі приклади може значно підвищити інтерес до соціального підприємництва. Державні органи часто не приділяють достатньої уваги популяризації соціального підприємництва. Відсутність державних програм підтримки та ініціатив з інформування громадськості обмежує можливості для розвитку цього сектора.

Соціальні підприємства, які поєднують бізнес-підходи з соціальною місією, стикаються з рядом проблем при залученні фінансування. Інвестори та фінансові установи не завжди готові вкладати кошти у проекти, що мають соціальну спрямованість, через високі ризики та тривалий період окупності. Соціальні підприємства часто мають високі початкові витрати і тривалий період окупності інвестицій. Інвестори можуть бути неготові вкладати кошти в проекти, які мають довготривалий горизонт повернення інвестицій.

Недосконале законодавство є однією з основних перешкод для розвитку соціального підприємництва у нашій державі. Відсутність чітких правових норм та регулювань ускладнює діяльність соціальних підприємств та стримує їх зростання. У багатьох країнах світу, включаючи Україну, соціальні підприємства не мають окремого правового статусу. Це призводить до того, що вони реєструються як традиційні комерційні підприємства або благодійні організації, що не відображає їхню подвійну місію – комерційну та соціальну.

Соціальні підприємці часто стикаються з численними викликами, одним з яких є обмежений доступ населення до важливих освітніх ресурсів. Вони нерідко мають труднощі у знаходженні тренінгів та консультацій, які б допомогли їм розвивати навички управління бізнесом, фінансового планування та маркетингу. Без належної освіти та підтримки, соціальним підприємцям важко ефективно керувати своїми

підприємствами, розробляти стратегії для стабільного фінансового зростання та пропонувати свої продукти чи послуги на ринку. Відсутність доступу до таких ресурсів значно обмежує потенціал та здатність досягати своїх соціальних і економічних цілей, що в кінцевому підсумку впливає на їх внесок у вирішення соціальних проблем та розвиток громади. Соціальні мережі відіграють важливу роль для соціального підприємництва під час війни, забезпечуючи можливості для комунікації, підтримки та його розвитку [6-8].

Наявність спеціалізованих інкубаторів, акселераторів та мереж підтримки є критично важливим для успішного розвитку соціального підприємництва. Ці інституції забезпечують соціальних підприємців необхідними знаннями, ресурсами та контактами, що допомагають їм розвивати та втілювати в життя свої проекти. Інкубатори пропонують середовище, де нові підприємства можуть отримати доступ до наставництва, фінансових консультацій та навчальних програм, що дозволяє їм уникати поширених помилок та підвищувати свою ефективність. Акселератори, зокрема, допомагають соціальним підприємцям швидше масштабувати свій бізнес, надаючи інтенсивні навчальні програми, доступ до інвесторів та можливості для нетворкінгу. Мережі підтримки, такі як асоціації та спільноти соціальних підприємців, надають платформу для обміну досвідом, співпраці та підтримки. Вони допомагають підприємцям знайти партнерів, обговорити виклики та отримати поради від колег, що вже пройшли подібний шлях.

Однак, така інфраструктура часто недостатньо розвинена. У багатьох регіонах відсутні спеціалізовані програми та організації, які б підтримували соціальних підприємців на всіх етапах розвитку їх бізнесу. Це обмежує можливості для навчання, фінансування та розширення соціальних підприємств. Без належної інфраструктури соціальним підприємцям складніше досягати своїх цілей та здійснювати значний вплив на суспільство.

Цікавий досвід зарубіжних країн у розвитку соціального підприємництва надає цінні уроки та приклади для інших країн, які прагнуть розвивати цей сектор. Кілька прикладів з різних куточків світу показують різноманітність підходів та інноваційні рішення, що сприяють успіху соціальних підприємств.

Великобританія вважається лідером у розвитку соціального підприємництва в Європі. Перше соціальне підприємство з'явилося там ще у 1844 році, і зараз країна налічує близько 70 тисяч таких підприємств. Це забезпечує роботою практично 2 мільйони людей, що складає близько 3% від загального населення. Ураховуючи широкий спектр сфер, в яких активно діють соціальні підприємства, їх вплив на суспільство стає ще більш значущим. Ці підприємства не лише створюють робочі місця для мільйонів людей, але й вирішують соціальні проблеми, надаючи підтримку вразливим групам населення, створюючи робочі місця в економічно вразливих районах та сприяючи сталому розвитку. Важливим аспектом соціального підприємництва є його значний внесок у економіку країни, що складає майже 9% ВВП. Це свідчить про те, що соціальні підприємства перетворюються на важливого гравця на ринку, який відіграє ключову роль у загальному економічному розвитку. З таким вражаючим впливом соціального підприємництва у Великобританії, його досвід та практики можуть послужити прикладом для інших країн у розвитку та поширенні соціального підприємництва як ефективного інструменту для вирішення соціальних проблем.

Цікавим є також досвід Ізраїлю у розвитку соціального підприємництва, який має значний вплив на соціальну інтеграцію та реабілітацію вразливих категорій населення. Наприклад, підприємство «Nameshaket» – чудовий приклад успішного соціального підприємства, яке не лише створює робочі місця для осіб з інвалідністю, але й активно сприяє їхній соціалізації та реабілітації. Залучення до роботи на цьому підприємстві надає людям з інвалідністю можливість заробляти гідний дохід і відчувати себе корисними та цінними членами суспільства. Особливо вражає той факт, що половина

підприємства належить державі, що свідчить про важливість партнерства між урядом та приватним сектором у розвитку соціального підприємництва. Така співпраця значно посилює соціальний вплив та ефективність програм і ініціатив, спрямованих на інтеграцію та підтримку вразливих груп населення.

У США соціальне підприємництво набирає обертів завдяки розвиненій інфраструктурі підтримки, включаючи численні інкубатори, акселератори та фінансові інструменти. Програми, як-от Echoing Green та Ashoka, надають фінансування, наставництво та ресурси для соціальних підприємців. Американські соціальні підприємства часто фокусуються на вирішенні проблем освіти, охорони здоров'я, екології та соціальної справедливості.

Індія є одним з найбільш динамічних ринків для соціального підприємництва. Завдяки своїм численним соціальним та економічним викликам, країна стала родючим ґрунтом для інновацій у цій сфері. Організації, такі як SELCO, що забезпечує доступ до сонячної енергії для бідних сільських громад, демонструють, як соціальні підприємства можуть покращувати життя людей, забезпечуючи сталий розвиток.

Швеція також демонструє успішний досвід у розвитку соціального підприємництва, особливо в сфері екологічних ініціатив. Соціальні підприємства, такі як «Soract», зосереджуються на створенні сталих рішень для екологічних проблем, одночасно надаючи робочі місця та сприяючи соціальній інтеграції.

У Південній Кореї уряд активно підтримує соціальні підприємства через різноманітні політики та програми фінансування. Закон про соціальне підприємництво, прийнятий у 2007 році, визначає соціальні підприємства та встановлює заходи для їх підтримки, включаючи фінансові субсидії та податкові пільги [9].

В Україні соціальне підприємництво також отримало значний розвиток за останні роки, хоча цей процес супроводжувався численними викликами. Українські соціальні підприємства стали важливими гравцями на ринку, демонструючи здатність вирішувати соціальні проблеми та сприяти економічному розвитку. Історія соціального підприємництва в Україні бере свій початок з 1990-х років, коли внаслідок економічних реформ та переходу до ринкової економіки з'явилася необхідність у нових формах підприємницької діяльності, спрямованих на вирішення соціальних проблем. З початку 2000-х років соціальні підприємства почали активно розвиватися, підтримуючи вразливі категорії населення, такі як люди з інвалідністю, безробітні, ветерани та інші соціально незахищені групи.

В Україні діють численні успішні соціальні підприємства, які демонструють інноваційний підхід до вирішення соціальних проблем. «Горіховий дім» у Львові – соціальне підприємство, яке надає роботу та підтримку жінкам, які пережили складні життєві обставини. Підприємство виробляє кондитерські вироби, забезпечуючи працевлаштування та соціальну адаптацію своїм працівницям. «Ласка» – київський магазин секонд-хенду, який спрямовує прибуток на благодійні проекти, підтримуючи екологічні та соціальні ініціативи. «Urban Space 100» в Івано-Франківську – ресторан, створений на базі громадських ініціатив, де 80% прибутку спрямовується на міські проекти, що сприяють розвитку громади.

Відомі ветеранські бізнеси Veterano Pizza, Veterano Coffee, Veterano Brownie можуть вважатися соціально відповідальними, незважаючи на відсутність прямого використання терміну «соціальний». Вони не акцентують це у своїй рекламі, але їхні дії, такі як працевлаштування представників вразливих категорій населення та спрямування частини прибутку на соціальні проекти, свідчать про їхню соціальну відповідальність. Зазвичай підприємства, які займаються соціальною відповідальністю, можуть це робити через конкретні дії, а не завжди через пряму рекламу. Таким чином, навіть якщо вони не використовують термін «соціальний» у своїй маркетинговій стратегії, їхні дії мають позитивний вплив на суспільство сприяючи соціальному благополуччю [10].

Після початку війни відомий ресторатор Євген Клопотенко відкрив у Львові заклад «Інші». Він не назвав це соціальним бізнесом, проте ресторан має відповідну модель – забезпечує безкоштовним харчуванням тих, хто не має коштів для оплати. Ця соціальна цінність створюється за рахунок тих, хто платити готовий, а також пожертв та благодійних внесків. Крім того, ресторан створив робочі місця для внутрішньо переміщених осіб, що теж є різновидом критеріїв соціального підприємництва [11].

Багато підприємств повідомляють, що вони перераховують частину свого доходу або прибутку на підтримку армії, гуманітарних проєктів чи інших соціальних ініціатив. По суті, вони займаються соціальним підприємництвом, поєднуючи ведення бізнесу з допомогою суспільству. Хотілося б, якби ця тенденція продовжувалась і після закінчення війни, ставши звичайною практикою. Для цього нам слід почати використовувати терміни, які вже закріпились у світовому економічному дискурсі. Це допоможе краще пояснювати суть процесу всім учасникам, швидше залучати ресурси та ефективніше просувати свої ідеї та проєкти [12].

**Висновки.** Розвиток соціального підприємництва в Україні демонструє, що цей сектор має значний потенціал для вирішення соціальних проблем та сприяння економічному розвитку. Підтримка з боку держави, міжнародних організацій та громадянського суспільства є критично важливою для подальшого зростання соціальних підприємств. Український досвід показує, що соціальне підприємництво може бути ефективним інструментом для створення позитивних змін у суспільстві, особливо в умовах економічних та соціальних викликів.

Розвиток інфраструктури підтримки соціального підприємництва вимагає активної участі уряду, громадських організацій та приватного сектору. Створення спеціалізованих програм, фінансових інструментів та платформ для обміну досвідом може значно покращити умови для соціальних підприємців та сприяти їх успішному розвитку. Збільшення обізнаності про соціальне підприємництво сприятиме залученню нових учасників, ресурсів та підтримки, що в свою чергу дозволить більш ефективно вирішувати соціальні проблеми в суспільстві. Залучення фінансування є критично важливим для успішного розвитку соціального підприємництва. Вирішення зазначених проблем дозволить соціальним підприємствам отримувати необхідні ресурси для реалізації своїх соціальних місій та сприятиме сталому розвитку суспільства.

Досвід зарубіжних країн демонструє, що успішний розвиток соціального підприємництва залежить від створення сприятливої екосистеми, яка включає доступ до фінансування, навчання, наставництва та політичної підтримки. Інноваційні підходи та партнерства між урядом, приватним сектором та громадськими організаціями є ключовими елементами, що будуть сприяти стійкому розвитку соціального підприємництва та значному соціальному впливу.

### Список використаних джерел:

1. Ільченко, В., & Пістунова, В. Можливості фінансування соціального підприємництва в Україні. *Підприємництво та інновації*. 2023. № (26). С. 47–51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/26.7>
2. Дороніна О.А., Трегубов О.С., Якімова Н.С. Потенціал розвитку соціального підприємництва на Вінниччині. *Економіка і організація управління*, 2022. № 4(48). С. 31–39. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.4.3>
3. Бойда, С. Соціальне підприємництво як інструмент післявоєнної відбудови економіки України. *Економіка та суспільство*. 2023. № (58). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58->
4. Голубев, О.В. Оцінювання потенціалу розвитку соціального підприємництва в Україні. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. № (3). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-3-03-0>
5. Ачкасова, О. Розвиток соціального підприємництва в Україні в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № (37). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-40>



6. Бойко В.О., Осадчий А.А., Бойко Л.О. Соціальні мережі – перспективний напрям просування бізнесу у підприємницькій діяльності. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2021. № 2 (77). С. 178–185

7. Бойко Л.О., Колінко А.Д. Соціальні мережі для бізнесу: яку платформу обрати. Підприємство і торгівля: тенденції розвитку: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (20–21 травня 2021 року). – Одеса: Державний університет «Одеська політехніка», 2021. С. 28–31.

8. Кирилов Ю.С., Грановська В.Г., Крикунова В.М., Жосан Г.В., Бойко В.О. Цифрова економіка. Криптовалюти: навчальний посібник. Херсон: ОЛДІ-ПЛІУС, 2020. 228 с.

9. Коваль О.П. Зарубіжний досвід соціального підприємництва і перспективи його застосування в Україні. URL: [https://niss.gov.ua/sites/default/files/202402/az\\_socpidpriemnictvo\\_16\\_022024.pdf](https://niss.gov.ua/sites/default/files/202402/az_socpidpriemnictvo_16_022024.pdf)

10. Корнецький А. Veterano Pizza, «Горіховий Дім», «Україна без сміття» – бізнес, який приховує свою соціальність, бо в Україні це непопулярно. Як це змінити. URL: <https://forbes.ua/leadership/veterano-pizza-gorikhoviy-dim-ukraina-bez-smittya-biznes-yakiy-prikhovue-svoyu-sotsialnist-bo-v-ukraini-tse-nepopulyarno-yak-tse-zminiti-20112021-2815>

11. Корнецький А. Війна як каталізатор соціального підприємництва. URL: <http://surl.li/fbsls>

12. Дедікова В.О., Бойко Л.О. Роль соціального підприємництва у вирішенні суспільних проблем людства. Актуальні проблеми та перспективи розвитку агропродовольчої сфери, індустрії гостинності та торгівлі: тези доповідей Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 2 листопада 2022 р.; Державний біотехнологічний ун-т. Харків, 2022. С. 29–30.

### References:

1. Ilchenko, V., & Pistunova, V. (2023) Mozhlivosti finansuvannia sotsialnoho pidpriemnytstva v Ukraini [Possibilities of financing social entrepreneurship in Ukraine]. *Entrepreneurship and Innovation*, no. (26), pp. 47–51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/26.7>

2. Doronina, O., Tregubov, O. Yakymova, N. (2022) Potentsial rozvytku sotsialnoho pidpriemnytstva na Vinnychchyni [Potential for the social entrepreneurship development in Vinnychnina]. *Economics and organization of management*, no. 4(48), pp. 31–39. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.4.3>

3. Boida, S. (2023) Sotsialne pidpriemnytstvo yak instrument plisliavoivnoyi vidbudovy ekonomiky Ukrainy [Social entrepreneurship as a tool for post-war economic reconstruction in Ukraine]. *Economy and Society*, no. (58). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-25>

4. Golybev, O. B. (2022) Otsiniuvannia potentsialu rozvytku sotsialnoho pidpriemnytstva v Ukraini [Assessment of the Development Potential of Social Entrepreneurship in Ukraine]. *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, no. (3). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-3-03-07>

5. Achkasova, O. (2022) Rozvytok sotsialnoho pidpriemnytstva v Ukraini v umovakh voiennoho stanu [Development of social entrepreneurship in Ukraine under martial law]. *Economy and Society*, no. (37). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-40>

6. Boiko, V. O., Osadchyi, A. A., Boiko, L. O. (2021) Sotsialni merezhi – perspektyvnyi napriam prosvannia biznesu u pidpriemnytskii diialnosti [Social networks as a promising trend in business promotion of entrepreneurial activity]. *Visnyk Khersonskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu*, no. 2 (77), pp. 178–185.

7. Boiko L. O., Kolinko A. D. (May 20–21, 2021) Sotsialni merezhi dla biznesu: yaku platformu obraty [Social networks for business: what platform to choose]. *Pidpriemnytstvo i torhivlia: tendentsii rozvytku: materialy IV Mizhnarodnoi nauково-praktychnoi konferentsii*. Odessa: State University «Odesa Polytechnic», pp. 28–31.

8. Kyrylov Yu. Ie., Hranovska V. H., Krykunova V. M., Zhosan H. V., Boiko V. O. (2020) Tsyfrova ekonomika. Kryptovaliuty [Digital economics. Cryptocurrencies]: navchalnyi posibnyk. Kherson: OLDI-PLIUS, 228 p.

9. Koval, O. P. Zarubizhnyi dosvid sotsialnoho pidpriemnytstva i perspektyvy yoho zastosuvannia v Ukraini [Foreign experience of social entrepreneurship and prospects for its application in Ukraine]. Available at: [https://niss.gov.ua/sites/default/files/202402/az\\_socpidpriemnictvo\\_16\\_022024.pdf](https://niss.gov.ua/sites/default/files/202402/az_socpidpriemnictvo_16_022024.pdf)

10. Kornetskyi, A. Veterano Pizza, «Horikhovyi Dim», «Ukraina bez smittia» – biznes, yakiy prykhovuie svoiu sotsialnist, bo v Ukraini tse nepopulyarno. Yak tse zminyty [Veterano Pizza, «Horikhovyi Dim», «Ukraina bez smittia» – business, which hides its socialism, because in Ukraine it is unpopular. How to change it]

hovy Dim”, “Ukraine without garbage” are businesses that hide their sociality, because it is not popular in Ukraine. How to change it]. Available at: <https://forbes.ua/leadership/veterano-pizza-gorikhoviy-dim-ukraina-bez-smittyi-biznes-yakiy-prikhovue-svoyu-sotsialnist-bo-v-ukraini-tse-nepopularno-yak-tse-zminiti-20112021-2815>

11. Kornetsky, A. Viina yak katalizator sotsialnoho pidpriemnytstva [War as a catalyst for social entrepreneurship]. Available at: <http://surl.li/fbsls>

12. Diedikova V. O., Boiko L. O. (November 2, 2022) Rol sotsialnoho pidpriemnytstva u vyrishenni suspilnykh problem liudstva [The role of social entrepreneurship in solving social problems of humanity]. Aktualni problemy ta perspektyvy rozvytku ahroprodovolchoi sfery, industrii hostynnosti ta torhivli: tezy dopovidei Mizhnarodnoi naukovo praktychnoi internet-konferentsii. Derzhavnyi biotekhnolohichniy universytet. Kharkiv. P. 29–30.

---

УДК 658.89:004

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.6>**Боліла С.Ю.**

кандидат сільськогосподарських наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту, маркетингу та інформаційних технологій,  
Херсонський державний аграрно-економічний університет  
(м. Херсон / м. Кропивницький)  
ORCID: <https://orcid/0000-0002-9689-6774>

**Bolila Svitlana**

Kherson State Agrarian and Economic University  
(Kherson / Kropyvnytskyi)

## ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ТА НОВІТНІ ТЕХНОЛОГІЇ У ВИРІШЕННІ ЗАВДАНЬ У СФЕРІ РИТЕЙЛУ ЯК ЧИННИК ДОСЯГНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

### INNOVATIVE APPROACHES AND CUTTING-EDGE TECHNOLOGIES IN RETAIL AS A FACTOR IN ACHIEVING COMPETITIVE ADVANTAGES

У статті обґрунтовано важливість використання інноваційних підходів з позиції маркетингового погляду на покупця з метою зміцнення конкурентних позицій ритейлера в умовах військових загроз. Розглянуто процес здійснення торговельної діяльності підприємства сфери ритейлу під впливом сучасних тенденцій та трендів цифровізації економіки. Розкрито основні засоби, технології та інструменти комплексу маркетингу, що застосовують торговельні мережі для впливу на покупця з метою схилити його здійснити покупку та сформувати довготривалу лояльність до ритейлера. Наголошено на доцільності використання інноваційних торговельних технологій з метою зміцнення конкурентної стійкості та підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку в умовах збройного конфлікту. Зазначено необхідність використання бізнес-інтелектуальних інструментів для оптимізації процесів і полегшення взаємодії з суб'єктами ритейлу й покупцями та підвищення ефективності здійснення збутової діяльності.

**Ключові слова:** торгівля, сфера ритейлу, маркетинг, інноваційні технології в торгівлі, бізнес-інтелектуальні інструменти ритейлу.

*Modern business models and effective sales practices demonstrate a shifting nature, role, and functions of marketing within retail networks. The distinction lies in the fact that marketing has ceased to function solely as a separate functional area of business. Since the criteria for effectiveness have transitioned from production-based to market-based, the concept of marketing has become the foundation for the operation of enterprises whose primary goal is profit generation. This management platform is particularly crucial for firms whose main activity is trade. Changes in consumer profiles, new consumption trends, and heightened competition compel retail networks to implement innovative trading practices in their sales activities. This article substantiates the importance of using innovative approaches from a marketing perspective to strengthen the competitive positions of retailers amidst military threats. The process of retail enterprise operations under the influence of modern trends and the digitization of the economy is examined. The main tools, technologies, and instruments of the marketing mix employed by retail networks to influence consumers to make purchases and build long-term loyalty to the retailer are disclosed. The article emphasizes the advisability of using innovative trade technologies to enhance competitive resilience and increase the competitiveness of enterprises in the market under conditions of armed conflict. The necessity of utilizing business intelligence tools for process optimization, facilitating interaction with retail entities and customers, and improving sales efficiency is highlighted. The article concludes that successful marketing in modern trade demands continuous learning, adaptability, and innovative thinking from specialists. By applying advanced technologies, focusing on the customer, and adhering to ethical principles, marketers can help retailers overcome challenges, strengthen customer loyalty, and achieve long-term success in the dynamic world of retail.*

**Keywords:** trade, retail sector, marketing, innovative technologies in trade, business-intelligent tools for retail.

**Постановка проблеми.** В сучасному світі, де конкуренція на ринку постійно зростає, ритейлерам стає все складніше залишатися в лідерах. Щоб бути конкурентоспроможними, їм необхідно встигати за досягненнями НТП в напрямку автоматизації бізнес-процесів та впроваджувати інноваційні підходи та новітні технології для вирішення завдань, що постають перед ними в світлі євроінтеграційної перспективи [1; 2]. Інновації в ритейлі можуть стати ключовим фактором досягнення конкурентних переваг та забезпечення успіху на ринку, особливо коли підприємства стають вразливими внаслідок загроз, пов'язаних з військовими діями та їх наслідками, що й актуалізує здійснення досліджень в цьому напрямку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сутності ритейлу, його ролі, завданням та функціям в сучасному суспільстві, форматам торгівлі присвячені праці багатьох науковців [3-5]. Дослідники розглядали питання ефективного управління торговельними підприємствами на підставі концепції маркетингу [6; 7]. Але сучасний ритейл зіштовхнувся з низкою проблем та загроз внаслідок військових подій, як зазначають науковці [8; 9], що зумовило необхідність поглибленого дослідження питань зміцнення конкурентних позицій вітчизняних представників торговельної сфери шляхом використання інноваційних підходів та технологій в діяльності ключових гравців на цьому ринку з метою підвищення ефективності їх торгового потенціалу.

**Формулювання цілей статті.** За мету наших досліджень було поставлено розглянути інноваційні підходи та інструменти забезпечення конкурентних переваг в сфері ритейлу в умовах сучасних викликів та загроз на українському ринку та надати пропозиції щодо їх використання для торговельних підприємств. У дослідженні для вирішення поставлених задач використовувалися методи: монографічний та абстрактно-логічний аналіз, теоретичне узагальнення та порівняння, експертні думки та особисті спостереження, що дозволило сформулювати висновки та пропозиції щодо зазначеної проблематики та її вирішення.

**Виклад основного матеріалу.** Ритейл (англ. retail), або роздрібна торгівля, як зазначають науковці, є одним із найважливіших секторів економіки, який забезпечує збут товарів і послуг кінцевим споживачам [5]. Ритейлери здійснюють свою діяльність на ринку FPSG, або ринку товарів повсякденного попиту, який характеризується високою динамічністю, жорсткою конкуренцією та постійними змінами. Ритейлери на цьому ринку пропонують широкий спектр товарів, таких як продукти харчування, напої, засоби особистої гігієни, побутову хімію, товари для дому та інші товари, які споживачі купують регулярно, сформувавши відповідний стиль споживання. Серед ключових ознак ринку FPSG сучасних умовах можна зазначити наступні:

- ринок FPSG є висококонкурентним, де ритейлери змагаються за увагу та лояльність споживачів, що призводить до постійних інновацій, маркетингових активностей та цінових змагань;
- ефективна логістика є ключовим чинником для успіху ритейлерів FPSG, адже їм необхідно забезпечувати своєчасні поставки товарів до магазинів та мінімізувати втрати;
- ритейлери FPSG повинні бути спрямовані на покупця, розуміти його потреби, щоб пропонувати йому відповідні товари та послуги;
- діяльність ритейлерів FPSG може значно впливати на зовнішні чинники: економічну ситуацію, демографічні зміни, технологічні інновації та конкурентне середовище.

Серед специфічних ознак ринку FPSG можна виділити наступні:

- товари FPSG мають високу швидкість товарообігу, адже споживачі купують їх регулярно;
- промоції та знижки відіграють важливу роль у стимулюванні попиту та залученні клієнтів на ринку FPSG;
- відомі бренди мають значний вплив на поведінку споживачів на ринку FPSG;

– імідж торговельного закладу та якість обслуговування клієнтів є важливими факторами для успіху на ринку FPSG.

Ефективне функціонування та конкурентоспроможність торговельної мережі залежить від взаємозв'язку та злагодженої роботи всіх її організаційних елементів. Центральний офіс встановлює цілі та стратегії, які потім доносяться до регіональних представництв та магазинів. Системи управління товарними потоками забезпечують наявність необхідного асортименту у потрібний час. Маркетингова діяльність формує попит та лояльність клієнтів. Фінансове управління гарантує фінансову стабільність мережі. Інформаційні системи забезпечують обмін даними та контроль за всіма процесами. Юридичне забезпечення гарантує законність діяльності. А постійний розвиток та інновації дозволяють мережі адаптуватися до мінливих ринкових умов та зберігати конкурентні переваги. Серед додаткових факторів, що впливають на функціонування торговельних мереж можна зазначити: формат мережі; локацію магазинів та систему цінностей, принципів та поведінки персоналу, які впливають на рівень обслуговування клієнтів та внутрішню атмосферу в мережі. Завдяки чіткій організаційній основі, торговельні мережі спроможні ефективно здійснювати свою діяльність, пропонувати широкий асортимент товарів за конкурентними цінами, забезпечувати високий рівень обслуговування та створювати довгострокові партнерські відносини з клієнтами [4].

Ритейл постійно змінюється під впливом нових технологій, нових тенденцій споживання та нових конкурентів. Торговельні мережі повинні бути гнучкими та адаптивними, щоб залишатися конкурентоспроможними та задовольняти мінливі потреби ринку. Так, наприклад, серед тенденцій та ключових інноваційних технологій, які трансформують ритейл сьогодні можна виокремити: персоналізацію; омніканальний ритейл; штучний інтелект (ШІ); доповнену та віртуальну реальність (AR/VR); голозовий помічник; безконтактні платежі; електронну комерцію; оптимізацію ланцюгів постачання та швидку, зручну й екологічно чисту доставку з використанням роботів та дронів; зменшення негативного впливу на довкілля та пропонування споживачам етичних та екологічних продуктів в світлі світових трендів [10-12].

Серед технологічних інновацій ритейла, що значно полегшують процес покупок, підвищують рівень обслуговування та роблять його більш персоналізованим для кожного споживача можна зазначити: касу самообслуговування (self-service checkout system); купівлю товарів через інтернет-сайт супермаркету (online retail facility); «розумний» візок (high-tech smart shopping cart); кишеньковий комп'ютер (hand-held PDA); інформаційний кіоск всередині супермаркету (in-store information kiosk); інтернет-купон або бонус-купон (internet coupon, bonus coupon); цифрові телевізійні приставки (advanced set-top box); банкомати всередині магазинів (ATM-machine) та ін. [2].

Інноваційні підходи та технології забезпечують значні переваги для ритейлерів: автоматизація процесів та оптимізація ланцюгів постачання дозволяють знижувати витрати та підвищувати швидкість обслуговування; персоналізовані пропозиції, інтерактивні торгові простори та безшовна інтеграція каналів сприяють підвищенню задоволеності клієнтів; інноваційні рішення допомагають краще розуміти потреби клієнтів та будувати довготривалі відносини з ними; використання новітніх технологій дозволяє виділятися серед конкурентів та швидше адаптуватися до змін на ринку.

Сучасний ритейл активно трансформується, стикаючись з новими викликами та можливостями. Еволюція маркетингових стратегій відбиває цю динаміку, пропонуючи різні підходи до взаємодії з клієнтами:

- Маркетинг 1.0: масове виробництво та масовий продаж;
- Маркетинг 2.0: сегментація та персоналізація;
- Маркетинг 3.0: цінності та етика;
- Маркетинг 4.0: залучення та спілкування.

Загальна характеристика зазначених підходів наведена в таблиці 1.

Таблиця 1

## Характеристика концепцій маркетингу в сучасному ритейлі

Характеристики	Концепції маркетингу			
	1,0	2,0	3,0	4,0
Фокус	Продукт. Виробництво товарів за низькими цінами для широкого кола споживачів.	Споживач. Вивчення потреб та поведінки різних груп споживачів	Цінності. Відповідність маркетингових стратегій етичним нормам та соціальним очікуванням	Взаємодія. Створення умов для спілкування та співпраці з клієнтами.
Інструменти	Реклама в ЗМІ, масові розпродажі, фокус на характеристиках продукту.	Сегментація ринку, CRM-системи, персоналізована реклама	Соціально відповідальний маркетинг, етичне виробництво, зелені технології.	Соціальні мережі, контент-маркетинг, омніканальний підхід.
Вплив на ритейл	Створення однотипних магазинів з широким асортиментом товарів.	Поява спеціалізованих магазинів, акцент на цільову аудиторію	Зростання популярності еко-товарів, етичного споживання	Персоналізований онлайн-досвід, інтерактивність, використання даних

Кожна концепція маркетингу зробила свій внесок у розвиток ритейлу. Сьогодні успішні ритейлери використовують комбінацію цих підходів, адаптуючи їх до своїх цілей та цільової аудиторії. Маркетинг 4.0, з його фокусом на залучення та спілкування, стає все більш актуальним в епоху цифрових технологій та персоналізації.

Серед новітніх технологій маркетингу, які сьогодні активно починають входити в практику ритейлу можна виокремити:

- маркетинг на основі даних: дає змогу використовувати інформацію про клієнтів для створення персоналізованих маркетингових кампаній;
- контент-маркетинг: створення цікавого та корисного контенту для залучення та утримання цільових клієнтів;
- впливовий маркетинг: співпраця з лідерами думок для просування продукції компанії;
- соціальні мережі: використання соціальних мереж для спілкування з покупцями, просування бренду та створення спільноти;
- програми лояльності: заохочення споживачів до повторних покупок та підвищення їх лояльності;
- автоматизація маркетингу: використання сучасного програмного забезпечення для автоматизації маркетингових завдань для реалізації завдань ритейлу ;
- персоналізовані рекомендації: створення ефективних пропозицій товарів та послуг, які можуть сподобатися клієнтам та викликати в них позитивні емоції [11].

Окремо слід зазначити важливість впливу на лояльність клієнтів, коли окрім традиційних програм лояльності використовується ще й цифрова (мобільна) лояльність.

Мобільні програми лояльності – це прості та зручні у використанні додатки, в яких клієнти можуть отримувати персоналізовані пропозиції, ексклюзивні знижки, новини, заробляти бали, бонуси та мати інші привілеї, які підживлюють їх купівельну активність. Зручний інтерфейс та робота додатку в офлайн-режимі формують додаткові переваги для покупців. Окрім того, цифрова програма лояльності збирає цінні дані про купівельну поведінку клієнтів, що дозволяє налаштовувати CRM-маркетинг,

який допомагає створити надійний та щільний зв'язок між цільовою аудиторією та товарним й корпоративним брендом і до того ж суттєво знижує кількість втрачених покупців.

Інноваційні тенденції та новітні маркетингові технології надають ритейлерам безліч можливостей для розвитку та успіху. Впроваджуючи ці рішення, продавці можуть покращити клієнтський досвід, збільшити продажі та зміцнити конкурентні позиції.

Важливо зазначити, що це лише короткий огляд деяких з найважливіших інноваційних тенденцій та новітніх маркетингових технологій в торгівлі, які з розвитком цифрової економіки будуть зростати з експоненційним прискоренням.

Деякі з цих тенденцій знаходяться на ранній стадії розвитку, але мають великий потенціал змінити ритейл у майбутньому. Торговельним мережам слід уважно стежити за розвитком цих технологій та бути готовими їх інтегрувати у свою діяльність.

На додачу до вищезазначеного, важливими аспектами успішного розвитку ритейлу є:

- гнучкість та адаптивність: здатність швидко реагувати на зміни ринку та споживчих потреб;

- омніканальний підхід: забезпечення безперервного досвіду для клієнтів на всіх каналах продажів (online, offline, мобільний додаток);

- аналіз даних: використання даних для отримання інформації про клієнтів, оптимізацію бізнес-процесів та прийняття обґрунтованих рішень;

- кваліфікований персонал: наявність професійних співробітників, які можуть надавати клієнтам відмінний сервіс та допомагати їм здійснювати покупки.

Зазначені інноваційні технології торкнулися і системи мерчендайзингу, що допомагає ритейлерам підвищити ефективність продажів та покращити досвід покупців. Так, наприклад, серед найактуальніших трендів у мерчендайзингу є:

- використання даних про клієнтів для створення персоналізованих розкладок магазинів, рекомендацій продуктів та маркетингових повідомлень;

- динамічні ціnnики, які змінюються залежно від інтересів та історії покупок клієнта, а також віртуальний огляд, який дозволяє клієнтам бачити, як виглядатиме товар;

- забезпечення безперервного досвіду для клієнтів на всіх каналах продажів (online, offline, мобільний додаток);

- синхронізація цін та наявності товарів на всіх каналах, а також можливість клієнтів купувати онлайн і забирати товари в магазині;

- використання візуальних елементів, таких як освітлення, кольори, дисплеї та викладки продуктів, щоб створити привабливу та вражаючу атмосферу в магазині;

- використання візуальних історій, які розповідають про товари та бренд, а також створення тематичних зон, які привертають увагу клієнтів;

- використання технологій, таких як сенсорні екрани, доповнена реальність (AR) та віртуальна реальність (VR), щоб зробити процес покупок більш інтерактивним та захоплюючим, щоб залучити клієнтів та активізувати їх до здійснення купівлі;

- включення сенсорних екранів, які дозволяють клієнтам отримувати додаткову інформацію про продукти, а також AR-додатки, які дозволяють клієнтам візуалізувати продукти у власному просторі;

- використання екологічних матеріалів та органічних практик у мерчендайзингу, щоб зменшити вплив на довкілля;

- використання перероблених матеріалів для дисплеїв, енергоефективне освітлення та зменшення використання пластику.

Крім цих трендів, існують й інші інноваційні підходи до мерчендайзингу, такі як:

- нейромаркетинг, що використовує дослідження мозку для розуміння того, як відбувається процес здійснення покупки та приймається рішення клієнтом щодо вибору товару та оптимізація розміщення продуктів та комунікаційних повідомлень відповідно до цього;

– Data-driven мерчендайзинг, що використовує дані про продажі, трафік магазинів та поведінку клієнтів для прийняття обґрунтованих рішень щодо розміщення продуктів, ціноутворення та маркетингу;

– соціальний мерчендайзинг, що вдається до соціальних мереж для просування продуктів, взаємодії з клієнтами та створення спільноти навколо бренду.

Інноваційні підходи до мерчендайзингу допомагають ритейлерам: збільшити продажі та покращити рентабельність інвестицій; підвищити лояльність клієнтів та покращити їхній досвід; зміцнити свій бренд та збільшити репутаційний капітал; оптимізувати використання простору закладу торгівлі; зменшити витрати та підвищити ефективність.

Основними напрямками ведення ефективної конкурентної поведінки провідних торговельних мереж протягом найближчих років також можуть стати: впровадження нових форматів магазинів, таких як даркстори, міні-маркети, а також оптимізація існуючих форматів для кращого задоволення потреб клієнтів; фокусування на спеціалізованих продуктах і послугах, що відповідають потребам конкретних споживацьких груп, та інвестування у навчання та розвиток персоналу; створення і просування власних брендів для зміцнення лояльності клієнтів і підвищення маржинальності.

Зі зростанням і розширенням ритейлу всіх рівнів, використання даних про клієнтів виходить на передній план, стаючи невід'ємною частиною бізнес-аналітики. Хибна або застаріла інформація може призвести до зайвих витрат, підкреслюючи важливість розвитку рішень Business Intelligence (BI), інструментів візуалізації даних та інших програм і сервісів, що забезпечують аналітику для магазинів [13]. Важливо також враховувати аналітику на основі AI технологій. Якісна оптимізація роздрібних даних забезпечує отримання інсайтів у ритейлі. В ручному режимі досягти високих показників та приймати правильні стратегічні рішення без BI інструментів практично неможливо. Отже, пошук ефективної звітності, зрозумілих дашбордів та повноцінної платформи для бізнес-аналізу стає першочерговим завданням для ритейлерів.

Існує багато способів візуалізації даних, оптимізації роздрібних даних та створення важливих звітів. Найкраще, коли всі можливі інструменти аналізу зосереджені в одному місці. Це не лише спрощує процеси аналізу, але й значно підвищує їхню ефективність, забезпечуючи конкурентні переваги для компанії.

Таким чином, технології та сервіси, такі як популярні платформи: Qlik, Klipfolio, Tableau, Power BI, і, звичайно, Datawiz BES, які інтегрують безліч аналітичних рішень, стають особливо важливими. Вони дозволяють використовувати мобільну аналітику, автоматизацію процесів планограмування, монетизацію даних, а також надають інструменти для аналізу та оптимізації всіх процесів мережі в реальному часі. Це дозволяє ритейлерам швидко адаптуватися до змін, реагувати на виклики ринку і залишатися успішними в умовах високої конкуренції та навіть в умовах військових конфліктів.

Окрім того, ритейлерам слід враховувати наступні фактори при впровадженні BI-технологій: нові технології повинні бути: безпечні для використання та не становити загрози для клієнтів або персоналу; надійними та працювати безперебійно, навіть в умовах збоїв електропостачання або Інтернету; доступними за ціною для ритейлерів, особливо для тих, які мають обмежені ресурси; простими у використанні для клієнтів та персоналу.

Впроваджуючи інноваційні тенденції та новітні маркетингові технології, ритейлери можуть створити більш привабливий та зручний досвід для клієнтів, збільшити продажі та зміцнити свою позицію на ринку.

Слід зазначити, що інновації є рушійною силою розвитку ритейлу. Ритейлери, які готові інвестувати в нові технології та змінювати підхід до ведення бізнесу, будуть лідерами галузі в майбутньому в період повоєнного відновлення країни.

Маркетинг в сучасному ритейлі на сьогодні, це більше, ніж просто продаж, він:



- передбачає вихід за межі простої транзакції та прагне створити емоційний зв'язок з клієнтами;
- формує спільноту навколо бренду, застосовує сторітелінг, емоційний дизайн магазинів;
- занурює клієнтів в інтерактивний досвід, надає їм більше інформації про продукти, дозволяє самостійно досліджувати та взаємодіяти з брендом; надає їм змогу краще уявити собі продукт та прийняти обґрунтоване рішення про покупку;
- підтримує клієнтів обирати бренди, які відповідають їхнім цінностям та уподобанням;
- просуває етичні продукти та ініціативи, що резонує з сучасними споживчими трендами;
- використовує елементи гри для підвищення залученості клієнтів та лояльності;
- запроваджує програми лояльності з ігровими механізмами, мобільні додатки з іграми та винагородами, що робить покупки більш захоплюючими та мотивує клієнтів повертатися знову;
- адаптує маркетингові стратегії до місцевих уподобань та потреб клієнтів;
- використовує дані про локальні продажі, тренди та демографічні показники;
- дозволяє ритейлерам краще обслуговувати свої місцеві спільноти та підвищувати результативність маркетингу.

Світ ритейлу постійно змінюється, і маркетинг є тією рушійною силою, що допомагає брендам залишатися на плаву та бути успішними. Тому необхідно враховувати ключові аспекти сучасного маркетингу в ритейлі, включаючи:

- виклики: інформаційний шум, зміну поведінки споживачів, зростання електронної комерції та проблеми з використанням даних клієнтів;
- рішення: контент-маркетинг, що розповідає історії, омніканальний маркетинг, персоналізація з дотриманням етики, програми лояльності та спільноти, а також прозорість та довіра;
- тенденції майбутнього: III нового покоління, інтернет речей (IoT) та розумні магазини, AR/VR 2.0, соціальний комерц та сталий розвиток з етичним споживанням;
- вимірювання успіху: показники залученості, конверсії, аналіз клієнтського шляху, показники лояльності клієнтів та атрибуція маркетингових витрат, а також відгуки клієнтів та згадування бренду.
- виклики на локальному рівні: конкуренція з великими мережами, обмежені маркетингові бюджети, розуміння потреб місцевої спільноти та створення міцних стосунків з нею;
- етичні міркування: конфіденційність даних клієнтів, цілеспрямована реклама та маніпуляції, сталий розвиток та соціальна відповідальність, прозорість ланцюга поставок та інклюзивність з різноманітністю.

Серед ключових тенденцій, що формуватимуть маркетинг завтрашнього дня фахівці особливо актуалізують:

- штучний інтелект (ШІ) нового покоління: вихід за межі чат-ботів та рекомендацій. ШІ нового покоління зможе прогнозувати потреби клієнтів, оптимізувати ціни в режимі реального часу та навіть створювати персоналізований контент;
- інтернет речей (IoT) та розумні магазини: збір даних про поведінку клієнтів в магазинах за допомогою датчиків та інтеграція їх з маркетинговими кампаніями. Це дозволить створювати більш релевантні пропозиції та покращить загальний досвід покупок;
- доповнена та віртуальна реальність (AR/VR) 2.0: поява більш доступних та інтерактивних AR/VR-гарнітур відкриє нові можливості для віртуального огляду, тестування товару вдома та навчання користувачу складними продуктами.

– соціальний комерц: покупки безпосередньо з платформ соціальних мереж, інфлюенсери як основний канал продажів, використання соціального доказу для підвищення довіри;

– сталий розвиток та етичне споживання: підвищення уваги клієнтів до того, як виробляються та продаються товари. Ритейлерам необхідно буде демонструвати свою відповідальність перед довкіллям та суспільством [1; 3; 10; 11].

Тобто, експертний погляд зі сторони ритейлу на майбутнє підкреслює зростаючу роль штучного інтелекту, злиття фізичного та цифрового світу (phygital retail), соціальний шопінг та голосовий пошук, а також акцентує увагу на екологічності та соціальній відповідальності.

Навички, необхідні маркетологам майбутнього: аналіз даних, креативність та інноваційність, гнучкість та адаптивність, етичне розуміння. Отже, успішний маркетинг в сучасній торгівлі вимагає від фахівців постійного навчання, адаптивності та інноваційного мислення. Застосовуючи передові технології, орієнтуючись на клієнта та дотримуючись етичних принципів, маркетологи можуть допомогти ритейлерам подолати виклики, зміцнити лояльність клієнтів та досягти довгострокового успіху в динамічному світі роздрібного продажу.

**Висновки.** Війна в Україні створює багато проблем для ритейлу, але в той же час відкриває нові можливості для тих, хто готовий шукати інноваційні рішення: впроваджувати нові, більш автоматизовані формати магазинів, що дозволяють персоналізувати досвід клієнтів та вдаватиметься до бізнес- інтелектуальних інструментів, що полегшують здійснення комерційної діяльності торговельним підприємствам. Використовуючи нові технології та адаптуючись до мінливих умов, ритейлери на ринку FPSG зможуть не лише вижити, але й розширити перспективи для свого бізнесу.

Таким чином, аналізуючи ринок роздрібної торгівлі, можна зазначити, що він на сьогодні зазнає значних трансформацій і ця тенденція буде спостерігатися і надалі, зважаючи на виклики цифрового суспільства та змушуючи ритейлерів вдаватися до більш ефективних інноваційних підходів та обирати бізнес-моделі з використанням новітніх технологій, що враховують сучасні тренди та зміни в настроях та уподобаннях покупців в умовах нестабільного зовнішнього середовища. На перспективу, одним з питань, що визначають конкурентоспроможність торговельних мереж в період повного відновлення, в наших подальших дослідженнях буде розглянуто шляхи розвитку міжнародної співпраці та інтеграції у міжнародні ланцюги постачання українських торговельних мереж задля економічного розвитку країни.

### Список використаних джерел:

1. Височин І.В. Адаптивний розвиток мережевого ритейлу в умовах євроінтеграції України. *Економіка і суспільство*. 2023. Випуск № 51. URL: DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-48/> (дата звернення: 10.05.2024).
2. Михайлова О.В., Шинкар С.М., Пляшешник А.М. Інноваційна діяльність підприємств роздрібної торгівлі в умовах євроінтеграції. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2020. Вип. 1(31). С. 117–125.
3. Миколайчук І.П., Силкіна Ю.О. Сучасні тренди розвитку мережевого ритейлу в Україні. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2019. Вип. 57. С. 39–46.
4. Шиндировський І.М. Торговельне підприємництво та особливості його сучасного стану. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2022. № 70. С. 76–82.
5. Кучер Л.Ю., Русин-Гриник Р.Р., Парасюк О.В. Сутність і види ритейлу як середовища розвитку е-комерції. *Ефективна економіка*. 2023. № 11. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.11.20>. (дата звернення: 05.05.2024).
6. Боліла С.Ю. Маркетингові аспекти діяльності підприємства сфери ритейлу в сучасних реаліях. *Таврійський науковий вісник*. 2023. № 16. С. 100–107. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/366/345>. (дата звернення: 11.05.2024).

7. Боліла С.Ю. Маркетингові інструменти створення переваг підприємства сфери ритейлу за умов нестабільного середовища. *Таврійський науковий вісник*. 2023. № 18. С. 62–73. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/436/406> (дата звернення: 12.05.2024).
8. Жосан, Г., Хірса, І. Особливості підприємницької діяльності в умовах воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. № (14). С. 26–31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.14.3> (дата звернення: 10.05.2024).
9. Наумова Т., Кирильєва Л., Лемешко Я. Трансформація ринку мережевого ритейлу України в умовах глобальних криз та війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-136>. (дата звернення: 14.05.2024).
10. Нові тенденції і виклики: як українські ритейлери адаптуватимуть бізнес у 2023 році. URL: <https://www.ucsc.org.ua/novi-tendencziyi-i-vykylyku-yak-ritejlery-adaptuvatumut-biznes-u-2023-roczii/> (дата звернення: 04.05.2024).
11. Дослідження про основні тренди ритейлу 2023 ЄС та світу. URL: <https://ukrlegprom.org/ua/news/doslidzhennya-pro-osnovni-trendy-rytejlu-2023-yes-ta-svitu/>(дата звернення: 15.05.2024).
12. Як інновації впроваджують українські ритейлери під час війни. 2022. URL: <https://ua-retail.com/2022/08/yaki-innovaci%D1%97-vprovadzhuuyut-ukra%D1%97nski-ritejlери-pid-chas-vijni/> (дата звернення: 24.05.2024).
13. Лобода, О., & Кириченко, Н. Аналіз бізнес-моделей в цифровій економіці. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. № (15). С. 172–179. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.21> (дата звернення: 14.05.2023).

### References:

1. Vysochyn, I. V. (2023) Adaptivniy rozvitok merezhevogo riteylu v umovah EvroIntegratsiyi Ukraini [Adaptive development of online retail in the conditions of european integration of Ukraine]. *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-48/> (accessed May 10, 2024). (in Ukrainian)
2. Mykhaylova O. V., Shynkar S. M., Plyasheshnyk A. M. (2020) Innovatsiyna diyalnist pidpryyemstv rozdrubnoyi torhivli v umovakh yevrointehratsiyi [Innovative activity of retail trade enterprises in the conditions of European integration]. *Ekonomichna stratehiya i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluzh*. vol. 1(31), pp. 117–125. (in Ukrainian)
3. Mykolaichuk, I. P. and Silkina, Yu. O. (2019) Suchasni trendy rozvytku merezhevoho riteylu v Ukraini [Modern trends of network retail development in Ukraine]. *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu*. Ekonomichni nauky. vol. 57, pp. 39–46. (in Ukrainian)
4. Shindyrovsky, I. M.(2022) Torhovelne pidpryyemnytstvo ta osoblyvosti ioho suchasnoho stanu [Commercial entrepreneurship and features of its current state]. *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu*. Ekonomichni nauky. vol. 70, pp. 76–82. (in Ukrainian)
5. Kucher, L. Iu., Rusyn-Hrynyk, R. R. and Parasiuk O.V. (2023) Sutnist i vydy riteylu yak seredovyscha rozvytku e-komertsii [The essence and types of retail as an environment for the development of e-commerce]. *Efektivna ekonomika*, no. 11. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.11.20> (accessed May 5, 2024). (in Ukrainian)
6. Bolila, S. Yu.(2023) Marketynhovi aspekty diialnosti pidpryyemstva sfery riteylu v suchasnykh realiiakh [Marketing aspects of retail business activity in modern realities]. *Tavriiskiyi naukovyi visnyk. Seriya Ekonomika*, vol. 16, pp. 100–107. Available at: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/366/345> (accessed May 11, 2024). (in Ukrainian)
7. Bolila, S. Yu. (2023) Marketingovi instrumenti stvorennya perevag pidpriemstva sferi riteylu za umov nestabilnogo seredovischa [Marketing tools for creating competitive advantages in the retail sector under unstable conditions]. *Tavriiskiyi naukovyi visnyk. Seriya Ekonomika*, vol. 18, pp. 62–73. Available at: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/436/406> (accessed May 12, 2024). (in Ukrainian)
8. Zhosan, H. and Khirsa, I. (2022) osoblyvosti pidpriemnitskoyi diialnosti v umovah voennogo stanu v Ukraini [Features of entrepreneurial activity during martial law in Ukraine]. *Tavriiskiyi naukovyi visnyk. Seriya Ekonomika*, vol. 14, pp. 26–31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.14.3> (accessed May 10, 2024). (in Ukrainian)
9. Naumova, T., Kyril'yeva, L. and Lemeshko, Y., (2023) Transformatsiya rynku merezhevoho riteylu Ukrainy v umovakh hlobal'nykh kryz ta viyny [Transformation of the network retail mar-

ket of Ukraine in the conditions of global crises and war]. *Ekonomika ta suspil'stvo*, no. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-136> (accessed May 14, 2024). (in Ukrainian)

10. Novi tendentsiyi i vyklyky: yak ukrayinski riteylery adaptuvaty mut biznes u 2023 rotsi. Available at: <https://www.ucsc.org.ua/novi-tendenciyi-i-vyklyky-yak-ritejlery-adaptuvaty-mut-biznes-u-2023-rotsi> (accessed May 4, 2024).

11. Doslidzhennya pro osnovni trendy ryteylu 2023 YES ta svitu. Available at: <https://ukrlegprom.org.ua/news/doslidzhennya-pro-osnovni-trendy-rytejlu-2023-yes-ta-svitu/> (accessed May 15, 2024).

12. Yaki innovatsiyi vprovadzhuyut ukrayinski ryteylery pid chas viyny, 25.08.2022. Available at: <https://ua-retail.com/2022/08/yaki-innovaci%D1%97-vprovadzhuyut-ukra%D1%97nski-ritejleri-pid-chas-vijni/> (accessed May 24, 2024).

13. Loboda, O. and Kyrychenko N. (2023) Analiz biznes-modeley v tsifrovij ekonomitsi [Analysis of business models in the digital economy]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriya Ekonomika*, vol. 15, pp. 172–179. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.21> (accessed May 14, 2024). (in Ukrainian)

---

УДК 159; 338

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.7>**Герлован Я.Е.**

асистент кафедри соціальних та поведінкових наук,  
Херсонський державний аграрно-економічний університет  
(м. Херсон / м. Кропивницький)

**Herlovan Yana**

Kherson State Agrarian and Economic University  
(Kherson / Kropyvnytskyi)

## ПСИХОЛОГІЧНА ТРАВМА ДИТИНСТВА ЯК ЧИННИК ВПЛИВУ НА ЕКОНОМІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ОСОБИСТОСТІ

### PSYCHOLOGICAL TRAUMA OF CHILDHOOD AS A FACTOR OF INFLUENCE ON THE ECONOMIC POTENTIAL OF THE PERSONALITY

*У статті розкрито сутність понять «дитяча травма» та економічний потенціал. Автором було проведено дослідження наявності негативного дитячого досвіду у дорослої особистості в минулому, та проаналізовано його вплив на особистість, зокрема і на економічний потенціал людини. У статті проаналізовано зв'язок між пережитими в дитинстві психологічними травмами та здатністю досягати економічного успіху у дорослому віці. Дослідження показало, що негативний дитячий досвід може значно обмежувати економічний потенціал особистості через вплив на самооцінку, мотивацію, здатність до прийняття рішень та взаємодію з іншими людьми. Висновки статті підкреслюють важливість ранньої психологічної допомоги та підтримки для мінімізації довгострокових негативних наслідків дитячих травм. Дана тема потребує більш детального дослідження, оскільки є надзвичайно актуальною. Поглиблене вивчення впливу дитячих психологічних травм на економічний потенціал особистості може допомогти в розробці ефективних стратегій підтримки та реабілітації постраждалих, що, у свою чергу, сприятиме успішному соціально-економічному становленню.*

**Ключові слова:** психологічна травма, травма дитинства, економічний потенціал, особистість, психологічний вплив.

*The article reveals the essence of the concept of childhood trauma and economic potential. The author has conducted a study of the presence of negative childhood experience in the past of an adult personality and analyzed its impact on the personality, including economic potential. The article analyzes the relationship between childhood trauma and the ability to achieve economic success in adulthood. The study showed that negative childhood experiences can significantly limit the economic potential of an individual through the impact on self-esteem, motivation, decision-making ability and interaction with other people. The conclusions of the article emphasize the importance of early psychological assistance and support to minimize the long-term negative consequences of childhood trauma. The article presents arguments on how childhood experience affects all aspects of a person's life, including their economic potential. Each question of the methodology is an example of the fact that in one way or another every adult is a traumatized child who lives his or her life with baggage that needs to be corrected. Only by getting rid of unnecessary negative experience can a person be "useful" in the economic sphere, be capable of entering and adapting to new teams, successful employment, productive work, and self-development in general. Mental trauma significantly damages the system of relationships between people, resulting in risky economic behavior, underestimation of entrepreneurial initiative, unmotivated risk-taking, insufficient risk assessment, and unsuccessful economic decisions. This topic requires more detailed research, as it is extremely relevant. An in-depth study of the impact of childhood psychological trauma on the economic potential of an individual can help to develop effective strategies for supporting and rehabilitating victims, which, in turn, will contribute to their successful socio-economic development.*

**Keywords:** psychological trauma, childhood trauma, economic potential, personality, psychological impact, entrepreneurial initiative, labor activity, successful employment.

**Постановка проблеми.** В період важких часів для нашої країни, важливою складовою є економічний потенціал особистості, для подолання економічних криз сьогодні. Значною мірою його продуктивність полягає у відсутності психологічних травм у населення, особливо дитячих. Для того щоб людина змогла на повну розкрити свій потенціал та бути корисною економічній складовій нашої країни, ми повинні вже зараз дбати про її психічне здоров'я. Тож, постала проблема в дослідженні та вивченні даної тематики, привертання до неї уваги науковців, та в майбутньому профілактики або пропрацюванню дитячих травм, для підвищення економічного потенціалу особистості.

**Аналіз останніх досліджень.** Як зазначають автори Коваленко А.Б., Голота В.Г., проблема впливу травматичного досвіду на подальше життя особистості стала предметом досліджень ще з XVII ст. (Р. Бартон). І вже в кінці XIX ст. Й. Брейер та З. Фройд запропонували теорію травми, за допомогою якої пояснюється істеричний невроз. Діти, які зазнають знущань, і особливо ті, хто зазнає знущань досить часто, страждають від наслідків у соціальній, медичній та економічних сферах навіть через чотири десятиліття після того, як вони стали жертвами. Наслідки включали суїцидальність, діагнози депресії, тривожні розлади, алкогольну залежність, психологічний дистрес, загальний стан здоров'я, когнітивне функціонування, соціально – економічний статус, соціальні стосунки та добробут у дорослому віці. Віктимізація знущань у дитинстві була пов'язана переважно з відсутністю соціальних стосунків, економічними труднощами та негативним сприйманням якості життя [2]. Отже, проблема є актуальною вже багато років по всьому світу, та привертає до себе увагу науковців.

Психічна травма проявляється у порушеннях системи відносин між людьми, ускладнює особисте життя, руйнує значущі міжособистісні зв'язки, проявляється в асоціальній та девіантній поведінці. Психіка реагує на зовнішню травмуючу подію за такою схемою: спочатку психіка трансформує зовнішню травму під внутрішню «самотравмуючу силу», а потім відбувається малігнізація, «злоякісне переродження» психологічних захистів, які перетворюються з системи самозбереження психіки у систему її самознищення. Психічні захисти переходять на примітивний «архаїчний рівень» (відхід від реальності, розщеплення, аутизм, трансові стани, виникнення множинних ідентичностей, стереотипних реакцій, втрата сенсу існування), психіка регресує тому звернення до раціональної частини виявляється скрутним. Головний висновок, якого дійшов Д. Калшет, полягає в тому що травмована психіка продовжує травмувати саму себе через синдром нав'язливого повторення. Так, травмовані люди починають постійно виявляти себе в життєвих ситуаціях, в яких вони піддаються повторній травматизації. З. Фройд так само писав про «невроз долі», який полягає в тому, що люди у своєму житті схильні постійно «наступати на одні і ті самі граблі», повторюючи, таким чином, свій травмуючий досвід [4]. Це наносить значну шкоду соціальному життю особистості та її економічному потенціалу.

Для нашого дослідження використано методика розроблена у США 1990 році, з метою виявити, як дитячі спогади пов'язані зі здоров'ям у дорослому житті. Дана анкета увійшла в історію як АСЕ ( негативний дитячий досвід), та була модифікована для використання в Україні нашими співвітчизниками. Адаптований варіант АСЕ цілком відповідає оригінальній версії та є прикладом симетричного перекладу, адже збережені сенси та розмовність методики [1]. Це значний та важливий внесок в розвиток психології в Україні.

Не менш важливими є питання «людського потенціалу особистості», як зазначає автор Затараєв А.В., спираючись на дослідження науковців – це поняття є більш глибоким за «людський ресурс», так як дозволяє характеризувати соціально-економічні, культурні, екологічні та інші аспекти умов життя людини. Розкриває способи реалі-

зації можливостей у контексті суспільного розвитку. Співвідношення поняття «людський потенціал» зі спорідненими, такими, як трудовий потенціал, «людський капітал» та іншими. Це важливо як для теоретичних так і для практичних досліджень. Розглянутий по відношенню до окремої людини трудовий потенціал відповідає її робочій силі, яка виступає в певній суспільно-економічній якості (соціально економічній формі). На рівні суспільства загалом під трудовим потенціалом слід розуміти суспільну комбінацію, тих особистісних властивостей, здібностей, знань і навичок людей, які вони застосовують або можуть застосовувати в суспільному виробництві на даному етапі його розвитку. Яка ж специфіка людського потенціалу? Феномен людського потенціалу має таку специфіку. По-перше, це системність – людський потенціал має властивості, які не вичерпуються сумою переліку якості людей. По-друге, це «екставертивність». Адже, для формування та реалізації людського потенціалу визначальне значення, як правило, мають «зовнішні» по відношенню до нього умови і чинники, характер середовища його існування. Третє, це характерна наявність прихованих властивостей, які при зміні певних умов можуть проявлятися. Наступне, це те, що властивості людського потенціалу обумовлюють можливості людського розвитку, як на найближчу перспективу, так і в більш віддаленому майбутньому [3].

Отже, людський потенціал є важливою складовою в формуванні економічного потенціалу особистості.

**Формування цілей статті. Мета статті** – проаналізувати вплив психологічної травми дитинства на економічний потенціал особистості. Проаналізувати дані проведеного дослідження АСЕ (негативного дитячого досвіду) за участі студентів ХДАЕУ.

**Виклад основного матеріалу.** За допомогою наукових досліджень Власової І.О., Родіна Н.В., Целікова Ю.О., Ворнікова Л.К., Тихоненка Ю.О., їх модифікації та адаптації анкети негативного дитячого досвіду (АСЕ), маємо змогу провести та проаналізувати дані методики на студентах ХДАЕУ.

Тож, в опитуванні брали участь 44 студенти ХДАЕУ 83,3% віком 18-25 років; 12,5% віком 36-45 років та 4,2% віком 26-35 років. 62,5% опитуваних належать до жіночої статі, 37,5% до чоловічої. Розгляд питань на які респонденти надали відповіді, запропонований нижче.

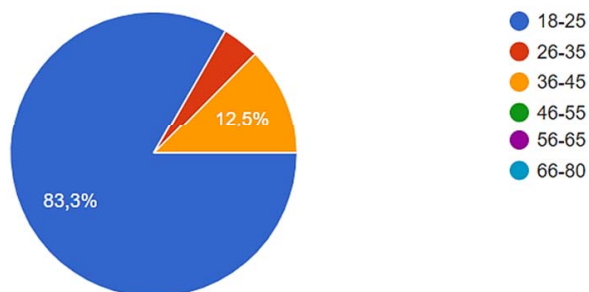


Рис. 1. Вік респондентів

*Чи було у вашому дитинстві (до 18 років) що ви боялися, що хтось з дорослих часто або дуже часто вас хапав, бив, штовхав; або одноразово побив так що залишилися синці?*

На це питання 79,2% опитуваних відповіли «ні», але 20,8% все ж таки мали негативний дитячий досвід насильства у дитинстві. Це свідчить про те, що студенти мають страхи які впливають на вже доросле життя, та особистісний економічний потенціал.

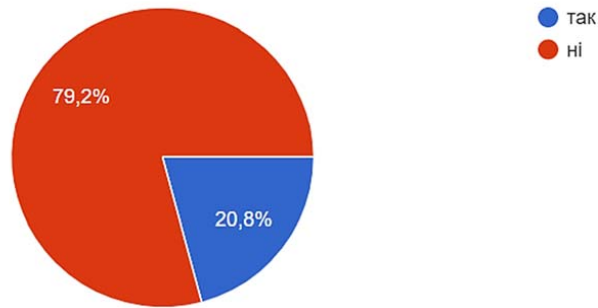


Рис. 2. Завдання фізичної шкоди особистості

Чи було у вашому дитинстві (до 18 років) щоб хтось з осіб старший більше як на 5 років хоч одноразово торкався до вас з сексуальним натяком? 79,2% надали відповідь «ні», в одно час 20,8% мали такий досвід у своєму житті. Він зазвичай потребує значної уваги та психокорекції. Зокрема 20,8% респондентів мають негативний ранній сексуальний досвід, що заважає розвитку здорової сексуальності і може зумовлювати упереджене ставлення щодо елементів сексуальності у рекламі на суто гендерному рівні.

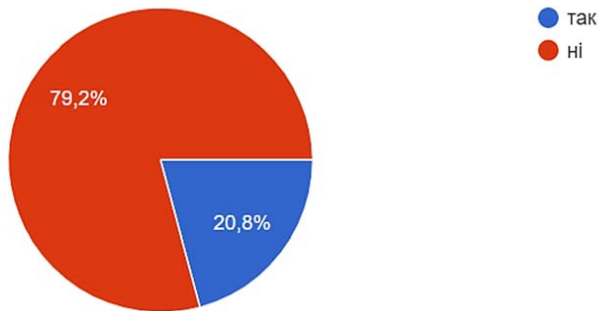


Рис. 3. Наявність негативний сексуальний досвід

Ваші батьки розлучилися та жили окремо?

62,5% з опитуваних відповіли «так», і тільки 37,5% не мали такого досвіду. Проблема розлучень гостро стоїть у нашому суспільстві, основними «постраждалими» в даному питанні все ж таки є діти, які дуже важко переживають такий досвід. Зазвичай він накладає свій слід на усе життя людини, і так само потребує значної уваги та підтримки. Зокрема діти які зростали у неповних сім'ях можуть проявляти ризиковану економічну поведінку, з одного боку така поведінка є підґрунтям підприємницької ініціативи, а з іншого не мотивованої схильності до ризику, недостатньої оцінки ризику, що в свою чергу призводить до невдалих економічних рішень і негативного підприємницького досвіду.

Чи було у вашому дитинстві (до 18 років) щоб ви були жертвою цькування або насильства (булінгу) у школі?

79,2% респондентів відповіли «ні» на зазначене питання, в свою чергу 20,8% страждали від насильства та цькувань у школі. Такий досвід впливає на самооцінку особистості, заважає розкриттю економічного потенціалу людини, через проблеми недовіри до суспільства постає проблема в налагодженні соціальних зав'язків, входження та адаптацію до нових колективів, успішне працевлаштування та продуктивне виконання своєї роботи.



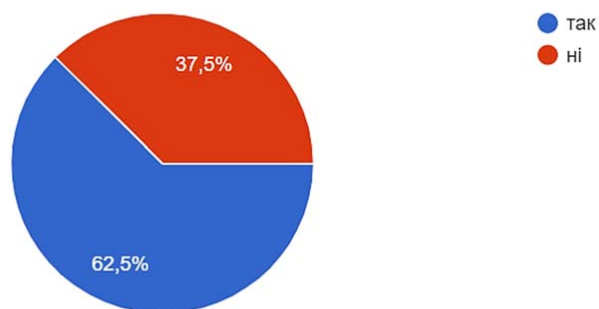


Рис. 4. Розлучення як чинник впливу на психічне здоров'я

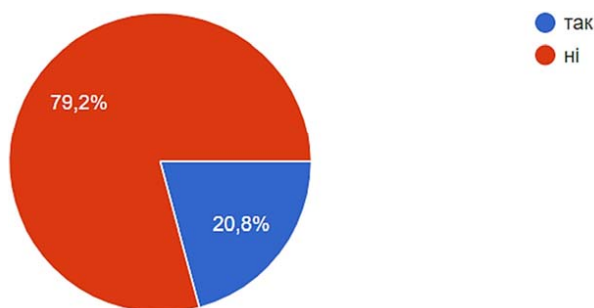


Рис. 5. Наявність булінгу у дитячому віці

*Хтось з тих з ким ви жили в дитинстві намагався скоїти самогубство?*

87,5% не мали такого досвіду, і відповіли «ні» на це питання, але 12,5% пережили подібне, та дали чесну відповідь на це питання, не намагаючись підтримувати «соціально красу». Такі травми зазвичай тягнуться з людиною все життя, періодично нагадуючи про себе, і заважають здоровому всебічному розвитку особистості. Проблеми такого досвіду може призвести до наявності ПТСР у респондента та його наслідків, таких як вибухи агресії, замкнутість, розсіяння уваги, що призведе до зниження трудової активності та економічної недбалості.

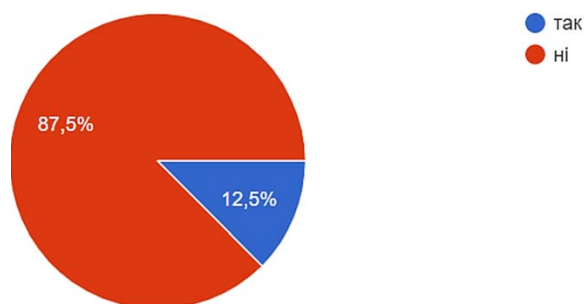


Рис. 6. Травмуючий досвід

*Чи було у вашому дитинстві (до 18 років) щоб хтось з дорослих часто або дуже часто не розмовляв з вами у якості покарання?*

70,8% дали відповідь «ні» на зазначене питання, 29,2% відповіли позитивно. Це питання дає зрозуміти скільки відсотків людей перенесе з дитинства таку модель

поведінки у доросле життя. Такий вид травмуючого досвіду буде мати відгук в особистісних відносинах, побудові соціальних зв'язків, успішного працевлаштування, заняття лідерських позицій у суспільстві, економічну сферу та потенціал особистості.

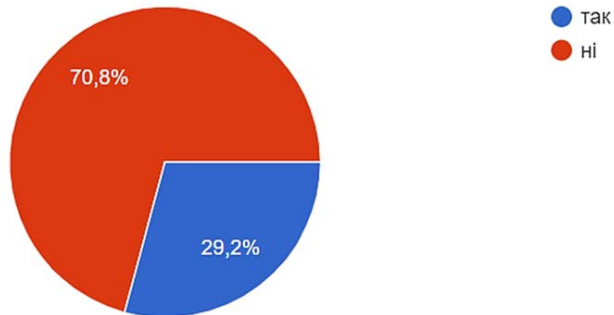


Рис. 7. Покарання мовчанням

**Висновки.** Отже, можемо зазначити що людський потенціал є важливим аспектом економіки в цілому, на його формування впливають багато зовнішніх чинників та середовище існування в тому числі негативний дитячий досвід. В свою чергу економічний потенціал має значний вплив на соціально-економічні, культурні та екологічні аспекти життя особистості.

Тож, негативний дитячий досвід має значний вплив не тільки на економічний потенціал особистості, а і на всі складові життя. В дослідженні ми мали змогу побачити, що певний відсоток респондентів все ж мають його та в більшості випадків перенесли в доросле життя. Такі опитувальники дають змогу проаналізувати вплив дитячої травми на всебічну продуктивність людини. ACE можна використовувати на підприємствах та для прогнозування особистісної продуктивності. У випадках наявності негативного досвіду рекомендується психокорекційна робота з психологом, для покращення всіх аспектів життя особистості. Дана тема потребує більш детального дослідження.

#### Список використаних джерел:

1. Власова О.І., Родіна Н.В., Целікова Ю.О., Ворнікова Л.К., Тихоненко Ю.О. Модифікація, стандартизація та адаптація анкети негативного дитячого досвіду ACE. URL: <https://www.ozhurnal.com/sites/default/files/ua2022-1-10.pdf>
2. Коваленко А.В., Голота В.Г. Зв'язок травматичного дитячого досвіду з толерантністю особистості в дорослому віці. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1750761>
3. Замаєв А.В., Сутність поняття « людський потенціал » в контексті суспільного розвитку. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=895>
4. Туриніна О.Л. Психологія травмуючих ситуацій. Київ ДП «Видавничий дім «Персонал» 2017. URL: [https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/psiholog\\_travm.pdf](https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/psiholog_travm.pdf)

#### References:

1. Vlasova O. I., Rodina N. V., Tselikova Y. O., Vornikova L. K., Tikhonenko Y. O. Modification, standardization and adaptation of the ACE Negative Childhood Experience Questionnaire. Available at: <https://www.ozhurnal.com/sites/default/files/ua2022-1-10.pdf>
2. Kovalenko A. V., Golota V. G. The relationship of traumatic childhood experience with personality tolerance in adulthood. Available at: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1750761>
3. The essence of the concept of "human potential" in the context of social development. Available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=895>
4. Turinina O. L. (2017) Psychology of traumatic situations". Kyiv SE "Publishing House "Personnel". Available at: [https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/psiholog\\_travm.pdf](https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/psiholog_travm.pdf)

УДК 330.332.012

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.8>**Грицишен Д.О.**

доктор економічних наук,  
доктор наук з державного управління, професор,  
проректор з науково-педагогічної роботи та інноваційного розвитку,  
Державний університет «Житомирська політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1559-2403>

**Абрамова І.В.**

кандидат економічних наук, доцент, докторант,  
доцент кафедра міжнародних відносин та політичного менеджменту,  
Державний університет «Житомирська політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3724-0342>

**Hrytsyshen Dmytro, Abramova Iryna**  
Zhytomyr Polytechnic State University

## ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ФІНАНСОВИХ МЕХАНІЗМІВ ЄС ЩОДО СТАЛОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ГРОМАД

### FORMATION AND IMPLEMENTATION OF EU FINANCIAL MECHANISMS FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF RURAL HROMADAS

*Метою статті є обґрунтування фінансових механізмів формування та реалізації політики ЄС щодо сталого розвитку сільських громад. Аргументовано, що реалізації потреб сталого розвитку сільських територіальних громад ЄС сприяють Політика згуртованості та САП. Політика згуртованості переслідує дві гонві мети: інвестиції у робочі місця і зростання, а також європейське територіальне співробітництво. Фінансовими інструментами реалізації САП на 2021-2027 рр. є Європейський сільськогосподарський гарантійний фонд (EAGF) та Європейський сільськогосподарський фонд розвитку сільських територій (EAFRD). Доведено, що програми INTERREG є важливою складовою політики регіонального розвитку Європейського Союзу, яка спрямована на зміцнення економічної, соціальної та територіальної згуртованості держав-членів ЄС. Програма LEADER є гнучкою, адаптивною та відкритою до інновацій, що дозволяє ефективно відповідати на виклики та потреби сільських територій ЄС. Забезпечення ефективної реалізації політик та досягнення стратегічних цілей ЄС передбачає використання складної системи механізмів управління проєктами і програмами залежно від їх характеру та масштабу реалізації. Основними з них є пряме, непряме та спільне управління. Кожен з цих механізмів має свої особливості та використовує ті інструменти, які сприяють найефективнішому виконанню проєктів та програм.*

**Ключові слова:** євроінтеграційний імператив, сільські територіальні громади, сталий розвиток, фінансове забезпечення, трансформація, директиви ЄС, стандарти ЄС, політики ЄС, спільний бюджет ЄС, довгостроковий фінансовий план ЄС, структурні фонди ЄС.

*The purpose of the article is to substantiate the financial mechanisms for the formation and implementation of the EU policy on the sustainable development of rural communities. It is argued that the realization of the needs of sustainable development of rural territorial communities of the EU is facilitated by the Cohesion Policy and SAP. Cohesion policy pursues two main goals: investment in jobs and growth, as well as European territorial cooperation. The European Agricultural Guarantee Fund (EAGF) and the European Agricultural Fund for Rural Development (EAFRD) are financial instruments for the implementation of the SAP for 2021-2027. It has been proven that INTERREG programs are an important component of the regional development policy of the European Union, which is aimed at strengthening the economic, social and territorial cohesion of the EU member states. The LEADER program is flexible, adap-*

*tive and open to innovation, which allows us to effectively respond to the challenges and needs of rural areas of the EU. Ensuring the effective implementation of policies and the achievement of EU strategic goals requires the use of a complex system of project and program management mechanisms, depending on their nature and scale of implementation. The main ones are direct, indirect and joint management. Each of these mechanisms has its own characteristics and uses those tools that contribute to the most efficient implementation of projects and programs.*

**Key words:** *European integration imperative, rural territorial communities, sustainable development, financial support, transformation, EU directives, EU standards, EU policies, EU common budget, EU long-term financial plan, EU structural funds.*

**Постановка проблеми.** Формування та реалізація фінансових механізмів Європейського Союзу щодо сталого розвитку сільських громад є важливим елементом регіональної політики. Сільські громади становлять значну частину території ЄС і відіграють ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки, збереженні культурної спадщини та підтримці біорізноманіття. Однак вони часто стикаються з численними викликами, такими як економічна відсталість, демографічні зміни, зниження рівня життя та недостатньо розвинена інфраструктура. У відповідь на ці виклики ЄС розробив комплекс фінансових інструментів та механізмів, спрямованих на підтримку сталого розвитку сільських територій.

Спільний бюджет ЄС акумулює фінансові ресурси для реалізації спільних політик та програм, спрямованих на зміцнення економічної та соціальної єдності країн-членів ЄС, а також підтримку інтеграційних процесів. Бюджет ЄС є ключовим інструментом для фінансування різних ініціатив, спрямованих на розвиток сільських територій. Ідея спільного бюджету ЄС бере свій початок з кінця 1950-х років, коли відповідно до Римського договору (1957 р.) було засновано Європейське економічне співтовариство (ЄЕС), головною метою діяльності якого стало створення спільного ринку та сприяння економічній співпраці між Бельгією, Німеччиною, Італією, Люксембургом, Нідерландами і Францією. Поступово до діяльності співтовариства приєднувалися і інші європейські держави. У 1992 р. був підписаний Маастрихський договір, відповідно до якого було створено Європейський економічний і валютний союз [1].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Методологічні положення формування фінансових відносин у межах валютного союзу та ідея «еврозони» були згенеровані Р. Маннелом. Спираючись на гіпотезу досконалої мобільності капіталу, висунув Дж. А. Флемінгом, науковець продемонстрував різний ступінь ефективності монетарної та фіскальної політик за різних режимів валютного курсу. Розмірковуючи про обмеження, накладені ззовні, він почав теоретизувати ідею оптимальних монетарних зон, тобто регіонів, куди країни інтегруються, втрачаючи свої монетарні суверенітети [2].

Правовим підґрунтям для формування бюджетно-податкової політики ЄС став Пакт стабільності і зростання (1997 р.), який сформував механізми і правила фінансових відносин в ЄС. Ключовим принципами цих відносин стали принципи рівності, стабільності, субсидіарності й прозорості. Згідно з Пактом спрямування коштів структурних фондів передбачало вирівнювання фінансових дисбалансів країн-членів ЄС. Проте Х. Волес, М. Полак, А. Янг, досліджуючи фінансову політику ЄС, виявили, що «...такі підходи у формуванні структурних фондів не забезпечували пропорційності у розподілі фінансових ресурсів, оскільки кошти переважно отримували найбільш бідні держави-члени, крім того, не завжди дотримувався принцип прозорості у їх використанні» [3].

Світова фінансова криза 2008 р. вказала й на інші недоліки бюджетно-фінансових механізмів ЄС, зокрема, на неспроможність впоратися зі зростанням бюджетних дисбалансів й власним коштом фінансувати передбачені витрати. Свідченням цьому стало те, що державний борг ЄС з 2008 р. до 2014 р. зріс на 95%. Шукаючи інструменти подолання наслідків фінансових криз М. Андрле, Дж. Блюдорн, Л. Ейро проаналізували загальні правила Пакту стабільності і зростання ЄС й акцентували увагу

на тих обмеженнях, які він створює для спільного бюджету, зокрема, на граничній межі бюджетного дефіциту у розмірі 3% від ВВП, державного боргу – 60% від ВВП, а також обов'язковій збалансованості. Науковці зазначали, що такі обмеження не захищають від криз, створюють певні проблеми для держав-членів і не завжди узгоджуються з їх національним законодавством [4].

Д. Хау, П. Оліво та Д. Тернер, досліджуючи питання бюджетних відносин ЄС, виявили, що фінансові кризи є важливим фактором, які впливають на зростання значення фіскальних показників, зокрема, на співвідношення податкових надходжень спрямованих на обслуговування боргу до очікуваної величини дефіциту бюджету. Задля нівелювання негативної дії криз науковці запропонували диверсифікувати джерела формування доходів спільного бюджету ЄС [5]. Попри наявність значної кількості праць щодо розвитку сільських громад на засадах сталості, фінансові механізми їх реалізації є недостатньо вивченими та описаними в літературних джерелах.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є обґрунтування фінансових механізмів формування та реалізації політики ЄС щодо сталого розвитку сільських громад. Завданнями дослідження є наступні: розкрити методологічне підґрунтя фінансового забезпечення сільських громад, виокремити етапи реалізації спільного бюджету ЄС, акцентувати на механізмах управління спільним бюджетом.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасна система бюджетних відносин в ЄС побудована з урахуванням помилок минулого, меншою кількістю правил й обмежень для країн-членів, застосуванням більш прогресивних підходів та принципів управління. Вона є більш автономною, припускає застосування принципу пропорційності у розподілі коштів структурних фондів (було запроваджено багаторічному фінансовому плані 2007-2013 рр.), впроваджує обов'язковість фінансового моніторингу та фінансових санкцій, визначає механізми нівелювання негативного впливу криз на фінансову систему.

Спільний бюджет ЄС формується з різних джерел. Більша частина – за рахунок внесків країн-членів, які розраховуються на основі валового національного доходу (ВНД) кожної країни. Вагомою складовою є власні ресурси ЄС серед яких мито, податки на імпорт товарів, а також частина податку на додану вартість (ПДВ), що стягується в країнах-членах. Серед інших доходів спільного бюджету – штрафи, накладені Європейською комісією на компанії за порушення антимонопольного законодавства та інші надходження [6]. Європейська комісія готує проєкт спільного бюджету на кожен фінансовий рік. Він базується на довгострокових фінансових планах, які зазвичай охоплюють семирічний період. Після узгодження бюджет затверджується Європейським парламентом і Радою ЄС.

Європейська комісія є ключовим органом, який співпрацює з країнами-членами в процесі розробки угод про партнерство, в яких вони зазначають операційні програми і плани, які будуть реалізовуватися коштом спільного бюджету. Кожна програма впроваджується країнами на основі конкурсного відбору, підлягає моніторингу і оцінці (рис. 1).

Спільний бюджет ЄС є інструментом для реалізації спільних політик і програм, які сприяють економічному зростанню, соціальній єдності та стабільності в Європейському Союзі. Він допомагає країнам-членам вирішувати спільні проблеми та досягати єдиних цілей, сприяючи тим самим подальшій інтеграції та сталому розвитку. Дослідження Р. Даунса, Д. Моретті та Ш. Ніколя доводять, що сучасна система бюджетних відносин у ЄС орієнтована на продуктивність та результативність, є вдосконаленою та чітко конкретизованою, спрямованою на досягнення цілей ЄС щодо сталого розвитку [8].

Фінансові ресурси, акумульовані у спільному бюджеті за рахунок внесків країн-членів ЄС та інших надходжень, розподіляються на різні потреби через структурні фонди. Реалізації потреб сталого розвитку сільських територіальних громад ЄС сприяють Політика згуртованості та САП. Політика згуртованості переслідує дві гонві

мети: інвестиції у робочі місця і зростання, а також європейське територіальне співробітництво.

Фінансовими інструментами реалізації Політики згуртованості ЄС на 2021-2027 рр. є спеціальні структурні фонди:

- Європейський фонд регіонального розвитку (ERDF) для інвестицій у соціальний та економічний розвиток усіх регіонів і міст ЄС;
- Фонд згуртованості (CF) для інвестицій у навколишнє середовище та транспорт у менш процвітаючих країнах ЄС;
- Європейський соціальний фонд плюс (ESF+) для підтримки робочих місць і створення справедливого та соціально інклюзивного суспільства в країнах ЄС;
- Фонд справедливого переходу (JTF) для підтримки регіонів, які найбільше постраждали від переходу до кліматичної нейтральності [9].

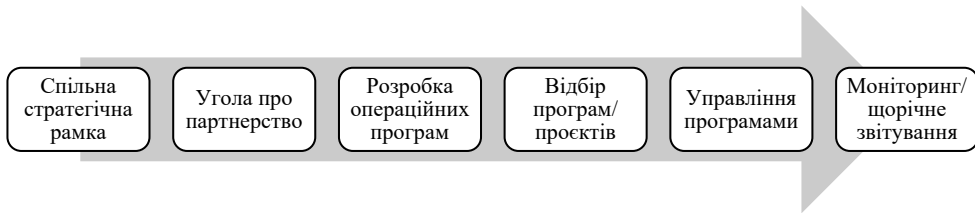


Рис. 1. Ключові стадії процесу планування і реалізації спільного бюджету ЄС країнами-членами

Джерело: побудовано на основі [7]

Європейський фонд регіонального розвитку (ERDF) був заснований у 1975 р. для подолання диспропорцій регіонального розвитку. На початковому етапі фокус його діяльності був сконцентрований на інфраструктурних проектах та розвитку промисловості. З часом фонд зосередив увагу на пріоритетних сферах розвитку, таких як інновації, підприємництво, освіта та зайнятість. У зв'язку із загостренням екологічних проблем ERDF почав виділяти кошти на впровадження зелених технологій та підвищення ефективності використання ресурсів для забезпечення сталого розвитку. Крім того у полі зору фонду фінансування розвитку і покращення інфраструктури в сільських районах, що сприяє підвищенню якості життя мешканців та розвитку фермерських господарств [10].

Шляхом підтримки підприємництва та створення робочих місць, ERDF сприяє розвитку економіки сільських громад та зменшенню безробіття, спрямовує кошти на соціальні проекти, які сприяють соціальній інтеграції, освіті та їх культурному розвитку. ERDF підтримує проекти з використання зелених технологій та сталого споживання природних ресурсів у сільських районах, таким чином сприяючи збереженню довкілля та зменшенню викидів CO<sup>2</sup>. Отже, ERDF відіграє важливу роль для сталого розвитку сільських громад, забезпечуючи їм необхідну підтримку та ресурси для зростання та підвищення якості життя мешканців [10].

Фонд згуртованості (CF) був створений у 1994 р. і є одним із фінансових інструментів Європейського Союзу, спрямованим на підтримку соціально-економічного розвитку та підвищення конкурентоспроможності регіонів. Він виділяє кошти країнам-членам Євросоюзу, ВНД яких на одиницю населення нижчий за 90% від середнього показника по ЄС. Фінансування має цільове призначення – це переважно розвиток транспортної інфраструктури та інвестиції у збереження довкілля. На період 2021-2027 рр. 37% коштів CF буде спрямовано на досягнення кліматичних цілей у Болгарії, Чехії, Естонії, Греції, Хорватії, Кіпру, Латвії, Литви, Угорщини, Мальти, Польщі, Португалії, Румунії, Словаччини та Словенії [11].

Європейський соціальний фонд (ESF) – заснований у 1958 р. з метою сприяння зайнятості безробітного населення переважно через навчання, а також для фінансової підтримки малозабезпечених верств населення. У зв'язку зі змінами в суспільстві та економіці, ESF продовжує адаптуватися до нових викликів, таких як демографічні зміни, технологічні інновації та економічні трансформації. Напрямок зайнятості та соціальних інновацій Європейського соціального фонду плюс (ESF+) має бюджет у 762 млн євро та акцентує увагу на розробці політики сприяння мобільності робочої сили та нефінансових інструментів, пов'язаних із соціальним підприємництвом. ESF+ відіграє важливу роль у розвитку сільських громад, забезпечуючи їх підтримку у сферах освіти, зайнятості та соціальної інтеграції [12].

Фонд справедливого переходу (JTF) є новим інструментом Політики згуртованості на 2021-2027 рр. та важливою складовою механізму справедливого переходу на досягнення кліматичної нейтральності ЄС до 2050 р. в контексті Європейської зеленої угоди. Аби уникнути зростання регіональної нерівності JTF підтримує території, які найбільше постраждали від переходу до кліматичної нейтральності. Фонд постійно адаптується до нових викликів та трансформацій, забезпечуючи ефективну підтримку для громад, що переходять до сталих та екологічно безпечних моделей розвитку [13].

Загалом на реалізацію Політики згуртованості впродовж 2021-2027 рр. буде спрямовано третину спільного бюджету ЄС (372,6 млрд євро), з яких 545 млрд євро буде залучено завдяки національному співфінансуванню (табл. 1).

Окрім Політики згуртованості для розвитку сільських громад важливе значення має САП, фінансовими інструментами реалізації якої на 2021-2027 рр. є спеціальні структурні фонди:

- Європейський сільськогосподарський гарантійний фонд (EAGF);
- Європейський сільськогосподарський фонд розвитку сільських територій (EAFRD).

Європейський сільськогосподарський гарантійний фонд (EAGF) є одним із ключових інструментів Європейського Союзу, який спрямований на підтримку сільськогосподарського сектору та розвиток сільських територій. EAGF був створений у 1962 р. з метою забезпечення стабільності сільськогосподарського ринку та підтримки доходів аграріїв. На початковому етапі своєї діяльності фонд зосереджувався на наданні фінансової підтримки для забезпечення цінової стабільності та вирівнювання доходів фермерів. Протягом наступних десятиліть фонд пройшов через низку реформ, спрямованих на удосконалення САП та підтримку сталого розвитку сільських громад. Ці реформи включали в себе зміни у фінансовому забезпеченні, введення нових інструментів підтримки та заходи для збереження довкілля. У зв'язку з новими економічними та екологічними викликами, такими як зміни клімату та глобалізація, EAGF продовжує адаптуватися та модернізуватися, щоб ефективно відповідати на потребам аграрного сектору та сільських громад.

Нині EAGF забезпечує фінансову підтримку для сільськогосподарських підприємств та фермерів, сприяючи їхньому розвитку та конкурентоспроможності на ринку. Це допомагає зберігати робочі місця у сільських громадах та забезпечує сталість економіки. Фонд допомагає забезпечити стабільність доходів сільських жителів та підтримує розвиток інфраструктури і послуг у сільських громадах, що сприяє покращенню якості життя та соціальній сталості. EAGF також допомагає сталому екологічному розвитку сільських територій, фінансуючи програми, пов'язані зі збереженням довкілля та використанням природних ресурсів [15].

Європейський сільськогосподарський фонд розвитку сільських територій (EAFRD) був створений у 1962 р. (сучасну назву отримав у 2007 р.) для фінансування заходів спрямованих на підтримку сільського розвитку, підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору та покращення якості життя на сільських територіях. EAFRD надає фінансову підтримку для реалізації проектів, спрямованих на розвиток інфраструктури, покращення умов проживання та створення нових можливостей для мешканців

сільських громад. Фонд підтримує інноваційні проекти у сільському господарстві та суміжних галузях, що сприяє впровадженню нових технологій та підвищенню конкурентоспроможності аграрного сектору. EAFRD сприяє розвитку соціальної інфраструктури, освіти, охорони здоров'я та культурних ініціатив у сільських громадах, що сприяє поліпшенню якості життя та створює нові можливості для мешканців [16].

Таблиця 1

**Фінансування за цілями й програмами Політики згуртованості у 2021-2027 рр.**

Цілі і програми	Обсяг фінансування, млрд євро	Фонди	Напрями фінансування
<b>Цілі Політики згуртованості</b>			
PO 1	73	ERDF	Дослідження, інновації, конкурентоспроможність МСП та цифровізація
PO 2	92	ERDF / CF	Енергетичний перехід, кліматичні цілі, стійка мобільність
PO 3	40	CF	Сталий транспорт і цифровізація сектору
PO 4	111	ESF+	Працевлаштування, розвиток навичок, соціальна інтеграція та інфраструктурний розвиток системи охорони здоров'я
PO 5	19	CF	Розвиток громад через підтримку 2150 інтегрованих стратегій розвитку територій
<b>Програми політики згуртованості</b>			
Справедливий перехід	19,7	JTF	Декарбонізація економіки (території, що залежать від викопного палива та галузей з інтенсивним використанням вуглецю, щоб підтримати їх перехід)
INTERREG	10	INTERREG	Заходи, що підсилюють територіальне співробітництво, як в середині, так і за межами держав-членів ЄС. Interreg Europe поширюється на сім країн-кандидатів на вступ до ЄС, зокрема й на Україну.

*Джерело: побудовано на основі [14]*

Кошти структурних фондів переважно виділяються на реалізацію конкретних програм, ініційованих державами-членами ЄС, проте 2,5% від загальних витрат структурних фондів спрямовується на підтримку програм «Європейського територіального співробітництва» (INTERREG). Програми INTERREG є важливою складовою політики регіонального розвитку Європейського Союзу, яка спрямована на сприяння транскордонному, транснаціональному та міжрегіональному співробітництву для зміцнення економічної, соціальної та територіальної згуртованості серед держав-членів ЄС. За роки свого існування програма пройшла кілька етапів розвитку, постійно адаптуючись до нових викликів та потреб (табл. 2).

Таким чином, програма INTERREG, яка фінансується Європейським фондом регіонального розвитку (ERDF), відіграє важливу роль у зміцненні економічної, соціальної та територіальної згуртованості в Європі. Вона сприяє розвитку співпраці між регіонами, зменшенню дисбалансів, стимулюванню інновацій та забезпеченню сталого розвитку. За понад три десятиліття існування програма INTERREG постійно еволюціонувала, адаптуючись до нових викликів та потреб, що робить її ключовим інструментом регіональної політики ЄС.



Таблиця 2

## Еволюція змісту та завдань програми INTERREG

Назва та період реалізації завдань	Завдання програми
INTERREG I (1990-1993)	<p><b>Транскордонне співробітництво:</b> створення умов для співпраці між прикордонними регіонами різних країн-членів ЄС.</p> <p><b>Економічний розвиток:</b> сприяння економічному розвитку та соціальній згуртованості прикордонних територій.</p> <p><b>Інфраструктура:</b> розвиток транспортної та комунікаційної інфраструктури.</p>
INTERREG II (1994-1999)	<p><b>Розширення співробітництва:</b> включення нових регіонів та розширення сфери діяльності.</p> <p><b>Економічна конвергенція:</b> зменшення економічних дисбалансів між регіонами.</p> <p><b>Довкілля:</b> підтримка екологічно сталих проєктів.</p>
INTERREG III (2000-2006)	<p><b>Транскордонне співробітництво (А):</b> поглиблення співпраці між прикордонними регіонами.</p> <p><b>Транснаціональне співробітництво (В):</b> співпраця між великими географічними регіонами для вирішення спільних викликів.</p> <p><b>Міжрегіональне співробітництво (С):</b> Обмін досвідом та найкращими практиками між усіма регіонами ЄС.</p>
INTERREG IV (2007-2013)	<p><b>Інновації та конкурентоспроможність:</b> підтримка інноваційних проєктів та підвищення конкурентоспроможності регіонів.</p> <p><b>Екологічна сталість:</b> акцент на екологічно сталих рішеннях.</p> <p><b>Соціальна згуртованість:</b> сприяння соціальній інтеграції та рівним можливостям.</p>
INTERREG V (2014-2020)	<p><b>Транскордонне співробітництво (А):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- поглиблення співпраці між прикордонними регіонами,</li> <li>- підтримка економічного розвитку,</li> <li>- покращення інфраструктури та соціальної інтеграції.</li> </ul> <p><b>Транснаціональне співробітництво (В):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- співпраця між великими географічними зонами.</li> <li>- зосередження на спільних викликах, таких як зміни клімату, управління водними ресурсами та транспортна доступність.</li> </ul> <p><b>Міжрегіональне співробітництво (С):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- обмін досвідом та найкращими практиками між регіонами Європи,</li> <li>- підвищення ефективності регіональної політики через навчання та обмін знаннями.</li> </ul>
INTERREG VI (2021-2027)	<p><b>Зелений перехід:</b> підтримка проєктів, спрямованих на екологічну сталість та боротьбу зі змінами клімату.</p> <p><b>Цифрова трансформація:</b> застосування цифрових технологій для підвищення ефективності регіонального розвитку.</p> <p><b>Соціальна інклюзія:</b> залучення вразливих груп населення до економічного та соціального життя.</p> <p><b>Розширення співпраці:</b> поглиблення співпраці між регіонами ЄС та країнами-сусідами.</p>

*Джерело: побудовано на основі [17]*

Програма LEADER, яка є частиною Спільної аграрної політики (САП) і фінансується Європейським сільськогосподарським фондом розвитку сільських територій (EAFRD), була створена з метою сприяння місцевому розвитку в сільських регіонах шляхом підтримки інноваційних проєктів та співпраці між громадами. Ініціатива LEADER була ініційована Європейською Комісією у 1991 р. як пілотний проєкт з метою випробування нових підходів до розвитку сільської місцевості, проте з часом

підтвердила свою життєздатність та ефективно функціонує і донині. Ключовою особливістю програми LEADER є залучення місцевих громад через створення Місцевих груп дії (МГД), які складаються з представників місцевої громади, включно з місцевими органами влади, бізнесом, неурядовими організаціями та іншими зацікавленими сторонами (табл. 3).

Таблиця 3

## Еволюція змісту та завдань програми LEADER

Назва та період реалізації завдань	Завдання програми
LEADER I (1991-1993)	<b>Місцеві групи дії (МГД):</b> створення місцевих груп дії, які склалися з представників громадськості, бізнесу та місцевих органів влади. <b>Інновації:</b> підтримка нових ідей та підходів до розвитку сільської економіки. <b>Місцевий розвиток:</b> зосередження на місцевих потребах та ресурсах для розробки стратегій розвитку.
LEADER II (1994-1999)	<b>Зміцненні місцевих груп дії:</b> підтримка наявних та створення нових МГД. <b>Розширення сфери діяльності:</b> включення більш широкого спектру проєктів, таких як туризм, охорона довкілля та культура. <b>Залучення громадськості:</b> активне залучення місцевих жителів до процесу прийняття рішень.
LEADER+ (2000-2006)	<b>Поглиблення співпраці:</b> заохочення співпраці між різними регіонами та країнами. <b>Підтримка інноваційних проєктів:</b> особливий акцент на інновації та експериментальні підходи. <b>Посилення інституційної спроможності:</b> навчання та підвищення кваліфікації для учасників МГД.
LEADER у межах програм розвитку сільських територій (2007-2013)	<b>Головний підхід:</b> LEADER став головним підходом до місцевого розвитку в програмах розвитку сільських територій. <b>Широке фінансування:</b> збільшення обсягів фінансування та ресурсів для місцевих проєктів. <b>Підтримка сільського підприємництва:</b> заохочення створення нових бізнесів та підтримка наявних.
LEADER у межах Європейського сільськогосподарського фонду розвитку сільських територій (2014-2020)	<b>Синергія з іншими фондами:</b> підвищення ефективності за рахунок поєднання з іншими європейськими структурними та інвестиційними фондами. <b>Підтримка сталого розвитку:</b> акцент на сталий розвиток, включаючи екологічні, соціальні та економічні аспекти. <b>Інновації та цифровізація:</b> підтримка цифрових технологій та інноваційних рішень для сільських територій.
LEADER в новій програмі САП (2021-2027)	<b>Сталий розвиток і клімат:</b> посилення уваги до питань зміни клімату та сталого розвитку. <b>Розширення місцевого контролю:</b> надання більшої автономії місцевим групам дії для прийняття рішень. <b>Соціальна інтеграція:</b> Підтримка соціальних інновацій та інтеграції вразливих груп населення.

*Джерело: побудовано на основі [18]*

Еволюція програми LEADER демонструє її адаптивність та здатність до інновацій, що дозволяє ефективно відповідати на виклики та потреби сільських територій ЄС. Попри те, що Європейський Союз реалізує низку програм, спрямованих на розвиток сільських громад, які забезпечують фінансову підтримку, технічну допомогу,

стимулюють інновації і співпрацю, від своїх початків як пілотного проекту до нині LEADER залишається ключовим елементом політики сталого розвитку ЄС.

Забезпечення ефективної реалізації політик та досягнення стратегічних цілей ЄС передбачає використання складної системи механізмів управління проектами і програмами залежно від їх характеру та масштабу реалізації. Основними з них є пряме, непряме та спільне управління. Кожен з цих механізмів має свої особливості та використовує ті інструменти, які сприяють найефективнішому виконанню проектів та програм (рис. 2).

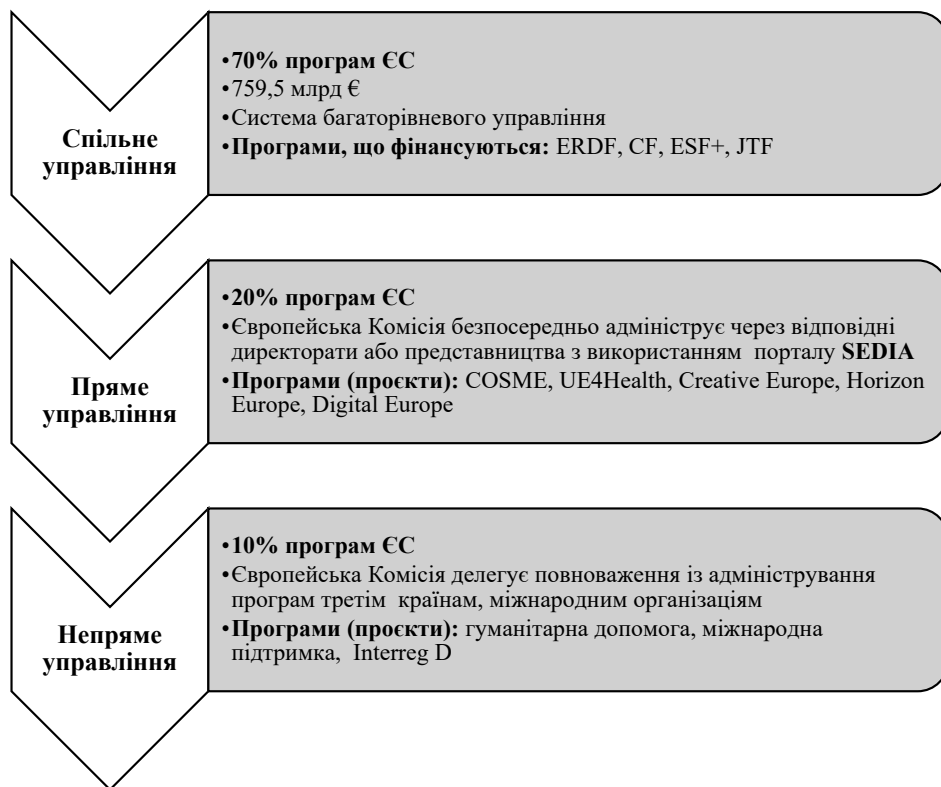


Рис. 2. Механізми управління програмами та проектами в ЄС

Джерело: побудовано на основі [14]

Спільне управління означає, що програми та проекти управляються спільно Європейською Комісією та державами-членами ЄС, які відповідають за розробку та впровадження програм на національному та регіональному рівнях у відповідності з загальними рамками та цілями, визначеними ЄС. Фінансування надходить як із спільного бюджету ЄС, так і з національних або регіональних бюджетів. Відповідальність за моніторинг та оцінку результатів поділяється між Європейською Комісією та національними органами влади.

Пряме управління означає, що програмами та проектами керує безпосередньо Європейська Комісія або її агентства, які відповідають за їх розробку, впровадження та контролюють виконання. Фінансування надається безпосередньо бенефіціарам, таким як науково-дослідні установи, неурядові організації, приватні компанії та тощо. Процес управління включає підготовку тендерів, оцінку заявок, укладення грантових

угод та контроль за виконанням проєктів. Непряме управління означає, що управління програмами та проєктами делегується іншим організаціям, таким як міжнародні організації, національні агентства, регіональні чи місцеві органи влади. Європейська Комісія укладає угоди з іншими організаціями, які беруть на себе відповідальність за управління програмами [14].

Кожен з управлінських механізмів має свої переваги та недоліки. Зокрема, пряме управління забезпечує високий рівень контролю та координації з боку Європейської Комісії, проте може бути занадто централізованим та бюрократичним. Непряме управління дозволяє використовувати експертизу та можливості інших організацій для більш ефективного впровадження програм, водночас потребує постійного нагляду та контролю за їх діяльністю. Спільне управління сприяє залученню національних та регіональних ресурсів, більшою мірою відповідає місцевим потребам та пріоритетам, разом потребує ефективної координації між різними рівнями влади та належної гармонізації національних та європейських політик. Отже, механізми управління проєктами та програмами ЄС є комплексними та багаторівневими, забезпечують ефективне планування, фінансування, моніторинг, оцінювання та контроль й тим самим сприяють досягненню стратегічних цілей ЄС.

Проведене дослідження довело, що спільний бюджет ЄС є інструментом для реалізації спільних політик і програм, які сприяють економічному зростанню, соціальній єдності та стабільності в Європейському Союзі. Він допомагає країнам-членам вирішувати спільні проблеми та досягати спільних цілей, сприяючи тим самим подальшій інтеграції та сталому розвитку. Обґрунтовано, що фінансові ресурси, акумульовані у спільному бюджеті за рахунок внесків країн-членів ЄС та інших надходжень, розподіляються на різні потреби через структурні фонди.

**Висновки.** Встановлено, що реалізації потреб сталого розвитку сільських територіальних громад ЄС сприяють Політика згуртованості та САП. Політика згуртованості переслідує дві головні мети: інвестиції у робочі місця і зростання, а також європейське територіальне співробітництво. Аргументовано, що фінансовими інструментами реалізації САП на 2021-2027 рр. є Європейський сільськогосподарський гарантійний фонд (EAGF) та Європейський сільськогосподарський фонд розвитку сільських територій (EAFRD).

Доведено, що програми INTERREG є важливою складовою політики регіонального розвитку Європейського Союзу, яка спрямована на зміцнення економічної, соціальної та територіальної згуртованості держав-членів ЄС. Програма LEADER є гнучкою, адаптивною та відкритою до інновацій, що дозволяє ефективно відповідати на виклики та потреби сільських територій ЄС. Забезпечення ефективної реалізації політик та досягнення стратегічних цілей ЄС передбачає використання складної системи механізмів управління проєктами і програмами залежно від їх характеру та масштабу реалізації. Основними з них є пряме, непряме та спільне управління. Кожен з цих механізмів має свої особливості та використовує ті інструменти, які сприяють найефективнішому виконанню проєктів та програм.

#### Список використаних джерел:

1. Івлева І.В. Загальноєвропейське економічне співробітництво. Українська дипломатична енциклопедія: У 2-х т. Редкол.: Л. В. Губерський (голова) та ін. Київ : Знання України, 2004. Т. 1. 760 с.
2. Mundell R. Per la sua analisi delle politiche monetarie e fiscali sotto diversi regimi del tasso di cambio e per la sua analisi delle aree valutarie ottimali. URL: <https://www.ilgiorno.it/economia/robert-mundell-morto-premio-nobel-euro-359cflf4>
3. Wallace H., Pollack M., Young A. Policy-Making in the European Union. Oxford university press. URL: [https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=yZmcAQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA207&dq=budget+eu&ots=r9S8lpO2RM&sig=OFsw2C8onxcB0m5Vdw1SpAr4byl&redir\\_esc=y#v=onepage&q=budget%20eu&f=false](https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=yZmcAQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA207&dq=budget+eu&ots=r9S8lpO2RM&sig=OFsw2C8onxcB0m5Vdw1SpAr4byl&redir_esc=y#v=onepage&q=budget%20eu&f=false)

4. Andrie M., Bluedorn J., Eyraud L. Reforming Fiscal Governance in the European Union. *International monetary fund*. 2015. № 5. P. 28.
5. Haugh D., Ollivaud P., Turner D. What Drives Sovereign Risk Premiums?: An Analysis of Recent Evidence from the Euro Area. *OECD Economics Department Working Papers*. 2009. № 718. OECD Publishing, Paris. DOI: <https://doi.org/10.1787/222675756166>.
6. Benefits of the EU budget. How the programmes and initiatives of the 2014-2020 long-term budget had an impact on European citizens' lives in different policy areas. URL: [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/eu-budget/long-term-eu-budget/2014-2020/benefits-eu-budget\\_en](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/eu-budget/long-term-eu-budget/2014-2020/benefits-eu-budget_en)
7. Третяк Ю. Про систему планування і фінансування в рамках Політики згуртованості ЄС на програмний період 2021-2027 рр. Інститут громадянського суспільства. URL: <https://komsamovr.rada.gov.ua/uploads/documents/44015.pdf>
8. Downes R., Moretti D., Nicol S. Budgeting and performance in the European Union: A review by the OECD in the context of EU budget focused on results. *OECD Journal on Budgeting*. 2017. No. 17/1. DOI: <https://doi.org/10.1787/budget-17-5jfnx7fj38r2>
9. Available budget of Cohesion Policy 2021-2027. An official website of the European Union. URL: [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/funding/available-budget\\_en](https://ec.europa.eu/regional_policy/funding/available-budget_en)
10. European Regional Development Fund. An official website of the European Union. URL: [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/funding/erdf\\_en](https://ec.europa.eu/regional_policy/funding/erdf_en)
11. Cohesion Fund. An official website of the European Union. URL: [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/archive/conferences/urban\\_rural/2008/index\\_en.htm](https://ec.europa.eu/regional_policy/archive/conferences/urban_rural/2008/index_en.htm)
12. European Social Fund Plus An official website of the European Union. URL: <https://european-social-fund-plus.ec.europa.eu/en>
13. Just Transition Fund. An official website of the European Union. URL: [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/funding/just-transition-fund\\_en](https://ec.europa.eu/regional_policy/funding/just-transition-fund_en)
14. Третяк Ю. Про систему планування і фінансування в рамках Політики згуртованості ЄС на програмний період 2021-2027 рр. Інститут громадянського суспільства. URL: <https://komsamovr.rada.gov.ua/uploads/documents/44015.pdf>
15. Common agricultural policy funds. URL: [https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/financing-cap/cap-funds\\_en](https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/financing-cap/cap-funds_en)
16. European Regional Development Fund. An official website of the European Union. URL: [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/archive/conferences/urban\\_rural/2008/index\\_en.htm](https://ec.europa.eu/regional_policy/archive/conferences/urban_rural/2008/index_en.htm)
17. Interreg : European Territorial Co-operation. URL: [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/policy/cooperation/european-territorial\\_en](https://ec.europa.eu/regional_policy/policy/cooperation/european-territorial_en)
18. LEADER/CLLD. European Commission. URL: [https://ec.europa.eu/enrd/leader-clld\\_en.html](https://ec.europa.eu/enrd/leader-clld_en.html)

### References:

1. Ivlieva I. V. (2004) Zahalnoievropeiske ekonomichne spivrobitnytstvo. Ukrainska dyplo-matychna entsyklopediia: U 2-kh t. Redkol.:L. V. Huberskyi (holova) ta in. Kyiv: Znannia Ukrainy. Vol. 1, 760 p.
2. Mundell R. Per la sua analisi delle politiche monetarie e fiscali sotto diversi regimi del tasso di cambio e per la sua analisi delle aree valutarie ottimali. Available at: <https://www.ilgiorno.it/economia/robert-mundell-morto-premio-nobel-euro-359cf1f4>
3. Wallace H., Pollack M., Young A. Policy-Making in the European Union. Oxford university press. Available at: [https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=yZmcAQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA207&dq=budget+eu&ots=r9S8lpO2RM&sig=OFsw2C8onxcB0m5Vdw1SpAr4byI&redir\\_esc=y#v=onepage&q=budget%20eu&f=false](https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=yZmcAQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA207&dq=budget+eu&ots=r9S8lpO2RM&sig=OFsw2C8onxcB0m5Vdw1SpAr4byI&redir_esc=y#v=onepage&q=budget%20eu&f=false)
4. Andrie M., Bluedorn J., Eyraud L. (2015) Reforming Fiscal Governance in the European Union. *International monetary fund*, no. 5, p. 28.
5. Haugh D., Ollivaud P., Turner D. (2009) What Drives Sovereign Risk Premiums?: An Analysis of Recent Evidence from the Euro Area. *OECD Economics Department Working Papers*. No. 718. OECD Publishing, Paris. DOI: <https://doi.org/10.1787/222675756166>.
6. Benefits of the EU budget. How the programmes and initiatives of the 2014-2020 long-term budget had an impact on European citizens lives in different policy areas. Available at: [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/eu-budget/long-term-eu-budget/2014-2020/benefits-eu-budget\\_en](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/eu-budget/long-term-eu-budget/2014-2020/benefits-eu-budget_en)

7. Tretiak Yu. Pro systemu planuvannia i finansuvannia v ramkakh Polityky zghurtovanosti YeS na prohramnyi period 2021-2027 rr. Instytut hromadianskoho suspilstva. Available at: <https://komsamovr.rada.gov.ua/uploads/documents/44015.pdf>

8. Downes R., Moretti D., Nicol S. (2017) Budgeting and performance in the European Union: A review by the OECD in the context of EU budget focused on results. *OECD Journal on Budgeting*, no. 17/1. DOI: <https://doi.org/10.1787/budget-17-5jfnx7fj38r2>.

9. Available budget of Cohesion Policy 2021-2027. An official website of the European Union. Available at: [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/funding/available-budget\\_en](https://ec.europa.eu/regional_policy/funding/available-budget_en)

10. European Regional Development Fund. An official website of the European Union. Available at: [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/funding/erdf\\_en](https://ec.europa.eu/regional_policy/funding/erdf_en)

11. Cohesion Fund. An official website of the European Union. Available at: [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/archive/conferences/urban\\_rural/2008/index\\_en.htm](https://ec.europa.eu/regional_policy/archive/conferences/urban_rural/2008/index_en.htm)

12. European Social Fund Plus An official website of the European Union. Available at: <https://european-social-fund-plus.ec.europa.eu/en>

13. Just Transition Fund. An official website of the European Union. Available at: [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/funding/just-transition-fund\\_en](https://ec.europa.eu/regional_policy/funding/just-transition-fund_en)

14. Tretiak Yu. Pro systemu planuvannia i finansuvannia v ramkakh Polityky zghurtovanosti YeS na prohramnyi period 2021-2027 rr. Instytut hromadianskoho suspilstva. Available at: <https://komsamovr.rada.gov.ua/uploads/documents/44015.pdf>

15. Common agricultural policy funds. Available at: [https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/financing-cap/cap-funds\\_en](https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/financing-cap/cap-funds_en)

16. European Regional Development Fund. An official website of the European Union. Available at: [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/archive/conferences/urban\\_rural/2008/index\\_en.htm](https://ec.europa.eu/regional_policy/archive/conferences/urban_rural/2008/index_en.htm)

17. Interreg : European Territorial Co-operation. Available at: [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/policy/cooperation/european-territorial\\_en](https://ec.europa.eu/regional_policy/policy/cooperation/european-territorial_en)

18. LEADER/CLLD. European Commission. Available at: [https://ec.europa.eu/enrd/leader-clld\\_en.html](https://ec.europa.eu/enrd/leader-clld_en.html)

УДК 339.1:339.7

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.9>**Грицишен Д.О.**

доктор економічних наук, доктор наук з державного управління, професор,  
проректор з науково-педагогічної роботи та інноваційного розвитку,  
Державний університет «Житомирська політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1559-2403>

**Поплавський П.Г.**

старший викладач кафедри міжнародних відносин і політичного менеджменту,  
Державний університет «Житомирська політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-6741-4435>

**Hrytsyshen Dmytro, Poplavskyy Pavlo**  
Zhytomyr Polytechnic State University

## АНАЛІЗ БЮДЖЕТУ ЄС ДЛЯ ФІНАНСУВАННЯ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ІННОВАЦІЙ

### ANALYSIS OF THE EU BUDGET FOR RESEARCH AND INNOVATION

У статті проаналізовано бюджет Європейського Союзу (ЄС) для фінансування досліджень та інновацій. зокрема, розглянуто Рамкові програми програму «Горизонт Європа» – головну програму ЄС на 2021-2027 роки. Зазначено, що наука та інновації є ключовими для економічного зростання, конкурентоспроможності та сталого розвитку, а також підкреслено важливість інтеграції України до Європейського дослідницького простору, особливо в умовах руйнівного впливу агресії російської федерації. Методологія дослідження включає кількісні та якісні методи, дані отримані з фінансових звітів ЄС, документації програми «Горизонт Європа» та наукової літератури. Програма «Горизонт Європа» має бюджет у розмірі 95,5 мільярда євро, розподілений між чотирма основними напрямками: «Передова наука», «Глобальні виклики та європейська промислова конкурентоспроможність», «Інноваційна Європа» та «Розширення участі та зміцнення європейського дослідницького простору». Найбільший акцент робиться на «Глобальні виклики та європейську промислову конкурентоспроможність», на які виділяється 56,03% бюджету. Фінансування ЄС сприяє значному збільшенню кількості наукових публікацій та патентів, створенню мереж співпраці між європейськими та міжнародними дослідниками, а також підвищенню конкурентоспроможності європейського бізнесу. Водночас, дослідники стикаються з викликами, такими як складність процесів подання заявок та звітності, що може стати бар'єром для невеликих організацій та МСП. Зроблено висновок, що бюджет ЄС на фінансування досліджень та інновацій відіграє вирішальну роль у просуванні наукових знань, економічному зростанні та суспільному добробуті. Програма «Горизонт Європа» готова сприяти значному прогресу в цих сферах, а участь представників української наукової спільноти дозволить зменшити відтік кваліфікованих кадрів, покращити якість досліджень та матеріально-технічне забезпечення освітніх та наукових установ.

**Ключові слова:** дослідження, інновації, бюджет, ЄС, фінансування, Горизонт, Європа.

The article analyzes the European Union (EU) budget for research and innovation. In particular, the author examines the Horizon Europe Framework Program, the main EU program for 2021-2027. It is noted that science and innovation are key to economic growth, competitiveness and sustainable development, and the importance of Ukraine's integration into the European Research Area is emphasized, especially in the context of the destructive impact of the Russian Federation's aggression. The research methodology includes quantitative and qualitative methods, data obtained from EU financial reports, Horizon Europe program documentation and scientific literature. The Horizon Europe program has a budget of 95.5 billion euros, distributed among four main areas: "Advanced Science", "Global Challenges and European Industrial Competitiveness", "Innovative Europe", and "Broadening Participation and Strengthening the

*European Research Area". The greatest emphasis is placed on Global Challenges and European Industrial Competitiveness, which receives 56.03% of the budget. EU funding contributes to a significant increase in the number of scientific publications and patents, the creation of cooperation networks between European and international researchers, and the competitiveness of European businesses. At the same time, researchers face challenges, such as the complexity of the application and reporting processes, which can be a barrier for small organizations and SMEs. It is concluded that the EU budget for research and innovation plays a crucial role in advancing scientific knowledge, economic growth, and social welfare. The Horizon Europe program is ready to contribute to significant progress in these areas, and the participation of representatives of the Ukrainian scientific community will reduce the outflow of qualified personnel, improve the quality of research and the logistics of educational and scientific institutions.*

**Keywords:** research, innovation, budget, EU, funding, Horizon, Europe.

**Постановка проблеми.** Дослідження та інновації є ключовими для економічного зростання, конкурентоспроможності та сталого розвитку. В Україні на сьогодні ця сфера зазнає руйнівного впливу агресії російської федерації. Пошкоджено будівлі та майно 114 наукових установ, знищено 4. 13 наукових установ опинилися на тимчасово окупованій території. Знижується науковий кадровий потенціал. Вийшли з України 43% молодих науковців академії наук, 5% молодих науковців закладів вищої освіти [1]. В таких умовах надважливим є долучення нашої держави до Європейського дослідницького простору. Отримання в червні 2022 р. Україною статусу кандидата на членство в Європейському Союзі пришвидшило європейську інтеграцію української науки та інновацій. Інтеграція національного дослідницького простору вимагає, зокрема, вивчення фінансування цієї сфери в ЄС.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Актуальність дослідження організації та фінансування наукової діяльності в країнах світу підтверджується великою кількістю наукових праць, присвячених цій проблематиці, а саме: А. Сільнової [2], В. Ситніка [3], В. Хаустової, О. Решетняк [4], М. Кобелі-Звір, О. Вовчак [5], Ю. Бодрика, Г. Капосльоз [6], Т. Калужної [7] та ін. Проте окремі аспекти вищезазначеної проблематики є недостатньо дослідженими та потребують подальшого осмислення та аналізу.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є аналіз розподілу та використання бюджету ЄС на дослідження та інновації з акцентом на програму «Горизонт Європа», головну програму фінансування досліджень та інновацій ЄС на 2021-2027 роки.

**Виклад основного матеріалу.** Аналіз використовує поєднання кількісних та якісних методів. Дані про бюджетні асигнування, розподіл фінансування та результати проєктів були отримані з фінансових звітів ЄС, документації програми «Горизонт Європа» та відповідної наукової літератури. Статистичний аналіз був використаний для виявлення тенденцій і закономірностей, тоді як тематичні дослідження конкретних проєктів дали змогу зрозуміти практичний вплив фінансування.

Прагнення Європейського Союзу до розвитку сфери досліджень та інновацій еволюціонувало протягом десятиліть, причому важливими віхами стали створення Рамкових програм (1984-2013) та програми «Горизонт 2020» (2014-2020). Програма «Горизонт Європа» представляє останню ітерацію з 7-річним бюджетом 95,5 мільярдів євро. Крім цієї ключової програми в бюджетному кластері «Дослідження та інновації» фінансуються також програми EURATOM (ядерні дослідження та навчання з акцентом на постійне підвищення ядерної безпеки та радіаційного захисту) з бюджетом 1,98 млрд євро [8] та ITER (проєкт зі створення найбільшої у світі термоядерної машини, вдосконалення технології термоядерної енергії для більш екологічного та сталого енергетичного балансу) з бюджетом 5,61 млрд євро [9].

Проаналізуємо бюджет програми за весь період її існування (табл. 1).



Таблиця 1  
Динаміка бюджетів рамкових програм з досліджень та інновацій з 1984 р. по 2027 р.

ID програми	Назва рамкової програми	Період	Загальний бюджет програми (млрд євро)	Річний бюджет програми
FP1	Перша рамкова програма	1984–1987	3,80	0,95
FP2	Друга рамкова програма	1987–1991	5,40	1,08
FP3	Третя рамкова програма	1990–1994	6,60	1,32
FP4	Четверта рамкова програма	1994–1998	13,20	2,64
FP5	П'ята рамкова програма	1998–2002	15,00	3,00
FP6	Шоста рамкова програма	2002–2006	16,30	3,26
FP7	Сьома рамкова програма	2007–2013	50,50	7,21
FP8	Горизонт 2020	2014–2020	77,00	11,00
FP9	Горизонт Європа	2021–2027	95,50	13,64

Джерело: побудовано на основі [10]

На основі викладених даних побудуємо тренд залежності у вигляді діаграми (рис. 1).

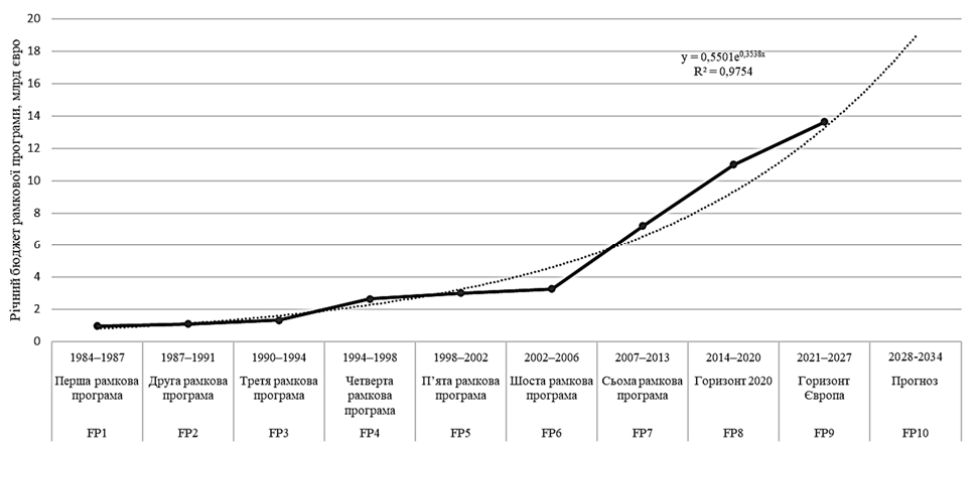


Рис. 1. Річні бюджети Рамкових програм з 1984 по 2027 рр. та прогнозний річний бюджет на період 2028-2034

Джерело: побудовано на основі [10] та власних досліджень

Ця діаграма дала можливість побудувати прогнозну лінію тренду і спрогнозувати бюджет програми на наступний період. Значення величини вірогідності апроксимації  $R^2$  (0,9754) свідчить про достатній рівень достовірності прогнозного тренду. Згідно отриманих даних прогнозований річний бюджет наступної рамкової програми становитиме 19 млрд євро.

Програма «Горизонт Європа» включає три основних напрями: «Передова наука», «Глобальні виклики та європейська промислова конкурентоспроможність», «Інноваційна Європа», а також четвертий наскрізний компонент «Розширення участі та зміцнення європейського дослідницького простору». Кожний напрям спрямований на досягнення конкретних стратегічних цілей, таких як сприяння розвитку наукової досконалості, вирішення суспільних викликів, посилення інноваційного потенціалу

Європи, а також зменшення існуючої різниці між країнами-лідерами та країнами, які відстають у сфері досліджень і розробок, що дозволить рухатися в ЄС як єдине ціле [11].

Фінансування розподіляється в основному через гранти, а також через позики та фінансові інструменти, призначені для підтримки різних зацікавлених сторін, включаючи університети, науково-дослідні установи, малі та середні підприємства й промисловість. Щодо «Горизонт Європа» застосовуються два типи управління фінансуванням: пряме та непряме. При прямому управлінні Європейська комісія безпосередньо відповідає за всі кроки імплементації програми від старту конкурсу проектних пропозицій до проведення платежів переможцям конкурсу. При непрямому управлінні фінансування може здійснюватись національними органами влади або міжнародними організаціями [12].

Бюджет програми у розмірі 95,5 млрд євро розподіляється між чотирма вищевказаними напрямками, зі значним акцентом на «Глобальні виклики та європейську промислово конкурентоспроможність», на які виділяється 56,03 % від загального бюджету. На «Передову науку» виділяється 26,18 %, на «Інноваційну Європу» – 14,24 %, а на «Розширення участі та зміцнення європейського дослідницького простору» – 3,55 % (табл. 2).

Таблиця 2

## Розподіл бюджетних асигнувань програми «Горизонт Європа»

Компонент	Бюджетні асигнування, млн євро	Відсоток від загального бюджету, %
«Передова наука»	25011	26,18
«Глобальні виклики та європейська промислово конкурентоспроможність»	53516	56,03
«Інноваційна Європа»	13597	14,24
«Розширення участі та зміцнення європейського дослідницького простору»	3393	3,55

*Джерело: побудовано на основі [10]*

В рамках фінансування першого напрямку заплановано виділити 16 млрд євро на Європейську дослідницька рада (ERC) – фонд, який забезпечує проведення передових досліджень найкращими дослідниками та їх командами. 6,6 млрд євро буде виділено на Дії Марії Склодовської-Кюрі для забезпечення дослідників новими знаннями та навичками через мобільність та стажування. 2,4 млрд євро буде виділено на Дослідницькі інфраструктури.

53,5 млрд євро другого основного компоненту буде розподілено між шістьма кластерами: «Здоров'я» – 8,2 млрд євро; «Культура, креативність та інклюзивне суспільство» – 2,3 млрд євро; «Цифрові технології, промисловість і космос» – 15,3 млрд євро; «Цивільна безпека для суспільства» – 1,6 млрд євро; «Клімат, енергія та мобільність» – 15,1 млрд євро; «Продовольство, біоекономіка, природні ресурси, сільське господарство та навколишнє середовище» – 8,9 млрд євро.

Напрямам «Інноваційна Європа» з фінансуванням у 13,6 млрд євро розподіляє 10,6 млрд євро на Європейську інноваційну раду – програму, направлену на виявлення та розвиток проривних технологій та інновацій, 527 млн євро на Європейські інноваційні екосистеми, та 3 млрд євро на Європейський інститут інновацій і технологій.

Аналіз галузевого розподілу показує, що основна увага приділяється просуванню досліджень та інновацій, значним інвестиціям в охорону здоров'я, клімат, енергетику, цифрові технології, біоекономіку.

Дослідницькі проекти, що фінансуються ЄС, призвели до значного збільшення кількості наукових публікацій та патентів, що є внеском у глобальну базу знань та

технологічний прогрес. Фінансування сприяло створенню широких мереж співпраці між європейськими та міжнародними дослідниками, посилюючи інтеграцію ЄДП. Інвестиції в дослідження та інновації принесли значну економічну віддачу, включаючи створення робочих місць, зростання високотехнологічних галузей і підвищення конкурентоспроможності європейського бізнесу. Цільова підтримка МСП і стартапів призвела до комерціалізації інноваційних продуктів і послуг, стимулюючи економічний динамізм. Фінансовані проекти спрямовані на вирішення найважливіших суспільних проблем, включаючи охорону здоров'я, зміну клімату та енергетичну стійкість, сприяючи досягненню політичних цілей ЄС та Цілей сталого розвитку ООН.

Разом з тим мають місце наступні виклики. Складність процесів подання заявок та звітності може стати бар'єром для потенційних заявників, особливо для невеликих організацій та МСП. Забезпечення справедливого розподілу коштів між регіонами та секторами залишається складним завданням, оскільки деякі регіони постійно отримують більше підтримки, ніж інші.

Спрощення адміністративних процедур може підвищити доступність та ефективність, заохочуючи ширшу участь. Надання додаткової підтримки недостатньо представленим регіонам і секторам може сприяти більш збалансованому розподілу коштів і переваг.

У міру того, як ЄС просувається вперед зі своїм порядком денним у сфері досліджень та інновацій, з'являється кілька ключових політичних наслідків. Забезпечення сталого фінансування, сприяння більшій інклюзивності та посилення глобального співробітництва матимуть вирішальне значення для збереження і розширення ролі ЄС як світового лідера в галузі досліджень та інновацій. Крім того, адаптація до нових викликів, таких як цифрова трансформація і зміна клімату, вимагатиме постійних стратегічних коригувань.

**Висновки.** Бюджет ЄС на фінансування досліджень та інновацій відіграє вирішальну роль у просуванні наукових знань, економічному зростанні та суспільному добробуті. Програма «Горизонт Європа», з її значними фінансовими зобов'язаннями і стратегічним фокусом, готова сприяти значному прогресу в цих сферах. Постійний аналіз і адаптивні стратегії є важливими для максимізації впливу і забезпечення справедливого розподілу переваг фінансування по всьому ЄС.

Участь представників української наукової спільноти у програмі «Горизонт Європа» дозволить зменшити відтік кваліфікованих кадрів, надасть можливість користуватися європейською науково-дослідною інфраструктурою, дозволить покращити якість та рівень вітчизняних досліджень та матеріально-технічне забезпечення освітніх та наукових установ.

### Список використаних джерел:

1. Освіта і наука України в умовах воєнного стану. Інформаційно-аналітичний збірник. Київ, 2023. 64 с. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/serpnevakonferencia/2023/22.08.2023/Inform-analytic.zbirn-Osvita.v.umovah.voyennogo.stanu-vykl.rozvrpovoyen.perspekt.22.08.2023.pdf> (дата звернення: 01.06.2024).

2. Ситнік В.П. Сучасна політика ЄС у сфері наукової діяльності. Офіційний портал Національного інституту стратегічних досліджень. URL: <http://www.niss.gov.ua/Monitor/May08/02.htm> (дата звернення: 02.06.2024).

3. Сільнова А.О. Організаційно-правові аспекти розвитку політики Європейського Союзу в сфері наукової діяльності. Проблеми європейської інтеграції у сфері освіти і науки. Порівняльно правові дослідження, 2009. № 1. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/18364/26-Silnova.pdf?sequence=1> (дата звернення: 01.06.2024).

4. Хаустова В.С., Решетняк О.І. Особливості організації наукової діяльності в країнах ЄС та Україні. *БізнесІнформ*, 2019. № 7. URL: [https://www.business-inform.net/article/?year=2019&abstract=2019\\_7\\_0\\_122\\_137](https://www.business-inform.net/article/?year=2019&abstract=2019_7_0_122_137) (дата звернення: 01.06.2024).

5. Кобеля-Звір М.Я., Вовчак О.Д. Застосування грантових програм DIGITAL EUROPE та HORIZON EUROPE для реалізації спільних проєктів «Україна-ЄС». *Modern Economic Science Development in the Context of Digitalisation : Conference Proceedings*. Riga. 2023. URL: <http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/view/369/10158/21143-1> (дата звернення: 01.06.2024).
6. Капосльоз Г., Бодрик Ю. Закордонний досвід організації наукових досліджень в інтересах вищої освіти. *Військова освіта*. 2017. № 2. С. 85–98. URL: <http://znp-vo.nuou.org.ua/article/view/168368> (дата звернення: 01.06.2024).
7. Калюжна Т.Г. Можливості взаємодії українських науковців із міжнародною науково-освітньою спільнотою в умовах воєнного стану. *Освіта України в умовах воєнного стану: управління, цифровізація, євроінтеграційні аспекти : збірник тез доповідей IV Міжнародної науково-практичної конференції (наукове електронне видання)*, 25 жовт. 2022 р. Київ : ДНУ «Інститут освітньої аналітики», 2022. 360 с. URL: [https://iea.gov.ua/wp-content/uploads/2022/12/book-of-abstracts\\_ssiiea\\_2022.pdf](https://iea.gov.ua/wp-content/uploads/2022/12/book-of-abstracts_ssiiea_2022.pdf)
8. European Commission. Euratom Research and Training Programme. URL: [https://commission.europa.eu/funding-tenders/find-funding/eu-funding-programmes/euratom-research-and-training-programme\\_en](https://commission.europa.eu/funding-tenders/find-funding/eu-funding-programmes/euratom-research-and-training-programme_en)
9. European Commission. ITER. URL: [https://commission.europa.eu/funding-tenders/find-funding/eu-funding-programmes/iter\\_en](https://commission.europa.eu/funding-tenders/find-funding/eu-funding-programmes/iter_en) (дата звернення: 30.05.2024).
10. European Commission, Directorate-General for Research and Innovation, Horizon Europe, budget – Horizon Europe – the most ambitious EU research & innovation programme ever, Publications Office of the European Union, 2021. URL: <https://data.europa.eu/doi/10.2777/202859> (дата звернення: 02.06.2024)
11. European Commission, Directorate-General for Research and Innovation. Horizon Europe, the EU research and innovation programme (2021-27) – For a green, healthy, digital and inclusive Europe. Publications Office of the European Union. 2021. URL: <https://data.europa.eu/doi/10.2777/052084> (дата звернення: 31.05.2024).
12. European Commission, Funding by management mode. URL: [https://commission.europa.eu/funding-tenders/find-funding/funding-management-mode\\_en](https://commission.europa.eu/funding-tenders/find-funding/funding-management-mode_en) (дата звернення: 31.05.2024).

### References:

1. Osvita i nauka Ukrainy v umovakh voiennoho stanu. *Informatsiino-analitychnyi zbirnyk*. Kyiv. (2023). 64 p. Available at: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/serpneva-konferencija/2023/22.08.2023/Inform-analytic.zbirn-Osvita.v.umovah.voyennogo.stanu-vykl.rozv.povoyen.perspekt.22.08.2023.pdf> (accessed June 1, 2024).
2. Sytnik V. P. Suchasna polityka YeS u sferi naukovoї diialnosti. Ofitsiyni portal Natsionalnoho instytutu stratehichnykh doslidzhen. Available at: <http://www.niss.gov.ua/Monitor/May08/02.htm> (accessed June 2, 2024).
3. Silnova A. O. (2009) Orhanizatsiino-pravovi aspekty rozvytku polityky Yevropeiskoho Soiuzu v sferi naukovoї diialnosti. *Problemy yevropeiskoi intehratsii u sferi osvity i nauky. Porivnialno pravovi doslidzhennia*, no. 1. Available at: <http://dSPACE.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/18364/26-Silnova.pdf?sequence=1> (accessed June 1, 2024).
4. Khaustova V. Ye., Reshetniak O. I. (2019) Osoblyvosti orhanizatsii naukovoї diialnosti v krainakh YeS ta Ukraini. *BiznesInform*, no. 7. Available at: [https://www.business-inform.net/article/?-year=2019&abstract=2019\\_7\\_0\\_122\\_137](https://www.business-inform.net/article/?-year=2019&abstract=2019_7_0_122_137) (accessed June 1, 2024).
5. Kobelia-Zvir M. Ia., Vovchak O. D. (2023) Zastosuvannia hrantovykh prohran DIGITAL EUROPE ta HORIZON EUROPE dliarealizatsii spilnykh proiektiv «Ukraina-YeS». *Modern Economic Science Development in the Context of Digitalisation : Conference Proceedings*. Riga. Available at: <http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/view/369/10158/21143-1> (accessed June 1, 2024).
6. Kaposloz H., Bodryk Yu. (2017) Zakordonnii dosvid orhanizatsii naukovykh doslidzhen v interesakh vyshchoї osvity. *Viiskova osvita*, no. 2, pp. 85–98. Available at: <http://znp-vo.nuou.org.ua/article/view/168368> (accessed June 1, 2024).
7. Kaliuzhna T. H. (October 25, 2022) Mozhlivosti vzaiemodii ukrainskykh naukovtsiv iz mizhnarodnoiu naukovo-osvitnoiu spilnotoiu v umovakh voiennoho stanu. *Osvita Ukrainy v umovakh voiennoho stanu: upravlinnia, tsyvrovizatsiia, yevrointehratsiini aspekty : zbirnyk tez dopovidei*

---

IV Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii (naukove elektronne vydannia). Kyiv : DNU «Instytut osvithoi analityky», 360 p. Available at: [https://iea.gov.ua/wp-content/uploads/2022/12/book-of-abstracts\\_ssiica\\_2022.pdf](https://iea.gov.ua/wp-content/uploads/2022/12/book-of-abstracts_ssiica_2022.pdf)

8. European Commission. Euratom Research and Training Programme. Available at: [https://commission.europa.eu/funding-tenders/find-funding/eu-funding-programmes/euratom-research-and-training-programme\\_en](https://commission.europa.eu/funding-tenders/find-funding/eu-funding-programmes/euratom-research-and-training-programme_en)

9. European Commission. ITER. Available at: [https://commission.europa.eu/funding-tenders/find-funding/eu-funding-programmes/iter\\_en](https://commission.europa.eu/funding-tenders/find-funding/eu-funding-programmes/iter_en) (accessed May 30, 2024).

10. European Commission, Directorate-General for Research and Innovation, Horizon Europe, budget – Horizon Europe – the most ambitious EU research & innovation programme ever, Publications Office of the European Union. (2021) Available at: <https://data.europa.eu/doi/10.2777/202859> (accessed June 2, 2024).

11. European Commission, Directorate-General for Research and Innovation. Horizon Europe, the EU research and innovation programme (2021-27) – For a green, healthy, digital and inclusive Europe. Publications Office of the European Union. (2021). Available at: <https://data.europa.eu/doi/10.2777/052084> (accessed May 31, 2024).

12. European Commission, Funding by management mode. Available at: [https://commission.europa.eu/funding-tenders/find-funding/funding-management-mode\\_en](https://commission.europa.eu/funding-tenders/find-funding/funding-management-mode_en) (accessed May 30, 2024).

---

УДК 631.1:330.34(477)

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.10>**Гуцул Т.А.**

кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки,  
Національний університет біоресурсів і природокористування  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1826-240X>

**Остропольська Є.В.**

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту,  
маркетингу та публічного адміністрування,  
Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет  
імені академіка Юрія Бугая»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7462-8069>

**Шафран А.І.**

аспірант кафедри адміністративного та фінансового менеджменту,  
Інститут адміністрування, державного управління та професійного розвитку,  
Національний університет «Львівська політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-7051-117X>

**Gutsul Tetiana**

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

**Ostropolska Yevheniia**

Higher Educational Institution  
"Academician Yuriy Bugay International Scientific and Technical University"

**Shafran Andrii**

Institute of Administration, State Management and Professional Development,  
Lviv Polytechnic National University

## СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ТА РОЗВИТОК АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ НА ШЛЯХУ ДО ДОСЯГНЕННЯ СТАЛОСТІ ДО 2030 РОКУ

### STRATEGIC PLANNING AND DEVELOPMENT OF THE UKRAINIAN AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX ON THE WAY TO ACHIEVING SUSTAINABILITY BY 2030

Мета цієї статті полягає в систематизації та узагальненні інформації щодо стратегічного планування та розвитку агропромислового комплексу України з орієнтацією на досягнення сталості до 2030 року. У статті використано методи аналізу, синтезу та наукового абстрагування. Відмічено, що розвиток агропромислового комплексу України в умовах сталого розвитку до 2030 року є складним завданням, що вимагає комплексного підходу та впровадження різноманітних стратегій. Зазначено, що успішна реалізація цих стратегій потребує зусиль всіх зацікавлених сторін, зокрема державних органів, громадських організацій, бізнес-середовища та наукової спільноти. У висновку зазначено, що успішне стратегічне планування та розвиток агропромислового комплексу України на шляху до досягнення сталості до 2030 року вимагає інтегрованого підходу та узгоджених дій всіх зацікавлених сторін: державних органів, громадських організацій, бізнес-середовища та наукової спільноти.

**Ключові слова:** стратегічне планування, агропромисловий комплекс, сталість, розвиток, сталий розвиток.

The purpose of this article is to systematise and summarise information on strategic planning and development of the agro-industrial complex of Ukraine with a focus on achieving sustainability by 2030. The article uses the methods of analysis, synthesis and scientific abstraction. It is noted

*that the development of the agro-industrial complex of Ukraine in the context of sustainable development by 2030 is a complex task that requires an integrated approach and implementation of various strategies. It is noted that the successful implementation of these strategies requires the efforts of all stakeholders, including government agencies, NGOs, the business environment and the scientific community. The author concludes that successful strategic planning and development of the agro-industrial complex of Ukraine on the way to achieving sustainability by 2030 requires an integrated approach and concerted actions of all stakeholders: government agencies, NGOs, business environment and the scientific community.*

**Keywords:** *strategic planning, agriculture, sustainability, development, sustainable development.*

**Постановка проблеми.** Україна, як одна з великих аграрних держав світу, стоїть перед завданням розвитку агропромислового комплексу з метою досягнення сталості та процвітання у майбутньому. Стратегічне планування та розвиток цього ключового сектора економіки стають надзвичайно важливими в умовах глобальних викликів та швидких змін. Наша мета – створити прогресивну, конкурентоздатну та сталу агросферу, яка забезпечить не лише внутрішні потреби країни, а й зможе успішно конкурувати на міжнародному ринку. Ключовим завданням стратегічного планування є створення ефективної стратегії розвитку, яка враховує поточні тенденції, виклики та можливості, щоб забезпечити сталість агропромислового сектора України до 2030 року.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед дослідників, які висвітлювали стратегічний розвиток агропромислового комплексу України, відмітимо таких: І. Костенко [10], О. Навроцького [9], М. Негрей [10], Ю. Попову [14], Л. Свистун [14], А. Тараненка [10], І. Томашук [16], О. Хасцьку [17], А. Шафрана [19], К. Штепенко [14] та ін.

Так, О. Навроцький [9] досліджував сучасний стан агропромислового комплексу України та його вплив на економіку та продовольчу безпеку країни. Також дослідник аналізував ризики та проблеми, які виникають у зв'язку зі збройною агресією та окупацією територій, а також розробляв стратегії для забезпечення стійкості аграрного сектора та подальшого ефективного функціонування. Це дослідження допомогло отримати повніше уявлення про проблеми та виклики, з якими стикається цей сектор; дало змогу зрозуміти ризики та проблеми, які виникають у зв'язку зі збройною агресією та окупацією територій. Розроблені автором стратегії слугували основою для розгляду можливих шляхів розвитку агропромислового комплексу в Україні в майбутньому.

М. Негрей, А. Тараненко та І. Костенко [10] проводили дослідження щодо стану агропромислового сектора України перед початком війни та впливу військових дій на цей сектор. Науковці аналізували динаміку розвитку сільського господарства, ідентифікували основні проблеми та ризики, а також розробляли стратегії підтримки аграрного сектора в умовах конфлікту. Їхнє дослідження мало на меті визначення подальших кроків, які необхідні для подолання найбільш значущих проблем аграрного сектора України в умовах війни та в післявоєнний період. Це дослідження допомогло отримати глибше розуміння викликів, з якими стикається галузь. Аналіз статті дав можливість визначити потенційні стратегії підтримки аграрного сектора в умовах конфлікту та після його завершення.

Л. Свистун, Ю. Попова та К. Штепенко [14] досліджували аспекти сталого розвитку аграрного сектора України. Дослідники визначили ключові цілі та індикатори для досягнення сталого розвитку аграрного сектора, зосередившись на забезпеченні продовольчої безпеки, розвитку сільських територій, збереженні навколишнього середовища та зміцненні конкурентоспроможності галузі. Окрім того, вони підкреслили необхідність подальшої розробки законодавчих та нормативних документів, які б визначали засади діяльності в умовах сталого розвитку.

І. Томашук та О. Хаєцька [16] провели дослідження щодо взаємозв'язку аграрного сектора економіки та сталого розвитку сільських територій. Автори акцентували увагу на соціально-екологічній спрямованості економічного забезпечення сталого розвитку аграрної сфери та негативному впливі структурних змін в аграрному секторі на рівень життя сільського населення.

Висновки авторів підкреслюють важливість формування та реалізації цільових державних та регіональних програм, спрямованих на розвиток органічного сільського господарства, раціональне використання земельних ресурсів та захист навколишнього середовища. Окрім того, автори підкреслили, що участь України в міжнародних організаціях та імплементація міжнародних угод вимагають дотримання узгоджених принципів сталого розвитку та розширення інтеграційних процесів у сільському господарстві.

А. Шафран [19] у своїй роботі розглядає плани розвитку агропромислового сектора України. Науковець висвітлює необхідність раціональних та взаємозв'язаних структурних перетворень у всіх галузях агропромислового комплексу з використанням досягнень науково-технічного прогресу та світового досвіду. Акцент робиться на розв'язанні найактуальніших проблем, серед яких впровадження ринкових методів господарювання та державного регулювання аграрної економіки через ефективніші цінові механізми. Як слушно зауважує А. Подп'ятнікова, важливу роль у цьому відіграє держава, яка має вдосконалювати державне регулювання [12, с. 121].

Однак війна, що триває, вносить свої корективи у питання стратегічного планування та розвитку агропромислового комплексу України. Тому це вимагає постійного оновлення та адаптації стратегічних планів до ситуації, зокрема, шляхом урахування воєнного конфлікту та його впливу на сільське господарство та агропромисловий сектор.

**Формулювання цілей статті.** Мета статті полягає у визначенні стратегічних напрямів розвитку агропромислового сектора на шляху до досягнення сталості до 2030 року.

*Завдання статті:*

1. Провести аналіз поточного стану агропромислового сектора, визначивши основні виклики і проблеми, що впливають на сталість його розвитку до 2030 року.
2. Визначити ключові стратегічні напрями, спрямовані на підвищення ефективності, стійкості та конкурентоспроможності агропромислового сектора.
3. Розглянути можливі інноваційні підходи, технологічні рішення та методи управління, які сприятимуть досягненню цілей сталого розвитку у сільському господарстві.
4. Запропонувати практичні рекомендації та кроки для реалізації обраних стратегічних напрямів з метою забезпечення сталого розвитку агропромислового сектора до 2030 року.

**Методи дослідження.** Під час дослідження були використані різноманітні методи наукового й емпіричного характеру, спрямовані на комплексне вивчення та аналіз агропромислового сектора та стратегічних напрямів його розвитку. Методи збору та порівняння інформації дали змогу систематизувати та узагальнити наявні дані щодо ефективності, сталості та конкурентоспроможності сектора. Додатково застосування комплексних аналітичних методів, таких як синтез та узагальнення, сприяло глибшому розумінню поточного стану агропромислового сектора, його проблем та можливостей розвитку.

Інформаційною основою цієї статті є наукові праці як вітчизняних, так і зарубіжних вчених, які досліджували різні аспекти сільськогосподарського виробництва, аграрної політики, економіки сільського господарства та інших суміжних питань. Врахування результатів попередніх наукових досліджень сприяло поглибленню розуміння актуальних проблем та пошуку оптимальних стратегій розвитку агропромислового сектора.



**Виклад основного матеріалу.** Сталий розвиток стає невіддільною складовою сучасного світу, що відображає постійне прагнення забезпечити гармонію між економічним зростанням, соціальною справедливістю та збереженням навколишнього середовища. Прагнення до сталого розвитку стає важливим керівним принципом для різних галузей, у тому числі сільського господарства, де вирішення екологічних, економічних та соціальних проблем стає важливою частиною стратегій розвитку.

Стратегічне планування та розвиток агропромислового комплексу України має важливе значення для досягнення сталості в сільському господарстві. Це допоможе забезпечити ефективне використання ресурсів, збільшити виробництво якісної продукції, залучити інвестиції та підвищити конкурентоспроможність українського агробізнесу на міжнародному ринку. Виконання стратегічних планів сприятиме сталому розвитку сільських територій, підвищенню життєвого рівня населення та зменшенню відставання від розвинених аграрних країн.

Варто зауважити, що зарубіжний досвід стратегічного планування є важливим для забезпечення сталого розвитку сільського господарства та збереження природних ресурсів. Важливими аспектами, які можна взяти на увагу із зарубіжного досвіду, є використання передових технологій у виробництві, розвиток інноваційних методів городництва та землеробства, підтримка малих та середніх сільськогосподарських підприємств, а також увага до екологічних аспектів сільського господарства. Так, наприклад, Нідерланди відомі своїм високим рівнем технологізації та ефективним використанням землі завдяки впровадженню передових методів гідропоніки та аеропоніки, що дає змогу забезпечувати високий урожай на обмеженій площі. США активно застосовують генетично модифіковані організми та інші передові технології для підвищення врожайності та зменшення втрат від шкідників та хвороб. В Японії спостерігається значний натиск на розвиток просторово ефективних систем городництва та вертикального землеробства, яке дає змогу вирощувати продукти в міських умовах. Країни Європейського Союзу, як правило, активно розвивають програми підтримки малих та середніх сільськогосподарських підприємств, а також спрямовують зусилля на збереження біорізноманіття та екологічні аспекти сільського господарства [20].

Україна – країна з аграрним потенціалом і колосальними перспективами розвитку сільського господарства. Аграрний потенціал може стати основою формування особливої ролі національної економіки в сучасній системі світогосподарських зв'язків [8, с. 131].

Протягом останніх років Україна стабільно забезпечує достатні обсяги продовольства для внутрішніх потреб. Завдяки власному виробництву потреби в основних продуктах харчування на внутрішньому ринку забезпечуються в межах 97–109%, що відповідає високому рівню продовольчої безпеки за рекомендаціями ФАО. Це також створює міцну основу для розвитку сільськогосподарського експорту [18].

Дотепер Україна є одним із найбільших експортерів пшениці у світі, щорічний обсяг експорту якої впродовж останніх п'яти років становив 16–20 млн тонн (рис. 1). Наразі експорт пшениці становить близько 20% від загального річного обсягу експорту сільськогосподарської продукції України.

Серед основних напрямів експорту української пшениці: Африка, Близький Схід та Південно-Східна Азія (рис. 2).

Також Україна є найбільшим у світі експортером соняшникової олії, на її частку припадає понад 50% світового експорту соняшникової олії.

Щорічний експорт соняшникової олії з України становить близько 6 млн тонн (рис. 3).

Загалом соняшникова олія є важливим джерелом доходу для України, приносячи близько 5–6 млрд дол. США щорічного доходу від експорту, що становить приблизно 25% від загальної вартості експорту сільськогосподарської продукції. Головними напрямками експорту української соняшникової олії є Індія, Європейський Союз, Китай, Іран, Туреччина та Єгипет.

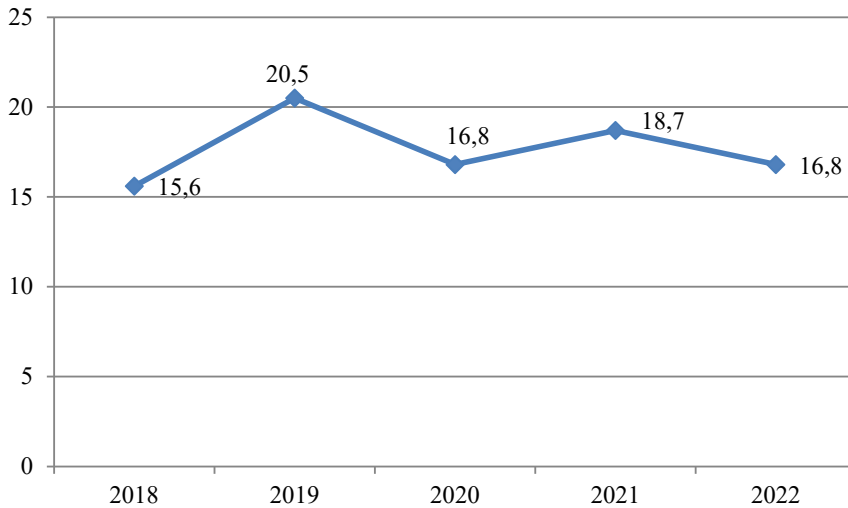


Рис. 1. Обсяг експорту пшениці за 2018–2022 рр., млн т

Джерело: [5]

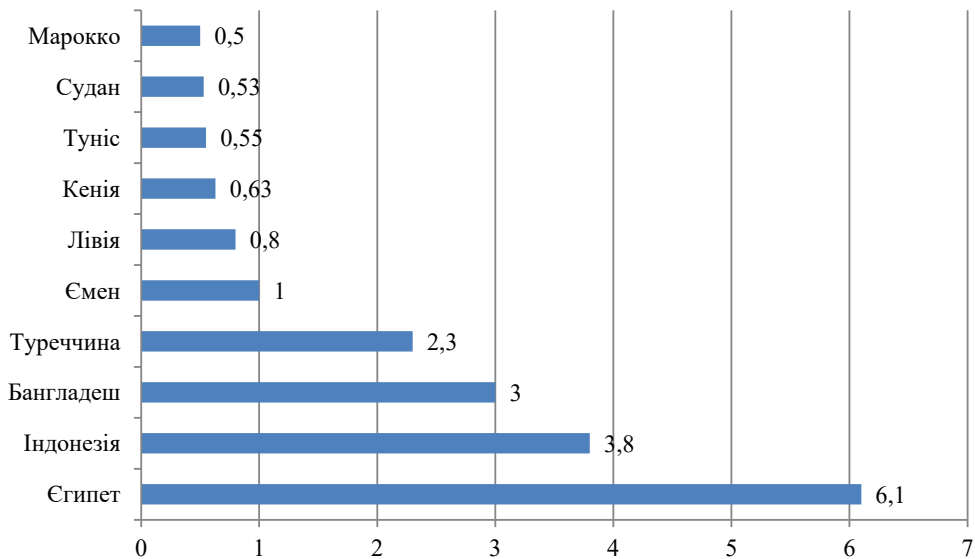


Рис. 2. Структура експорту пшениці за 2021 р., млн т

Джерело: [5]

Варто зауважити, що за останні 20 років Україна пережила значне зростання експорту сільськогосподарської продукції. У 2000 році Україна експортувала сільськогосподарську продукцію лише на 3 млрд дол. США. До 2022 року загальний експорт сільськогосподарської продукції зріс більш ніж у 7 разів і досяг 23,4 млрд дол. США на рік.

Аналізуючи регіональний аспект протягом 2022-2023 рр., можна відзначити зменшення часток експорту в інші регіони світу на користь країн Європейського Союзу. У 2021 році ЄС становив 41% українського експорту. Проте у 2022 році частка ЄС

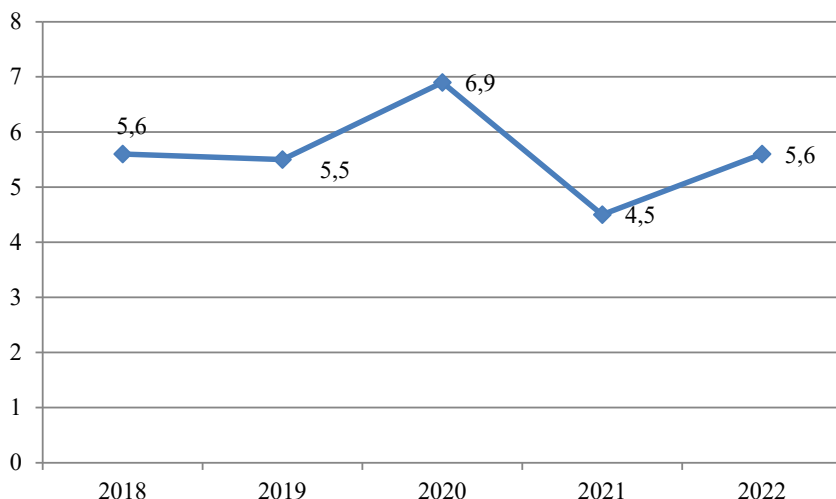


Рис. 3. Обсяг експорту соняшникової олії протягом останніх 5 років, млн т  
Джерело: [5]

зросла до 56%, а протягом перших п'яти місяців 2023 року вже до 62%. Поза межами ЄС основними напрямками експорту залишаються Туреччина, Китай та Індія. Загалом за період 2022–2023 років частка Азії зменшилася з 32% до 26%, СНД – з 13% до 4%, Африки – з 9% до 4%, Америки – з 4% до 2% (рис. 4).

Експорт аграрної та харчової продукції з України до країн Європейського Союзу зріс з приблизно 44% у 2021 році до 62% у 2023 році. У 2022 році обсяг експорту агропродовольчої продукції становив 23,4 млрд дол. США, що на 16% менше, ніж у 2021 році (27,7 млрд дол. США). Протягом перших п'яти місяців 2023 року обсяг експорту становив 10,1 млрд дол. США, що на 18% менше, ніж за відповідний період 2022 року. Важливо зауважити, що продукція агропромислового комплексу, зокрема зернові та олійні культури, становила майже 90% від загального обсягу експорту агро- та харчових продуктів.

Наша країна володіє багатими ґрунтами, сприятливим кліматом та значними людськими ресурсами, що відкриває шлях до формування особливої ролі в сучасній системі світових економічних зв'язків.

24 лютого 2022 року став переломним моментом в історії України. Російська агресія стала причиною серйозних та складних викликів для всієї країни, і зокрема, для аграрного сектора.

У 2022 році аграрний сектор зазнав значних втрат через збройну агресію російської федерації. 2653 суб'єкти господарювання агропромислового комплексу постраждали від цього конфлікту.

За два роки після повномасштабного вторгнення РФ в Україну загальні збитки становлять 10,3 млрд дол. США, що на 18% більше, ніж у 2022 році.

До трійки регіонів, які зазнали найбільших збитків, входять Запорізька, Херсонська та Луганська області, на які разом припадає 65% від загальних збитків.

Розподіл збитків наведено на рис. 5.

Спостерігалось й значне зменшення площі ріллі – на 1,9 млн га [1].

Значною проблемою залишається замінована територія обсягом 1 млн га, яка потребуватиме суттєвих інвестицій на рекультивуацію для повернення до активного сільськогосподарського обробітку. Це призвело до скорочення посівних площ, внаслідок чого виробництво продукції рослинництва знизилось на 35-40%.

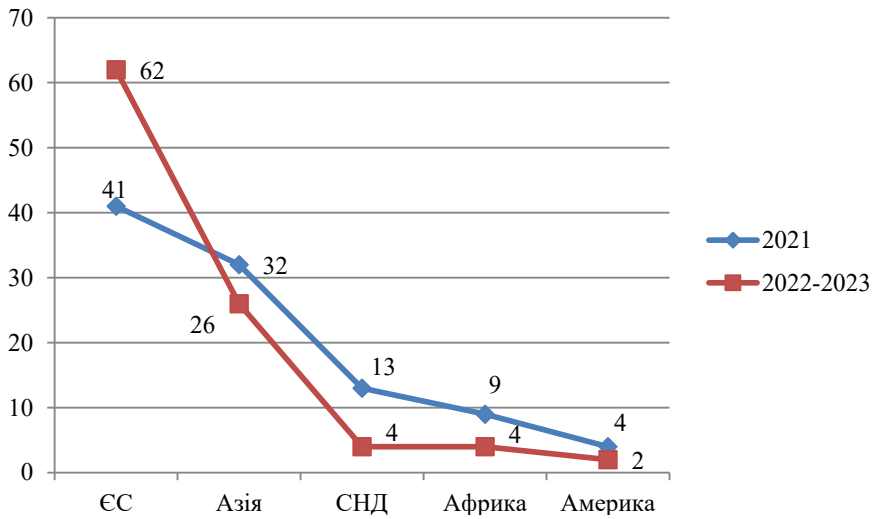


Рис. 4. Зміна в експорті української продукції, %

Джерело: [5]

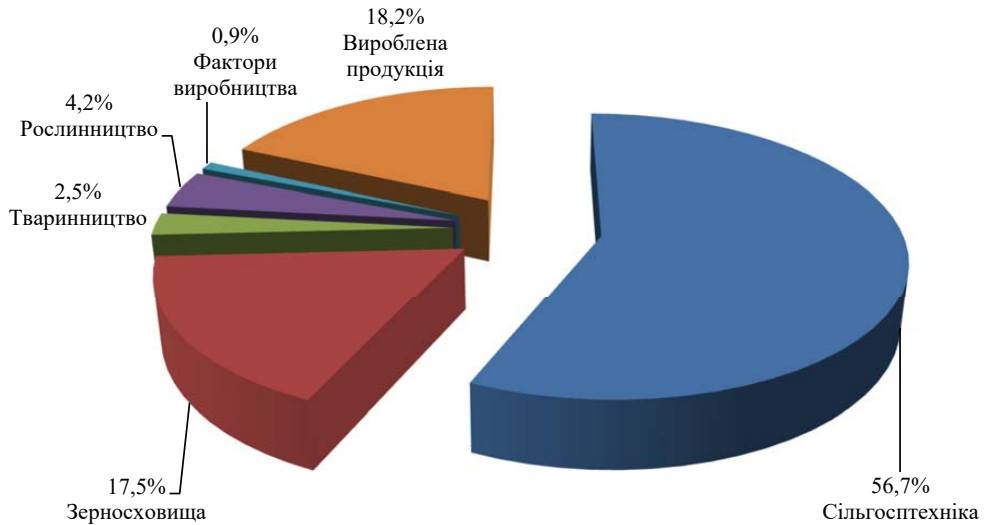


Рис. 5. Розподіл збитків за категоріями

Джерело: [6]

Незаконна діяльність окупантів призвела до викрадення понад 500 тис. тонн зерна, вивезення десятків тисяч тонн соняшникової олії та овочів, що суттєво позначилося на агроформуваннях рослинницького напрямку [4].

У тваринницькій галузі втрачено 15-20% поголів'я великої рогатої худоби, свиней і птиці [11]. Також суттєво спало виробництво продукції тваринництва. Проаналізувавши наведені цифри, бачимо, що в обох галузях значно скоротилося виробництво, яке, своєю чергою, сповільнює ведення аграрного бізнесу.

Отже, війна призвела до численних викликів та проблем в аграрному секторі. З огляду на ситуацію, що склалася, потребують вирішення такі ключові завдання:

1. Забезпечення аграріями необхідного комплексу польових робіт: залучення Міністерства закордонних справ та Торговельно-промислової палати України для сприяння проведенню весняної посівної та забезпечення аграріїв посівним матеріалом та добривами.

2. Сприяння відновленню поголів'я тварин та відбудові тваринницьких комплексів: звернення Кабінету Міністрів України до міжнародних організацій та країн-партнерів для запровадження спеціалізованих грантових програм та фінансування проєктів з відновлення поголів'я тварин та будівництва тваринницьких ферм.

3. Продовження терміну дії зернової ініціативи та розширення її на Миколаївський портовий вузол, а також додавання можливості імпорту мінеральних добрив до українських портів.

4. Адаптація аграрної політики до вимог ЄС: приведення вітчизняного законодавства в галузі аграрної політики у відповідність до положень Спільної аграрної політики ЄС; ухвалення законодавчих актів з відтермінованим строком уведення в дію для уникнення складнощів в умовах воєнного стану [2].

Окуповані території, логістичні труднощі, нестача робочої сили, ризики посівної, заміновані поля, цілеспрямовані атаки на сільськогосподарську техніку, крадіжки зерна – все це сповільнює роботу аграрного бізнесу. Однак зупинити його росіє не вдалося [10]. Нині потужний агровиробничий потенціал України забезпечує стабільність продовольчої безпеки не лише на своїй території, а й низці країн світу [9, с. 103].

Нині наша найважливіша мета – розробка та впровадження стратегічного плану розвитку агропромислового комплексу України, спрямованого на подолання цих викликів і проблем.

Зазначимо, що впродовж тривалого періоду Україна активно підтримує впровадження Порядку денного щодо сталого розвитку до 2030 року, який є міжнародним документом, ухваленим у 2015 році з метою подолання бідності, збереження планети та забезпечення миру та процвітання для всіх людей до кінця нинішнього десятиліття.

У 2019 році Президент України В. Зеленський підписав Указ [13], який передбачав інтеграцію 17 Цілей сталого розвитку у державну політику, роблячи їх основою для досягнення сталого економічного та соціального розвитку для всіх українців за принципом «ніхто не залишиться без уваги».

Основні цілі стратегії щодо розвитку аграрного сектора в Україні містять:

1. Підвищення продуктивності та ефективності сільськогосподарського виробництва (впровадження сучасних технологій, обладнання та практик, які сприятимуть підвищенню врожайності та зниженню виробничих витрат).

2. Розширення асортименту сільськогосподарських культур та продукції (диверсифікація видів культур, які вирощуються, і розширення асортименту продукції, зокрема органічної та продукції з високою доданою вартістю).

3. Розвиток інфраструктури для сільськогосподарського виробництва (будівництво та модернізація інфраструктури, такої як зрошувальні системи, дороги, сховища та переробні підприємства).

4. Сприяння розвитку експорту сільськогосподарської продукції (охоплює заходи, спрямовані на збільшення обсягів експорту та розширення асортименту продукції для експорту).

5. Підтримка малого та середнього аграрного бізнесу (надання доступу до кредитів, навчання та технічної допомоги для розвитку цього сегменту).

6. Інвестиції та державно-приватне партнерство. Уряд планує інвестувати в розвиток сектора та сприяти співпраці між державними та приватними суб'єктами.

7. Стале та екологічно безпечне ведення господарства [18].

При плануванні відновлення країни та економіки після війни Цілі сталого розвитку використовуються як орієнтир для забезпечення найефективнішої відбудови України. Таким чином, забезпечення сталого розвитку людства та України визнається нині

однією з найбільш значущих проблем, перед якими стоїть світова спільнота та наша країна [7, с. 93].

Ключові напрями розвитку агропромислового сектора України на шляху до досягнення сталості до 2030 року згруповані в табл. 1.

Таблиця 1

### Візія аграрного комплексу України

№	Напрямок розвитку	Опис
1.	Глобальний постачальник їжі	Україна має стати ключовим світовим постачальником продуктів харчування, забезпечуючи харчову безпеку для понад 600 млн людей
2.	Вертикальна інтеграція та імпортозаміщення	Розвиток повної вертикальної інтеграції у виробництві харчових продуктів сприятиме зменшенню залежності від імпорту та збільшенню внутрішнього виробництва, що сприятиме економічному зростанню
3.	Переробка врожаю	Метою є переробка не менше 50% врожаю, у тому числі розвиток переробки тваринництва та виробництва різноманітних харчових продуктів для розширення асортименту та додаткового створення вартості
4.	Заміщення імпорту	Україна має замінювати імпортовані харчові продукти на внутрішньому ринку, що сприятиме стимулюванню внутрішнього виробництва та економічному розвитку
5.	Лідерство на ринку ЄС	Україна прагне стати найбільшим постачальником приватних марок харчових продуктів для країн Європейського союзу, що є важливим етапом у зміцненні своєї позиції на світовому ринку
6.	Сталість та екологічність	Важливим аспектом візії є повна переробка вторинних відходів та виробництво біометану, що сприятиме зниженню викидів та збереженню навколишнього середовища

Джерело: [15]

Ця візія визначає амбітні цілі та стратегічні кроки, які Україна може прийняти для досягнення високого рівня розвитку аграрного комплексу, що відповідає сучасним вимогам та сприяє сталому економічному зростанню країни.

Варто також зазначити, що сталий розвиток агропромислового комплексу України в сучасних умовах неможливий без забезпечення екологічної безпеки, для досягнення якої варто, на нашу думку, формувати, фінансувати та реалізовувати цільові державні та регіональні програми, спрямовані на:

- розвиток органічного сільського господарства. Це дає змогу зменшити використання шкідливих хімічних речовин, підвищити рівень біорізноманіття та забезпечити високу якість продукції;

- раціональне використання земельних ресурсів. Програми мають сприяти впровадженню ефективного землекористування, захисту ґрунтів від ерозії та деградації;

- поліпшення якості харчових продуктів. Зменшення використання хімічних добрив та пестицидів сприятиме створенню безпечних продуктів для споживачів;

- охорону навколишнього середовища. Важливо розробляти та впроваджувати програми зменшення викидів та забруднення водних ресурсів, а також збереження біорізноманіття;

- розвиток органічного сільського господарства, раціональне використання земельних ресурсів, поліпшення якості харчових продуктів та охорони навколишнього середовища [14].

Окрім того, серед стратегічних заходів, що безпосередньо стосуються сільського господарства та сільських територій, пріоритетними є такі:

– збільшення обов'язкової цільової частки відновлюваних джерел в енергетичному балансі ЄС до 40% (сприятиме зменшенню використання вуглеводнів та інших нестійких джерел енергії);

– зменшення кінцевого та первинного споживання енергії на 36–39% до 2030 року (спрямовано на підвищення енергоефективності та зменшення викидів парникових газів);

– використання 49% відновлюваних джерел енергії в будівлях до 2030 року (сприятиме переходу до чистої та стійкої енергетики);

– реставрація європейських лісів, ґрунтів, водно-болотних угідь та торфовищ. Це допоможе збільшити поглинання CO<sub>2</sub> та зробить середовище більш стійким до зміни клімату;

– впровадження жорстких критеріїв для уникнення нестабільної вирубки лісу та захисту територій з високою цінністю біорізноманіття (спрямовано на збереження та відновлення біологічної різноманітності);

– проведення Закону про відновлення природи. Це ключовий елемент стратегії з біорізноманіття, що вимагає обов'язкових цілей для відновлення деградованих екосистем та захисту навколишнього середовища [3, с. 73].

Ці заходи спрямовані на реалізацію стратегічних цілей Європейської зеленої угоди та сприятимуть створенню більш стійкого та екологічно чистого майбутнього для Європейського Союзу.

Що стосується стратегічного планування агропромислового комплексу України в умовах сталого розвитку, то на нашу думку, воно є ключовим завданням для забезпечення ефективного та стійкого розвитку сільськогосподарського сектора країни. Основні напрями такого планування наведено в табл. 2.

Таблиця 2

### Основні напрями планування агропромислового комплексу України в умовах сталого розвитку

№	Аспект	Характеристика
1.	Підвищення продуктивності та конкурентоспроможності	Впровадження передових агротехнологій, підтримка наукових досліджень та інновацій, розвиток органічного сільського господарства
2.	Стійке використання природних ресурсів	Мінімізація впливу на довкілля, збереження ґрунтів та водних ресурсів, захист біорізноманіття, використання енергоефективних технологій
3.	Соціальна відповідальність	Забезпечення гідної оплати праці та соціальних гарантій для сільських жителів, покращення умов життя та інфраструктури в сільських районах
4.	Розвиток ринків та інфраструктури	Розширення ринків збуту для сільськогосподарської продукції, покращення транспортної та логістичної інфраструктури для зручного та швидкого переміщення продукції
5.	Підтримка малих та середніх сільськогосподарських підприємств	Розробка програм і механізмів фінансової підтримки для малих фермерських господарств, надання доступу до кредитів та інвестицій
6.	Експортно-орієнтовані стратегії	Розвиток експортних потенціалів, просування української сільськогосподарської продукції на міжнародних ринках

*Джерело: власна розробка авторів*

Ці напрями мають за мету створення стабільної та ефективної системи агропромислового виробництва, яка б сприяла сталому економічному, екологічному та соціальному розвитку України.

Зважаючи на важливість стратегічного планування для розвитку сільськогосподарського сектора, пропонуємо свої рекомендації для уряду, аграріїв та інших зацікавлених сторін:

1. Уряд:

а) встановлення механізмів моніторингу та оцінки виконання стратегічних цілей з метою ефективного контролю та коригування заходів;

б) забезпечення фінансування програм і проєктів, що впливають зі стратегічного планування, зокрема, за допомогою державних інвестицій, грантів та пільгових кредитів.

2. Аграрії:

а) використання стратегічного планування для визначення власних цілей і стратегій розвитку господарства, а також вибору оптимальних технологій та методів виробництва;

б) залучення до процесу планування та реалізації партнерів із галузі, об'єднань сільгоспвиробників, науково-дослідних установ тощо.

3. Інші зацікавлені сторони:

а) активне співробітництво з урядом та аграріями у формуванні та впровадженні стратегічних ініціатив;

б) забезпечення доступу до необхідних ресурсів та інформації для реалізації стратегічних цілей сільськогосподарського розвитку.

в) підтримка ініціатив, спрямованих на стале покращення екологічної стійкості, соціальної відповідальності та інновацій у сільському господарстві.

Отже, стратегічне планування та розвиток агропромислового комплексу України в умовах сталого розвитку є важливим завданням для забезпечення стабільного розвитку країни, збалансованого використання природних ресурсів, підвищення ефективності господарювання та покращення якості життя суспільства. Для цього необхідно враховувати різноманітні аспекти, які охоплюють економічні, соціальні, екологічні та технологічні фактори.

Нині Україна перебуває на початковому етапі розвитку у напрямі сталого розвитку. Хоча теоретично-методологічний підхід може бути оцінений позитивно, на практиці впровадження економічних, господарських і фінансових механізмів досить обмежене [17].

Досягнення сталого розвитку агропромислового комплексу України вимагає тісної взаємодії всіх складових господарського механізму. Це можливо лише за умови розробки науково обґрунтованої концепції розвитку, яка враховує сучасні реалії та має практичне застосування на рівні окремих підприємств і в цілій галузі. Окрім того, нагальною залишається потреба у забезпеченні національної економічної безпеки, особливо в умовах світових глобальних криз, і аграрна сфера в цьому відіграє ключову роль для України [16].

**Висновки.** Стратегічне планування та розвиток агропромислового комплексу України до 2030 року в умовах сталого розвитку є критично важливим завданням, що вимагає комплексного та системного підходу. На шляху до досягнення сталості Україна має впроваджувати інноваційні технології та передові практики у сільському господарстві з урахуванням світових тенденцій.

Важливою складовою успішного планування є реформування земельних відносин та забезпечення ефективного використання земельних ресурсів. Залучення інвестицій і створення сприятливих умов для розвитку малих та середніх сільськогосподарських підприємств є необхідними кроками для забезпечення конкурентоспроможності сектора. Розробка та впровадження програм збалансованого використання природних ресурсів та охорони навколишнього середовища є невіддільною частиною стратегії сталого розвитку. Державне регулювання та підтримка аграрного сектора через цінові механізми, фінансово-кредитні програми та інші інструменти є важливими для



стимулювання його розвитку. Необхідна також тісна взаємодія всіх галузей економіки та суспільства для досягнення цілей сталого розвитку агропромислового комплексу.

Загалом успішне стратегічне планування та реалізація цілей сталого розвитку в аграрному секторі є ключовими для забезпечення економічного, екологічного та соціального процвітання України.

*Перспективою подальших досліджень* у галузі стратегічного планування та розвитку агропромислового комплексу України може бути глибше вивчення впливу реалізації стратегічних програм на соціально-економічний розвиток різних регіонів країни.

### Список використаних джерел:

1. Аграрні збитки та втрати під час війни: методологія оцінювання і поточні результати. Український клуб аграрного бізнесу : сайт. URL: [https://ucab.ua/ua/pres\\_sluzhba/novosti/agrarni\\_zbitki\\_ta\\_vtrati\\_pid\\_chas\\_viyuni\\_metodologiya\\_otsinyuvannya\\_i\\_potochni\\_rezultati](https://ucab.ua/ua/pres_sluzhba/novosti/agrarni_zbitki_ta_vtrati_pid_chas_viyuni_metodologiya_otsinyuvannya_i_potochni_rezultati) (дата звернення: 13.03.2024).
2. Русан В. Аграрний сектор економіки: підсумки 2022 та прогноз на 2023 рік. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ahrarynyu-sektor-ekonomiky-pidsumky-2022-ta-prohnoz-na-2023-rik> (дата звернення: 16.03.2024).
3. Будякова О., Дьяконов І. Біоекономіка: перспективи розвитку агропромислового комплексу України для подолання продовольчої кризи. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2022. № 6 (06). С. 68–74. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.6-13> (дата звернення: 12.03.2024).
4. Висоцький Т. Окупанти крадуть в українських аграріїв зернові, олію, овочі та сільгосптехніку. Урядовий портал : сайт. URL: <https://agroelita.info/vysotskyu-okupanty-kradut-v-ukrainskykh-ahraryiv-zernovi-oliuu-ovochi-ta-silhosptekhniku/> (дата звернення: 13.03.2024).
5. Державна служба статистики України : сайт. URL: <https://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 15.03.2024).
6. Нейгер Р., Зоря С., Муляр О. Збитки, втрати та потреби сільського господарства через повномасштабне вторгнення. URL: [https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/02/RDNA3\\_ukr.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/02/RDNA3_ukr.pdf) (дата звернення: 15.03.2024).
7. Капінос Г., Ларіонова К. Проблеми управління сталим розвитком України в умовах війни. *Modeling and Development of the Economic Systems*. 2023. № 1. С. 93–103. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-13> (дата звернення: 13.03.2024).
8. Марина А. С., Юр О. С. Сучасний стан агропромислового комплексу України. *Матеріали XIII Міжн. наук.-практична інтернет-конф. «Фінанси, облік та оподаткування: теорія і практика»*. Київ : НАУ, 2022. С. 131–134. URL: <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/58047> (дата звернення: 12.03.2024).
9. Навроцький О. А. Аграрний бізнес України: реалії сьогодення. *Регіональна економіка*. 2023. № 1 (107). С. 102–109. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2023-1-10> (дата звернення: 13.03.2024).
10. Негрей М., Тараненко А., Костенко І. Аграрний сектор України в умовах війни: проблеми та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-38> (дата звернення: 12.03.2024).
11. Немцева Ю. Через війну в Україні зруйновано 206 тваринницьких ферм. URL: <https://kurkul.com/news/31880-cherез-viynu-v-ukrayini-zruynovano-206-tvarinnitskih-ferm> (дата звернення: 12.03.2024).
12. Подп'ятнікова А. Мотиваційний механізм державного регулювання транзитного потенціалу. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2014. Вип. 4. С. 120–129. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=URN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=dums\\_2014\\_4\\_15](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=URN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=dums_2014_4_15) (дата звернення: 12.03.2024).
13. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року. Указ Президента України від 30.09.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text> (дата звернення: 13.03.2024).
14. Свистун Л.А., Попова Ю.М., Штепенко К.П. Державне регулювання аграрного сектору економіки в контексті забезпечення завдань сталого розвитку. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2020/95.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/95.pdf) (дата звернення: 12.03.2024).
15. Стратегія розвитку АПК України на 10 років. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/918388.html> (дата звернення: 12.03.2024).

16. Томашук І., Хасцька О. Вплив аграрного сектору економіки на сталий розвиток сільських територій. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-1> (дата звернення: 11.03.2024).

17. Хасцька О. П. Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва в Україні. *Економіка та управління АПК*. 2018. № 2 (140). С. 122–131. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecupark\\_2018\\_2\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecupark_2018_2_15) (дата звернення: 11.03.2024).

18. Цілі сталого розвитку України. URL: <https://bit.ly/3TkOy2E> (дата звернення: 15.03.2024).

19. Шафран А.І. Сучасний стан та перспективи розвитку агропромислового комплексу України. *Здобутки та досягнення прикладних та фундаментальних наук XXI століття*. 2023. С. 43–44. URL: <https://archive.mcn.org.ua/index.php/conference-proceeding/article/download/591/601> (дата звернення: 13.03.2024).

20. Якименко І.Л., Петрашко Л.П., Димань Т.М., Салавор О.М., Шаповалов Є.Б., Галабурда М.А., Ничик О.В., Мартинюк О.В. Стратегія сталого розвитку: Європейські горизонти : підруч. Київ : НУХТ, 2022. 337 с. URL: [https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BSAU/7990/1/stratetiia\\_staloho.pdf](https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BSAU/7990/1/stratetiia_staloho.pdf) (дата звернення: 15.03.2024).

### References:

1. Agrarni zbytky ta vtraty pid chas viyny: metodologiya otsinyuvannya i potochni rezultaty [Agricultural losses and damages during the war: assessment methodology and current results]. Ukrayins'kyu klub ahrarnoho biznesu [Ukrainian Club of Agribusiness]. Available at: [https://ucab.ua/ua/pres\\_sluzhba/novosti/agrarni\\_zbitki\\_ta\\_vtraty\\_pid\\_chas\\_viyni\\_metodologiya\\_otsinyuvannya\\_i\\_potochni\\_rezultaty](https://ucab.ua/ua/pres_sluzhba/novosti/agrarni_zbitki_ta_vtraty_pid_chas_viyni_metodologiya_otsinyuvannya_i_potochni_rezultaty) (accessed March 13, 2024).

2. Rusan V. (2024) Ahrarnyy sektor ekonomiky: pidsumky 2022 ta prohnaz na 2023 rik [Agricultural sector of the economy: results of 2022 and forecast for 2023]. Available at: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ahrarnyy-sektor-ekonomiky-pidsumky-2022-ta-prohnaz-na-2023-rik> (accessed March 16, 2024).

3. Budyakova O., Dyakonov I. (2022) Bioekonomika: perspektyvy rozvytku ahropromyslovoho kompleksu Ukrayiny dlya podolannya prodovol'choyi kryzy [Bioeconomics: prospects for the development of Ukraine's agro-industrial complex to overcome the food crisis]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka - Digital Economy and Economic Security*, no. 6, pp. 68–74. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.6-13> (accessed March 12, 2024).

4. Vysots'kyu T. (2024) Okupanty kradut' v ukrayins'kykh ahrariiv zernovi, oliyu, ovochi ta sil'hosptekhniku [Invaders steal grains, oil, vegetables, and agricultural machinery from Ukrainian farmers]. Uryadovyy portal [Government Portal]. Available at: <https://agroelita.info/vysotskyu-okupanty-kradut-v-ukrainskykh-ahrariiv-zernovi-oliyu-ovochi-ta-silhosptekhniku> (accessed March 13, 2024).

5. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <https://ukrstat.gov.ua/> (accessed March 15, 2024).

6. Neiter R., Zoria S., & Muliar O. Zbytky, vtraty ta potreby silskoho hospodarstva cherez povnomasshtabne vtorhnennia [Damages, losses and needs of agriculture due to full-scale invasion]. Available at: [https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/02/RDNA3\\_ukr.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/02/RDNA3_ukr.pdf) (accessed March 15, 2024).

7. Kapinos H., Larionova K. (2023) Problemy upravlinnia stalym rozvytkom Ukrainy v umovakh viiny [Problems of managing the sustainable development of Ukraine in the conditions of war]. *Modeling and Development of the Economic Systems - Modeling and Development of the Economic Systems*, no. 1, pp. 93–103. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-13> (accessed March 13, 2024).

8. Maryna A. S., Yur O. S. (2022) Suchasnyi stan ahropromyslovoho kompleksu Ukrainy [Current state of the agro-industrial complex of Ukraine]. *Materialy XIII Mizhn. nauk.-praktychna internet-konf. «Finansy, oblik ta opodatkovannia: teoriia i praktyka»*. P. 131–134. Available at: <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/58047> (accessed March 12, 2024).

9. Navrotskyi O. A. (2023) Ahrarnyi biznes Ukrainy: realii sohodennia [Agricultural business of Ukraine: realities of today]. *Rehionalna ekonomika - Regional economy*, no. 1 (107), pp. 102–109. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2023-1-10> (accessed March 13, 2024).

10. Nehrei M., Taranenko A., & Kostenko I. (2022) Ahrarnyi sektor Ukrainy v umovakh viiny: problemy ta perspektyvy [Agricultural sector of Ukraine in conditions of war: problems and prospects]. *Ekonomika ta suspilstvo - Economy and society*, no. 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-38> (accessed March 12, 2024).

11. Nemtseva Yu. Cherez viinu v Ukraini zruinovano 206 tvarynnytskykh ferm [Due to the war in Ukraine, 206 livestock farms were destroyed]. Available at: <https://kurkul.com/news/31880-cherez-viynu-v-ukrayini-zruinovano-206-tvarinnitskih-ferm> (accessed March 12, 2024).

12. Podp'iatnikova A. (2014) Motyvatsiyni mekhanizm derzhavnoho rehuliuвання tranzynnoho potentsialu [Motivational mechanism of state regulation of transit potential]. *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia – Motivational mechanism of state regulation of transit potential*, no. 4, pp. 120–129. Available at: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis.64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=dums\\_2014\\_4\\_15](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis.64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=dums_2014_4_15) (accessed March 12, 2024).

13. Pro Tsili staloho rozvytku Ukrainy na period do 2030 roku [Motivational mechanism of state regulation of transit potential]. Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 30.09.2019 [Motivational mechanism of state regulation of transit potential]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text> (accessed March 13, 2024).

14. Svystun L. A., Popova Yu. M., & Shtepenko K. P. (2020) Derzhavne rehuliuвання ahrarnoho sektoru ekonomiky v konteksti zabezpechennia zavdan staloho rozvytku [State regulation of the agrarian sector of the economy in the context of ensuring the tasks of sustainable development]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, no. 11. Available at: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2020/95.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/95.pdf) (accessed March 12, 2024).

15. Stratehiia rozvytku APK Ukrainy na 10 rokiv [Strategy for the development of the agricultural industry of Ukraine for 10 years]. Available at: <https://interfax.com.ua/news/economic/918388.html> (accessed March 12, 2024).

16. Tomashuk I., Khaietska O. (2022) Vplyv ahrarnoho sektoru ekonomiky na stalyy rozvytok silskykh terytorii [The influence of the agrarian sector of the economy on the sustainable development of rural areas]. *Ekonomika ta suspilstvo - Economy and society*, no. 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-1> (accessed March 11, 2024).

17. Khaietska O. P. (2018) Stratehichni priorityety rozvytku pidpriemnytstva v Ukraini [Economy and society]. *Ekonomika ta upravlinnia APK – Economy and management of agriculture*, no. 2 (140), pp. 122–131. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecupapk\\_2018\\_2\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecupapk_2018_2_15) (accessed March 11, 2024).

18. Tsili staloho rozvytku Ukrainy [Goals of sustainable development of Ukraine]. Available at: <https://bit.ly/3TkOy2E> (accessed March 15, 2024).

19. Shafran A. I. (2023) Suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku ahropromyslovoho kompleksu Ukrainy [Current state and prospects for the development of the agro-industrial complex of Ukraine]. *Zdobutky ta dosiahnennia prykladnykh ta fundamentalnykh nauk XXI stolittia*. P. 43–44. Available at: <https://archive.mcdn.org.ua/index.php/conference-proceeding/article/download/591/601> (accessed March 13, 2024).

20. Yakymenko I. L., Petrashko L. P., Dyman T. M., Salavor O. M., Shapovalov Ye. B., Halaburda M. A., Nychyk O. V., & Martyniuk O. V. Stratehiia staloho rozvytku: Yevropeyski horyzonzy [Achievements and achievements of applied and fundamental sciences of the 21st century]: pidruch. Kyiv: NUKhT, 337 p. Available at: [https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/7990/1/stratehiia\\_staloho.pdf](https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/7990/1/stratehiia_staloho.pdf) (accessed March 15, 2024).

УДК 658:330.341.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.11>**Желуденко К.В.**

старший викладач,

Херсонський державний аграрно-економічний університет

(м. Херсон / м. Кропивницький)

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

Kherson State Agrarian and Economic University

(Kherson / Kropyvnytskyi)

## КЛАСТЕРИ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО СЕКТОРУ

### CLUSTERS AS AN INNOVATIVE TOOL FOR ENSURING THE COMPETITIVENESS OF AGRICULTURAL SECTOR ENTERPRISES

Формування кластерів сприяє більшій ефективності господарської діяльності та адаптації до умов ринкового середовища, оскільки створюється єдиний процес виготовлення продукції та реалізація її від виробника до споживачів. Дослідження теоретичних і практичних чинників формування кластерів у контексті активізації інноваційної діяльності значно розвинулось завдяки працям вітчизняних та зарубіжних науковців. У даній статті обгрунтовано засади формування та функціонування кластерів як інноваційного інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємств аграрного сектору. Визначено головну відмінність кластерів від інших організаційно-правових форм об'єднань підприємств та їх переваги. Наведено структуру аграрного кластера, визначено його учасників, характер взаємодії між ними, їх цілі та задачі, що сприяє досягненню максимально ефективного функціонування галузей регіону. Окреслено функції кластера, що впливають з його мети і завдань. Узагальнено складові підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств-учасників кластеру. Визначено передумови створення зернового кластеру регіону, визначено його мету, функції та учасників. Запропоновано організаційну модель структури зернового кластеру та визначено її переваги.

**Ключові слова:** кластер, аграрні підприємства, конкурентоспроможність, конкуренція, інновації.

*A cluster is a structure that unites sectors of the agricultural industry involved in production, processing, storage, and marketing of products, as well as auxiliary service enterprises. The cluster approach promotes greater efficiency in economic activities and adaptation to market conditions by creating an integrated process of product manufacturing and delivery from producers to consumers. Clustering reduces production costs, increases the profitability of participants in integrated formations, boosts the volume and quality of goods, fosters the creation of unique competitive advantages, and raises the market share of sold products. Studying the theoretical aspects of creating competitive clusters requires a detailed analysis to substantiate the prospects for cluster development. Research on the theoretical and practical factors of cluster formation in the context of stimulating innovative activities has significantly advanced thanks to the work of domestic and foreign scientists. This article substantiates the principles of forming and functioning clusters as an innovative tool to enhance the competitiveness of agricultural sector enterprises. The main distinction of clusters from other organizational and legal forms of enterprise associations and their advantages are identified. The structure of an agricultural cluster is presented, its participants, the nature of their interactions, their goals, and tasks are defined, which contributes to achieving the most effective functioning of regional industries. The functions of the cluster arising from its goals and tasks are outlined. It is determined that the reasons for the emergence of agri-clusters include the growth of production scales and activity differentiation, as well as the development of the social division of labor. The components of enhancing the competitiveness of agricultural enterprises participating in the cluster are*

*summarized. The prerequisites for creating a regional grain cluster, its goals, functions, and participants are identified. An organizational model of the grain cluster structure is proposed, and its advantages are determined.*

**Key words:** cluster, agricultural enterprises, competitiveness, competition, innovations.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах ринку у малих та середніх аграрних підприємств виникають труднощі з виробництвом конкурентоспроможної продукції при використанні традиційних методів. Більшість агротоваровиробників не мають можливості самостійного оновлення потрібної кількості техніки, відносно швидко покращити якісний склад сільськогосподарських тварин, опанувати новітні технології. Значні вкладення в науково-дослідні розробки і модернізацію капіталу в аграрному комплексі здійснюються лише обмеженою кількістю великих підприємств. Отже, цілком очевидно, що економічні переваги в даному випадку на стороні лише великих аграрних підприємств з великими оборотними коштами, які здатні до зниження витрат і можуть збільшити виробництво продукції, застосовуючи інноваційні технології. В таких умовах набувають важливого значення кластери, що виступають однією з форм пристосування економічного механізму функціонування підприємств аграрного сектору до умов конкуренції. Досвід розвинених країн показує, що ті аграрні підприємства, які об'єдналися в кластери, сформували більш стійку конкурентоспроможність в довгостроковому періоді.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В останні роки проблеми стратегічного розвитку кластерів, ролі ринкової інфраструктури у їх формуванні, підвищення конкурентоспроможності економіки за рахунок створення кластерів все більше приваблюють увагу науковців. Формування кластерних структур в аграрному секторі економіки є об'єктом досліджень багатьох сучасних зарубіжних та вітчизняних вчених, серед яких А. Брувер, В. Бакун, Ж. Вейс, М. Кропивко, Е. Леммер, А. Маршал, І. Мазоренко, П. Саблук, В. Скаченко С. Соколенко та інші. Проте результати цих досліджень ще не надають повної картини щодо основних параметрів кластерів, форм та інтенсивності зв'язків між їх учасниками, рівня концентрації виробництва в межах їхньої територіальної діяльності тощо. Це зумовлює необхідність розробки теоретичних концепцій та практичних рекомендацій для застосування кластерного підходу.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є обґрунтування засад формування та функціонування кластерів як інноваційного інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємств аграрного сектору.

**Виклад основного матеріалу.** Основою конкурентної стратегії підприємств аграрного сектору України є формування кластерів, внаслідок чого виникає нова форма конкуренції між його членами, яка ґрунтується на співробітництві та інноваційному розвитку. Діяльність інноваційних кластерів направлена на розробку, виробництво та впровадження інноваційної продукції. Для них є характерним більш раціональне використання ресурсів всіх учасників кластеру та наявність наукового потенціалу, що в результаті сприяє підвищенню конкурентоспроможності інноваційної продукції [7, с. 174]. Формування кластеру особливо ефективне для малих та середніх підприємств, оскільки незалежно від розміру підприємств кластеру, на всіх його учасників розповсюджуються інноваційні розробки, не зважаючи на те, що малі та середні суб'єкти господарювання поза кластером не спроможні у повному об'ємі реалізувати новітні надбання науково-технічного прогресу. Орієнтуючись на інноваційний напрям діяльності кластера, можливо знижувати витрати при дослідженні та розробці інновацій, що сприяє здійсненню інноваційної діяльності тривалий час.

Головна відмінність кластерів від інших організаційно-правових форм об'єднань підприємств полягає у територіальній локалізації, об'єднанні у єдиний механізм процесів кооперації та конкуренції, і поєднання підприємств різних галузей – від вивчення ринку до виробництва та реалізації продукції.

Кластери дозволяють підвищувати конкурентоспроможність підприємств та продукції, забезпечувати ефективну організацію інноваційних процесів, скорочувати

витрати на виробництво та підвищувати рентабельність; збільшувати об'єм залучених інвестицій; розвивати та укріплювати взаємовідносини між бізнесом, наукою та державою [8, с. 259]. Також можна додати постійне удосконалення виробництва продукції, підвищення її якості та безпечності за рахунок синергетичного ефекту; швидкий доступ учасників кластера до всіх видів ресурсів (природних, сировинних, трудових, фінансових, технічних, інформаційних, інтелектуальних, інноваційних), можливість їх більш ефективного використання; потенційну можливість у створенні нових робочих місць і забезпечення постійної зайнятості; спільну реалізацію інтересів учасників кластера; зростання ринкової частки реалізованого товару; доступ до світових ринків аграрної продукції та аграрних бірж; створення дієвої системи доступу й обміну інформацією щодо попиту і пропозиції на ринку; підвищення конкурентних переваг; можливість диверсифікації виробництва, розширення асортименту продукції; створення єдиного процесу виготовлення та просування продукції від її виробників до кінцевих споживачів; юридичну та економічну самостійність учасників [2; 9, с. 334].

Структура кластеру представляє собою мережу постачальників, виробників, споживачів, елементів промислової інфраструктури, науково-дослідних інститутів. Аграрні підприємства можуть стати учасниками аграрного (агропромислового) кластера. Вони тісно взаємодіють для створення ефективного виробництва конкурентоспроможної продукції, але при цьому конкурують між собою, що спонукає їх до створення інновацій, кращого розвитку та сприятиме покращенню соціально-економічної ситуації регіону.

Агрокластер складається не тільки з підприємств, взаємопов'язаних між собою за певною спеціалізацією, але й організацій, що забезпечують їх функціонування. При цьому завдяки міжфірмовій конкуренції всередині кластера підприємства-учасники мають переваги по відношенню до товаровиробників, що до нього не входять. Тобто така організація виробничого процесу сприяє досягненню максимально ефективного функціонування галузей регіону (рис. 1).

Причинами виникнення агрокластерів є зростання масштабів виробництва та диференціації діяльності, а також розвиток суспільного поділу праці, що спричинило зростання самостійних галузей та організацій, залежних від зовнішнього оточення, що охоплює поставку засобів виробництва, наявність матеріальних, фінансових та трудових ресурсів тощо. Як свідчать дослідження, зростання кількості кластерів зумовлює зростання інноваційної активності їх учасників, у той час, як зниження кластерних формувань в регіонах спричиняє послаблення інноваційної активності.

Кластер – це економічне поняття, він не є юридичною особою. Органом, який об'єднує підприємства-члени кластеру, є рада, яка здійснює координаційні, аналітичні та подібні їм функції. Очолює координаційну раду керівник підприємства, що є членом кластера. Рада формується з керівників підприємств та представників регіональних управлінських структур та співпрацює з державними, управлінськими й іншими структурами регіону та держави.

Поточна діяльність кластера здійснюється виконавчою адміністрацією. Координаційна рада та виконавча адміністрація проводять основну діяльність кластера, що полягає у виконанні закінченого циклу робіт та розробці технологій щодо ефективного виробництва певного виду продукції [1, с. 180].

Одним з найбільш конкурентоспроможних продуктів на світовому ринку є українське зерно. Зерновий підкомплекс займає важливе місце у галузі рослинництва та агропромислового комплексу взагалі, оскільки відповідна продукція є основою продовольчої безпеки держави, що є найважливішою складовою частиною національної безпеки країни і неразривно пов'язана з досягненням конкурентоспроможних параметрів виробництва продукції, забезпечує створення запасів та кормової бази для внутрішньогосподарської галузі тваринництва та складає значну частину експорту. Зернові та зернобобові займають найбільшу частку у структурі посівних площ і валових зборів сільськогосподарських культур.



Рис. 1. Структура аграрного кластера

Джерело: сформовано автором

Зерновий кластер регіону представляє собою структурне утворення зернового під-комплексу, що має певні територіальні межі, та здійснює свою діяльність в умовах господарської самостійності. Головна функція зернового кластера регіону полягає у максимальному задоволенні потреб населення області в продукції, що виготовляється із зерна. Крім того, іншими функціями зернового кластера є: створення для переробної промисловості регіону зернової продукції і сировини; стимулювання зростання конкурентоспроможності сільського господарства регіону на вітчизняному та світовому

ринках; максимальне завантаження виробничих потужностей всіх сфер зернового кластера регіону; зменшення втрат протягом всього виробництва зерна, у тому числі на дослідження інновацій завдяки близькості пов'язаних підприємств; поширення науково-технічних та організаційно-економічних інновацій між підприємствами, що сприяє зростанню продуктивності в кластері. Узагальнені складові підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств-учасників кластеру представлені рис. 2.

Формування сучасного кластеру стає можливим за умови співвідношення головних учасників – науки, бізнесу та держави. До виробників відносяться аграрні підприємства, фермерські господарства, що спеціалізуються на вирощуванні зернових культур. Підприємства зі зберігання – це елеваторні господарства, хлібопереробні підприємства з власними потужностями зі зберігання зерна, аграрні підприємства, у яких наявні потужності з внутрішньогосподарського зберігання зерна. Переробними є борошномельні, комбікормові та хлібопекарні заводи, кондитерські і макаронні фабрики. До складу зернового кластеру регіону мають входити також підприємства, що забезпечують постачання та сервіс, транспортні послуги (логістику), збут його продукції, що складають інфраструктуру. А об'єднати їх в єдиний механізм мають підприємства, що забезпечують управління та координацію діяльності всього кластера. Важливе значення для ефективного функціонування кластеру є зв'язки між підприємствами – виробниками та постачальниками обладнання, міндобрив, насіння, засобів захисту рослин, а також співпраця між підприємствами з надання сервісних і транспортних послуг, обслуговуваними кооперативами [9, с. 337].

Державні органи влади повинні стимулювати створення та функціонування зернового кластеру в регіоні, при цьому не втручаючись у процеси, що в ньому відбуваються, розробляти механізми підтримки зернового кластеру та включати їх в програми соціально-економічного розвитку регіону.

Громадські об'єднання та асоціації повинні сприяти роботі кластеру, а також наглядати за нею. За допомогою кластерів відбувається більш інтенсивна інтеграція науки у виробництво, що підвищує ефективність їх господарювання та сприяє швидкому реформатуванню економіки регіону до нового промислово-технічного способу ведення господарства. Заклади вищої освіти, науково-дослідні інститути сприяють ефективному впровадженню фундаментальних знань та інновацій у виробництво, підготовці високопрофесійних кадрів для забезпечення діяльності кластера. Забезпеченню переміщення продукції всередині кластера та за його межами з найменшими матеріальними затратами сприяє налагоджена транспортно-логістична інфраструктура.

Коли визначені учасники кластеру та підтверджена перспектива його формування, ініціатором об'єднання організовуються певні дослідження, а саме: вивчаються процеси на ринку зерна, аналізуються ресурси підприємств, що входять у кластер. Спираючись на проведені дослідження, визначаються перспективні напрями співпраці агровиробників у рамках кластера, розробляється стратегія його розвитку. Такі дослідження можуть проводити наукові установи, що бажають увійти в кластер.

Ініціатором створення зернового кластеру можуть бути органи виконавчої влади, що управляють агропромисловим розвитком області. Їх завданням є організація експертної оцінки наявності передумов, що дозволяють створити відповідну структуру. Експертами виступають керівники окремих аграрних підприємств, представники системи торгівлі продуктами харчування, громадських організацій аграрного профілю, які визначають перспективність створення в області зернового кластера. Запропонована організаційна модель структури зернового кластеру представлена на рис. 3.

Економічна ефективність функціонування кластера залежить від рівня витрат товаровиробників. Підприємствами визначається собівартість власної продукції, зміни в її структурі, вартість окремих виробничих ресурсів і послуг. Порівнюючи динаміку собівартості та ціну агропродукції, можна провести оцінку змін в рентабельності її виробництва. Соціальна ефективність діяльності кластера оцінюється з урахуванням





Рис. 2. Напрями підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств-учасників аграрного кластеру

Джерело: сформовано автором

кількості додатково створених робочих місць, динаміки заробітної плати трудових кадрів підприємств – учасників кластера, інвестиції цих підприємств у реалізацію регіональних проектів соціального характеру.

**Висновки.** Отже, кластерний підхід відкриває великі перспективи у впровадженні його в агропромисловий комплекс. Адже завдяки підвищенню конкурентоспроможності вітчизняних аграрних товаровиробників відбувається зростання ефективності агропромислового виробництва та розвиток регіону. Для того, щоб сформувати кластер в аграрному секторі, необхідно виокремити пріоритетні напрями його розвитку, що надасть можливість повніше використовувати реальні та потенційні переваги регіону.

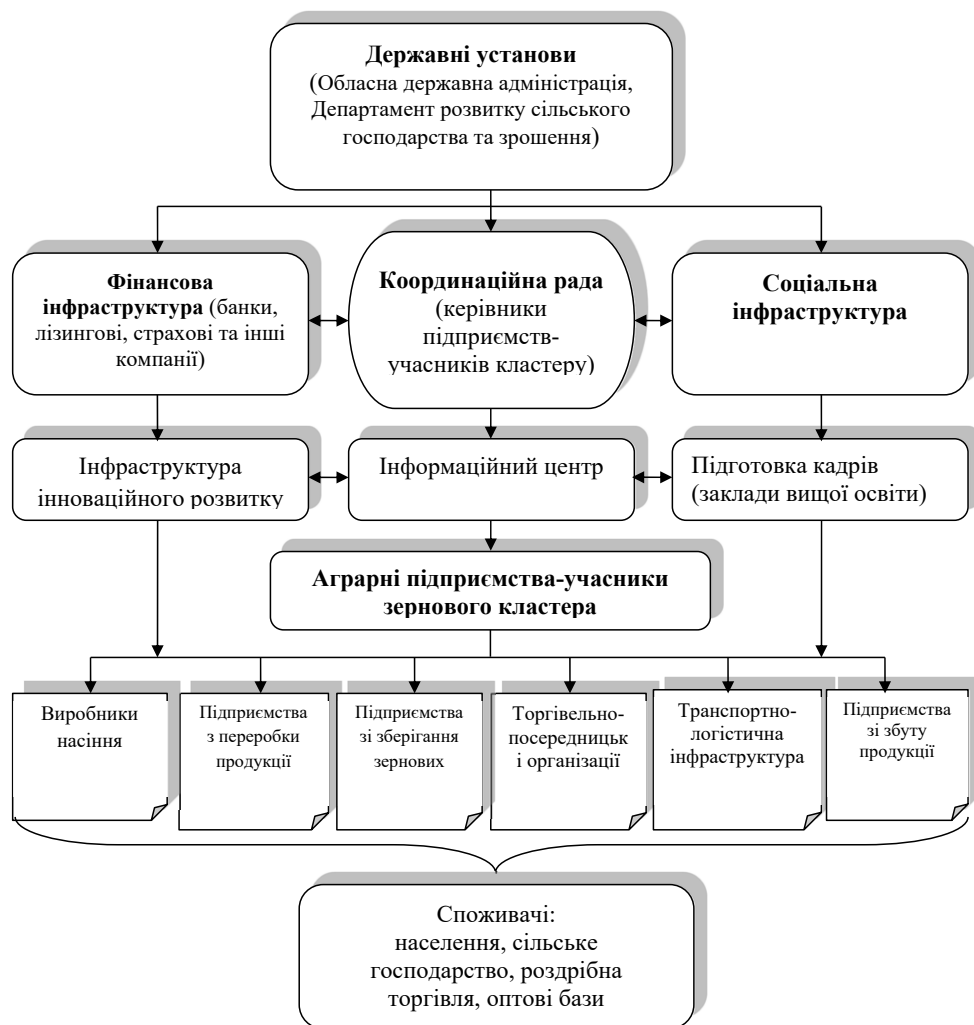


Рис. 3. Модель зернового кластера регіону

Джерело: розроблено автором

Запропонована модель зернового кластера дозволяє налагодити безперервний зв'язок підприємств аграрного сектору з переробними підприємствами-учасниками кластеру, створити для них нові перспективи, так як підприємства з переробки матимуть постійних постачальників якісної сировини. Це дозволить оптимізувати взаємовідносини між його учасниками, підвищити ефективність їх функціонування, реалізувати їх конкурентні стратегії для зростання конкурентоспроможності та зміцнення їх позиції на ринку.

#### Список використаних джерел:

1. Важинський Ф.А., Молнар О.С. Кластеризація – фактор конкурентоспроможного виробничо-господарського потенціалу та ефективного розвитку сільських територій. *Соц.-ек.проблеми сучас.періоду України*. 2013. Вип. 6 (104). С. 175–181.

2. Вишнеvsька О.М., Наумова А.Ю. Теоретичні аспекти і практичні особливості розвитку кластерних структур аграрного сектора економіки у контексті підвищення конкурентоспроможності. *Вісник Харківського національного аграрного університету*. 2013. № 5. С. 28–33.
3. Донських А.С. Підвищення конкурентоспроможності виробництва насіння соняшнику : дис. канд. екон. наук : 08.00.04. Дніпро, 2017. 224 с.
4. Кирилов Ю.С. Кластери як інструмент підвищення конкурентоспроможності національної економіки в умовах глобалізації. *Ефективна економіка*. 2013. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2608> (дата звернення: 30.05.2024).
5. Крутько М.А. Конкурентоспроможність агропромислової галузі в контексті розвитку інтеграційної взаємодії. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 24. Ч. 2. С. 94–97.
6. Лавриненко С.О. Формування кластеру як напряму активізації інноваційної діяльності регіону. *Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського*. 2017. Вип. 16. С. 354–360.
7. Матьовка Т.В. Формування та розвиток кластерів у пріоритетних сферах економіки регіону: дис. канд. екон. наук : 08.00.05. Ужгород, 2016. 222 с.
8. Орлик О.В. Кластери як інноваційна форма розвитку агропромислового виробництва. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2012. Випуск 1 (44). С. 258–265.
9. Петрова Н.О. Функціонування кластерних об'єднань як засіб забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 2. С. 334–340.
10. Прокопеч Л.В. Кластерний підхід як інструмент підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2016. Вип. 17. Ч. 3. С. 75–78.
11. Самофатова В.А. Формування зернового кластеру як передумова сталого розвитку агропродовольчої сфери Південного регіону. *Регіональна економіка*. 2017. №1. С. 30–37.
12. Соловей Ю.І. Формування інтегрованих структур малими виробниками сільськогосподарської продукції: дис. канд екон. наук: 08.00.04. Львів, 2018. 238 с.
13. Kyrylov Yu., Zheludenko K. The Role Of Resource Potential In The Formation Of Competitive Strategies Of Ukrainian Agricultural Enterprises. *Three Seas Economic Journal*. 2022. Том 3. № 1. С. 78–84.

### References:

1. Vazhynskiy F. A., Molnar O. S. (2013) Klasteryzatsiia – faktor konkurentospromozhnoho vyrobnycho-hospodarskoho potentsialu ta efektyvnoho rozvytku silskykh terytorii [Clustering as a factor of competitive industrial-economic potential and effective rural development]. *Sots.- ek.problemy suchas.periodu Ukrainy*, vol. 6 (104), pp. 175–181.
2. Vyshnevskaya O. M., Naumova A. Iu. (2013) Teoretychni aspekty i praktychni osoblyvosti rozvytku klasternykh struktur ahrarnoho sektora ekonomiky u konteksti pidvyshchennia konkurentospromozhnosti [The theoretical aspects and practical features of the development of cluster structures of the agricultural sector in the context of competitiveness]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho ahrar-noho universytetu*, no. 5, pp. 28–33.
3. Donskykh A. S. (2017) Pidvyshchennia konkurentospromozhnosti vyrobnytstva nasinnia soniashnyku [Increasing the competitiveness of sunflower seed production] : dys. kand. ekon. nauk : 08.00.04. Dnipro, 224 p. (in Ukrainian)
4. Kyrylov Yu. (2013) Klasteri yak instrument pidvyshchennia konkurentospromozhnosti natsionalnoi ekonomiky v umovakh hlobalizatsii [Clustering as a tool to improve the competitiveness of national economies in a globalizing]. *Efektivna ekonomika*, no. 12. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2608> (accessed May 30, 2024).
5. Krutko M. A. (2019) Konkurentospromozhnist ahropromyslovoi haluzi v konteksti rozvytku intehratsiinoi vzaiemodii [Competitiveness of the agroindustrial sector in the context of integration interaction development]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 24, part 2, pp. 94–97.
6. Lavrynenko S. O. (2017) Formuvaiymannia klasteru yak napriamu aktyvizatsii innovatsiinoi diialnosti rehionu [Cluster formation as a direction enhancing innovation region]. *Mykolaivskiy natsionalnyi universytet imeni V.O. Sukhomlynskoho*, vol. 16, pp. 354–360.

7. Matovka T. V. (2016) Formuvannia ta rozvytok klasteriv u pryoritetnykh sferakh ekonomiky rehionu [Formation and development of clusters in priority areas of the region's economy]: dys. kand. ekon. nauk : 08.00.05. Uzhhorod, 222 p. (in Ukrainian)

8. Orlyk O. V. (2012) Klasteri yak innovatsiina forma rozvytku ahropromyslovoho vyrobnytstva [Clusters as an innovative form of development of agro-industrial production]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, vol. 1 (44), pp. 258–265.

9. Petrova N. O. (2016) Funktsionuvannia klasternykh obiednan yak zasib zabezpechennia konkurentospromozhnosti silskohospodarskykh pidpriemstv [The functioning of the cluster associations as a means to ensure the competitiveness of farms]. *Ekonomika i suspilstvo*, vol. 2. pp. 334–340.

10. Prokopets L. V. (2016) Klasternyi pidkhid yak instrument pidvyshchennia konkurentospromozhnosti silskohospodarskykh pidpriemstv [The cluster approach as an increase instrument of competitiveness for agricultural enterprises]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*, vol. 17, part 3, pp. 75–78.

11. Samofatova V. A. (2017) Formuvannia zernovoho klasteru yak peredumova staloho rozvytku ahroprodovolchoi sfery Pivdennoho rehionu [Forming of a grain cluster as a prerequisite for sustainable development in the agri-food sphere of the Southern region]. *Rehionalna ekonomika*, no. 1, pp. 30–37.

12. Solovei Yu. I. (2018) Formuvannia intehrovanykh struktur malymy vyrobnykamy silskohospodarskoi produktsii [Establishment of integrated structures by small producers of agricultural products]: dys. kand ekon. nauk : 08.00.04. Lviv, 238 p.

13. Kyrylov Yu., Zheludenko K. (2022) The Role Of Resource Potential In The Formation Of Competitive Strategies Of Ukrainian Agricultural Enterprises. *Three Seas Economic Journal*, vol. 3, no. 1, pp. 78–84.

УДК 005.336:658.56(045)

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.12>**Іванова Н.С.**доктор економічних наук, доцент,  
Херсонський державний аграрно-економічний університет  
(м. Херсон / м. Кропивницький)ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5010-2668>**Ivanova Natalia**Kherson State Agrarian and Economic University  
(Kherson / Kropyvnytskyi)**РОЗРОБКА АНАЛІТИЧНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ  
ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ****DEVELOPMENT OF AN ANALYTICAL SYSTEM FOR MANAGING  
THE ECONOMIC SECURITY OF AN ENTERPRISE IN THE DIGITAL ENVIRONMENT**

У статті аналітичне забезпечення управління економічною безпекою підприємства представлено комплексною системою, яка складається із наступних базових компонентів: методичне забезпечення; інформаційне забезпечення; технічне забезпечення; кадрове забезпечення. Актуальність проблеми обумовлена швидким розвитком економіки, змінами у її структурі та постійною динамікою у економічному середовищі. Економічна безпека підприємств є ключовою складовою національної безпеки, особливо в умовах активної військової агресії росії проти України. Цифровізація бізнес-процесів створила нові умови, такі як обробка великих обсягів даних, кібербезпека, блокчейн, штучний інтелект, автоматизація тощо. Це підкреслює важливість і необхідність теоретичного та практичного аналізу проблеми управління економічною безпекою підприємств і врахування нових викликів і можливостей, що виникають у контексті цифрової трансформації.

**Ключові слова:** економічна безпека підприємства, рівень економічної безпеки, аналітичне забезпечення, комплексний показник, цифровізація, стратегія.

The purpose of this study is to build an analytical system for managing the economic security of an enterprise, taking into account the opportunities and threats of the digital environment. To achieve this goal, theoretical generalisation, analysis and synthesis, logical generalisation, analogies, and comparative comparisons were used. The methods of scoring deviations from the limit values and weighted averages allowed us to build a generalised assessment of a complex object or process, namely, an indicator of an enterprise's economic security. The method of retrospective analysis allowed us to study the dynamics and identify trends in the complex indicators of economic security of the studied enterprise. The relevance of the problem is due to the importance of the economic security of enterprises for national security, especially in the context of Russia's active military aggression against Ukraine. The digitalisation of business processes has also created new conditions for business. All of the above emphasises the importance and necessity of theoretical and practical research on the problem of managing the economic security of enterprises and building an effective system of analytical support, taking into account the opportunities and threats of the digital environment. In this study, the analytical support of enterprise economic security management is represented by a comprehensive system consisting of the following basic components: methodological support; information support; technical support; and personnel support. The presented study demonstrates some practical aspects of analytical support for the management of economic security of enterprise according to one of the enterprises in the bakery industry in the city of Kropyvnytskyi, which specialises in the production and sale of high-quality bakery products that meet the highest quality standards. To improve the methodological support of the analytical process of economic security management of the researched enterprise, a methodology for calculating the complex indicator of economic security management was proposed and tested, with further determination of the strategy for ensuring the status of economic security. The results of the calculation of the integrated indicator

*of economic security have led to the conclusion that during the entire period of research, the value of the integrated indicator of economic security of the enterprise corresponds to the zone of sufficient security level. Belonging to a zone with a sufficient level of security implies the development and implementation of a limited growth strategy. For the researched enterprise, it may include the following measures: adjusting the pricing policy taking into account the dynamics of average industry prices for products; however, such actions must be coordinated in accordance with the conditions and requirements of the current legislation, which provides for state regulation and setting the maximum level of trade margin during martial law (rye-wheat bread, loaf); development of new markets; and expansion of the enterprise's presence in the digital space, which is solved by improving the marketing strategy of enterprises. However, the implementation of digital marketing strategies and cyber measures requires the development of an appropriate cybersecurity program, the development of cyber hygiene rules, and staff training.*

**Keywords:** *economic security of an enterprise, level of economic security, analytical support, complex indicator, digitalisation, strategy.*

**Постановка проблеми.** Зростання актуальності питання економічної безпеки обумовлене особливостями сучасного розвитку економіки, її мінливістю, динамічністю, багатовимірністю економічного середовища. Економічна безпека суб'єктів господарювання виступає необхідною складовою національної безпеки, є її фундаментом і матеріальною основою, особливо в умовах активної військової агресії росії проти України. Забезпечення та підтримка відповідного рівня (стану) економічної безпеки – це постійний процес, який включає в себе своєчасну ідентифікацію складових економічної безпеки суб'єкта господарювання та її факторів за допомогою формування ефективної системи управління економічною безпекою підприємства на базі сучасного аналітичного забезпечення. Глобальна цифровізація більшості процесів бізнес-середовища створила такі нові умови як Big Data, кіберзагрози, блокчейн тощо, а тому проблема розробки та впровадження сучасного аналітичного забезпечення управління економічної безпеки особливо актуальна і потребує дослідження з позиції як теоретичного так і практичного аспектів.

Загалом проблема економічної безпеки підприємства, системи її управління, методів оцінки рівня (стану) економічної безпеки не є новою, але умови цифровізації внесли певні корективи як з точки зору прояви нових загроз, небезпек, ризиків, так і з точки зору нових можливостей та підходів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Різні аспекти проблеми забезпечення економічної безпеки підприємства останніми роками досліджувалися такими науковцями як Бондарчук Н., Гапак Н., Дідик А., Зубко Т., Кубрак А., Кургузенкова Л., Міронова Ю., Небава М., Правдюк Н., Сосновська І., Ярославський А. Проблеми формування ефективної системи управління та пошук ефективних методів оцінки економічної безпеки підприємства досліджувалися такими науковцями як Ареф'єва О., Андрієнко В., Варналій З., Данілова Е., Домашенко М.Д., Іванова Н., Іванько А., Ковальчук А., Коптєва Г., Краснокутська Н., Ксенофонов М.

Погоджуємося із твердженням Ареф'євої О. та Ковальчук А. [1], що управління економічною безпекою підприємства – це комплекс заходів та процесів щодо забезпечення визначеного рівня економічної безпеки на принципах постійності, адаптивності та єдності з метою збереження потенціалу та розвитку підприємства [2].

На нашу думку Данілової Е. [3] вдалося розмежувати такі дві категорії як «система економічної безпеки» та «управління економічною безпекою», за визначенням якої система економічної безпеки – це сукупність елементів та взаємозв'язків між ними, що формують безпеку підприємства та забезпечують стійкість його функціонування; а управління економічною безпекою – це процес впливу суб'єкту управління на об'єкт управління з метою досягнення цілей системи економічної безпеки. Отже, система виступає як цілісний об'єкт, а управління – як процес забезпечення стану системи, тому і функції системи та функції управління повинні бути розмежовані.

Відповідно до логіки дослідження [4], економічна безпека бізнес-процесів підприємства визначається захищеністю бізнес-процесів з урахуванням рівня їх зрілості, узгодженістю економічних інтересів стейкхолдерів із наявним потенціалом і заявленими цілями, що сприяє розробці концептуального підходу до формування стратегії забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства та типів стратегій за ними [4]. В результаті подальшого узагальнення та доповнення наукових напрацювань вченими Краснокутською Н. та Коптевою Г. зроблена спроба описати види стратегій забезпечення економічної безпеки підприємства залежно від її рівня [5].

Домашенко М.Д. запропоновано виділяти чотири основні стратегії забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства відповідно зони його соціально-економічної безпеки [6]: 1) зона абсолютної безпеки – стратегія підтримки; 2) зона прийнятної безпеки – стратегія посилення; 3) зона хиткої безпеки – стратегія адаптації; 4) зона недопустимої безпеки – стратегія модифікації.

В свою чергу Ксенофонтов М. та Іванько А. виходячи з чотирьох визначених видів економічної безпеки, вважають за доцільне розробку чотирьох стратегій забезпечення економічної безпеки: безпечний рівень – стратегія удосконалення; припустимий рівень – стратегія посилення; нестійкий рівень – стратегія оптимізації; низький рівень – стратегія досягнення [7].

Необхідно зазначити, що найбільш наближеним до управління економічною безпекою вітчизняних підприємств є антикризове управління (запобігання банкрутству), якому притаманні такі, відмінні від інших типів управління, характеристики: прийняття управлінських рішень в більшості здійснюється за умов високого рівня невизначеності, ризику, дефіциту часу, обмеженості фінансових, а інколи й трудових ресурсів, наявності ознак кризового стану.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є спроба побудови аналітичної системи управління економічною безпекою підприємства з урахуванням можливостей та загроз цифрового середовища.

**Виклад основного матеріалу.** Реалізація функцій управління економічною безпекою в умовах глибинної цифровізації потребує відповідного аналітичного забезпечення управління економічною безпекою.

Аналітичне забезпечення управління економічною безпекою підприємства є комплексною системою, яка, за нашою точкою зору, складається із наступних базових компонентів:

- методичне забезпечення;
- інформаційне забезпечення;
- технічне забезпечення;
- кадрове забезпечення.

Ефективне управління економічною безпекою підприємства ґрунтується на всебічному аналізі економічної інформації, що потребує відповідного інформаційного та методичного забезпечення.

Методичне забезпечення аналітичного процесу управління економічною безпекою підприємства являє собою сукупність методів, моделей та інструментів, які використовуються для дослідження, оцінки та прогнозування економічних показників, що характеризують стан економічної безпеки підприємства.

Інформаційне забезпечення є фундаментом аналітичного процесу управління економічною безпекою, адже воно надає необхідні дані для проведення досліджень, оцінок та прогнозів рівня економічної безпеки. Частіше джерела інформації класифікують за місцем її виникнення: внутрішні та зовнішні джерела, табл. 1.

В умовах диджиталізації бізнес-процесів внутрішня інформація підприємства міститься у відповідних внутрішніх базах даних інформаційних систем організації (ERP, CRM тощо), яка акумулюється і зберігається на відповідних серверах / хмарних середовищах.

Таблиця 1

**Джерела інформації аналітичного процесу управління економічною безпекою підприємства**

Групи джерел інформації	Джерела інформації	
<b>Внутрішні</b>	Фінансова звітність [29]	форма 1 «Баланс (Звіт про фінансовий стан)» форма 2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)» форма 3 «Звіт про рух грошових коштів» форма 4 «Звіт про власний капітал» «Примітки до річної фінансової звітності»
	Статистична звітність	Використовується для надання державним статистичним органам даних про діяльність підприємства. Це можуть бути зведені відомості, що відображають ресурсний потенціал, фінансово-виробничу діяльність та інші аспекти [30].
	Маркетингова інформація	дані про ринкову кон'юнктуру, конкурентів, поведінку споживачів тощо
	Аналітичні звіти	результати досліджень економічного стану підприємства, оцінки його сильних та слабких сторін, загроз та можливостей
	Зовнішні	– Дані про стан економіки країни – Галузеві тенденції – Законодавство – Політичні події – Інформація з профільних ЗМІ та аналітичних агентств

*Джерело: складено автором*

Технічне забезпечення можна розглядати як сукупність технічних засобів та інструментів, які використовуються для збору, обробки, аналізу та візуалізації інформації щодо динаміки та прогнозу рівня економічної безпеки організації.

Кадрове забезпечення є ключовим компонентом аналітичного процесу управління економічною безпекою підприємства, яке можна розглядати як сукупність заходів, спрямованих на формування команди фахівців, які володіють необхідними знаннями, навичками та досвідом для виконання аналітичних задач щодо економічної безпеки організації.

Необхідно зазначити, що зазначені базові компоненти створюють єдину систему, доповнюють один одного і лише в системі забезпечують ефективність управління економічною безпекою.

У теорії та практиці менеджменту існує значна кількість методів, які застосовуються для проведення оцінки рівня економічної безпеки підприємства. У ході аналізу фахової наукової літератури було виділено такі основні групи методів до визначення рівня фінансової безпеки підприємства: методи інтегральної оцінки; методи індикаторної оцінки; методи оцінки фінансової безпеки підприємства на основі аналізу банкрутства.

Економічна безпека системи будь-якого рівня ієрархії характеризується значною кількістю показників, що ускладнює її аналіз та оцінювання. Щоб повною мірою врахувати вплив усіх показників, що беруть участь у дослідженні, без істотної втрати інформації, деякі автори пропонують скористатися для оцінювання стану економічної безпеки процедурами багатовимірного статистичного аналізу [8].



Представлене дослідження демонструє деякі практичні аспекти аналітичного забезпечення управління економічної безпекою підприємства за даними одного із підприємств галузі хлібопекарського виробництва в місті Кропивницький, яке спеціалізується на виробництві та реалізації високоякісних хлібобулочних виробів, що задовольняють найвищі стандарти якості. Ринок хлібобулочних виробів в Україні є динамічним і відзначається стабільним ростом. Традиційно високий попит на хліб і хлібобулочні вироби українськими споживачами розширюється завдяки в тому числі і зростаючій популярності західних трендів харчування, в тому числі: фаст-фуду, правильного харчування тощо.

Для удосконалення методичного забезпечення аналітичного процесу управління економічною безпекою досліджуваного підприємства запропонована та апробована методика розрахунку комплексного показника управління економічною безпекою, алгоритм проведення якої описано в [9; 10], з подальшим визначенням стратегії забезпечення стану економічної безпеки.

В даному дослідженні ефективність управління економічною безпекою підприємства оцінюється за динамікою показника рівня його економічної безпеки за три періоди. Вихідними даними розрахунку є фінансова звітність (баланс та звіт про фінансові результати) досліджуваного підприємства за 2021-2023 рр.

Система показників (індикатори) оцінки рівня економічної безпеки досліджуваного підприємства складається з чотирьох блоків, табл. 2.

Таблиця 2

**Система показників (індикатори) оцінки рівня економічної безпеки підприємства**

№	Блок	Показники
1	Блок «Ліквідність»	коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт проміжної ліквідності, коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)
2	Блок «Фінансова стійкість та ділова активність»	коефіцієнт фінансової незалежності (автономії), коефіцієнт заборгованості, коефіцієнт фінансового ризику оборотність дебіторської заборгованості, оборотність кредиторської заборгованості, період погашення дебіторської заборгованості (днів), період погашення кредиторської заборгованості (днів), оборотність активів, оборотність запасів, період обороту запасів (днів)
3	Блок «Рентабельність»	рентабельність активів, рентабельність продажів, рентабельність власного капіталу
4	Блок «Майновий стан»	коефіцієнт зношення основних засобів, фондвідача, фондоозброєність, матеріалосмність

*Джерело: складено автором*

На відміну від системи індикаторів представлену в методиці [10], ми пропонуємо не включати в блок оцінки майнового стану коефіцієнт придатності основних засобів, обґрунтовуючи таке рішення наявністю в системі оберненого йому коефіцієнта зношення основних засобів. Саме тому виключаємо із системи показників коефіцієнт фінансової залежності (обернений коефіцієнту фінансової незалежності).

Результати розрахунку складових економічної безпеки досліджуваного підприємства за 2021-2023 рр. із визначенням належності показника до стимулятора / дестимулятора представлено в табл. 3.

Таблиця 3

Результати оцінки складових комплексного показника економічної безпеки досліджуваного підприємства, 2021–2023 рр.

Назва	Граничне значення	2021	2022	Відхилення, пункти	2023	Відхилення, пункти	Вид показника
<b>Блок «Ліквідність»</b>							
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2	0,10	0,01	-0,09	0,11	0,10	Стимулятор
Коефіцієнт проміжної ліквідності	0,7	0,46	0,26	-0,19	1,05	0,79	Стимулятор
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	2	1,50	1,72	0,21	6,21	4,50	Стимулятор
<b>Блок «Фінансова стійкість та ділова активність»</b>							
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,5	0,3	0,4	0,1	0,8	0,4	Стимулятор
Коефіцієнт заборгованості	1	0,7	0,6	-0,1	0,2	-0,4	Дестимулятор
Коефіцієнт фінансового ризику	2	1,9	1,4	-0,5	0,2	-1,2	Дестимулятор
Оборотність дебіторської заборгованості	12	19,3	34	15,1	13,6	-20,7	Стимулятор
Оборотність кредиторської заборгованості	12	6,0	6,0	0,0	6,2	0,2	Стимулятор
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	30	18,7	10,5	-8,2	26,4	15,9	Дестимулятор
Період погашення кредиторської заборгованості, днів	45	59,6	60,0	0,5	58,0	-2,0	Дестимулятор
Оборотність активів	1,25	3,4	4,7	1,4	2,0	-2,7	Стимулятор
Оборотність запасів	5	3,5	4,9	1,4	2,0	-2,9	Стимулятор
Період обороту запасів, днів	45	103,6	73,6	-30,0	177,4	103,8	Дестимулятор
<b>Блок «Рентабельність»</b>							
Рентабельність активів	14	2,4	3,3	0,9	1,8	-1,5	Стимулятор
Рентабельність продажів	15	0,7	0,7	0,0	0,9	0,2	Стимулятор
Рентабельність власного капіталу	20	9,3	8,5	-0,7	2,5	-6,1	Стимулятор
<b>Блок «Майновий стан»</b>							
Коефіцієнт зношення основних засобів	0,5	0,60	0,54	-0,06	0,43	-0,11	Дестимулятор
Фондовіддача	0,6	348,03	324,29	-23,74	94,09	-230,20	Стимулятор
Фондоозброєність	1,5	1,36	1,60	0,23	4,81	3,21	Стимулятор
Матеріалоємність	0,5	0,59	0,69	0,10	0,71	0,02	Дестимулятор

Джерело: власні дослідження автора

За даними проведених розрахунків коефіцієнт абсолютної ліквідності досліджуваного підприємства на кінець 2023 р. дорівнює 0,11, що на 44 % менше його нормативного значення. У разі негативного відхилення фактичного результату від граничного

значення на 10%, відраховується 0,1 бала. Відповідно методиці [9; 10] для більш точного розрахунку запропоновано відраховувати 0,01 бал за кожний 1 % невідповідності. Таким чином коефіцієнт абсолютної ліквідності досліджуваного підприємства за даними 2021 р. оцінюється в 0,56 балів:

$$1 - 44 * 0,01 = 0,56.$$

Аналогічним чином розраховуються інші бальні оцінки. Після визначення всіх бальних оцінок визначається показник рівня економічної безпеки методом середньозважених величин. Тобто, загальна кількість балів рівномірно розподіляється між блоками показників (наприклад, якщо система економічної безпеки підприємства містить чотири блоки, то питома вага кожного блоку складає 0,25). Аналогічним чином визначається коефіцієнт вагомості кожного показника у межах блоку [9].

Комплексний показник економічної безпеки визначається як середньозважене кожного показника із врахуванням його коефіцієнту вагомості  $a_{ij}$ . Результати розрахунків вагомості складових економічної безпеки досліджуваного підприємства, середньозважені оцінки в межах кожного блоку та комплексний показник економічної безпеки представлено в табл. 4.

Дані табл. 4 свідчать про низькі значення складової економічної безпеки блоку «Рентабельність» протягом всього періоду дослідження, при максимальній оцінці блоку «Рентабельність» на рівні 0,25, досліджуване підприємство має оцінку на рівні 0,026 балів, рис. 1.

Для класифікації підприємств пропонуємо використовувати наступну шкалу: 0-0,15 балів – найвищий рівень небезпеки; 0,16-0,3 бали – низький рівень безпеки; 0,31-0,5 балів – граничний рівень безпеки; 0,51-0,7 балів – достатній рівень безпеки; 0,71-0,89 – високий рівень безпеки; 0,9-1 бал – найвищий рівень безпеки.

Отже, в результаті проведеного обчислення, визначено наступні значення комплексного показника економічної безпеки за період від 2021 року до 2023 року, рис. 2.

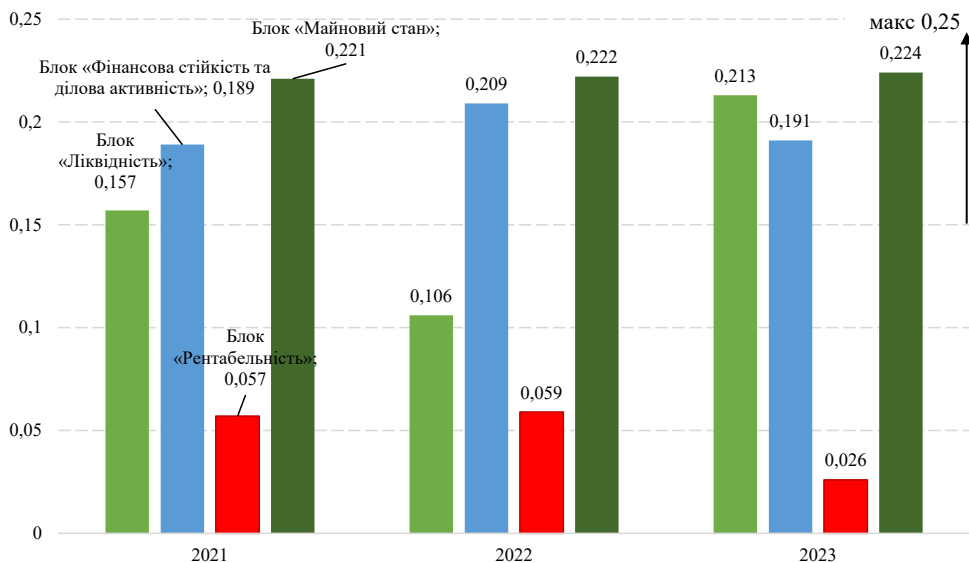


Рис. 1. Динаміка бальних оцінок блоків комплексного показника економічної безпеки досліджуваного підприємства, 2021–2023 рр.

Джерело: власні дослідження автора

Таблиця 4

## Розрахунок бальної оцінки складових економічної безпеки та комплексного показника, 2021–2023 рр.

Показники економічної безпеки підприємства	Граничне значення	Бальна оцінка (від 0 до 1)			Вагомість	Зважена бальна оцінка		
		2021	2022	2023		2021	2022	2023
		<b>Блок «Ліквідність»</b>						
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2	0,48	0,04	0,56	0,25	0,157	0,106	0,213
2. Коефіцієнт проміжної ліквідності	0,7	0,65	0,38	1,00	0,083	0,040	0,003	0,046
3. Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	2	0,75	0,86	1,00	0,083	0,054	0,031	0,083
<b>Блок «Фінансова стійкість та ділова активність»</b>								
4. Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,5	0,69	0,85	1,00	0,025	0,189	0,209	0,191
5. Коефіцієнт заборгованості	1	1,00	1,00	1,00	0,025	0,017	0,021	0,025
6. Відношення заборгованості до власного капіталу (коефіцієнт фінансового ризику)	2	1,00	1,00	1,00	0,025	0,025	0,025	0,025
7. Оборотність дебіторської заборгованості	12	1,00	1,00	1,00	0,025	0,025	0,025	0,025
8. Оборотність кредиторської заборгованості	12	0,50	0,50	0,52	0,025	0,013	0,012	0,013
9. Період погашення дебіторської заборгованості, днів	30	1,00	1,00	1,00	0,025	0,025	0,025	0,025
10. Період погашення кредиторської заборгованості, днів	45	0,68	0,67	0,71	0,025	0,017	0,017	0,018
11. Оборотність активів	1,25	1,00	1,00	1,00	0,025	0,025	0,025	0,025
12. Оборотність запасів	5	0,69	0,98	0,41	0,025	0,017	0,024	0,010
13. Період обороту запасів, днів	45	0,00	0,36	0,00	0,025	0,000	0,009	0,000
<b>Блок «Рентабельність»</b>								
14. Рентабельність активів	14	0,17	0,23	0,13	0,083	0,014	0,019	0,011
15. Рентабельність продажів	15	0,05	0,05	0,06	0,083	0,004	0,004	0,005
16. Рентабельність власного капіталу	20	0,46	0,43	0,12	0,083	0,039	0,036	0,010
<b>Блок «Майновий стан»</b>								
17. Коефіцієнт зношення основних засобів	0,5	0,80	0,92	1,00	0,063	0,050	0,058	0,063
18. Фондовіддача	0,6	1,00	1,00	1,00	0,063	0,063	0,063	0,063
19. Фондоозброєність	1,5	0,91	1,00	1,00	0,063	0,057	0,063	0,063
20. Матеріалосмність	0,5	0,82	0,62	0,58	0,063	0,052	0,039	0,036
<b>Комплексний показник економічної безпеки</b>					1	0,623	0,596	0,654

Джерело: власні дослідження автора

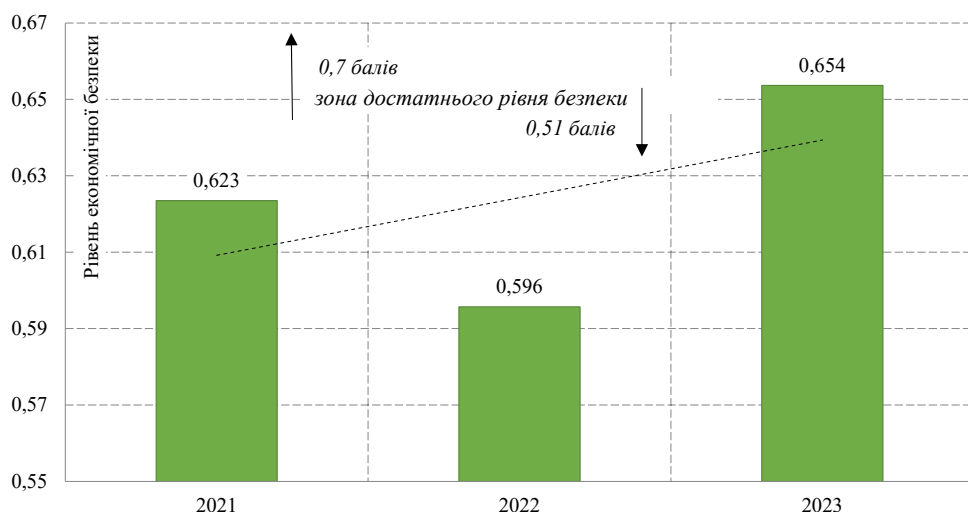


Рис. 2. Динаміка комплексного показника економічної безпеки досліджуваного підприємства, 2021–2023 рр.

Джерело: власні дослідження автора

Дані на рис. 2 дозволяють зробити висновок про покращення стану економічної безпеки досліджуваного підприємства за результатами 2023 року, протягом якого значення комплексного показника економічної безпеки збільшився до рівня 0,65, що більше значення за 2022 рік на 0,058 пунктів (або на 9,7%).

Протягом всього періоду дослідження значення комплексного показника економічної безпеки досліджуваного підприємства відповідає зоні достатнього рівня безпеки. Найменше значення зафіксовано за результатами діяльності в 2022 році, що спричинено повномасштабним вторгненням росії в Україну. Збереження присутності підприємства в достатньо безпечній зоні під час макроекономічних потрясінь свідчить про наявність ефективної загальної системи менеджменту досліджуваного підприємства.

Результати апробації удосконаленої методики розрахунку комплексного показника дозволяють більш ґрунтовно дослідити всі аспекти економічної безпеки та визначити стратегічні і тактичні заходи забезпечення її відповідного рівня. Автоматизацію представленої методики можливо забезпечити через удосконалення інформаційного та технічного забезпечення аналітичного процесу системи управління економічною безпекою.

Доречно розглянути можливість інтеграції в існуючу ERP підприємства аналітичних інструментів, таких як Power BI або Tableau із розробкою інтерактивного дашборду (dashboard), що дозволить підвищити оперативність, прозорість та своєчасність управлінських рішень щодо забезпечення економічної безпеки. Проте впровадження запропонованої методики та технічного забезпечення її реалізації вимагає наявності відповідної кваліфікації персоналу (кадрове забезпечення).

**Висновки.** Отже, достатній рівень безпеки передбачає розробку і впровадження стратегії обмеженого зростання. Для досліджуваного підприємства вона може містити наступні заходи:

- коригування цінової політики з урахуванням динаміки середньогалузевих цін на продукцію досліджуваного підприємства; проте такі дії необхідно узгоджувати із умовами та вимогами чинного законодавства, яке передбачає державне регулювання

та встановлення граничного рівня торговельної надбавки в умовах воєнного стану (хліб житньо-пшеничний, батон);

– освоєння нових ринків збуту – за рахунок розширення асортименту (пошук нових сегментів); за рахунок виходу за межі географічної області; за рахунок забезпечення високої якості продукції шляхом використання високоякісних інгредієнтів, вдосконалення рецептів, розробки нової продукції відповідно потребам та смакам споживачів, в тому числі за напрямком здорового харчування; підтримувати та розширювати можливості;

– розширення присутності підприємства в цифровому просторі, що вирішується шляхом удосконалення маркетингової стратегії підприємств, за рахунок впровадження SMM та SEO із створенням відповідної посади для забезпечення системності нових процесів. Проте впровадження цифрових маркетингових стратегій і кіберзаходів вимагає розробки відповідної програми забезпечення кібербезпеки, розробки правил кібергієни та навчання персоналу.

Перспективи подальших досліджень можуть включати розрахунок комплексного показника економічної безпеки на рівні галузі та регіону. Це дозволить створити певний орієнтир для оцінки стану економічної безпеки підприємства. Такий підхід дозволить провести комплексний аналіз економічної ситуації та визначити ключові проблемні аспекти, характерні для певної галузі або регіону, які потребують уваги. Крім того, такі дослідження можуть сприяти розробці стратегій та політик, спрямованих на підвищення економічної безпеки на рівні галузі або регіону, що в свою чергу сприятиме системності та стабільному економічному розвитку.

### Список використаних джерел:

1. Ареф'єва О.В., Ковальчук А.М. Мотиваційне управління економічною безпекою підприємств: монографія. Київ : НАУ, 2023. 212 с.
2. Ковальчук А.М. Мотиваційне управління економічною безпекою підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук. Харків, 2020. 25 с
3. Данілова Е.І. Концепція системного підходу до управління економічною безпекою підприємства : монографія. Вінниця : Європейська наукова платформа, 2020. 342 с. DOI: <https://doi.org/10.36074/danilova.kontsepsiia-2020/>
4. Коптева Г.М. Забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі : дис. ... д-ра екон. наук. Харків, 2020. 497 с.
5. Краснокутська Н., Коптева Г. Стратегії забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*, 2021. № 3. С. 3–6. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2021.3.3>
6. Домашенко М.Д. Формування зон економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 4. Т. 2. С. 181–185.
7. Ксенофонов М.М., Іванько А.В. Стратегія забезпечення стану економічної безпеки як складова стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 6. Т. 3. С. 46–52.
8. Іванова Н.С. Прогнозування економічної безпеки регіонів для забезпечення безпеки національної економіки: монографія. Кривий Ріг : ФОП Чернявський Д.О., 2018. 381 с.
9. Іванова Н.С. Економічна безпека : навч. посібник. Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2020. 139 с. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10022448>
10. Іванова Н.С. Оцінка ефективності системи економічної безпеки агропромислових підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04; Запоріжжя, 2011. 268 с.
11. Про регулювання цін на окремі види продовольчих товарів та забезпечення стабільної роботи виробників продовольства в умовах воєнного стану: постанова Кабінету Міністрів України 19 червня 2023 № 650 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/650-2023-%D0%BF#Text> (дата звернення: 01.05.2024)

**References:**

1. Arefieva O. V., Kovalchuk A. M. (2023) *Motyvatsiine upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstv* [Motivational management of the economic security of enterprises]: a monograph. Kyiv: NAU. (in Ukrainian)
2. Kovalchuk A. M. (2020) *Motyvatsiine upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstv* [Motivational management of the economic security of enterprises] (PhD Thesis). Kharkiv: Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy.
3. Danilova E. I. (2020) *Kontseptsiiia systemnoho pidkhodu do upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstva* [The concept of a system approach to the management of the economic security of the enterprise]: a monograph. Vinnytsia: European Scientific Platform. DOI: <https://doi.org/10.36074/danilova.kontseptsiiia-2020/> (in Ukrainian)
4. Koptieva H. M. (2020) *Zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky biznes-protsesiv pidpriemstva torhivli* [Ensuring economic security of business processes of a trade enterprise] (PhD Thesis), Kharkiv: Kharkiv State University of Food Technology and Trade.
5. Krasnokutska N., Koptieva H. (2021) Stratehii zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky biznes-protsesiv pidpriemstva [Strategies for ensuring economic security of business processes of the enterprise] *Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (economic sciences)*, no 3, pp. 3–6. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2021.3.3>
6. Domashenko, M. (2011) Formuvannia zon ekonomichnoi bezpeky zovnishnoekonomichnoi diialnosti mashynobudivnykh pidpriemstv [Formation zones of economic safety the foreign economic activity of machine-building enterprises]. *Marketing and Management of Innovations*, no. 42, pp. 181–185. DOI: <https://doi.org/10.21272/mmi.2011.4.2-24>
7. Ksenofontov M., Ivanko A. (2017) Stratehiia zabezpechennia stanu ekonomichnoi bezpeky yak skladova stratehii rozvytku silskohospodarskoho pidpriemstva [Strategy of ensuring of economic safety state as component of development strategy of agricultural enterprise]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, no. 6, pp. 46–52.
8. Ivanova N. (2018) *Prohnozuvannia ekonomichnoi bezpeky rehioniv dlia zabezpechennia bezpeky natsionalnoi ekonomiky* [Forecasting the economic security of regions to ensure the security of the national economy] a monograph. Kryvyi Rih: FOP Cherniavskyyi D.O. (in Ukrainian)
9. Ivanova N. (2020) *Ekonomichna bezpeka* [Economic security]. Kryvyi Rih: DonNUET. (in Ukrainian)
10. Ivanova N. (2011) *Otsinka efektyvnosti systemy ekonomichnoi bezpeky ahropromyslovykh pidpriemstv* [Assessment of the efficiency of the economic security system of agro-industrial enterprises] (PhD Thesis), Zaporizhzhia: Zaporizhzhia National University.
11. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine on the regulation of prices for certain types of food products and ensuring stable operation of food producers under martial law № 650 (2024, June 19). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/650-2023-%D0%BF#Text> (in Ukrainian)

УДК 339.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.13>**Kaplina Anastasiia**

PhD in Economics, Associate Professor at the Department of  
Management, Marketing and Information Technologies,  
Kherson State Agrarian and Economic University  
(Kherson / Kropyvnytskyi)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6714-797X>

**Капліна А.І.**

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

## IMPROVEMENT OF INNOVATION AND INVESTMENT ACTIVITIES OF THE ORGANIZATION

### УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

*As noted in previous publications, innovation and investment are closely linked. It is impossible to imagine serious innovation projects without large investments, and effective investments without innovation. Often, companies have their financial reserves, but no investment, again because the company does not have innovative and profitable projects that are attractive to investors. In situations of economic instability, investors select and analyze projects for investment more carefully, since the efficiency and risk of investment are directly related to the structure of the innovation project. Economic analysis in innovation and investment activities is a tool for developing management decisions aimed at improving the efficiency of the enterprise, and is also used to assess the professional skills and competencies of enterprise managers, innovation units and specialists. Currently, there are a sufficient number of fundamental approaches and methods for determining the efficiency of capital investments throughout the investment cycle.*

**Key words:** innovation, investment, enterprise, business, economy, models.

*Як зазначали раніше в публікаціях, інновації та інвестиції тісно пов'язані між собою. Неможливо уявити собі серйозні інноваційні проекти без великих інвестицій, і ефективні інвестиції без інновацій. Найчастіше підприємства мають свої фінансові резерви, але інвестицій немає, знову ж таки тому, що підприємство не має привабливих для інвесторів інноваційних і прибуткових проектів. У ситуаціях економічної нестабільності інвестори більш ретельно відбирають і аналізують проекти для інвестування, оскільки ефективність і ризик інвестицій безпосередньо пов'язані зі структурою інноваційного проекту. Економічний аналіз в інноваційно-інвестиційній діяльності є інструментом розробки управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності підприємства, а також використовується для оцінки професійних навичок і компетенцій керівників підприємств, інноваційних підрозділів і фахівців. В даний час існує достатня кількість принципів підходів і методів у визначенні ефективності капітальних інвестицій протягом всього інвестиційного циклу. Ефективність інвестицій визначається благополучним економічним середовищем всередині підприємства. Тому перед початком інвестиційного процесу необхідно визначити поточну економічну ситуацію та перспективи її розвитку. Оскільки всі явища і процеси господарської діяльності підприємства взаємопов'язані, кожен показник господарської діяльності залежить від впливу різних факторів. Тому чим ретельніше той чи інший фактор, який впливає на результат діяльності, тим точнішим буде результат дослідження якості роботи підприємства. Об'єктивна оцінка економічного стану підприємства можлива через аналіз показників основних засобів, прибутку і рентабельності. Оцінити ці показники і вплив на них різних факторів можна за допомогою факторного аналізу. Під факторним аналізом пропонує розглянути методологію комплексного та системного дослідження, що вимірює вплив різних факторів на величину отриманих показників. Одним із вагомих факторів, що впливають на зростання випуску продукції підприємства, є наявність ефективних основних засобів та їх раціональне використання.*

**Ключові слова:** інновації, інвестиції, підприємство, бізнес, економіка, моделі.



**Formulation of the problem.** As we noted earlier, innovation and investment are closely linked. It is impossible to imagine serious innovation projects without large investments, and effective investments without innovation. Often, companies have their financial reserves, but no investment, again because the company does not have innovative and profitable projects that are attractive to investors. In situations of economic instability, investors are more careful in selecting and analyzing projects for investment, as the efficiency and risk of investment are directly related to the structure of the innovation project.

**Analysis of recent research and publications.** According to M.I. Bakanov, T.V. Karpei and V.F. Protasov, economic analysis in innovation and investment activities is a tool for developing management decisions aimed at improving the efficiency of the enterprise, and is also used to assess the professional skills and competencies of enterprise managers, innovation units and specialists. Currently, there are a sufficient number of fundamental approaches and methods for determining the efficiency of capital investments throughout the investment cycle. Vartanov A.S. notes in his works that in modern society the efficiency of capital investments has two aspects: economic and social. It should be borne in mind that many authors [6-8] in their works note that the efficiency of investments is determined by a favorable economic environment within the enterprise. Therefore, before starting the investment process, it is necessary to determine the current economic situation and prospects for its development. Since all phenomena and processes of economic activity of an enterprise are interrelated, each indicator of economic activity depends on the influence of various factors. Therefore, the more thoroughly one or another factor that affects the result of activity is analyzed, the more accurate the result of the study of the quality of the enterprise's work will be.

**Formulation of the purpose of the article.** The construction of residential and public buildings is one of the most priority and profitable activities both in our country and around the world. Millions of square meters are put into operation in Ukraine every year. From the perspective of construction production, the ever-growing needs require huge capital investments not only in the construction process itself, but also in the development of innovative technologies at the enterprise. Such investments should bring maximum benefit to production and, therefore, profit, otherwise they will be meaningless for the investor. Therefore, only active innovation and investment activity through the inflow of cash capital and the introduction of new, more advanced means of production ensures effective economic development for the enterprise.

**Presentation of the main material.** The study of innovation and investment activities of an enterprise, its implementation and ways to improve efficiency are devoted to the works of many authors. In particular, the works of A.P. Garnov, N.A. Kazakova, I.F. Mukhar deserve special attention in the study of this issue.

As a starting point in the scientific characterization of innovation and investment activity, the definitions of its concepts are reasonably used.

Therefore, a number of authors [1; 2] must agree that the term innovation can be interpreted as a built-in product of research or discovery that is qualitatively different from its similar predecessor.

After T.P. and L.M. Hochberg, they agree that innovation is the process of bringing the fruits of intellectual activity into the economic environment, which contain new, including scientific knowledge to meet collective and social needs and profit.

However, there are other views on the definition of innovation in the scientific and methodological literature. M.M. Austiannikov [4] defines innovation as simply a result of the development of practical or scientific and technical innovations.

Since the definition of innovation is interpreted by some authors as a synonym for innovation or innovation, it is necessary to pay special attention to the essence of these concepts [5].

Innovation is an activity that encompasses scientific, technological, organizational, financial and commercial activities and is aimed at implementing innovative projects, as well as innovative infrastructure and business.

Innovation is considered to be an activity aimed at finding and implementing innovations to improve the range and quality of products, technology and organization of production.

According to several authors [2; 5], the term innovation activity implies a complete set of participants and activities of the innovation process that have a specific goal, means of achieving the goal, realization of their respective roles in the innovation process and achievement of results.

Innovation is a large and complex system that consists of a number of different innovations that are viewed from different perspectives.

Innovation activity is best defined as research and development, development and supply of new technologies, commercialization of innovations, as well as innovative products produced with their use.

Today, there are very different forms of capital allocation: in securities and real estate, in debt with lower and higher risk, direct and indirect. This article offers a look at the most common types of investments:

1. Property investments are investments in real assets of enterprises (land, buildings, etc.) or personal real estate (gold, antiques, etc.). This type of investment, which gives a sense of ownership, is the most desirable among investors because it can be seen and felt.

2. Direct investment is an investment in which the investor directly acquires a claim to assets in the form of shares or property values; gives direct ownership of security or property.

3. Indirect investments are investments in a portfolio, in other words, in a set of securities or property values.

4. Low-risk investments are investments that are considered safe to receive a certain profit with a high probability.

5. High-risk investments are investments that are considered speculative as a guarantee of a certain return; investments whose profitability is highly volatile and subject to high uncertainty.

6. Speculation - transactions on purchase and sale of financial instruments, the value and profitability of which in the future are uncertain.

In our opinion, the shortest definition of the term "investors" is business entities that invest in business and other objects in order to obtain economic or other effects, and are always looking for the most attractive ways of investing, from their point of view and from the point of view of economic feasibility.

It should be noted that there is also the most accurate typification of investors. Typing is based on the goals that investors pursue in the investment process and the ways to achieve these goals:

1. Individual investors seek to achieve economic impact by investing their own funds in investees. Their goals are usually well defined, though not always realistic.

2. Institutional investors are entities that implement an investment program for and on behalf of one or more individual investors. A typical example of such an investor is an investment fund that accumulates its members' funds and invests them on its own behalf in suitable investment vehicles to generate income.

3. Strategic investors are a special type of investor whose activities begin with direct investments in the object of their interest in order to gain control over it and participate in its management. To do this, they need to invest at least 10% of the authorized capital of the investee.

4. Portfolio or speculative investors have more modest goals - to invest in an investment object only to receive income from it.

The Law states that investment activity means investments and practical actions with the aim of obtaining profit and (or) achieving other useful effect.

---

It is very interesting that business and investment activities have common features. However, investment activity has its own specificity, which lies in the fact that the investor's funds are invested in business objects in order to make a profit from the use and operation of these objects in the future [6].

The investment and innovation activities of an enterprise are interrelated and interconnected, since the introduction of innovations necessarily involves identifying sources of their financing, i.e. part of the investment resources is directed to innovation. After all, economic, technological, social, legal and other factors influence the development of innovation processes at an enterprise, but the main one is investment.

An objective assessment of the economic condition of an enterprise is possible through the analysis of fixed assets, profit and profitability. These indicators and the impact of various factors on them can be assessed using factor analysis.

Factor analysis [7-8] suggests considering the methodology of a comprehensive and systematic study that measures the impact of various factors on the value of the obtained indicators. One of the important factors affecting the growth of enterprise output is the availability of efficient fixed assets and their rational use.

Below, we will consider the indicators that outline the efficiency and intensity of fixed assets use:

1. Profitability (Ropf). Its value depends not only on the productivity of capital but also on the profitability of products.

2. Capital output of fixed assets or the ratio of production value to the average annual value of fixed assets.

3. The capital output of the active part of fixed assets is calculated as the ratio of the value of production to the average annual value of the active part of fixed assets.

In order to determine the first conditional indicator of capital efficiency instead of the planned average annual cost of a unit of equipment, it is necessary to take the actual cost, which, with unit costs, can change only in terms of structure. Next, it is determined what the capital efficiency would be with the actual structure of the equipment and the actual number of days worked, but with the planned value of other factors. Then, in the third conditional indicator of capital efficiency, the value is calculated with the actual structure, the actual number of days worked, the actual change rate and the planned level of other factors. In the calculation of the fourth conditional indicator of capital productivity, only the level of average hourly output remains the target.

For innovation and investment processes to be fully implemented, it is necessary to have macroeconomic factors of development and a balanced economic policy of the state, as well as rational management of innovation and investment processes for the enterprise.

This management is based on the theoretical approaches of modern management and is substantiated by methodological tools. Based on the economic literature, let us consider this issue in more detail.

Modern economic science [8] believes that management is an activity aimed at achieving the set goals, and the system of management of innovation and investment activity is the art of coordinating labor and material resources based on modern methods and management throughout the life cycle of improved products. The system of management of innovation and investment activity includes all elements of the management mechanism, namely: planning, analysis, control and regulation, carried out in each phase of innovation and investment activity. One presented cycle characterizes the implementation of one innovation and investment project, and management itself is a repetition of such cycles. And the system of management of innovation and investment activity is the management of a set of innovation and investment projects.

The objects of innovation and investment activity management are:

1. Management of innovation and investment activities is the basis for studying market requirements and is determined by the enterprise strategy.

2. Cost management is based on the analysis of data on the enterprise's expenses (material costs, financial costs, labor costs, etc.). The purpose of this management is to identify inefficient costs and minimize them.

3. Time management is carried out through planning, maintaining calendar schedules and control over the timely completion of work.

4. Quality management at the enterprise ensures that the products comply with all state standards, certificates and technological norms.

5. Human resources management is aimed at coordinating the activities of citizens engaged in innovation and investment activities.

6. Communication management is the accumulation and processing of information exchanged by participants in innovation and investment activities.

6. Communication management is the accumulation and processing of information exchanged by participants in innovation and investment activities.

7. Supply management includes the selection and conclusion of contracts, control over the supply of materials, equipment, services.

8. Risk management involves identification, analysis, risk assessment and development of risk mitigation measures.

Summarizing the characteristics of the objects of management of innovation and investment activity, this management allows to solve the most important tasks in the production of an innovative product:

1. Defining and justifying the purpose of each project.

2. Formation of its structure and sources of financing.

3. Selection of contractors, preparation and conclusion of contracts with them.

4. Determination of the project's deadlines, preparation of implementation schedules.

5. Determine the required amount of resources.

6. Calculation and analysis of production costs.

7. Determination of the acceptable amount of risk.

8. Monitoring the progress of the project.

9. Analysis of the results.

Each of the above tasks is solved at a certain stage of innovation and investment activity.

The main result of managing innovation and investment activities should be considered the setting and achievement of goals in terms of the composition, volume, cost and time of work performed to produce products of improved quality or completely new products. The entire management system may fail if the goal is chosen poorly and the executors doubt the fairness of the methods of achieving it. Thus, the choice of strategic and tactical goals of innovation and investment activities of an industrial enterprise is a crucial stage in building a management system. Setting the goal depends directly on the problems faced by the enterprise, how the management determines their importance, and how much resources can be spent on their solution within a certain time frame. The formulation and justification of goals is one of the most important aspects of team management, since creative work, which is the basis of innovation and investment activities, cannot be carried out by a group of people without an idea of why they are solving their daily tasks. The many goals that are achieved even in the course of implementing a single innovation and investment project may be of a technical, organizational, social, or economic nature, be local or complex.

**Conclusions.** The most accurate definition of investment is as a long-term investment of funds (monetary or material), intellectual property in the country or in various sectors (enterprises, programs, individual activities, etc.) for the development of production, entrepreneurship, profit and other end results. It is worth noting that we have found that investment and innovation activities of an enterprise are interrelated and interdependent, since the implementation of innovations necessarily involves identifying sources of their financing, i.e., part of the investment resources is directed to innovation. Based on the above, we proposed to consider the main indicators and methods for analyzing innovation and

---

investment activities. After all, according to a number of authors, an objective assessment of the economic condition of an enterprise is possible through the analysis of indicators of fixed assets, profit and profitability. These indicators and the impact of various factors on them can be assessed using the methodology of factor analysis. We also examined various methods of forecasting and evaluating long-term investments. As a result of studying various sources on this issue, we have outlined the main directions for improving the innovation and investment activities of the enterprise. For a manufacturing company, we have identified the main areas and goals of innovation and investment activities: financial activities aimed at increasing the efficiency of fixed assets and improving its liquidity, economic activities aimed at managing quality and pricing, as well as monitoring prices for raw materials and components, human resources, information and business reputation. As for the directions and goals in the construction industry, they have their own specifics and peculiarities. Based on the reference literature, we have proposed to consider such areas as innovations in facility design, construction of innovative buildings and structures, as well as new materials, technologies and equipment.

### References:

1. Ilyashenko S. M. (2003) Management of innovative development: problems, concepts, methods: [teaching]. Sumy: VTD "University Book", p. 278.
2. Mantsurov I. G. (2009) Market Statistics: [improvised for higher learners]. Kyiv: KNEU, p. 544.
3. Pryymak S. (2007) Management of the cost of the enterprise in the control system. *Securities market of Ukraine*, vol. 12. pp. 53–60.
4. Kaplina A. I. (2020) Factors stabilization of production of agricultural products of Ukraine. *Economy and state*, vol. 10. pp. 46–49.
5. Kaplina A. (2021) Controlling in the system of effective management. *Efektivna ekonomika*, vol. 2. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8630>
6. Kaplina A. (2021) Controlling as a tool of enterprise management. *Economy and Society*, vol. 23.
7. Kaplina A. and Kyrychenko N. (2021) Actual problems of statistical study of economic assets in modern conditions. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 22, pp. 63–67.
8. Kaplina A. and Loboda O. (2021) Principal component analysis for weighted data in the procedure of multidimensional statistical forecasting. *Efektivna ekonomika*, vol. 11. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9565>

УДК 336.24:368.025.6(477)

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.14>**Карнаушенко А.С.**кандидат економічних наук, доцент,  
Херсонський державний аграрно-економічний університет  
(м. Херсон / м. Кропивницький)ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1813-2792>**Karnaushenko Alla**Kherson State Agrarian and Economic University  
(Kherson / Kropyvnytskyi)**ІНВЕСТИЦІЙНЕ СТРАХУВАННЯ ЖИТТЯ В УКРАЇНІ:  
СУЧАСНИЙ СТАН, ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ****INVESTMENT LIFE INSURANCE IN UKRAINE:  
CURRENT STATE, PROBLEMS AND DEVELOPMENT PROSPECTS**

У статті досліджено інвестиційне страхування життя в Україні як важливий інструмент забезпечення фінансової стабільності населення. Актуальність теми зумовлена необхідністю розвитку ринку страхових послуг в умовах економічної нестабільності та недостатнього рівня соціального захисту. Метою дослідження є аналіз сучасного стану ринку інвестиційного страхування життя в Україні, виявлення проблем та визначення його перспектив розвитку. Дослідження базується на аналізі статистичних даних та огляді літератури. Виявлено основні фактори, що стримують розвиток ринку: низький рівень фінансової грамотності та низький рівень реальних доходів, економічна нестабільність, недовіра до страхових компаній, недосконала законодавча база та високі адміністративні витрати. Розроблено «Дерево рішень» для популяризації інвестиційного страхування життя та підвищення довіри до страхових компаній. Виявлено вплив інвестиційного страхування на фінансову стабільність населення, охарактеризовано основні проблеми та запропоновано шляхи їх вирішення. Результати дослідження можуть бути використані для розробки стратегій розвитку страхового ринку в Україні. Практичне значення дослідження полягає у застосуванні рекомендацій для підвищення фінансової грамотності населення та оптимізації роботи страхових компаній. Оригінальність дослідження полягає у систематизації проблем та рішень для розвитку інвестиційного страхування життя в Україні. Основні висновки включають необхідність комплексного підходу до вирішення існуючих проблем та активної ролі держави у стимулюванні розвитку ринку. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на детальне вивчення впливу новітніх технологій на ринок страхових послуг.

**Ключові слова:** страхування, страхування життя, інвестування, накопичувальне страхування, інвестиційне страхування життя, страховий ринок.

The article investigates investment life insurance in Ukraine as an important tool for ensuring the financial stability of the population. The topicality of the topic is determined by the need to develop the market of insurance services in conditions of economic instability and an insufficient level of social protection. The purpose of the study is to analyze the current state of the investment life insurance market in Ukraine, identify problems, and determine its development prospects. The research is based on statistical data analysis and literature review. The main factors restraining the development of the market have been identified: low level of financial literacy, economic instability, mistrust of insurance companies, imperfect legal framework, and high administrative costs. To address these issues, a "Decision Tree" was developed to popularize investment life insurance and increase trust in insurance companies. The influence of investment insurance on the financial stability of the population is revealed through its capacity to accumulate and grow capital, offering long-term financial security and stability for the insured individuals and their families. The study highlights that investment life insurance acts as a financial cushion, helping individuals save and invest over the long term, which is particularly crucial in times of economic

*uncertainty. The results of the study can be used to develop comprehensive strategies for the development of the insurance market in Ukraine. The practical significance of the study lies in the application of recommendations to improve the financial literacy of the population and optimize the work of insurance companies. The originality of the study lies in the systematization of problems and solutions for the development of investment life insurance in Ukraine. The study emphasizes that government intervention, through regulatory reforms and support programs, is crucial to foster a stable and trustworthy insurance environment. Further research can be aimed at a detailed study of the impact of the latest technologies on the market of insurance services.*

**Keywords:** *insurance, life insurance, investment, cumulative insurance, investment life insurance, insurance market.*

**Постановка проблеми.** Страхування життя є одним з ключових механізмів забезпечення соціального захисту та фінансової стабільності населення, що відіграє одну із ключових ролей у забезпеченні добробуту громадян та дозволяє створити «фінансову подушку» у разі настання непередбачуваних подій. Страхування життя спрямоване на розширення захисту населення, що гарантуються державою та набуває особливого значення у країнах з нестабільною економікою та недостатнім рівнем соціальної підтримки. В такому випадку страхування стає основним джерелом фінансової підтримки для громадян у випадку настання непередбачуваних подій.

Інвестиційне страхування життя є однією з важливих складових сучасного ринку страхування життя, що поєднує у собі елементи захисту та накопичення капіталу та дозволяє не лише отримати страхові виплати у разі настання страхового випадку, але й інвестувати частину сплачених внесків у різні фінансові інструменти, такі як акції, облігації або інші активи. Інвестиційне страхування життя є інноваційним фінансовим інструментом, який поєднує в собі функції страхового захисту та інвестування, надаючи можливість одночасно забезпечувати фінансову підтримку у разі непередбачуваних подій та накопичувати капітал для майбутніх потреб. В умовах економічної нестабільності та недостатнього рівня соціального захисту, що характерні для України, інвестиційне страхування життя набуває особливого значення що виступає як дієвий механізм для покращення фінансової безпеки населення, а також як інструмент стимулювання довгострокових заощаджень та інвестиційної активності.

Незважаючи на значний потенціал, ринок інвестиційного страхування життя в Україні залишається нерозвиненим та стикається з численними проблемами. Серед основних чинників, що стримують розвиток цього сегменту, можна виділити низький рівень фінансової грамотності населення, обмежену довіру до страхових компаній, економічну нестабільність та недосконалість законодавчої бази. Водночас, в умовах глобалізації та інтеграції до міжнародних ринків, в Україні зростає інтерес до передових фінансових продуктів, що створює перспективи для подальшого розвитку інвестиційного страхування життя.

Тому тема інвестиційного страхування життя є актуальною та потребує додаткових досліджень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Тема страхування життя, зокрема його інвестиційної складової, привертає значну увагу науковців, які досліджують різні аспекти цього фінансового інструменту. У сучасних умовах війни та економічної нестабільності напрям інвестиційного страхування життя є ще більш актуальним.

Так, Маршук Л., Поплавська Є. у своїй роботі «Виклики ринку страхування в Україні у воєнний період» (2022) акцентують увагу на проблемах, з якими стикається ринок страхування в Україні під час війни. Вони аналізують вплив воєнних дій на діяльність страхових компаній та надають рекомендації щодо подолання цих викликів [1]. Татарин Н., Лопушанський Р. та Павло Л. [2] розглядають вплив пандемії на ринок страхування та висвітлюють шляхи модернізації страхового сектору в умовах глобальної кризи охорони здоров'я. Зеленська М.В. та Завада О.Г. [3] досліджують значення державного соціального страхування для забезпечення соціального захисту

населення та його роль у державному управлінні. Ткаченко Н. та Кириленко С. [4] аналізують функціонування страхових компаній як продуцентів інвестиційних фінансових послуг, звертаючи увагу на їхню роль у фінансовій системі країни. Тимчак М.В. та Мінкович В.Т. [5] досліджують європейські практики у сфері страхування життя та обговорюють можливості їх застосування в Україні для покращення вітчизняного ринку страхування. Кривошлик Т.Д. [6] детально розглядає сучасні тенденції та проблеми розвитку ринку страхування життя в Україні, виділяючи основні виклики та можливі шляхи їх подолання. Прокопчук О.Т., Цимбалюк Ю.А. та Власюк С.А. [7] акцентують увагу на важливості інвестиційної діяльності страхових компаній та її впливі на їхню фінансову стабільність та конкурентоспроможність. Сосновська О.О. та Горач І.В. [8] досліджують специфіку управління інвестиційною діяльністю українських страхових компаній та надають рекомендації щодо підвищення ефективності цієї діяльності. Шейко Ю.О. та співавтори [9] виділяють основні пріоритети інвестиційної діяльності страхових компаній та аналізують їх вплив на загальний розвиток ринку страхування. Волошина-Сідей В. та Коверза А. [10] пропонують нові підходи до оцінки потенціалу ринку страхування життя, що враховують сучасні економічні та соціальні виклики.

Маніта А. та Волкова В. [11] розглядають специфіку розвитку ринку страхування життя в умовах економічної нестабільності в Україні, визначаючи ключові проблеми та перспективи розвитку. Ткаченко А. С. [12] аналізує підходи до формування інвестиційних стратегій компаній зі страхування життя в умовах економічних дисбалансів, пропонуючи шляхи підвищення їх ефективності. Крушинська А. та Кравець І. [13] досліджують можливості розвитку недержавного пенсійного страхування як важливого напрямку соціальної політики, що може забезпечити додатковий соціальний захист для населення.

Загалом, аналіз наукових досліджень та публікацій вказує на те, що проблема розвитку страхування життя в Україні є багатогранною та вимагає комплексного підходу. Недостатньо дослідженими залишаються питання щодо впливу економічної нестабільності на ринок інвестиційного страхування життя в Україні та як розвиток інвестиційного страхування життя впливає на загальний рівень добробуту населення

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є дослідження сучасного стану ринку інвестиційного страхування життя в Україні, виявлення основних проблем та викликів, що стоять на шляху його розвитку, а також визначення перспектив та можливих напрямків зростання цього сегменту.

**Виклад основного матеріалу.** Ринок інвестиційного страхування життя в Україні є відносно молодим і перебуває на стадії завоювання довіри клієнтів. У порівнянні з іншими сегментами страхового ринку, частка страхування життя залишається невеликою, що зумовлено рядом соціально-економічних та політичних факторів. Основна мета інвестиційного страхування життя полягає у забезпеченні фінансового захисту громадян та накопиченні капіталу через інвестиційні механізми. На ринку інвестиційного страхування життя варто виділити наступні провідні страхові компанії такі як ТАС, Уніка Життя, PZU Україна Страхування життя, ARX Life, MetLife (рис. 1 та табл. 1).

Найважливішим фактором розвитку інвестиційного страхування життя є зацікавленість населення у збереженні та примноженні своїх фінансових ресурсів. Іншими словами, мета інвестиційного страхування життя полягає в тому, щоб бути фінансовим інструментом для акумуляції та зростання вільних коштів громадян. Відповідно, програми інвестиційного страхування життя повинні відповідати інтересам і мотивам громадян щодо формування та приумноження заощаджень. Тільки тоді населення буде готове інвестувати свої кошти в інвестиційне страхування життя. Головними причинами створення громадянами заощадження є забезпечення фінансової стабільності на майбутнє, накопичення коштів для великих покупок або інвестицій, підготовка до



непередбачених витрат, забезпечення освіти для дітей, а також формування пенсійного капіталу для комфортного життя після виходу на пенсію.

Інвестиційне страхування життя є важливим фінансовим інструментом, який сприяє забезпеченню фінансової стабільності населення, що досягається через кілька ключових аспектів, які наведені на рис. 2.

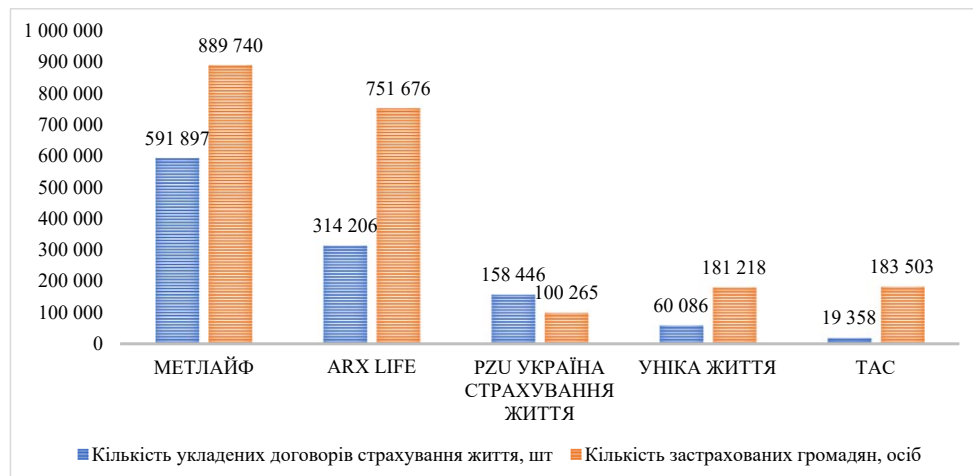


Рис. 1. Кількість укладених договорів страхування життя та кількість застрахованих осіб в розрізі найбільших компаній в Україні зі страхування життя станом на 30 вересня 2023 року

Джерело: складено автором за [14]

Таблиця 1

### Порівняльна характеристика основних страхових компаній в напрямку інвестиційного страхування життя

Компанія	Мін. сума внеску	Термін дії полісу	Особливості
ТАС	від 10 000 грн	5-20 років	Поліси з можливістю інвестування у різні фінансові інструменти. Переваги: гнучкість інвестиційних опцій, можливість дострокового вилучення коштів
Уніка Життя	від 15 000 грн	10-25 років	Інвестиційні продукти з гарантією збереження капіталу. Переваги: гарантія капіталу, різні варіанти інвестиційних стратегій
PZU Україна Страхування життя	від 20 000 грн	5-15 років	Страхові продукти поєднують страховий захист та інвестиційні можливості Переваги: широкий спектр інвестиційних інструментів, можливість зміни інвестиційної стратегії протягом терміну
ARX Life	від 15 000 грн	10-20 років	Інвестиційне страхування життя з можливістю вибору різних інвестиційних стратегій Переваги: різноманітні інвестиційні стратегії, можливість зміни стратегії, гнучкі умови внесків
MetLife	від 10 000 грн	5-25 років	Інвестиційне страхування життя з різноманітними опціями інвестування. Переваги: гнучкі інвестиційні можливості, висока надійність та додаткові бонуси за довгострокове користування

Джерело: складено автором за [15-19]

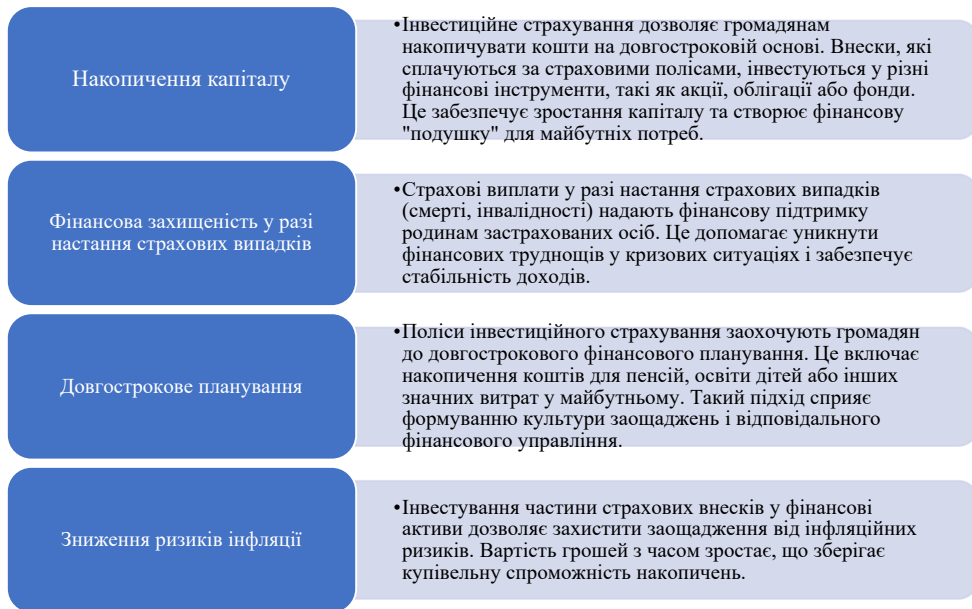


Рис. 2. Впливу інвестиційного страхування на фінансову стабільність населення  
Джерело: складено автором за [1-3]

Враховуючи схильність громадян до накопичення та бажання захистити їх від ризиків, компанії зі страхування життя розширюють послуги інвестиційного страхування життя. Так, скориставшись інвестиційним калькулятором від компанії ARX Life [16], вдалося встановити орієнтовний дохід, який можна отримати від таких страхових продуктів. Цей інструмент дозволяє клієнтам прогнозувати майбутній інвестиційний дохід, враховуючи різні фактори, такі як стать та вік страхувальника, валюту платежів (гривня або долар), тип платежу (щомісячний внесок або одноразовий платіж), тривалість договору та очікувана доходність. Наприклад, страхувальник 40 р. вирішив придбати поліс інвестиційного страхування життя при мінімальному щомісячному внеску у розмірі 3000 грн на 5 р. з обраною консервативною інвестиційною стратегією, очікуваною доходністю 15% річних. По завершенню дії полісу загальна сума накопичення буде становити 236266 грн (рис. 3).

Загалом, програма інвестиційного страхування життя втілює в собі всі переваги страхування та звичайного інвестування. Проте слід відмітити, що існують чимало труднощів у реалізації програм інвестиційного страхування життя. Наприклад, недостатня фінансова грамотність населення, низькі реальні доходи населення, низька платоспроможність потенційних страховиків, низька прибутковість полісів накопичувального страхування життя, відсутність ефективних механізмів захисту прав клієнтів та низький рівень довіри до страхових компаній, високі адміністративні витрати та комісії в страховій компанії, низька якість послуг, що надаються страховими посередниками, нестабільна макроекономічна ситуація тощо. На основі виділених проблем, автором запропоновано дерево рішень, що включає наступні ключові напрямки, які відображені на рис. 4.

Розуміючи проблеми та маючи уявлення про їх рішення можна чітко представити перспективи розвитку інвестиційного страхування життя в Україні, які є досить позитивними, особливо якщо врахувати можливості адаптації міжнародного досвіду

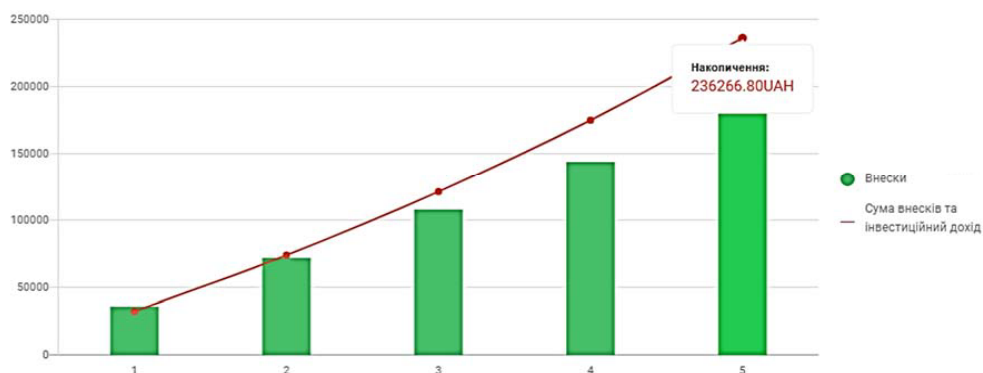


Рис. 3. Результати розрахунку накопичення за допомогою Інвестиційного калькулятора від ARX Life

Джерело: складено автором за [16]



Рис. 4. Дерево проблем та рішень для інвестиційного страхування життя

Джерело: згенеровано автором на основі [1-14]

[20; 21]. Використання передових практик розвинених країн може значно покращити ситуацію українського ринку. Це стосується як регуляторних норм і стандартів, так і стандартів обслуговування клієнтів. Впровадження прозорих і ефективних регуляторних механізмів, подібних до тих, що застосовуються в ЄС та США [20; 21], допоможе підвищити довіру до інвестиційного страхування життя. Також важливим аспектом є впровадження високих стандартів обслуговування, що включають персоналізацію послуг та підтримку клієнтів на всіх етапах взаємодії. Досвід впровадження іннова-

ційних продуктів, що пропонують додаткові переваги та можливості для інвесторів, також може позитивно вплинути на стан ринку.

Роль держави у стимулюванні розвитку ринку є вирішальною. Держава може запровадити податкові пільги для громадян, які інвестують у страхування життя, що підвищить привабливість цих продуктів. Також важливою є підтримка страхових компаній через створення державних програм, які передбачають додаткові державні гарантії для клієнтів. Крім того, держава може підтримувати освітні програми з фінансової грамотності для різних вікових груп населення, що сприятиме кращому розумінню переваг стархування.

Інноваційні підходи та технології у сфері інвестиційного страхування життя можуть значно покращити ефективність та привабливість цих продуктів. Цифровізація послуг, включаючи впровадження онлайн-платформ для управління полісами, дозволить клієнтам зручно контролювати свої інвестиції та страхові виплати онлайн. Використання великих даних та штучного інтелекту дозволить персоналізувати страхові продукти та підвищити їх ефективність. Штучний інтелект також може бути використаний для покращення процесів андеррайтингу, оцінки ризиків та управління портфелями.

Підвищення фінансової грамотності населення є ключовим фактором розвитку інвестиційного страхування життя. Регулярні освітні кампанії, спрямовані на підвищення обізнаності населення про переваги цих продуктів, є надзвичайно важливими. Включення фінансової грамотності до навчальних програм шкіл та університетів допоможе створити нове покоління фінансово обізнаних громадян. Також необхідно створювати та поширювати інформаційні матеріали, що пояснюють основи інвестиційного страхування життя та його переваги.

Розробка та впровадження нових продуктів інвестиційного страхування є важливою складовою успішного розвитку ринку. Потрібно постійно оновлювати та розширювати асортимент страхових продуктів, щоб задовольняти різноманітні потреби населення, що включає розробку страхових полісів з гнучкими умовами, які дозволяють клієнтам змінювати параметри страхування відповідно до їхніх фінансових можливостей та життєвих обставин. Важливо також впроваджувати комбіновані продукти, що поєднують страхування життя з іншими фінансовими інструментами, такими як пенсійні фонди чи інвестиційні фонди. Такі продукти як медичне страхування або страхування від нещасних випадків, також можуть підвищити привабливість інвестиційного страхування життя.

**Висновки.** Ринок інвестиційного страхування життя в Україні має великий потенціал для розвитку, проте стикається з численними проблемами, такими як низький рівень фінансової грамотності, економічна нестабільність, недовіра до страхових компаній, недосконалість законодавчої бази та високі адміністративні витрати. Незважаючи на ці виклики, існують реальні можливості для покращення ситуації та його зростання. Для покращення ринку необхідно дослідити міжнародний досвід, що включає прозорі та ефективні регуляторні механізми та високі стандарти обслуговування клієнтів. Держава повинна активно стимулювати розвиток ринку через запровадження податкових пільг та підтримку страхових компаній. Важливою є роль освітніх програм, спрямованих на підвищення фінансової грамотності населення. Інноваційні підходи та технології, такі як цифровізація послуг, використання великих даних та штучного інтелекту, можуть значно покращити ефективність страхових продуктів та зробити їх більш привабливими для клієнтів. Важливо також постійно оновлювати та розширювати асортимент страхових продуктів, впроваджуючи гнучкі та комбіновані продукти з доданими послугами. Перспективи розвитку інвестиційного страхування життя в Україні є позитивними за умови комплексного підходу до вирішення існуючих проблем, що дозволить забезпечити фінансову стабільність та захист громадян, підвищити довіру до страхових компаній та стимулювати довгострокові заощадження та інвестиційну активність.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на глибше вивчення впливу інноваційних технологій, таких як штучний інтелект і великі дані, на розвиток інвестиційного страхування життя, також доцільно дослідити міжнародний досвід та можливості його адаптації до українських реалій. Окрему увагу слід приділити розробці нових страхових продуктів, що поєднують інвестиційні та страхові функції, а також оцінці їхньої привабливості для різних сегментів населення.

#### Список використаних джерел:

1. Маршук Л., Поплавська Є. Виклики ринку страхування в Україні у воєнний період. *Modern engineering and innovative technologies*. 2022. № 21-02. С. 26–29.
2. Татарин Н., Лопушанський Р., Павло Л. Модернізація ринку страхування України в умовах пандемії COVID-19. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25.
3. Зеленська М.В., Завада О.Г. Роль загальнообов'язкового державного соціального страхування в державному управлінні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 17. С. 123–129.
4. Ткаченко Н., Кириленко С. Страхіві компанії як продуценти інвестиційних фінансових послуг. *Світ фінансів*. 2023. № 2 (75). С. 31–44.
5. Тимчак М.В., Мінкович В.Т. Європейський досвід страхування життя та можливість його імплементації в Україні. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2021. № 1 (57). С. 134–140.
6. Кривошлик Т.Д. Страхування життя в Україні: тенденції та проблеми розвитку. *Сучасні гроші, банківські послуги та фінансові інновації в умовах інтеграції України в ЄС*. 2023. С. 71.
7. Прокопчук О.Т., Цимбалюк Ю.А., Власюк С.А. Інвестиційна складова менеджменту страхових організацій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 17. С. 25–32.
8. Сосновська О.О., Горач І.В. Особливості управління інвестиційною діяльністю страхових компаній в Україні. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2021. № 1 (7). С. 103–114.
9. Шейко Ю.О. та ін. Пріоритети інвестиційної діяльності страхових компаній в Україні. *Економічний форум*. 2020. Т. 1. № 2. С. 106–112.
10. Волошина-Сідей В., Коверза А. Сучасні підходи до дослідження потенціалу ринку страхування життя. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42.
11. Маніта А., Волкова В. Розвиток ринку послуг зі страхування життя в умовах нестабільної економіки України. *Universum*. 2023. № 3. С. 28–33.
12. Ткаченко А.С. Формування інвестиційних стратегій компаній зі страхування життя за умов економічних дисбалансів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 3. С. 76–82.
13. Крушинська А., Кравець І. Недержавне пенсійне страхування як перспективний напрям соціальної політики України. *University Scientific Notes*. 2022. № 1-2. С. 85–86.
14. Рейтинг за кількістю застрахованих зі страхування життя. Insurance. URL: <https://insurancetop.com/top/uallife/zastrahovano>.
15. Офіційний вебсайт MetLife Україна. URL: <https://www.metlife.ua/>.
16. Інвестуй в майбутнє скарбничка, депозит і страховка в одній програмі. ARX Life. URL: <https://arx.com.ua/produkty/invest-insurance>.
17. Офіційний вебсайт компанії ТАС. URL: <https://taslife.com.ua/>.
18. Офіційний вебсайт компанії Уніка. URL: <https://uniqa.ua/>.
19. Офіційний вебсайт компанії PZU Україна. URL: <https://www.pzu.com.ua/individual/life/saving.html>.
20. Пахомов М., Єршова Н. Світові тенденції розвитку ринку страхових послуг та перспективи в Україні. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*. 2024. № 1. С. 17–21. URL: <http://es.khpi.edu.ua/article/view/301319>.
21. Карнаушенко А., Петренко В., Боровік Л. Сучасні тенденції та перспективи розвитку європейського ринку страхування. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. № 14. С. 85–94. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.14.11>.

#### References:

1. Marshuk L., Poplavska E. (2022) Vykylyky rynku strakhuvannya v Ukraini u voiennyi period [Challenges of the insurance market in Ukraine during the war period]. *Modern engineering and innovative technologies*, no. 21-02, pp. 26–29.

2. Tataryn N., Lopushanskyi R., Pavlo L. (2021) Modernizatsiia rynku strakhuvannia Ukrainy v umovakh pandemii COVID-19 [Modernization of the insurance market of Ukraine during the COVID-19 pandemic]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 25.
3. Zelenska M. V., Zavada O. H. (2021) Rol zahalnooboviazkovoho derzhavnogo sotsialnogo strakhuvannia v derzhavnomu upravlinni [The role of compulsory state social insurance in public administration]. *Investysii: praktyka ta dosvid*, no. 17, pp. 123–129.
4. Tkachenko N., Kyrylenko S. (2023) Strakhovi kompanii yak producenty investytsiinykh finansovykh posluh [Insurance companies as producers of investment financial services]. *Svit finansiv*, no. 2 (75), pp. 31–44.
5. Tymchak M. V., Minkovykh V. T. (2021) Yevropeyskyi dosvid strakhuvannia zhyttia ta mozhlyvist yoho implementatsii v Ukraini [European experience of life insurance and the possibility of its implementation in Ukraine]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriia "Ekonomika"*, no. 1 (57), pp. 134–140.
6. Kryvoshlyk T. D. (2023) Strakhuvannia zhyttia v Ukraini: tendentsii ta problemy rozvytku [Life insurance in Ukraine: trends and development problems]. Suchasni hroshi, bankivski posluhy ta finansovi innovatsii v umovakh intehtatsii Ukrainy v YeS, p. 71.
7. Prokopchuk O. T., Tsybaliuk Yu. A., Vlasiuk S. A. (2021) Investytsiina skladova menedzhmentu strakhovykh orhanizatsii [Investment component of insurance organizations management]. *Investysii: praktyka ta dosvid*, no. 17, pp. 25–32.
8. Sosnovska O. O., Horach I. V. (2021) Osoblyvosti upravlinnia investytsiinoiu diialnistiu strakhovykh kompanii v Ukraini [Peculiarities of managing the investment activities of insurance companies in Ukraine]. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*, no. 1 (7), pp. 103–114.
9. Sheiko Yu. O. et al. (2020) Priorityety investytsiinoi diialnosti strakhovykh kompanii v Ukraini [Priorities of investment activity of insurance companies in Ukraine]. *Ekonomichnyi forum*, vol. 1, no. 2, pp. 106–112.
10. Voloshyna-Sidei V., Koverza A. (2022) Suchasni pidkhody do doslidzhennia potentsialu rynku strakhuvannia zhyttia [Modern approaches to the study of the life insurance market potential]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 42.
11. Manita A., Volkova V. (2023) Rozvytok rynku posluh zi strakhuvannia zhyttia v umovakh nestabilnoi ekonomiky Ukrainy [Development of the life insurance services market in conditions of unstable economy of Ukraine]. *Universum*, no. 3, pp. 28–33.
12. Tkachenko A. S. (2020) Formuvannia investytsiinykh stratehii kompanii zi strakhuvannia zhyttia za umov ekonomichnykh dysbalansiv [Formation of investment strategies of life insurance companies in conditions of economic imbalances]. *Investysii: praktyka ta dosvid*, no. 3, pp. 76–82.
13. Krushynska A., Kravets I. (2022) Nedderzhavne pensiine strakhuvannia yak perspektyvnyi napriam sotsialnoi polityky Ukrainy [Non-state pension insurance as a promising direction of social policy of Ukraine]. *University Scientific Notes*, no. 1-2, pp. 85–86.
14. Retyng za kilkistiu zastrakhovanykh zi strakhuvannia zhyttia [Ranking by the number of insured with life insurance]. Insurance. (2023). Available at: <https://insurancetop.com/top/uallife/zastrahovano> (accessed June 3, 2024).
15. Ofitsiinyi vebсайт MetLife Ukraina [Official website of MetLife Ukraine]. (2023). Available at: <https://www.metlife.ua/> (accessed June 3, 2024).
16. Investui v maibutnie skarbnychka, depozyt i strakhuvannia v odnij prohrami [Invest in the future piggy bank, deposit and insurance in one program]. (2023). ARX Life. Available at: <https://arx.com.ua/produkty/invest-insurance> (accessed June 3, 2024).
17. Ofitsiinyi vebсайт kompanii TAS [Official website of TAS company]. (2023). Available at: <https://taslife.com.ua/> (accessed June 3, 2024).
18. Ofitsiinyi vebсайт kompanii Unika [Official website of Unika company]. (2023). Available at: <https://uniqa.ua/> (accessed June 3, 2024).
19. Ofitsiinyi vebсайт kompanii PZU Ukraina [Official website of PZU Ukraine]. (2023). Available at: <https://www.pzu.com.ua/individual/life/saving.html> (accessed June 3, 2024).
20. Pakhomov M., Yershova N. (2024) Svitovi tendentsii rozvytku rynku strakhovykh posluh ta perspektyvy v Ukraini [World trends in the development of the insurance services market and prospects in Ukraine]. *Visnyk Natsionalnogo tekhnichnogo universytetu "Kharkivskiy politekhnichnyi instytut" (ekonomichni nauky)*, no. 1, pp. 17–21. Available at: <http://es.khpi.edu.ua/article/view/301319> (accessed June 3, 2024).
21. Karnauschenko A., Petrenko V., Borovik L. (2022) Suchasni tendentsii ta perspektyvy rozvytku yevropeiskoho rynku strakhuvannia [Modern trends and prospects for the development of the European insurance market]. *Tavriiskiy naukovyi visnyk. Seriia: Ekonomika*, no. 14, pp. 85–94. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.14.11> (accessed June 3, 2024).

УДК 005.73]:338.436:004.9

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.15>**Олійник І.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Херсонський державний аграрно-економічний університет  
(м. Херсон / м. Кропивницький)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3823-7532>**Olіinyk Ihor**

Kherson State Agrarian and Economic University  
(Kherson / Kropyvnytskyi)

## ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ В АГРОПРОМИСЛОВОМУ КОМПЛЕКСІ: ВПЛИВ НА ПРОДУКТИВНІСТЬ ТА СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ

### DIGITAL TRANSFORMATION IN THE AGRICULTURAL SECTOR: IMPACT ON THE PRODUCTIVITY AND SUSTAINABILITY OF ENTERPRISES

*У статті досліджено сутність впливу цифрової трансформації на продуктивність та стійкість агропромислових підприємств. Узагальнено сучасні підходи до впровадження цифрових технологій в аграрному секторі, зокрема блокчейн-технологій, інтернету речей (IoT), великих даних (Big Data) та штучного інтелекту (ШІ). Проаналізовано важливість розуміння цієї трансформації в контексті сучасних вимог та викликів, що стоять перед агропромисловими підприємствами у глобалізованому світі. Досліджено різноманітні підходи до інтеграції нових технологій у виробничі процеси з метою забезпечення ефективного управління ресурсами та створення стійкого організаційного середовища. Зазначено, що впровадження цифрових технологій має значний вплив на підвищення врожайності, зниження витрат та забезпечення високої якості продукції, що характеризує успішність агропромислових підприємств.*

**Ключові слова:** цифрова трансформація, агропромисловий комплекс, продуктивність, організаційна стійкість, ефективність, інтернет речей, великі дані, блокчейн, штучний інтелект.

*The article explores the essence of the impact of digital transformation on the productivity and sustainability of agricultural enterprises. Modern approaches to the introduction of digital technologies in the agricultural sector, in particular blockchain technologies, the Internet of Things (IoT), Big Data and artificial intelligence (AI), are summarized. The article analyzes the importance of understanding this transformation in the context of modern requirements and challenges faced by agribusinesses in the globalized world. Various approaches to the integration of new technologies into production processes are explored in order to ensure efficient resource management and create a sustainable organizational environment. It is noted that the introduction of digital technologies has a significant impact on increasing yields, reducing costs and ensuring high quality products, which characterizes the success of agro-industrial enterprises. In this context, the understanding and effective implementation of digital innovations is becoming a key factor for the further development and competitiveness of the agricultural sector, which is of great importance for ensuring sustainable agricultural development. Digital innovations, such as precision farming techniques, advanced data analytics, and automated machinery, are transforming traditional farming practices and paving the way for a more efficient and resilient agricultural industry. The adoption of these technologies allows for better resource management, enhanced crop monitoring, and optimized production processes, leading to increased yields and reduced environmental impact.*

**Key words:** digital transformation, agricultural sector, productivity, organizational sustainability, efficiency, Internet of Things, big data, blockchain, artificial intelligence.

**Постановка проблеми.** Цифрова трансформація агропромислового комплексу є однією з найважливіших складових успішного розвитку сучасного сільського господарства. Цей процес включає впровадження передових технологій, які дозволяють проводити оптимізацію виробничих процесів, покращувати управління ресурсами та забезпечувати стійкість підприємств до зовнішніх впливів. Однак, у багатьох випадках цифрова трансформація стикається з численними викликами та перешкодами.

Одним з ключових факторів, що впливає на успішність цифрової трансформації, є ефективне впровадження нових технологій та їх інтеграція у вже існуючі виробничі процеси. Водночас, багато агропромислових підприємств стикаються з питаннями щодо того, як саме ці технології впливають на продуктивність та стійкість компанії та яким чином їх можна оптимізувати для створення сприятливого та продуктивного виробничого середовища. Ця проблема набуває особливого значення в умовах швидкозмінного ринкового середовища та росту конкуренції, де підприємства змушені шукати шляхи підвищення управлінської результативності та впровадження інноваційних підходів у всіх аспектах своєї діяльності.

Тому, актуальність дослідження впливу цифрової трансформації на продуктивність та стійкість агропромислових підприємств стає беззаперечною не лише в контексті сучасних викликів і тенденцій у сфері агробізнесу, а й також у сфері стратегічного управління ресурсами та підвищення ефективності виробничих процесів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Останні наукові дослідження та публікації в галузі цифрової трансформації агропромислового комплексу вказують на значущий вплив впровадження сучасних технологій на продуктивність та стійкість агропромислових підприємств. Зокрема, Бондаренко В.М., Омеляненко О.В. [1] акцентують увагу на ключових аспектах розвитку цифрових технологій та їх впливу на аграрний сектор економіки. Питання взаємозв'язку між впровадженням цифрових інновацій та продуктивністю агропромислових підприємств висвітлені в наукових працях Демчишака Н.Б., Радух О.О., Гриба В.М. [3]. Дослідження показують, що використання технологій інтернету речей (IoT), великих даних (Big Data) та штучного інтелекту (ШІ) може значно підвищувати ефективність управління ресурсами та забезпечувати стійкість організаційного середовища.

В працях Дугінець Г.В., Ніжейка К.А. [4], Лободи О.М. [6], Руденка М.В. [8] та багатьох інших науковців розкрито змістовий характер впливу цифрових технологій на продуктивність та стійкість агропромислових підприємств у процесі їх трансформації та розвитку. Зокрема, дослідження Буяк Л., Пришляк К., Буяк Л. [2] показують, що використання блокчейн-технологій сприяє підвищенню прозорості та ефективності управління ланцюгами постачання, що є критично важливим для успішного функціонування агропромислових підприємств.

Незважаючи на значні досягнення та наукові розробки, проблеми аналізу взаємозв'язку цифрової трансформації та продуктивності агропромислових підприємств породжують цілу низку дискусійних питань, які набувають дедалі більшої актуальності в сучасних умовах. Залишається багато невивчених аспектів, що стосуються теоретико-методологічної ролі та значення цифрових технологій у формуванні стійких та продуктивних систем виробництва в агропромисловому комплексі. Зокрема, однією з наукових проблем є визначення конкретних механізмів, за допомогою яких цифрові інновації впливають на продуктивність та стійкість агропромислових підприємств в контексті підвищення їх конкурентоспроможності на глобальному ринку.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є визначення впливу цифрової трансформації на продуктивність та стійкість агропромислових підприємств, а також аналіз ключових факторів, які сприяють успішному впровадженню та інтеграції сучасних технологій у виробничі процеси аграрного сектору. Враховуючи визначену мету, головним завданням статті є узагальнене дослідження понятійного апарату термінів «цифрова трансформація» та «агропромисловий комплекс», а також оцінка впливу



передових технологій, таких як інтернет речей (IoT), великі дані (Big Data), штучний інтелект (ШІ) та блокчейн, на продуктивність і стійкість агропромислових підприємств різного типу та масштабу діяльності. Крім того, важливим завданням дослідження є виявлення ключових аспектів та викликів, пов'язаних з впровадженням цифрових інновацій, та розробка на їх основі рекомендацій щодо оптимізації процесу інтеграції нових технологій в аграрному секторі з метою досягнення максимальних результатів.

**Виклад основного матеріалу.** Агропромисловий комплекс (АПК) відіграє ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки, розвитку економіки та підтримці стабільного соціального середовища. Однак сучасні виклики, такі як зміни клімату, нестача ресурсів та зростаючі вимоги до якості продукції, ставлять перед аграрним сектором нові завдання. У цьому контексті цифрова трансформація стає нагальною необхідністю для підвищення продуктивності та стійкості агропромислових підприємств.

В свою чергу, цифрова трансформація АПК включає впровадження передових технологій, таких як інтернету речей (IoT), великих даних (Big Data), штучного інтелекту (ШІ), блокчейну та інших інновацій, які дозволяють здійснювати оптимізацію виробничих процесів, покращувати управління ресурсами та забезпечувати стійкість підприємств до зовнішніх впливів. У цій статті розглянемо вплив цифрової трансформації на продуктивність та стійкість агропромислових підприємств, а також визначимо основні напрямки та переваги її впровадження [4].

Варто зазначити, що Інтернет речей (IoT) – це інноваційна технологія, яка революціонізує спосіб взаємодії між пристроями та датчиками, роблячи їх злагодженими в мережі, де дані збираються та аналізуються в режимі реального часу. У сільському господарстві IoT виявляється незамінним помічником, дозволяючи проводити моніторинг стану ґрунту, погодних умов, росту рослин та стану здоров'я тварин.

Застосування датчиків вологості та температури дозволяє підвищити ефективність поливу та добрив, що призводить до економії коштів та збільшення виходу продукції. Крім того, IoT допомагає проводити автоматизацію процесів виробництва та моніторингу, забезпечуючи точне дозування ресурсів та реагуючи на зміни в реальному часі. Все це ставить сільське господарство на новий рівень ефективності та конкурентоспроможності, допомагаючи збільшити його прибутковість у майбутньому [10].

Аналіз великих даних (Big Data) відкриває нові можливості для аграрного сектора, дозволяючи фермерам приймати обґрунтовані рішення на основі обробки величезних обсягів інформації. Завдяки інтеграції даних з різних джерел, таких як супутникові знімки, інформація з IoT сенсорів, метеорологічні дані та інші джерела, аграрії можуть прогнозувати врожайність, ідентифікувати потенційні загрози та оптимізувати процеси виробництва.

Таким чином, впровадження технологій великих даних в сільське господарство сприяє підвищенню ефективності виробництва, зниженню витрат та покращенню якості врожаю. Сучасні аналітичні інструменти дозволяють аграріям не тільки реагувати на поточні виклики, але й проактивно планувати свої дії, базуючись на глибокому розумінні всіх аспектів аграрного виробництва.

Штучний інтелект (ШІ) – це ключовий елемент сучасної інформаційної революції в агропромисловому комплексі, який докорінно перетворює спосіб виробництва та управління сільськогосподарською галуззю. Він забезпечує автоматизацію рутинних завдань та підвищує ефективність технологічних процесів, використовуючи великі обсяги даних та аналізуючи їх за допомогою розумних алгоритмів [11].

Як вже згадувалося раніше, одним з ключових напрямків застосування ШІ в агропромисловому секторі є аналіз даних. Системи штучного інтелекту можуть обробляти величезні обсяги інформації, зібраної з датчиків, сільськогосподарських машин та інших джерел, для виявлення кореляцій та закономірностей. Це дозволяє аналізувати минулі та поточні дані для прогнозування майбутніх подій, таких як урожайність, потреби у воді або розвиток шкідників.

Застосування ШІ також спрощує виявлення захворювань рослин та тварин на ранніх стадіях. За допомогою комп'ютерного стереобачення та алгоритмів машинного навчання, системи можуть розпізнавати аномалії в зовнішньому вигляді рослин або поведінці тварин, що дозволяє оперативно реагувати та запобігати поширенню захворювань [8].

Крім того, ШІ вдосконалює логістичні процеси в агропромисловому комплексі, оптимізуючи маршрути доставки, розподіл ресурсів та управління запасами. З врахуванням різноманітних факторів, таких як погодні умови, ринкові тенденції та технічний стан обладнання, системи штучного інтелекту розробляють оптимальні стратегії для забезпечення найвищої ефективності та економії ресурсів.

Ще одним з ключових елементів інформатизації аграрного сектору є блокчейн, який відкриває сьогодні нові можливості для забезпечення прозорості та безпеки в ланцюгах постачання, що стає вирішальною вимогою у сучасній харчовій промисловості.

Однією з ключових переваг використання блокчейну в агропромисловому секторі є можливість відстежувати походження продукції від посівів до магазинних полиць. Кожен етап виробництва та постачання може бути записаний у блокчейні, що гарантує інформаційну прозорість та запобігає підробці або фальсифікації продуктів.

Також блокчейн дозволяє контролювати якість та безпеку харчових продуктів, зберігаючи дані щодо умов вирощування, використання добрив та пестицидів, а також результатів аналізів на мікробіологічну чистоту. Система може надати споживачам повну інформацію стосовно продукту та його властивостей. Крім цього, блокчейн-технології сприяють забезпеченню прозорості фінансових операцій в агропромисловому секторі. Завдяки цьому, фермери та інші учасники ланцюга постачання можуть отримати чітку картину щодо оплати та фінансових транзакцій, що в кінцевому підсумку забезпечує прозорість та справедливість операційної системи [2].

Зазначені аспекти інформатизації аграрного сектору наочно свідчать про значні резерви використання цифрових технологій у сільському господарстві, які кардинально змінюють традиційні методи агровиробництва, забезпечуючи більш точний, ефективний та стійкий підхід до вирощування культур. Ці інновації дозволяють проводити оптимізацію агротехнічних процесів, що безпосередньо впливає на підвищення врожайності та покращення якості продукції.

Цифрові технології відіграють вирішальну роль у сучасному сільському господарстві, сприяючи зниженню витрат на виробництво завдяки оптимізації використання ресурсів. Застосування таких інновацій дозволяє аграріям більш ефективно використовувати воду, добрива, засоби захисту рослин та людські ресурси, що сприяє зниженню собівартості продукції та підвищенню рентабельності агровиробництва.

Одним з ключових інструментів у цьому процесі є автоматизовані системи управління поливом та внесенням добрив. Ці системи використовують дані з різноманітних сенсорів, що, наприклад, вимірюють вологість ґрунту, погодні умови, стан рослин тощо, для точного визначення потреб у воді та поживних речовинах. Завдяки цьому полив і внесення добрив здійснюються саме тоді й в тих кількостях, коли та де це потрібно. Це дозволяє уникати надмірного витрачання ресурсів, знижуючи їхню собівартість та, водночас, підвищуючи ефективність вирощування сільгоспкультур [6].

Ще одним важливим аспектом є зменшення витрат на робочу силу завдяки автоматизації й використанню робототехніки. Автономні трактори, комбайни та інші сільськогосподарські машини можуть виконувати різноманітні завдання без постійної участі людини, що знижує потребу в ручній праці. Це не лише знижує витрати на оплату праці, але й підвищує ефективність виконання робіт, оскільки машини можуть працювати цілодобово та з високою точністю.

Таким чином, використання цифрових технологій сприяє зниженню витрат на виробництво, оскільки дозволяє більш раціонально використовувати ресурси. Наприклад, автоматизовані системи поливу можуть забезпечити рівномірний розподіл води по всьому полю, що зменшує її витрати та підвищує ефективність використання.

Крім того, точне дозування добрив та інших агрохімікатів сприяє зменшенню їхнього негативного впливу на навколишнє середовище, що є важливим аспектом стійкого розвитку сільського господарства [3].

Загалом, впровадження цифрових технологій у сільське господарство відкриває нові горизонти для підвищення врожайності та ефективності агровиробництва. Це дозволяє аграріям не лише покращувати якість своєї продукції, але й забезпечувати стійкий розвиток своєї діяльності в умовах змін клімату та зростаючого попиту на харчові продукти. Ось чому сьогодні цифрові технології стають невід'ємною частиною сучасного сільського господарства, забезпечуючи його успішне майбутнє.

Як раніше згадувалося в цій статті, цифрові технології відіграють ключову роль у сучасному агропромисловому секторі, допомагаючи підприємствам адаптуватися до змін клімату. Ураховуючи непередбачуваність погодних умов та їх вплив на сільськогосподарське виробництво, використання передових технологій стає необхідністю для забезпечення стабільності та ефективності агробізнесу. Одним з найважливіших аспектів цього процесу є використання метеорологічних даних та прогнозів, що дозволяє аграріям більш точно планувати посівні та збиральні роботи [7].

Метеорологічні дані надають аграріям можливість отримувати актуальну інформацію про погодні умови в реальному часі. Завдяки цьому вони можуть враховувати температурні зміни, рівень опадів, вологість повітря та ґрунту, швидкість вітру та інші важливі фактори, які впливають на ріст і розвиток рослин. Наприклад, знаючи прогноз погоди на найближчі дні чи тижні, фермери можуть визначити найкращий час для посіву насіння, щоб забезпечити його оптимальні умови для проростання.

Використання метеорологічних прогнозів дозволяє також знизити ризик втрат врожаю через несприятливі погодні умови. Наприклад, передбачаючи наближення сильних дощів або посухи, аграрії можуть вжити необхідних заходів для захисту своїх посівів. У випадку сильних дощів можна заздалегідь підготувати дренажні системи для запобігання затопленню полів, а при очікуванні посухи – забезпечити запас води для поливу [1].

Окрім планування посівних робіт, метеорологічні дані також допомагають у визначенні оптимального часу для збору врожаю. Точні прогнози дозволяють вибирати найкращий період для збирання, коли врожай буде найменш вразливий до ризиків псування через несприятливі погодні умови, такі як дощі або заморозки. Це є особливо важливим для тих культур, які є більш чутливими до вологості чи температурних змін, наприклад, фруктів та овочів.

Незважаючи на значні переваги, які принесла цифрова трансформація в агропромисловому секторі, сучасні підприємства стикаються зі значними викликами на шляху впровадження нових технологій. Ось деякі з них.

В першу чергу, впровадження цифрових технологій вимагає значних вкладень, як у придбання необхідного обладнання та програмного забезпечення, так і в навчання персоналу. Ці витрати можуть бути обтяжливими для малих та середніх аграрних підприємств, що гальмує їхній доступ до передових технологій.

З іншого боку, використання цифрових технологій вимагає нових знань та компетенцій. Навчання персоналу з використання дронів, аналізу даних або роботи із системами операційного менеджменту може вимагати часу та ресурсів, що також створює додаткові виклики для агропідприємств [5].

Інтеграція нових цифрових технологій у вже існуючі виробничі процеси може бути складним завданням. Часто потрібно забезпечувати сумісність інформаційних систем, вирішувати питання щодо захисту даних та забезпечення безперервності виробничих процесів під час впровадження нових технологій.

Для подолання цих викликів необхідно не лише інвестувати у технологічний розвиток, а й розвивати стратегії навчання персоналу та управління змінами. Крім того,

важливо враховувати індивідуальні особливості кожного агропідприємства та шукати оптимальні рішення, які враховують його потреби та ресурси. Тільки таким чином агропромислові підприємства зможуть максимально використовувати потенціал цифрової трансформації для підвищення власної ефективності та конкурентоспроможності [9].

**Висновки.** Цифрова трансформація в агропромисловому комплексі суттєво впливає на продуктивність та стійкість сільгоспідприємств. За допомогою сучасних технологій, таких як штучний інтелект, інтернет речей, блокчейн та великі дані, аграрії мають змогу отримувати високу врожайність, проводити оптимізацію використання ресурсів та забезпечувати стійкість виробництва.

Так, аналіз даних, отриманих за допомогою сільськогосподарських датчиків та дронів, сприяє більш точному контролю за станом посівів та умовами на полі, дозволяючи агрономам оперативно реагувати на будь-які виробничо-технічні зміни. В цілому це призводить до зниження втрат врожаю та підвищення продуктивності виробництва.

Технології блокчейн забезпечують прозорість та безпеку у ланцюжку поставання, що сприяє підвищенню довіри споживачів до сільськогосподарської продукції. Це може відігравати ключову роль у розвитку ринків збуту для сільськогосподарських підприємств. Великі дані дозволяють аналізувати та використовувати значні обсяги інформації для прийняття обґрунтованих рішень щодо виробництва, використання обмежених ресурсів та впровадження конкурентних стратегій розвитку.

Отже, цифрова трансформація є важливим кроком у розвитку агропромислового комплексу та сприяє підвищенню продуктивності й організаційної стійкості сільськогосподарських підприємств. Вона також створює умови для більш ефективного управління ресурсами, дозволяючи аграріям проводити оптимізацію використання води, добрив та засобів захисту рослин. Крім того, цифрові технології полегшують процес моніторингу стану посівів і здоров'я тварин, що допомагає швидше реагувати на потенційні проблеми та запобігати їх ускладненню. Завдяки використанню великих даних та аналітики, підприємства можуть приймати більш обґрунтовані рішення, що знижує господарські ризики та підвищує їх рентабельність.

#### Список використаних джерел:

1. Бондаренко В.М, Омеляненко О.В. Тенденції розвитку аграрного сектору економіки України в контексті розвитку цифрової маркетингової діяльності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-163> (дата звернення: 21.05.2024).
2. Буяк Л., Пришляк К., Буяк Л. Blockchain технології як засіб продажу прав оренди на землі сільськогосподарського призначення. *Вісник економіки*. 2022. Вип. 4 (106). С. 145–158. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/48842> (дата звернення: 21.05.2024).
3. Демчишак Н.Б., Радух О.О., Гриб В.М. Цифровізація аграрного сектору в умовах відкриття ринку землі в Україні. *Агросвіт*. 2020. № 12. С. 10–18. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/12\\_2020/3.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/12_2020/3.pdf) (дата звернення: 21.05.2024).
4. Дугінець Г.В., Ніжейко К.А. Цифровізація аграрного сектору ЄС: досвід для України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-148> (дата звернення: 21.05.2024).
5. 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: 21.05.2024).
6. Лобода О.М. Аналіз та переваги застосування цифрових технологій в агровиробництві. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. № 16. С. 76–84. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.10> (дата звернення: 21.05.2024).
7. Олійник І.В. Підвищення стійкості організаційного розвитку вітчизняних підприємств в умовах цифровізації економіки. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. № 14. С. 37–42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.14.5> (дата звернення: 21.05.2024).
8. Руденко М.В. Технології цифрової трансформації сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2019. № 23. С. 8–18. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2019.23.8> (дата звернення: 21.05.2024).

9. Шматько Н.М. Закономірності процесу здійснення організаційних змін у структурі управління підприємством. *Вісник економічної науки України*. 2020. № 2 (39). С. 58–62. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/handle/123456789/178764> (дата звернення: 21.05.2024).

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. P. 57–74 Available at: <https://managementjournal.usamv.ro/index.php/scientific-papers/current> (дата звернення: 21.05.2024).

11. Todoshchuk A., Motorniuk U., Skliaruk T., Oliinyk I., Kornieieva T. (2023) 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 <https://iicta.org/journals/isi/paper/10.18280/isi.280307> (дата звернення: 21.05.2024).

### References:

1. Bondarenko V. M., Omelianenko O. V. Tendentsii rozvytku ahrahnoho sektoru ekonomiky Ukrainy v konteksti rozvytku tsyfrovoy marketynhovoї diialnosti [Trends in the Development of the Agricultural Sector of the Ukrainian Economy in the Context of Digital Marketing Activities]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-163> (accessed May 21, 2024) (in Ukrainian)

2. 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 May 21, 2024)

3. Buiak, L., Pryshliak, K., Buiak, L. (2022) Blockchain tekhnolohii yak zasib prodazhu prav orendy na zemli silskohospodarskoho pryznachennia [Blockchain technologies as a means of selling lease rights to agricultural land]. *Visnyk ekonomiky*, vol. 4 (106), pp. 145–158. Available at: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/48842> (accessed May 21, 2024) (in Ukrainian)

4. Demchysyak N. B., Radukh O. O., Hryb V. M. Tsyfrovizatsiia ahrahnoho sektoru v umovakh vidkryttia rynku zemli v Ukraini [Digitalization of the agricultural sector in the context of land market opening in Ukraine]. *Ahrosvit*, vol. 12, pp. 10–18. Available at: [http://www.agrosvit.info/pdf/12\\_2020/3.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/12_2020/3.pdf) (accessed May 21, 2024). (in Ukrainian)

5. Duhinets H. V., Nizheiko K. A. Tsyfrovizatsiia ahrahnoho sektoru EC: dosvid dlia Ukrainy [Digitalization of the EU agricultural sector: experience for Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-148> (accessed May 21, 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 May 21, 2024). (in Ukrainian)

7. Loboda O. M. (2023) Analiz ta perevahy zastosuvannia tsyfrovyykh tekhnolohii v ahrovyrobnytstvi [Analysis and benefits of digital technologies in agricultural production]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriia: Ekonomika*, no. (16), pp. 76–84. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.10> (accessed May 21, 2024). (in Ukrainian)

8. Oliinyk I. V. (2022) Pidvyshchennia stiikosti orhanizatsiinoho rozvytku vitchyzniannykh pidpriemstv v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky [Increasing the sustainability of organizational development of domestic enterprises in the context of digitalization of the economy]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriia: Ekonomika*, no. (14), pp. 37–42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.14.5> (accessed May 21, 2024). (in Ukrainian)

9. Rudenko M. V. (2019) Tekhnolohii tsyfrovoy transformatsii silskohospodarskykh pidpriemstv [Technologies of digital transformation of agricultural enterprises]. *Ahrosvit*, vol. 23, pp. 8–18. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2019.23.8> (accessed May 21, 2024). (in Ukrainian)

10. Shmatko N. M. (2020) Zakonomirnosti protsesu zdiisnennia orhanizatsiinykh zmin u strukturі upravlinnia pidpriemstvom [Regularities of the process of organizational changes in the management structure of the enterprise]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, no. 2 (39), pp. 58–62. Available at: <http://dspace.nbu.gov.ua/handle/123456789/178764> (accessed May 21, 2024). (in Ukrainian)

11. Todoshchuk, A., Motorniuk, U., Skliaruk, T., Oliinyk, I., Kornieieva, 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://iicta.org/journals/isi/paper/10.18280/isi.280307> (accessed May 21, 2024).

UDC 336.717

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.16>**Povod Tetiana**

Candidate of Economic Sciences, Docent,  
Associate Professor of the Department of Entrepreneurship, Accounting and Finance,  
Kherson State Agrarian and Economic University  
(Kherson / Kropyvnytskyi)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8191-5488>

**Повод Т.М.**

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

## FEATURES OF BANK LENDING OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN MODERN CONDITIONS

### ОСОБЛИВОСТІ БАНКІВСЬКОГО КРЕДИТУВАННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

*The specifics of providing loans to agricultural enterprises in Ukraine have been studied. The largest volume of loans received by farmers in 2024 by region under various programs was considered. It is proposed to resume crediting for agricultural producers in the territories close to the war zone. Unique and beneficial for agricultural borrowers lending programs developed by banks that actively lend to agricultural producers are considered. An important aspect of the work is taking into account the impact of military actions on the financial condition of the agricultural sector, in particular on credit provision, as well as proposals for improving the credit system and increasing the efficiency of state financing of agricultural producers. The main problems of the agricultural sector of Ukraine are substantiated, taking into account the full-scale military aggression of Russia against Ukraine.*

**Key words:** agricultural sector, agricultural enterprises, banks, credit, bank lending, state support, financial support, banking.

Актуальність теми зумовлюється необхідністю вдосконалення банківського кредитування для вирішення проблем аграрного сектору. Досліджено специфіку надання кредитів аграрним підприємствам в Україні. Розглянуто основні проблеми та виклики, з якими стикаються сільськогосподарські підприємства при залученні фінансових ресурсів, зокрема в умовах війни. Доведено, що причиною кризової ситуації у сільському господарстві є ціла низка факторів. Російська військова агресія значною мірою позначилася на кредитному забезпеченні аграрного сектора. Різко погіршився фінансовий стан сільськогосподарських товаровиробників – вони не в змозі поповнювати свої основні та оборотні фонди та вести розширене відтворення. Визначено особливості банківського кредитування, такі як чітка періодизація кредитних потреб, уповільнений оборот капіталу, необхідність зниження кредитних ставок та збільшення термінів кредитування. Дослідження також розглядає питання державної підтримки аграрних підприємств через механізми здешевлення кредитів та компенсації лізингових платежів. Розглянуто найбільший обсяг кредитів по областях за різними програмами які отримали аграрії у 2024 році. Визначено дії які необхідні для подальшого вдосконалення програми «Доступні кредити 5-7-9». Запропоновано відновлення кредитування для аграрних підприємств на територіях наближених до зони бойових дій. Розглянуто унікальні та вигідні для агропозичальників програми кредитування які розробляються банками, що активно кредитують сільгоспвиробників. Важливим аспектом роботи є врахування впливу військових дій на фінансовий стан аграрного сектору, зокрема на кредитне забезпечення, а також пропозиції щодо вдосконалення кредитної системи та підвищення ефективності державного фінансування сільськогосподарських товаровиробників. Обґрунтовано основні проблеми аграрного сектору України з урахуванням повномасштабної воєнної агресії Росії проти України.

**Ключові слова:** аграрна сфера, аграрні підприємства, банки, кредит, банківське кредитування, державна підтримка, фінансова підтримка, банківська справа.

**Formulation of the problem.** The agricultural sector plays an important role in the sustainable economic development of the country due to its influence on the efficiency of the economy, ensuring employment and social stability. The development of agricultural enterprises functions as a key indicator of the economic state of the state. In Ukraine, one of the crucial tasks is overcoming the crisis in the agricultural sector and creating conditions for the sustainable development of agriculture, which satisfies the vital needs of the population. Negative trends in the industry, caused by various factors, in particular, unbalanced exchange with other sectors of the economy, monopolization of processing and service spheres, inappropriate tax policy and insufficient state support, are emphasized in the conditions of military aggression, which seriously affected the credit support of the agricultural sector. The decrease in financing of agricultural commodity producers led to their inability to replenish fixed and working capital and expand production. The need to improve state financing and crediting of agricultural enterprises through banks is currently on the agenda to ensure the full recovery of the country in the post-war period.

**Analysis of recent research and publications.** Scientists constantly pay attention to solving the problems of financial support of agricultural enterprises. In Ukraine, the problems of bank lending and state support in the agricultural sector were studied by the following scientists: S.V. Andros, D.A. Artemenko, T.G. Bondaruk, M.V. Lukashuk, O.O. Artemieva, V.P. Myronenko, A.M. Moskalenko, O.Yu. Chygrin, O.M. Ivakhnenko and others. But, as evidenced by the review of literary sources and the real state of affairs with lending to agricultural enterprises, there are still a number of unresolved issues that require in-depth research.

**Formulation of the purpose of the article.** Justification of the reasons and identification of factors complicating the process of lending to agricultural enterprises, with the aim of developing recommendations for improving bank lending in the agricultural sector.

**Presentation of the main research material.** In the context of land reform and ongoing challenges related to the Russian invasion of Ukraine, Ukrainian agricultural producers, who are key players in the agricultural sector, are faced with the need to secure financing for their enterprises and overcome the consequences of destruction and economic difficulties.

Credit relations of the agrarian sector characterize a qualitatively new level of economic development, when the production process is preceded by credit, a credit operation that makes it possible to determine in advance the volume of production and the terms of sale of products on a certain market [1-3].

Lending to agricultural enterprises is based on the same principles as lending to enterprises in other sectors of the economy, but has significant features due to the dependence of the reproductive process in the industry on natural conditions. This implies, firstly, a clear periodization of the production process and the impossibility of interruptions in it, which makes it necessary to provide credits to the producers of goods in the specified period and in full. Secondly, the slow turnover of capital requires an increase in terms of borrowing credit resources and a decrease in loan fees. Thirdly, the non-equivalence of the exchange and the low profitability of agricultural production determine the need to reduce the loan fee. Fourthly, the low level of technical production equipment, the high level of wear and tear of equipment and the use of outdated technologies require a significant amount of investment credit. Fifth, the increased level of risk in the industry requires the use of an appropriate level of insurance protection.

The specificity of agricultural production makes agricultural enterprises uncompetitive on the credit market, which determines the need for state support. The main prerequisite for the dynamic development of bank lending to the agricultural sector is to ensure the return of loans while respecting the rights of both creditors and borrowers. Non-repayment of loans by agricultural enterprises is caused by various factors, including the high risk of conducting business in the industry, the constant shortage of financial resources accumulated over many years by the majority of agricultural producers, untimely receipt of bank loans, which leads

to their inefficient use and lack of funds to repay loans, and as well as a significant influence of subjective factors on the process of making decisions on granting loans. Considering these circumstances, it is advisable to introduce insurance for the risks of non-return of loans to banks by agricultural producers [2; 3].

But one of the main problems of the development of agriculture in Ukraine is the lack of long-term cheap resources, although this sector of the economy has enough prerequisites for attracting investments: fertile black earth soils, developed transport infrastructure, favorable geographical location, availability of labor force, etc. Despite the availability of special credit programs for agricultural producers in some banks, today bank lending is insufficiently involved in financing the development of agriculture. Banks are extremely careful in assessing the risks of lending to agricultural producers, since agriculture is characterized by a significant number of specific risks and low profitability, often without liquid security.

Since the beginning of 2024, 5,556 agricultural enterprises have received 36.1 billion hryvnias in bank loans for development. Of them, 3,222 agricultural enterprises were financed for 14.5 billion hryvnias under the state program "Affordable loans 5-7-9".

Table 1

**The largest volume of loans by region under various programs received by agrarians in 2024**

Region	Amount of loans (billion UAH)	Number of agricultural enterprises	According to the program "Affordable loans 5-7-9" (billion UAH)	Number of agricultural enterprises
Kyiv	11,6	515	1,7	294
Kirovohrad	2,2	681	1,5	431
Dnipropetrovsk	1,98	409	830,2	201
Odesa	1,8	426	1	268
Kharkiv	1,5	323	1,3	207

Preferential financing of agricultural producers under the "Affordable 5-7-9 Loans" Program during 2024-2025 is possible thanks to the support of the World Bank within the framework of the "Emergency Project for Provision of Inclusive Support for the Restoration of the Agricultural Economy of Ukraine (ARISE)". Farmers can get a loan of up to UAH 90 million. Lending is provided at 5-9% per annum, depending on the credit category and business entity [4].

During 2022-2023, the government made changes to the "5-7-9 Available Loans" program 16 times, mostly increasing credit limits and expanding the list of lending areas. A wide range of borrowers can receive state support, regardless of the actual need for assistance. The cost of loans remained extremely low even during a period when market rates were rising. So the program is becoming more and more expensive for the state. The program budget was not designed for such dynamics. The compensation debt to banks exceeded UAH 7 billion at the beginning of 2024. Since then, the indebtedness to banks has decreased somewhat, at the beginning of June 2024 it decreased to UAH 5.8 billion. Therefore, for further improvement of the program, it is advisable to do the following: gradually focus mainly on investment projects; provide loans to replenish working capital only to certain categories of clients: for example, a business that has the potential for recovery, but whose financial indicators due to war losses do not make it possible to service the loan on market terms; banks to carry out regular assessment of clients' compliance with the terms of access to the program, to increase attention to the assessment of clients' solvency during the extension period; consider the possibility of limiting the total portfolio of loans under the program, taking into account the allocated budget [5-7].



It is promising to resume crediting for agricultural producers in the territories close to the war zone. Objectively, crediting of agricultural enterprises in these territories is now almost non-existent. In our opinion, it would be appropriate to introduce preferential insurance, for example, within the framework of the Ukraine Facility program, which is planned to support business, then in fact the bank already gives a loan under military insurance, which is an element of collateral.

It would also be expedient to consider in the near future the possibilities of legislatively regulating the issue of credit debts of farmers from the occupied territories.

Banks that actively lend to agricultural producers are trying to develop lending programs that are as unique and profitable as possible for agricultural borrowers:

- various partner lending programs for the purchase of agricultural machinery, seeds with preferential terms regarding the interest rate (for example, PrivatBank offers a separate program for updating agricultural machinery or other equipment, called "loan for the purchase of fixed assets", interest rate from 0% per annum under the state program "5-7-9% loans are available; up to 80% of the equipment's cost is covered; therefore, additional security is not required. The loan repayment period is from UAH 100,000 for farmers – from 1 to 3 years. The schedule can be adjusted to the agricultural cycle;

- lending programs for energy efficiency measures with preferential terms at the expense of state energy efficiency support programs, as well as funds from international financial organizations, in particular such as the World Bank, EBRD, EIB, etc.;

- blank working capital lending for small amounts (up to UAH 100,000) for enterprises in the small and micro business sector;

- a government program to support activities in the agro-industrial complex by reducing the cost of loans, according to which agricultural producers are compensated for part of the interest paid on loans for the purchase of domestically produced agricultural machinery, construction and reconstruction of agricultural premises. But this program also has negative aspects: the complexity of the compensation mechanism and its uncertainty from the point of view of borrowers and lending directions, the selection of borrowers by special commissions, which creates the risk of a selective, subjective approach.

Direct state financial support of business entities of the agro-industrial complex of Ukraine is carried out through the mechanism of reducing the price of loans and compensating leasing payments. Loans are cheaper in the form of a loan subsidy, which involves subsidizing part of the interest rates for the use of loans provided by banks in national and foreign currencies. Compensation of leasing payments consists in partial reimbursement by economic entities of the agro-industrial complex of the costs of leasing payments for purchased machinery and/or equipment under the terms of financial leasing [6-8].

It is worth noting that state support for agricultural entrepreneurship in most countries of the world is a priority direction of their agrarian policy. It acts as one of the external sources of the formation of financial resources of agricultural enterprises, ensuring their stability and competitiveness in difficult economic conditions [8].

**Conclusions.** The war significantly complicated the functioning of the agricultural sector of Ukraine. The main problems of attracting credit resources by agricultural enterprises are as follows: first, low creditworthiness and investment attractiveness; secondly, insignificant profitability due to the seasonal nature of agricultural production; thirdly, the lack of adequate credit security in the majority of agricultural enterprises; fourth, the lengthy procedure for obtaining a bank loan; fifth, industry risk associated with a long operating cycle, seasonal nature of production and natural conditions; sixth, the unavailability of financial services for small and medium-sized agricultural enterprises; seventh, high interest rates, which are significantly higher than for other types of economic activity; eighthly, the absence of specialized credit funds, banks and corresponding lending mechanisms aimed primarily at the development and support of small and medium-sized agricultural enterprises; ninth, the inefficiency and insufficient level of government support to the industry, when allocated

funds usually arrive at the end of the year, which leads to their misuse. Based on the above, the main directions for improving bank lending to agricultural enterprises should be the development of a set of measures by the state and banks aimed at developing the system of interaction with the agricultural sector of the economy. Such measures include increasing budget support, rational use of budget funds, lowering interest rates for the agricultural sector, improving methods of assessing borrowers' creditworthiness, taking into account specific features of agricultural production. Urgent measures are needed to stabilize the situation, including new lending opportunities, state support, the introduction of innovative technologies and the attraction of international aid.

### References:

1. Svitlana V. Andros (2024) Bankivs'ke kredyтування yak efektyvnyy shlyakh vyrishennya problemy ekonomichnoho rozvytku sil's'kohospodars'kykh pidpryyemstv [Bank lending as an effective way to solving the problem of economic development of agricultural enterprises]. *Economic journal Odesa polytechnic university*, no. 1(27), pp. 5–17. Available at: <https://economics.net.ua/ejopu/2024/No1/5.pdf>
2. Olena Chygryn, Olena Ivakhnenko (2020) Bankivs'ke kredyтування ahrarnoho sektoru ekonomika Ukrainy [Bank lending to the agrarian sector of Ukraine economy]. *Galician ekonomik journal*, no. 3 (64), pp. 14–24. DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2020.03](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.03)
3. Aranchii V. I. (2011) Osoblyvosti bankivs'koho kredyтування sil's'kohospodars'kykh tovarovyrobnykiv u suchasnykh umovakh [Peculiarities of bank lending to agricultural producers in modern conditions]. *Bulletin of the NBU*, no. 2. pp. 10–14. Available at: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/2011/01/010.pdf>
4. Uriadovyi portal. Yedynyi veb-portal orhaniv vykonavchoi vlady Ukrainy. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/36-mlrd-hrn-bankivskykh-kredytiv-otrymaly-ahrarii-na-rozvytok-hospodarstv>
5. Latifundist.com. Holovnyi sait pro ahrobiznes. Available at: <https://latifundist.com/novosti/64887-natsbank-vimagaye-fundamentalno-zminiti-programu-dostupni-krediti--masshtab-perevishchiv-mozhливosti-derzhavi>
6. Tanklevs'ka N. S., Povod T. M. (2021) Povedinkova ekonomika: etymolohiya, sutnist', teoriya. [Behavioral economics: etymology, essence, theory]. *Naukovyy visnyk I'otnoyi akademiyi. Seriya: Ekonomika, menedzhment ta pravo*, no. 3;4, pp. 38–46. Available at: <http://dspace.ksau.kherson.ua/handle/123456789/6213>
7. Povod T. M., Advokatova N. O. (2020) Povedinkova ekonomika: sutnist' ta kontseptualizatsiya ponyattya [Behavioral economics: essence and conceptualization of the concept]. *Tavriys'kyi naukovyy visnyk. Seriya: Ekonomika*, no. 2, pp. 213–220. Available at: <http://dspace.ksau.kherson.ua/handle/123456789/3971>
8. Artemenko D. (2020) Problemy ta perspektyvy bankivs'koho ahrarne kredyтування pidpryyemstva. [Problems and prospects of bank lending of agricultural entrepreneurship]. *Efficient economy*, no. 7. Available at: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7\\_2020/203.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2020/203.pdf)
9. Official site of the National Bank of Ukraine (2020). Available at: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervisionstatist/data-supervision#1/> (accessed June 5, 2024).

УДК 338.1; 338.3

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.17>

Солоп А.П.

аспірантка,

Національний університет біоресурсів і природокористування України

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7656-8829>

Solop Anastasiia

Postgraduate Student,

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

## АГРАРНИЙ СЕКТОР УКРАЇНИ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ

### THE AGRICULTURAL SECTOR OF UKRAINE: MODERN CHALLENGES AND OPPORTUNITIES

Аграрний сектор відіграє ключову роль у функціонуванні економіки країни, тому потребує актуалізації та постійного моніторингу його індикаторів, що дозволяє вчасно виявити структурні зрушення та визначити вектори розвитку. У статті визначено та охарактеризовано основні фактори (частка у формуванні ВВП країни; у загальному експорті та частка зайнятого населення), що підтверджують важливість аграрного сектору для економіки України. Проаналізовано наступні ключові показники, що відображають стан та розвиток аграрного сектору: структуру посівів основних сільськогосподарських культур, урожайність, валове виробництво, поголів'я та виробництво основної продукції тваринництва, експорт та імпорт сільськогосподарських товарів, зайнятість і технологічний розвиток. Практична цінність статті полягає у застосуванні результатів аналізу для оцінки розвитку аграрного сектору України, а також дозволить забезпечити ефективніше планування і впровадження стратегій для подальшого зростання та сприятиме вдосконаленню державної аграрної політики.

**Ключові слова:** аграрний сектор, сільське господарство, сільськогосподарські товари, продукція рослинництва, продукція тваринництва.

The purpose of the article is to conduct an analytical review of the key indicators of the agricultural sector of Ukraine. The agricultural sector plays a key role in the functioning of the country's economy, therefore it needs updating and constant monitoring of its indicators, which allows timely detection of structural shifts and determination of development vectors. During the research, economic-statistical, monographic and abstract-logical methods were used, which made it possible to characterize the dynamics of the main indicators, analyze the results and make a theoretical generalization. The article identifies and characterizes the main factors (the share in the formation of the country's GDP; in total exports and the share of the employed population) that confirm the importance of the agricultural sector for the economy of Ukraine. Analytical calculations are based on the data of the State Statistics Service of Ukraine for the period 2010-2022. The following key indicators reflecting the state and development of the agricultural sector were analyzed: the structure of crops of the main agricultural crops, yield, gross production, livestock and production of the main livestock products, export and import of agricultural goods, employment and technological development. The structure of agricultural products of Ukraine was studied. The leading industry and the vectors of its development during the studied period are determined. In addition, negative dynamics were found in the following indicators: the sown area of fodder crops and the number of farm animals. Changes in the production of the main agricultural crops and the main products of livestock breeding, the number of farm animals and the value of the export of agricultural products in 2022 are considered. The practical value of the article lies in the application of the results of the analysis to assess the development of the agricultural sector of Ukraine and will increase awareness of modern trends and opportunities in the agricultural sector among entrepreneurs and investors. Also, the practical use of conclusions regarding the formed vectors of the development of the agricultural sector during the period under study will allow for more effective planning and implementation of strategies for further growth and will contribute to the improvement of the state agrarian policy and support for farmers.

**Key words:** agrarian sector, agriculture, agricultural products, crop production, livestock production.

**Постановка проблеми.** Під час повномасштабного вторгнення Російської Федерації в Україну, починаючи із лютого 2022 р. і до сьогоднішнього дня, економісти та науковці приділяють особливу увагу аграрному сектору, оскільки саме він є гарантом продовольчої безпеки населення. Зокрема, аграрний сектор України забезпечує продовольством не лише власне населення, а й значну частину світу. Враховуючи значні збитки від військових дій, що призвели до скорочення сільськогосподарського виробництва та уповільнення темпів розвитку, питання підтримки та розвитку аграрного сектору України є надзвичайно важливим. Регулярний аналітичний огляд динаміки ключових індикаторів аграрного сектору дозволяє виявляти загрози та можливості для визначення векторів розвитку економіки країни в цілому. У статті проведено аналіз основних показників, що дозволяють охарактеризувати стан розвитку аграрного сектору України, зокрема, його ключової складової, сільського господарства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню стану та розвитку аграрного сектору України присвячені багато наукових праць. Зокрема, питання комплексного аналізу впливу військових дій на аграрний сектор України досліджували Дідур С. та ін. [3]. Вчені Негрей М. та ін. вивчали у своїй праці стан аграрного сектору України до повномасштабного вторгнення Російської Федерації в Україну та провели аналіз динаміки його розвитку [5]. Також, науковець Гуменюк Я. здійснив аналіз сучасного стану експорту продукції галузі сільського господарства та обґрунтував перспективи його подальшого розвитку [2]. Захарчук О.В. та ін. присвятили свою працю аналізу сучасного стану та перспективам розвитку технічного забезпечення сільського господарства України [4]. Також, визначенню проблем, вирішення яких сприятиме організації належного матеріально-технічного забезпечення сільськогосподарських товаровиробників, присвячена праця вченої Чернеги І.І. [9].

Великий вклад у тематику дослідження стану та розвитку аграрного сектору України внесли напрацювання Київської школи економіки, які також були розглянуті під час роботи над даною публікацією [6].

**Формулювання цілей статті.** Аналітичний огляд основних індикаторів аграрного сектору України

**Виклад основного матеріалу.** Аграрний сектор України відіграє ключову роль у функціонуванні економіки країни. Його стан безпосередньо впливає на добробут нації. Базовою складовою аграрного сектору економіки України є сільське господарство.

Основними рисами аграрного сектору, які визначають його важливість є:

- забезпечення продовольством населення країни та світу, адже виробництво продукції сільського господарства в Україні значно перевищує потреби внутрішнього ринку (обсяг експорту пшениці у 2021 р. склав 20 071 тис. т, кукурудзи – 24 675 тис. т, олії соняшникової – 5 132,1 тис. т) [7];
- забезпечення розвитку технологічно пов'язаних галузей національної економіки, серед яких галузі з переробки (харчова, легка промисловість), транспортування, зберігання та реалізації продукції, а також галузі машинобудування, хімічної промисловості тощо;
- забезпечення надходження валюти в економіку країни, так як частка продукції сільського господарства у загальному експорті складає більше 50% (53% у 2022 р.);
- забезпечення зайнятості населення країни, адже частка зайнятого населення у віці 15-70 років у сільському, лісовому та рибному господарстві перевищує 17% від загальної кількості зайнятих у країні (17,2% у 2021 р.).

Для оцінювання та отримання комплексної картини стану та розвитку аграрного сектора України, розглянемо такі показники, як структура посівів основних сільськогосподарських культур, урожайність та валове виробництво, поголів'я та виробництво основної продукції тваринництва, експорт та імпорт сільськогосподарських товарів, а також структуру господарств, зайнятість та технологічний розвиток.

Таблиця 1

## Внесок аграрного сектору в економіку України

	2010	2015	2020	2021	2022
Вартість сільського, лісового та рибного господарства у ВВП країни, (у поточних цінах), млн грн	80385	239806	393077	593367	449148
Частка сільського, лісового та рибного господарства у ВВП країни,%	7,4	12,1	9,3	10,9	8,6
Вартість сільськогосподарських товарів у загальному експорті, млн дол.	9936,1	14563,1	22179,4	27708,9	23390,0
Частка сільськогосподарських товарів у загальному експорті,%	19,3	38,2	45,1	40,7	53,0
Вартість сільськогосподарських товарів у загальному імпорті, млн дол.	5684,1	3484,4	6498,3	7747,0	6041,1
Частка сільськогосподарських товарів у загальному імпорті,%	9,4	9,3	12,0	10,6	10,9
Сальдо зовнішньої торгівлі сільськогосподарськими товарами, млн дол.	4252,0	11078,7	15681,1	19961,9	17348,9
Зайняте населення України у віці 15-70 років у сільському, лісовому та рибному господарстві, тис. осіб	x	2870,6	2721,2	2692,7	x
Частка зайнятого населення України у віці 15-70 років у сільському, лісовому та рибному господарстві від загальної кількості зайнятих у країні,%	x	17,5	17,1	17,2	x
Первісна (переоцінена) вартість основних засобів сільського, лісового та рибного господарства на кінець року, млн грн	113388,0	210169,0	540463,2	595908,5	x
Частка первісної (переоціненої) вартості основних засобів сільського, лісового та рибного господарства на кінець року від загальної вартості,%	1,7	2,8	5,1	5,4	x

Джерело: складено за [8]

Впродовж 2010-2021 рр. частка сільського, лісового та рибного господарства знаходилася у першій трійці за часткою формування ВВП України разом із оптовою та роздрібною торгівлею; ремонтом автотранспортних засобів і мотоциклів та переробною промисловістю. Враховуючи стрімке зростання частки державного управління; обов'язкового соціального страхування у формуванні ВВП у 2022 р., частка сільського, лісового та рибного господарства з результатом 8,6% знаходиться у рейтингу на 3 місці. Таким чином, можна стверджувати, що сільське господарство є однією із провідних галузей економіки країни.

Аналіз частки сільськогосподарських товарів (товарні групи 1-24 УКТ ЗЕД) у загальному експорті України свідчить про позитивну динаміку – у 2022 р. частка досягла 53% у порівнянні із 19,3% у 2010 р. Це свідчить, що експорт продукції агропромислового комплексу є важливим джерелом надходження у країну валюти, а також основою експорту. Важливо, що впродовж досліджуваного періоду зберігається позитивне сальдо зовнішньої торгівлі продукцією агропромислового комплексу. Відтак, у 2022 р. позитивне сальдо збільшилося на 1 667,8 млн дол. у порівнянні із 2020 р (табл. 1).

Згідно до даних Державної Служби Статистики України (ДССУ) протягом 2012-2021 рр. частка зайнятого населення України у віці 15-70 років у сільському, лісовому та рибному господарствах коливалася у межах від 17,1% (2014, 2020 рр.) до 18,2% (2019 р.) від загальної кількості зайнятих у країні. Аналізуючи кількість зайнятого населення за видами економічної діяльності у 2021 р., найвищий показник має оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів, а саме 3 604,7 тис. осіб або 23,1% від загальної кількості зайнятих у країні. Сільське, лісове та рибне господарство з часткою 17,2% знаходиться на другому місці. Отже, враховуючи тісний зв'язок аграрного сектору з іншими галузями економіки, а також з промисловістю та торгівлею, можна стверджувати, що розвиток аграрного сектору сприяє підвищенню рівня зайнятості та рівня життя населення, зайнятого в аграрній сфері [1].

Забезпеченість аграрного сектору основними засобами, як свідчать дані ДССУ зростає. За результатами 2021 р. первісна (переоцінена) вартість основних засобів сільського, лісового та рибного господарств склала 595 908,5 млн грн або 5,4% від загальної вартості основних засобів економіки України. Загалом, первісна (переоцінена) вартість основних засобів сільського, лісового та рибного господарств зросла більш ніж у 4 рази або на 482 520,54 млн грн у порівнянні із 2010 р., та на 10,3% або на 55 445,35 млн грн у порівнянні із 2020 р. Зростання вартості основних засобів свідчить про збільшення інвестицій у відповідну галузь економіки. Проте науковці звертають увагу на рівень матеріально-технічного забезпечення в інших країнах, зокрема в Європейському Союзі, оскільки він значно перевищує показники України [4; 9]. Зокрема, Захарчук О.В., Навроцький Я.Ф. та Вишневецька О. В. вказують на проблему «недооцінки основних засобів аграрного сектору, що призводить до штучного завищення результативності сільськогосподарської діяльності» [4]. Згідно результатів даного дослідження існує значна «потреба у модернізації основних засобів, відновленні втраченого технічного потенціалу та його подальшого розвитку, виправдженні досягнень науково-технічного прогресу відповідно до сучасних вимог конкурентоспроможного виробництва» [4, 9]. Також, як свідчить структура збитків, завданих Російською Федерацією сільському господарству України із початку повномасштабного вторгнення, категорія пошкодженої та знищеної техніки є найбільшою та становить 5,8 млрд дол. із 10,3 млрд дол. [6]. Так, у зв'язку з рівнем пошкодження агротехніки з початком військових дій на території України у 2022 р., ситуація з матеріально-технічним забезпеченням аграрного сектору України ускладнюється, що вимагає додаткового дослідження для виявлення оптимальних шляхів її вирішення.

Розглянемо структуру продукції сільського господарства України, представлену галузями рослинництва та тваринництва (табл. 2).

У структурі продукції сільського господарства України переважає рослинництво з часткою 78,2% у 2022 р (табл. 2). Впродовж 2010-2022 рр., частка рослинництва зросла на 7,7 в.п. демонструючи позитивну динаміку нарощування обсягів виробництва. Частка підприємства (67,7% у 2022 р.) суттєво переважає над часткою господарств населення (32,3% у 2022 р.) у виробництві валової продукції рослинництва. До того ж, впродовж досліджуваного періоду, частка підприємств зросла на 6,8 в.п.

Частка тваринництва у період 2010-2022 рр. коливається у межах від 18,6% (2021 р.) до 29,5% (2010 р.), демонструючи негативну тенденцію зниження обсягів виробництва. Впродовж досліджуваного періоду, лідерство господарств населення за часткою у валовому виробництві продукції тваринництва поступово перейшло до підприємств. Частка підприємств зросла із 40,6% у 2010 р. до 56,1% у 2022 р., або на 15,5 в.п.

У структурі площі посівів в усіх категоріях господарств України переважають посіви зернових та зернобобових культур з часткою 52% за результатами 2022 р. На другому місці – площі посівів технічних культур з часткою 35,4%. Кормові культури разом із картоплею та овоче-баштанними культурами складають 12,5% (рис. 1).

Таблиця 2

## Структура продукції сільського господарства України у постійних цінах 2016 р.

	2010	2015	2020	2021	2022
Валова продукція сільського господарства, млн грн.	467474,7	596832,8	612121,5	712566,3	534380,3
з неї:					
продукція рослинництва, млн грн	329646,3	453016,9	473377,0	580267,7	417907,6
у% від валової продукції с/г	70,5	75,9	77,3	81,4	78,2
у тому числі:					
підприємства, млн грн	200914,6	299369,3	323198,2	413004,6	283061,5
%	60,9	66,1	68,3	71,2	67,7
господарства населення, млн грн	128731,7	153647,6	150178,8	167263,1	134846,1
%	39,1	33,9	31,7	28,8	32,3
продукція тваринництва, млн грн	137828,4	143815,9	138744,5	132298,6	116472,7
у% від валової продукції с/г	29,5	24,1	22,7	18,6	21,8
у тому числі:					
підприємства, млн грн	55891,4	68369,5	72519,5	71096,4	65299,8
%	40,6	47,5	52,3	53,7	56,1
господарства населення, млн грн	81937,0	75446,4	66225,0	61202,2	51172,9
%	59,4	52,5	47,7	46,3	43,9

Джерело: складено за [8]

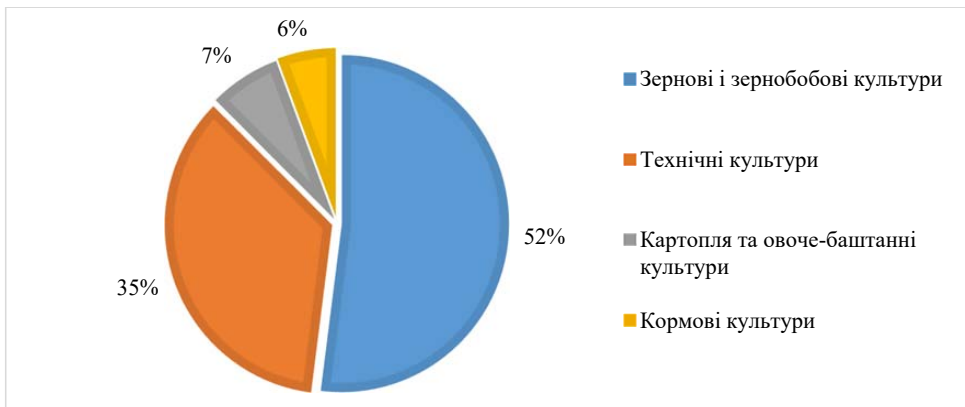


Рис. 1. Структура площі посівів України у 2022 р., %

Основними зерновими та зернобобовими культурами в Україні є пшениця, ячмінь та кукурудза. Структура площі посівів кукурудзи демонструє позитивну тенденцію, зокрема, за рахунок зменшення площі посівів ячменю (табл. 3).

Впродовж 2010-2022 рр. спостерігається негативна динаміка зменшення площі посівів кормових культур, картоплі та овоче-баштанних культур. Відтак, площа кормових культур зменшилася на 1 277,50 тис. га або на 49,2%, площа картоплі та овоче-баштанних культур на 351,90 тис. га або на 17,9%. Негативна тенденція скорочення площі посівів кормових культур свідчить про зменшення поголів'я сільськогосподарських тварин та переважання галузі рослинництва в Україні.

Таблиця 3

**Динаміка посівних площ, урожайності та валового виробництва  
основних сільськогосподарських культур України**

		2010	2015	2020	2021	2022
<b>Посівна площа основних с/г угідь в усіх категоріях господарств, тис. га</b>						
Культури зернові та зернобобові	пшениця	6 451,0	6 866,6	6 571,3	7 099,6	5 435,3
	ячмінь	4 504,8	2 825,2	2 384,9	2 474,5	1 774,5
	кукурудза	2 708,6	4 122,7	5 451,3	5 474,8	4 325,3
Культури технічні	соя	1 076,1	2 158,1	1 340,5	1 280,3	1 558,9
	ріпак озимий	907,3	682,4	1 115,2	1 009,5	1 185,7
	соняшник	4 572,5	5 104,6	6 383,3	6 509,7	5 292,8
	буряк цукровий фабричний	500,9	237,4	218,9	226,6	184,1
<b>Урожайність основних с/г культур, ц з 1 га</b>						
Культури зернові та зернобобові	пшениця	26,8	38,8	38,0	45,3	39,3
	ячмінь	19,7	29,5	32,2	38,2	32,2
	кукурудза	45,1	57,1	56,2	76,8	63,5
Культури технічні	соя	16,2	18,4	20,5	26,4	22,6
	ріпак озимий	17,5	26,2	23,0	29,4	28,7
	соняшник	15,0	21,6	20,2	24,6	21,6
	буряк цукровий фабричний	279,5	435,8	416,2	479,1	541,2
<b>Валове виробництво основних с/г культур, тис. т</b>						
Культури зернові та зернобобові	пшениця	16 851,3	26 532,1	24 877,4	32 151,0	20 729,2
	ячмінь	8 484,9	8 288,4	7 636,3	9 437,0	5 608,2
	кукурудза	11 953,0	23 327,6	30 290,3	42 109,9	26 186,9
Культури технічні	соя	1 680,2	3 930,6	2 797,7	3 493,2	3 443,8
	ріпак озимий	1 331,2	1 705,9	2 492,0	2 859,0	3 250,3
	соняшник	6 771,5	11 181,1	13 110,4	16 392,4	11 328,7
	буряк цукровий фабричний	13 749,2	10 330,8	9 150,2	10 853,9	9 941,5

*Джерело: складено за [8]*

Аналіз структури площі посівів за всіма категоріями господарств України впродовж досліджуваного періоду свідчить про збільшення площі посівів технічних культур на 996,4 тис. га або на 13,7%. Основною технічною культурою в Україні за структурою площі посівів є соняшник. За результатами 2022 р. частка площі посівів соняшнику склала 22,6% від загальної посівної площі. Також технічні культури представлені соєю (6,7%), ріпаком (5,1%) та цукровим буряком фабричним (0,8%). Позитивна динаміка збільшення площі посівів технічних культур пояснюється збільшенням площі посівів соняшнику, сої та ріпаку, зокрема, за рахунок скорочення посівних площ кормових культур, картоплі та овоче-баштанних культур, а також цукрового буряка фабричного (табл. 3).

2022 р. характеризується зменшенням загальної посівної площі в Україні на 4 982,90 тис. га або на 17,6% та площі посівів переважної більшості культур, що стало одним із наслідків повномасштабного вторгнення Російської Федерації на територію України у лютому 2022 р.

У розрізі категорій господарств 70% площі посівів обробляють сільськогосподарські підприємства. Решту площі, до 30%, обробляють господарства населення. Таке співвідношення у структурі площі посівів зберігається протягом досліджуваного періоду.



Аналіз динаміки валового виробництва основних сільськогосподарських культур протягом 2010-2021 рр. свідчить про високі темпи збільшення валових зборів кукурудзи та соняшнику. У 2010 р. при урожайності 45,1 ц. з 1 га, валовий збір кукурудзи склав 11 953 тис. т Підвищення урожайності до 76,8 ц. з 1 га у 2021 р. дозволило зібрати 42 109,9 тис. т кукурудзи, що перевищує показник 2010 р. більш ніж у 3,5 рази. Урожайність соняшнику зросла із 15 ц., з 1 га у 2010 р., до 24,6 ц., з 1 га у 2021 р. Відповідно, підвищення урожайності та збільшення площі посіву дозволило збільшити валовий збір культури на 9 620,9 тис. т або у 2,4 рази впродовж 2010-2021 рр.

Також, впродовж досліджуваного періоду більш ніж удвічі зросло валове виробництво сої та ріпаку озимого. Валові збори пшениці зросли у 1,9 рази, ячменю у 1,1 рази.

Валові збори буряка цукрового характеризуються негативною динамікою. За рахунок зростання урожайності до 479,1 ц. з 1 га у 2021 р. з 279,5 ц. з 1 га у 2010 р. водночас із скороченням площі посівів із 500,90 тис. га до 226,60 тис. га відповідно, валові збори цукрового буряка зменшилися на 2 895,3 тис. т або на 21,1%.

У 2021 р. Україні вдалося зібрати значний урожай сільськогосподарських культур. Динаміка урожайності та валового виробництва свідчить про досягнення рекордних показників протягом 2010-2021 рр. Аналізуючи урожайність основних сільськогосподарських культур у 2022 р., варто відзначити, що показники перевищують або знаходяться на одному рівні з аналогічними показниками 2020 р. Валове виробництво у 2022 р. характеризується спадною динамікою, зокрема, за рахунок скорочення зібраних площ посівів у порівнянні із попередніми роками. Виробництво ячменю у 2022 р. знизилося у порівнянні із 2021 р. на 40,6%, кукурудзи на 37,8%, пшениці на 35,5%, соняшнику на 30,9%. Приріст валового виробництва серед основних сільськогосподарських культур спостерігається лише у ріпаку озимого на 13,7% (рис. 2).

Одним із найважливіших чинників ефективного розвитку галузі тваринництва є кормовиробництво. Зважаючи на негативну динаміку скорочення площі посівів кормових культур в Україні впродовж досліджуваного періоду, галузь тваринництва не є пріоритетною в аграрному секторі економіки країни.

Тваринництво в Україні представлено в основному вирощуванням великої рогатої худоби, свиней, овець та кіз, а також птиці.

Згідно аналізу динаміки поголів'я сільськогосподарських тварин впродовж 2010-2022 рр., кількість великої рогатої худоби зменшилася на 48,7%, свиней на 37,8%, овець та кіз на 45,6%, птиці на 11,4%. Щороку, кількість сільськогосподарських тварин, у порівнянні із попереднім періодом, знижується. Тільки окремі роки по певному

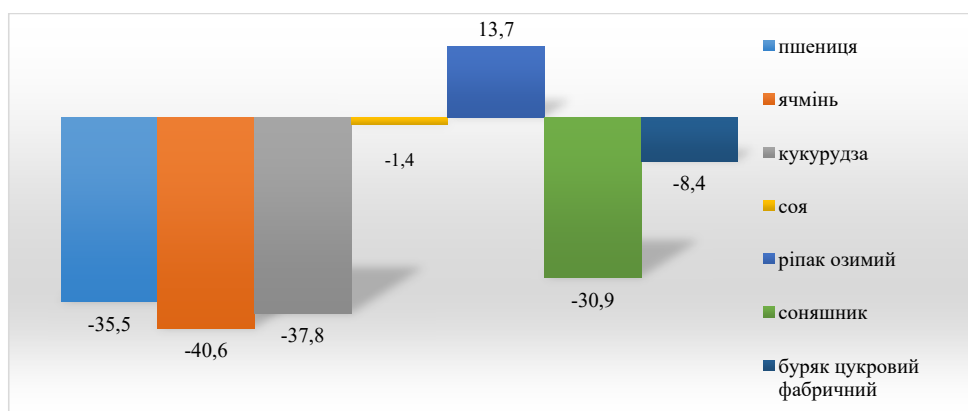


Рис. 2. Динаміка виробництва основних сільськогосподарських культур у 2022 р. (у% до попереднього року)

виду тварин характеризуються незначним приростом. Найбільший стрибок масового скорочення поголів'я сільськогосподарських тварин спостерігається у 2014 та 2022 рр. (табл. 4).

Таблиця 4

**Динаміка кількості сільськогосподарських тварин та виробництва основних видів продукції тваринництва в Україні**

	2010	2015	2020	2021	2022
Посівні площі кормових культур, тис.га	2 599,1	1 990,2	1 638,5	1 538,0	1 321,6
<b>Кількість сільськогосподарських тварин</b>					
ВРХ, тис. голів	4 494,4	3 750,3	2 874,0	2 644,0	2 307,1
у т ч. корови, тис. голів	2 631,2	2 166,6	1 673,0	1 544,0	1 352,8
свині, тис. голів	7 960,4	7 079,0	5 876,2	5 608,8	4 948,3
вівці та кози, тис. голів	1 731,7	1 325,3	1 140,4	1 094,3	941,4
птиця, млн голів	203,8	204,0	200,7	202,2	180,5
<b>Виробництво основних видів продукції тваринництва</b>					
м'ясо (у забійній масі), тис. т	2 059,0	2 322,6	2 477,5	2 438,3	2 206,7
яловичина та телятина, тис. т	427,7	384,0	345,4	310,5	268,4
свинина, тис. т	631,2	759,7	697,2	724,0	658,7
баранина та козлятина, тис. т	21,0	13,7	11,5	12,2	10,8
м'ясо птиці, тис. т	953,5	1 143,7	1 404,7	1 373,5	1 252,9
молоко, тис. т	11 248,5	10 615,4	9 263,6	8 713,9	7 767,7
вовна, т	4 192,0	2 270,0	1 573,0	1 497,0	1 237,0
яйця, млншт	17 052,3	16 782,9	16 167,2	14 071,3	11 921,8
мед, т	70 873	63 615	68 028	68 558	63 079

Джерело: складено за [8]

У порівнянні із динамікою зниження кількості великої рогатої худоби, свиней, овець та кіз, скорочення птиці є незначним та коливається по роках. Періоди зниження кількості птиці змінюють періоди приросту компенсуючи попередній обсяг скорочення. Відтак, кількість птиці у 2021 р. склала 202,2 млн голів, що менше від аналогічного показника 2010 р. лише на 1,6 млн голів або на 0,8% (рис. 3).

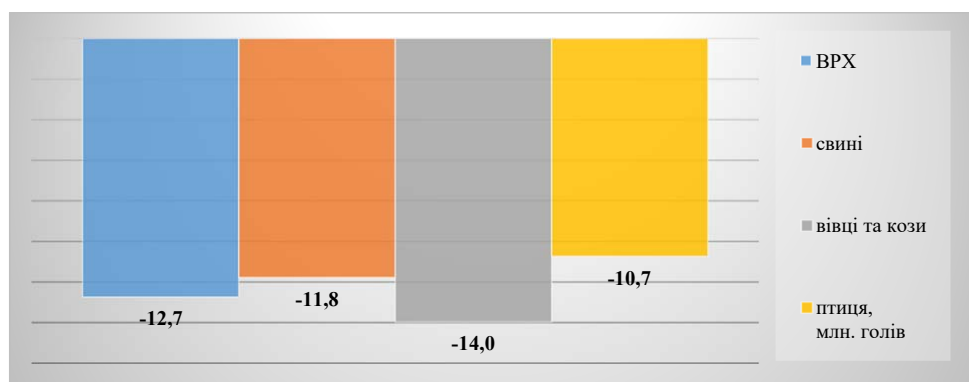


Рис. 3. Динаміка кількості сільськогосподарських тварин у 2022 р. (у % до попереднього року)

Відповідно зі зниженням кількості сільськогосподарських тварин відзначається спадна тенденція виробництва основних видів продукції тваринництва. Виробництво молока впродовж 2010 – 2022 рр. скоротилося на 3 480,80 тис. т або на 30,9%, вовни на 2 955,00 т або на 70,5%, яєць на 5 130,50 млн шт або на 30,1%, меду на 7 794 т або на 11%. Виробництво м'яса у забійній вазі, навпаки, зросло на 147,70 тис. т або на 7,2%.

За результатами 2022 р., у структурі виробництва м'яса за видами, частка м'яса птиці складає 56,8%, на другому місці – м'ясо свинини із часткою 29,9%. Також впродовж досліджуваного періоду прослідковується позитивна тенденція збільшення частки м'яса птиці у загальній структурі виробництва м'яса. Частка м'яса свинини, в цілому, характеризується спадною тенденцією.

Згідно аналізу динаміки виробництва м'яса у забійній вазі, м'ясо баранини та козлятини скоротилося на 10,2 тис. т або на 48,6%, яловичини та телятини на 159,3 тис. т або на 37,2%. Виробництво м'яса свинини збільшилося на 27,5 тис. т або на 4,4%, м'яса птиці на 299,4 тис. т або на 31,4%.

Отже, можна зробити висновок, що загальне збільшення виробництва м'яса у забійній вазі, відбувається за рахунок збільшення виробництва м'яса птиці, яке займає левову частку у загальній структурі виробництва м'яса.

За результатами 2021 р., у товарній структурі зовнішньої торгівлі України за експортом, серед сільськогосподарських товарів (товарні групи 1-24 УКТ ЗЕД), частка яких склала 40,7% від загального обсягу експорту або 27 708,93 млн дол. від 68 072,33 млн дол., переважають продукти рослинного походження з часткою 22,8% (рис. 4). До категорії експорту Продукти рослинного походження належать зернові культури з часткою 18,1%, а також насіння і плоди олійних культур з часткою 3,6% від загального обсягу експорту. На другому місці, серед сільськогосподарських товарів, з часткою 10,3% знаходиться категорія Жири та олії тваринного або рослинного походження. На третьому – категорія товарів Готові харчові продукти з часткою 5,6%, до якої включені залишки і відходи харчової промисловості з часткою 3,6% від загального обсягу експорту.

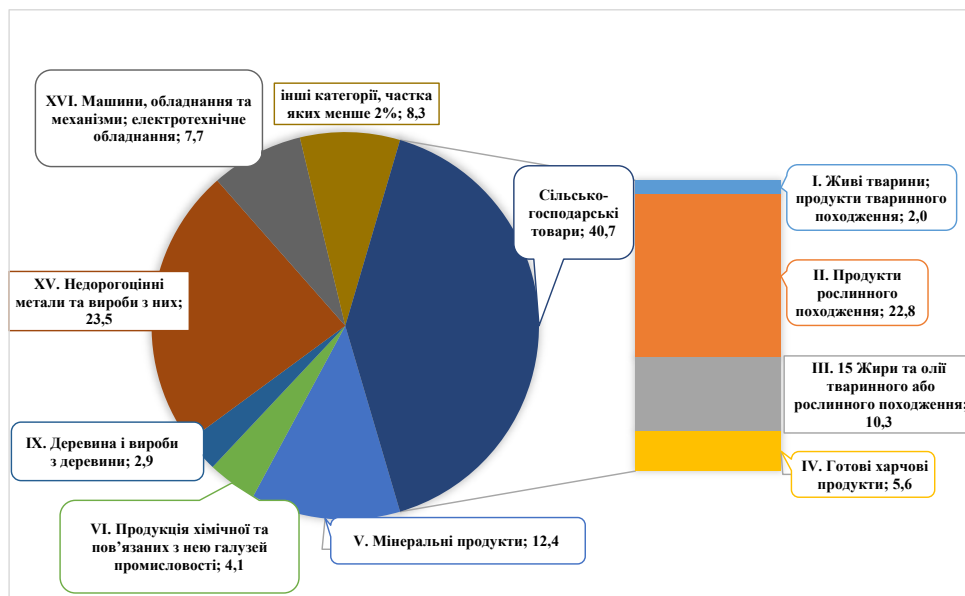


Рис. 4. Товарна структура зовнішньої торгівлі України у 2021 р.

Згідно аналізу товарної структури зовнішньої торгівлі у 2022 р., загальна вартість експорту сільськогосподарської продукції склала 23 389,96 млн дол., що у порівнянні із 2021 р. менше на 4 318,97 млн дол. або на 15,59%. При цьому, важливо, що частка сільськогосподарських товарів (товарні групи 1-24 УКТ ЗЕД) у загальному обсязі експорту цього року зросла до 53%.

Зокрема, загальна вартість експорту товарів за категоріями продукти рослинного походження знизилася на 2 065,35 млн дол. або на 13,3%, жири та олії тваринного або рослинного походження на 1 088,66 млн дол. або на 15,5%, готові харчові продукти на 1 291,59 млн дол. або на 34,1% (рис. 5).

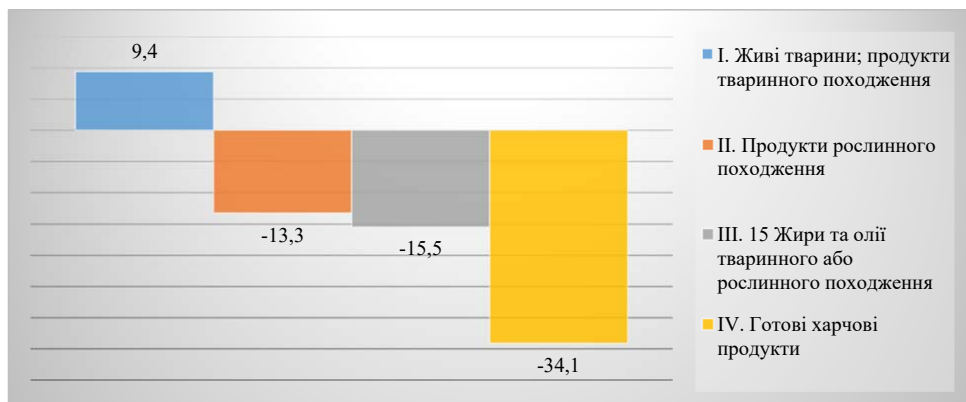


Рис. 5. Динаміка вартості експорту сільськогосподарської продукції по категоріях у 2022 р. (у % до попереднього року)

Загальна вартість експорту товарів за категорією «живі тварини» та продукти тваринного походження зросла на 126,62 млн дол. або на 9,4%, що, зокрема, пояснюється зростанням вартості експорту м'яса та їстівних субпродуктів (+ 78,20 млн дол. або 9,2%), а також молока та молочних продуктів, яєць птиці; натурального меду (+73,61 млн дол. або 19,4%).

Також, зросла вартість експорту насіння і плодів олійних рослин (+ 1 322,54 млн дол. або 54,3%), рослинних матеріалів для виготовлення (+ 15,2 млн дол. або 83,2%), продуктів з м'яса, риби (+ 1,96 млн дол. або 6,8%), цукру і кондитерських виробів з цукру (+ 53,04 млн дол. або 21,5%) та продуктів переробки овочів (+ 22,4 млн дол. або 11,0%).

**Висновки.** Аграрний сектор України, основною складовою якого є сільське господарство, виступає гарантом забезпечення продовольством населення країни та світу. Він є рушійним механізмом розвитку технологічно пов'язаних галузей національної економіки, а також забезпечує надходження іноземної валюти в економіку країни та підтримує зайнятість населення країни.

У структурі продукції сільського господарства України переважає рослинництво з часткою 78,2% (2022 р.). Протягом 2010-2022 рр. в Україні сформувався перелік основних сільськогосподарських культур, валове виробництво яких поступово нарощується за рахунок скорочення площ посів інших культур. Спостерігаються високі темпи збільшення валових зборів кукурудзи та соняшнику водночас із зменшенням посівних площ кормових культур, картоплі та овоче-баштанних культур, а також буряка цукрового фабричного. Основна маса валових зборів сільськогосподарських культур призначена для експорту, адже виробництво продукції сільського господарства в Україні значно перевищує потреби внутрішнього ринку. Відтак, частка продук-

тів рослинного походження у 2021 р. склала 22,8% від загального обсягу експорту, а частка зернових культур – 18,1%.

Водночас спостерігається скорочення поголів'я та виробництва основної продукції тваринництва. У структурі виробництва м'яса за видами ліву частку займає м'ясо птиці (56,8% у 2022 р.). Важливо, що періоди стрімкого скорочення поголів'я співпадають із роками загострення військових дій на території України (2014, 2022 рр.). Таким чином, можна зробити висновок, що нестабільність та відсутність безпеки підвищує ризиковість галузі тваринництва. З початком військових дій спостерігається збільшення вартості експорту продукції тваринництва, тобто продукції з доданою вартістю. За результатами 2022 р. зросла вартість експорту м'яса та істивних субпродуктів на 78,20 млн дол. або 9,2%, молока та молочних продуктів, яєць птиці; натурального меду на 73,61 млн дол. або 19,4%.

### Список використаних джерел:

1. Байдала В.В., Солоп А.П. Зайнятість в аграрному секторі України: аналіз поточного стану та напрямів розвитку. *Ефективна економіка*. 2023. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.14>
2. Гуменюк Я.М. Аграрний експорт України: аналіз та стратегічне планування. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-93>
3. Дідур С.В., Труніна І.М., Білик М.Ю. Трансформаційні процеси агропромислових підприємств в умовах війни та у післявоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-5>
4. Захарчук О.В., Навроцький Я.Ф., Вишневецька О.В. Сучасний стан та перспективи матеріально-технічного забезпечення сільського господарства. *Економіка АПК*. 2021. № 6. С. 79–88. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202106079>
5. Негрей М.В., Тараненко А.А., Костенко І.С. Аграрний сектор України в умовах війни: проблеми та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-38>
6. Нейтер Р., Зоря С., Муляр О. Збитки, втрати та потреби сільського господарства через повномасштабне вторгнення. 2024. 33 с. URL: <http://surl.li/trsrgr> (дата звернення: 02.05.2024).
7. Офіційний сайт Державної митної служби України. URL: <https://customs.gov.ua/>
8. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua/>
9. Чернега І.І., Панахов Р.В. Управління матеріально-технічним забезпеченням в аграрному секторі. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 11 (25). С. 447–458. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-11\(25\)-447-458](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-11(25)-447-458)

### References:

1. Baidala V. V., Solop A. P. (2023). Zainiatist v ahrarnomu sektori Ukrainy: analiz potochnoho stanu ta napriamiv rozvytku [Employment in the agricultural sector of Ukraine: analysis of the current state and directions of development]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, no. 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.14>
2. Humeniuk Ya. M. (2023) Ahrarnyi eksport Ukrainy: analiz ta stratehichne planuvannya [Agricultural exports of Ukraine: analysis and strategic planning.]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, no. 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-93>
3. Didur S. V., Trunina I. M., Bilyk M. Yu. (2023) Transformatsiini protsesy ahropromyslovykh pidpriemstv v umovakh viiny ta u pisliavoiennyi period [Transformational processes of agro-industrial enterprises in the conditions of war and in the post-war period]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, no. 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-5>
4. Zakharchuk O. V., Navrotskiy Ya. F., Vishnevetska O. V. (2021) Suchasnyi stan ta perspektyvy materialno-tekhnichnoho zabezpechennia silskoho hospodarstva [Current state and prospects of material and technical support of agriculture]. *Ekonomika APK – Economy of the APC*, no. 6, pp. 79–88. DOI: <https://doi.org/10.32317/22211055.202106079> (in Ukrainian)
5. Nehrei M. V., Taranenko A. A., Kostenko I. S. (2022) Ahrarnyi sektor Ukrainy v umovakh viiny: problemy ta perspektyvy [The agricultural sector of Ukraine in the conditions of war: problems and

prospects]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, no. 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-38>

6. Neiter R., Zoria S., Muliar O. (2024) Zbytky, vtraty ta potreby silskoho hospodarstva cherez povnomassh-tabne vtornnennia [Damages, losses and needs of agriculture due to full-scale invasion]. 33 p. Available at: <http://surl.li/rrsr> (accessed May 2, 2024).

7. Ofitsiinyi sait Derzhavnoi mytnoi sluzhby Ukrainy [Official website of the State Customs Service of Ukraine]. Available at: <https://customs.gov.ua/> (in Ukrainian)

8. Ofitsiinyi sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy [Official website of the State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <https://ukrstat.gov.ua/> (in Ukrainian)

9. Cherneha I. I., Panakhno R. V. (2023) Upravlinnia materialno-tekhnichnym zabezpecheniam v ahrarnomu sektori [Management of material and technical support in the agricultural sector]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii, Scientific innovations and advanced technologies*, no. 11 (25), pp. 447–458. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-11\(25\)-447-458](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-11(25)-447-458)

---

УДК 338.48:044.3

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.18>**Трухачова К.В.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту, маркетингу та інформаційних технологій,  
Херсонський державний аграрно-економічний університет  
(м. Херсон / м. Кропивницький)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7223-8067>

**Trukhachova Kateryna**

Kherson State Agrarian and Economic University  
(Kherson / Kropyvnytskyi)

### ДІАГНОСТИКА ІНТЕНСИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ З МЕТОЮ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗБАЛАНСОВАНOSTI РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ

### DIAGNOSTICS OF THE INTENSITY OF ACTIVITIES IN ORDER TO ENSURE THE BALANCE OF THE PERFORMANCE OF TOURISM INDUSTRY ENTERPRISES

*Стаття присвячена актуальній проблемі забезпечення збалансованої результативності діяльності підприємств туристичної індустрії, яка в першу чергу, полягає в діагностиці інтенсивності їх діяльності, саме – отриманими за певний період діяльності результатів. У статті діагностика інтенсивності діяльності підприємств туристичної індустрії здійснюється шляхом оцінювання, визначення рівня та встановлення оптимального значення їх результативності. Дослідження визначає підхід до оцінювання результативності діяльності будь-якого підприємства, не тільки туристичної індустрії. Результати дослідження слугують базою для визначення напрямку управлінських дій щодо подолання неузгодженості складових результативності з метою забезпечення її збалансованості.*

**Ключові слова:** результативність, збалансованість, діагностика інтенсивності діяльності, оцінка результатів підприємства, туристична індустрія.

*The article is devoted to the current problem of ensuring balanced performance of enterprises in the tourism industry. This problem lies in diagnosing the intensity of activity, namely the results obtained over a certain period. The article discusses the diagnosis of the intensity in enterprises activity for the tourism industry, which is carried out by: assessing, determining the level and establishing the optimal value for their performance. The study determines the approach to assessing the performance of any enterprise, not only the tourism industry. The results of the study serve as the basis for determining the direction of management actions to overcome inconsistencies in performance components. It should be noted that ensuring coordination for the components of the enterprise's activities should be carried out according to the principle of balance, which is included in the definition for balanced performance. This principle assumes a comprehensive accounting of the enterprise's consistency in resource potential according to the criterion of greatest economic benefit. The article proposes a performance assessment model, which is based on the research of leading scientists who have dealt with the relationship between efficiency and effectiveness and the study of productivity for production through a full-system study. The efficiency assessment was carried out using the main indicators of the enterprise's activity, which were reduced to its general indicators, in turn, they are indicators of the intensity in enterprise's activities for the tourism sector. These characteristics are presented in index form: index to final activity results, index of resource use, and express changes in the relative level in performance. The calculations made it possible to distribute tourism industry enterprises according to levels of performance, which is broken down by levels in gradation to the intensity of their activities. In the article, based on the calculations result, the optimal level for enterprises performance in the tourism industry is determined, which will serve as a guideline for coordinating the components in performance in order to ensure its balance.*

**Keywords:** performance, balance, intensity diagnostics, evaluation of enterprise results, tourism industry.

**Постановка проблеми.** Забезпечення збалансованої результативності діяльності підприємств туристичної індустрії, в першу чергу, полягає в оцінюванні інтенсивності їх діяльності, саме – отриманими за певний період господарювання результатів. Такими результатами можуть бути обсяги наданих послуг в натуральному чи вартісному виразі, прибуток. Але ж сама по собі величина цих результатів не дає змоги робити висновки про результативність або нерезультативність діяльності підприємств туристичної індустрії. Без належної діагностики, невідомо якою ціною отримані ці результати. Треба встановити: як і скільки було використано ресурсів для отримання наявних результатів; чи повною мірою були забезпечені отримані результати всіма потрібними ресурсами; який вплив мали ті, чи інші ресурси на результати. Така діагностика, в першу чергу, потрібна для того, щоб зрозуміти які рішення має прийняти управління у напрямку узгодження всіх бізнес-процесів з метою забезпечення збалансованості результативності підприємств туристичної індустрії.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання методичного інструментарію забезпечення збалансованості результативності діяльності підприємств туристичної індустрії фактично не були предметом наукових досліджень, однак окремі розробки провідних фахівців з економіки та управління є основою для розробки та впровадження такого науково-методичного підходу: Гелей Л., Гонтарева І., Друкер П., Мересте У., Семерунь Л. та багато інших вітчизняних та зарубіжних науковців.

**Формулювання цілей статті.** Забезпечення збалансованості результативності діяльності підприємств туристичної індустрії має здійснюватись за принципом закладеним у її визначення [6]. Певною мірою зазначений принцип ґрунтується на конкретних критеріях і показниках. Таким чином, основною метою дослідження є впровадження у практику діагностики інтенсивності діяльності науково-методичного підходу до: оцінювання, визначення рівня та встановлення оптимального значення результативності з ціллю забезпечення її збалансованості для підприємств туристичної індустрії.

**Виклад основного матеріалу.** Забезпечення збалансованості результативності діяльності підприємств туристичної індустрії пов'язане з її управлінням і базується на аксіомі, що управляти можна лише тим, що можна виміряти. Тому в загальному вигляді оцінювання результативності діяльності будь якого підприємства охоплює цілі оцінювання, певний набір показників результативності, вимірювання і відстеження показників, процес управління (рис. 1). Сам процес управління складається із трьох кроків: перший крок – побудова моделі оцінювання; другий крок – застосування моделі до об'єкта; третій крок – формулювання висновків [1].

Цілі оцінювання результативності: 1) визначення фактичного стану господарської діяльності підприємства; 2) встановлення причин, що призвели до такого стану; 3) формування образу бажаного майбутнього (бажаних результатів); 4) визначенні і розподілі ресурсів, необхідних для забезпечення бажаних результатів.

Визначившись, з тим, що становить результативність та виділивши показники, які її характеризують, потрібно розглянути фактори що впливають на результативність.

Результативність, в основному, залежить від внутрішніх факторів, до яких можна віднести: взаємодію бізнес-процесів, створення умов праці та її ефективність на конкретному підприємстві, величини доходу від реалізованих продукції, послуг, економічності використання ресурсів тощо. А також на ній відбиваються ситуації, що прямо або опосередковано впливають на підприємство з приводу відносин із споживачами, постачальниками, конкурентами.

Проблема оцінювання результативності, аналізу факторів, що на неї впливають й реалізації заходів з забезпечення бажаних результатів діяльності, полягає не тільки в тому, що підприємством нічого не робиться для їх забезпечення, але й у неправильних підходах, які реалізуються заради цього. Подібну ситуацію дослідив ще в середині ХХ ст. засновник сучасної теорії організаційного управління Пітер Друкер, який



визначив два ключових питання, що пов'язані із адекватністю обраного напрямку руху підприємства. Перше з цих питань полягає у тому, наскільки раціонально вирішується проблема (чинник продуктивності). Друге, не менш важливе, питання – пов'язане із відповіддю про необхідність вирішення даної проблеми (чинник цінності результату). Будь-які відповіді на ці питання передбачають чотири типи ситуацій: робиться не те і не так; блискуче робиться те, що робити не потрібно; робиться те, що необхідно, але з великими перевитратами ресурсів; робиться правильно те, що дійсно потрібно робити.



Рис. 1. Підхід до оцінювання результативності діяльності підприємства  
Джерело: розроблено автором

Виходячи з перерахованих вище варіантів, головним завданням кожного підприємства, яке прагне забезпечити бажані результати своєї діяльності, є акцентування уваги на дійсно важливих проблемах і вирішенні цих проблем з узгодженим співвідношення параметрів і можливостей підприємства (рис. 2).

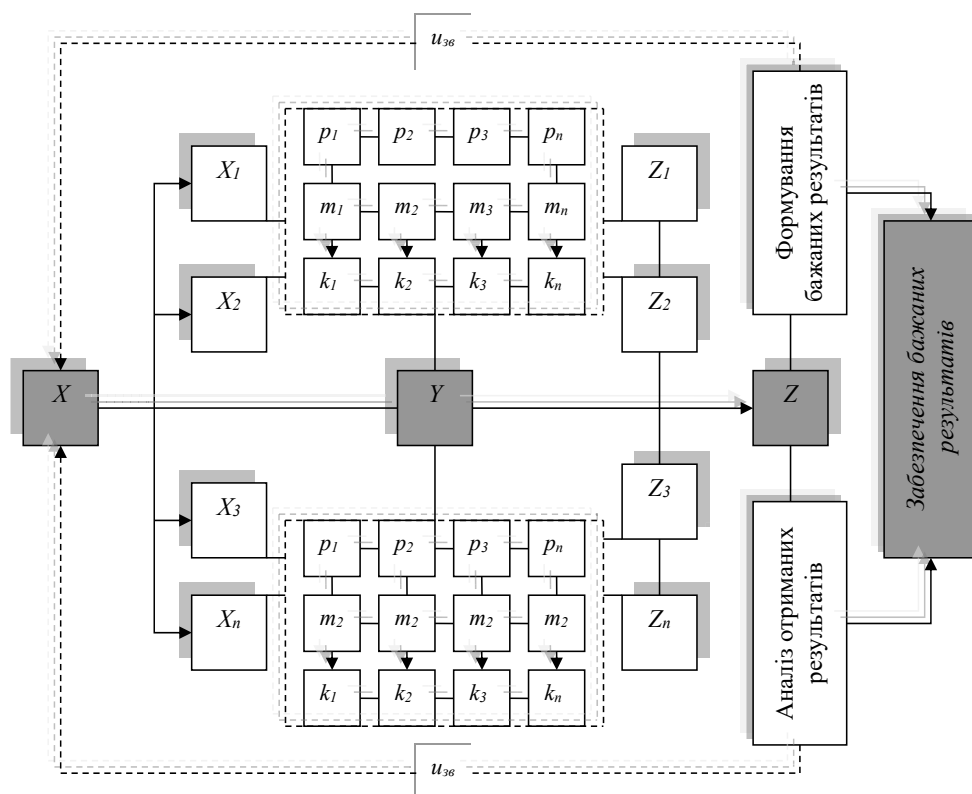


Рис. 2. Структурна схема забезпечення бажаних результатів діяльності підприємства ( $X$  – вхід підприємства (ресурси);  $Y$  – основні процеси підприємства;  $Z$  – виходи підприємства (результати);  $p_n$  – параметри підприємства;  $m_n$  – можливості підприємства;  $k_n$  – співвідношення параметрів і можливостей підприємства (показники);  $u_{36}$  – зворотній зв'язок «узгодження» (визначення і розподіл ресурсів)  
Джерело: розроблено автором

Основним інструментом реалізації оцінювання результативності діяльності є матричний метод – модель повносистемного аналізу, який надає інформацію про основні результати діяльності підприємства, створює передумови для отримання узагальнюючої інформації за всіма критеріями результативності діяльності як у цілому, так і за окремими напрямками діяльності. Модель повносистемного зв'язку економічних категорій і формул їхнього визначення вперше запроваджена в економічних дослідженнях У. Мересте [2-4].

Запропонована модель оцінювання результативності ґрунтується на основних показниках діяльності підприємства: прибуток (збиток), надана послуга, собівартість пропонованих товарів, послуг, середньорічна вартість основних фондів, середньорічна вартість оборотних засобів, фонд оплати праці персоналу, чисельність персоналу. Узагальнюючі показники результативності: індекс кінцевих результатів діяльності, індекс використання ресурсів (виражають зміну відносного рівня результативності).

Загальний рівень результативності діяльності підприємств туристичної індустрії (підприємства гостинності) виражається через її комплексний показник і розраховується за формулою:

$$P_{\infty} = \frac{\sum I_{кр} \cdot I_{вр}}{2}, \quad (1)$$

де  $I_{кр}$ ,  $I_{вр}$  – показники інтенсивності діяльності підприємства: індекс кінцевих результатів діяльності, індекс використання ресурсів, відповідно [5].

За еталонне значення прийнято 1 або 100%, як найкращий результат при якому діяльність підприємств туристичної індустрії є результативною, всі цілі і завдання виконані повною мірою. На підставі отриманих даних за допомогою кластерного аналізу, виділено діапазони результативності діяльності та зроблено розподіл підприємств туристичної індустрії (підприємства гостинності) за результативністю в матриці розподілу за досліджуваний період (1-4 умовні роки) табл. 1, 2, для більшої наочності.

Таблиця 1

### Градація інтенсивності діяльності підприємств туристичної індустрії

Діапазон	Аналіз діапазону
$0 \leq P_{\infty} \leq 20$	Господарська діяльність не результативна, знаходиться на критичному рівні. Цілі і завдання не були досягнуті, необхідне вживання термінових коригувальних дій для виявлення та усунення причин неузгодженостей. Потрібно повне переосмислення функціонування підприємства, необхідно провести: аналіз вимог до результатів господарської діяльності, поглиблений аналіз процесу надання послуг через показники використання основних ресурсів підприємства, визначення ступеня впливу основних факторів на результати господарської діяльності.
$21 \leq P_{\infty} \leq 45$	Низький рівень результативності, близький до критичного. Результати, вимагають поглибленого аналізу, необхідне вживання термінових управлінських дій для виявлення та усунення причин неузгодженостей.
$46 \leq P_{\infty} \leq 65$	Середній рівень результативності господарської діяльності. Цілі і завдання були частково досягнуті, необхідно розробити коригувальні дії для виявлення та усунення причин неузгодженостей та проведення аналізу з використанням аналітичних методів.
$66 \leq P_{\infty} \leq 85$	Високий рівень результативності. Цілі і завдання близькі до досягнення, необхідно впровадження управлінських заходів для запобігання виникнення неузгодженостей та проведення аналізу з використанням аналітичних методів.
$86 \leq P_{\infty} \leq 100$	Господарська діяльність результативна. Поставлені цілі фактично досягнуті. Можливе підвищення рівня результативності, за рахунок певних управлінських заходів. Регулярне проведення діагностики результатів та їх прогнозування, необхідно розробити заходи спрямовані на підтримку досягнутого рівня, та коригувальні заходи, щодо планування результатів діяльності.

*Джерело: складено автором*

Нормально функціонуючому підприємству притаманний деталізований поділ результативності, а саме узгодженість її основних складових, що визначають результат господарської діяльності – прибуток підприємства. Виходячи з «золотого» правила економіки узгодженість, в такому випадку, означає, що збільшення показника прибутковості повинен випереджати зростання показників підприємства, які характеризують продуктивність та економічність, а останні мають випереджати зростання показників використання ресурсів.

Загалом, за досліджуваний період результативність діяльності підприємств туристичної індустрії (підприємства гостинності) визначена по відношенню до низьких індексів кінцевих результатів діяльності та використання ресурсів (обидва менші за одиницю), тому не можна робити висновок про загальну позитивну картину інтенсивності діяльності підприємств. В умовах такого відставання, за аналізованими показ-

никами, необхідно провести більш детальний аналіз з ціллю вивчення впливу різних факторів на величину змін елементів результативності та узгодженості її складових, що в кінцевому рахунку дасть змогу визначити рівень збалансованості результативності діяльності підприємств туристичної індустрії та найбільш доцільний сценарій її забезпечення.

Таблиця 2

**Матриця розподілу підприємств туристичної індустрії  
(підприємства гостинності) за рівнем результативності діяльності  
за досліджуваний період**

Діапазони	Період (1-4 умовні роки)		
	2/1 у.р.	3/2 у.р. 2012	4/3 у.р.
$0 \leq P_{\text{до}} \leq 20$	«Анжеліна»	-	«Анжеліна» «Грінстоун»
$21 \leq P_{\text{до}} \leq 45$	«Мускат» «Non-stop»	«Анжеліна» «Грінстоун» «Мускат» «Non-stop»	«Bordo Business House» «Non-stop»
$46 \leq P_{\text{до}} \leq 65$	«Гостинний двір» «Bordo Business House»	«Bordo Business House»	-
$66 \leq P_{\text{до}} \leq 85$	«Грінстоун»	-	«Гостинний двір» «Мускат»
$86 \leq P_{\text{до}} \leq 100$	-	«Гостинний двір»	-

*Джерело: складено автором*

Для забезпечення узгодженості результатів діяльності з можливостями визначатись оптимальний рівень результативності діяльності підприємств туристичної індустрії (підприємства гостинності).

Для цього у кожному досліджуваному періоді обираються результуючі показники діяльності найбільш наближені до еталонного значення. Визначаються координати і рівні результативності ( $P_{\text{до}}$ ) за обраними результуючими показниками (табл. 3).

Оптимальний рівень результативності визначається за координатами, що розраховуються за індексом кінцевих результатів діяльності ( $I_{\text{кр}}$ ) та індекс використання ресурсів ( $I_{\text{вр}}$ ):

$$I_{\text{кр,вр}} = \frac{\sum_1^i I_{\text{кр,вр}}}{n}, \quad (2)$$

де  $i$  – кількість періодів;

$n$  – кількість показників.

Таблиця 3

**Показники для визначення оптимального рівня результативності діяльності  
підприємств туристичної індустрії (підприємств гостинності)**

Показник	Періоди (у.р.)			Координати оптимального рівня результативності
	2/1 у.р.	2/3 у.р.	4/3 у.р.	
$I_{\text{кр}}$	1,00659	0,89846	0,92315	0,94273
$I_{\text{вр}}$	0,827313	1,04451	0,67280	0,84577
$P_{\text{до}}$	91,7	97,15	79,79	89,55

*Джерело: розраховано автором*

Визначений таким чином оптимальний рівень результативності діяльності зображено та на рис. 3.

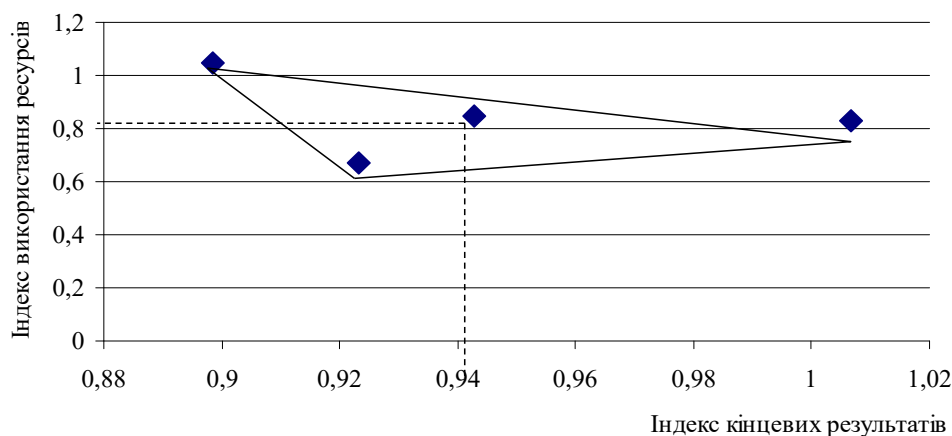


Рис. 3. Оптимальний рівень результативності діяльності підприємств туристичної індустрії (підприємства гостинності)

Джерело: складено автором

**Висновки.** Запропонований методичний підхід хоч і дозволяє визначити рівень результативності, але не вказує на шляхи подолання неузгодженостей складових результативності. Саме ця проблема потребує подальшого наукового вирішення, визначення напрямку управлінських дій щодо забезпечення збалансованості. Оптимальний рівень результативності господарської діяльності підприємств гостинності є орієнтиром для узгодження складових результативності з метою забезпечення її збалансованої.

#### Список використаних джерел:

1. Аудит адміністративної діяльності: Теорія та практика / пер. з англ. В. Шульга. Київ : Основи, 2000. 190 с.
2. Гелей Л.О. Економічна ефективність як наслідок функціонування господарських систем. *Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук.-техн. пр.* 2008. Вип. 10. С. 180–182.
3. Гонтарєва І.В. Проблеми взаємозв'язку між результативністю та ефективністю діяльності підприємства. *Інституційний репозитарій Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана*. 2010. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/05d7787c-00bb-4c65-8997-8ac76be9bae3/content>
4. Мересте У. Основи теорії поля ефективності (новий підхід до вивчення ефективності виробництва шляхом її повносистемного моделювання). *Праці Таллінського політехнічного інституту*. 1985. № 605. С. 5–34.
5. Трухачова К.В. Оцінювання результатів і виявлення можливостей забезпечення збалансованої результативності господарської діяльності підприємства. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2014. Випуск 2(17). С. 218–225. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/1182/1194>
6. Трухачова К.В. Принцип збалансованості у забезпеченні результативності господарської діяльності підприємства. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2015. Випуск 2(19). С. 97–106. DOI: <http://dx.doi.org/10.18371/fcaptp.v2i19.56913>

**References:**

1. Audyt administratyvnoyi diyal'nosti: Teoriya ta praktyka [Audit of administrative activity: Theory and practice]/ per. z anhl. V. Shul'ha (2000) Kyiv: Osnovy, 190 p.
  2. Heley L. O. (2008) Ekonomichna efektyvnist' yak naslidok funktsionuvannya hospodars'kykh system [Economic efficiency as a consequence of the functioning of economic systems]. «*Naukovyy visnyk NLTU Ukrainy : zb. nauk.-tekh. pr.*», is. 10, pp. 180–182.
  3. Hontareva I. V. (2010) Problemy vzayemozv'yazku mizh rezul'tatyvnistyu ta efektyvnistyu diyal'nosti pidpryyemstva [Problems of the relationship between the effectiveness and efficiency of the enterprise]. *Instyutysynnyy repozytariy Kyyviv'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu imeni Vadyma Het'mana*. Available at: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/05d7787c-00bb-4c65-8997-8ac76be9bae3/content>
  4. Mereste U. (1985) Osnovy teorii polya efektyvnosti (novyy pidkhid do vyvchennya efektyvnosti vyrobnytstva shlyakhom yiyi povnosystemnoho modelyuvannya) [Basics of the efficiency field theory (a new approach to the study of production efficiency through its full-system modeling)]. «*Pratsi Tallins'koho politekhnichnoho instytutu*», no. 605, pp. 5–34.
  5. Trukhachova K. V. (2014) Otsinyuvannya rezul'tativ i vvyavlennya mozhyvostey zabezpechennya zbalansovanoi rezul'tatyvnosti hospodars'koyi diyal'nosti pidpryyemstva [Evaluation for Results and identification of opportunities to ensure balanced performance in the enterprise's economic activity]. «*Finansovo-kredytna diyal'nist': problemy teorii ta praktyky*», is. 2(17), pp. 218–225. Available at: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/1182/1194>.
  6. Trukhachova K. V. (2015) Pryntsyp zbalansovanosti u zabezpechenni rezul'tatyvnosti hospodars'koyi diyal'nosti pidpryyemstva [The principle of balance in ensuring the effectiveness in the enterprise's economic activity]. «*Finansovo-kredytna diyal'nist': problemy teorii ta praktyky*», issue 2(19), pp. 97–106. OI: <http://dx.doi.org/10.18371/fcaptp.v2i19.56913>
-

УДК 330.101

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.19>**Філяк М.С.**

кандидат економічних наук, докторант,  
Львівський університет бізнесу та права  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-0931-5196>

**Завадовська Ю.Ю.**

магістр,  
Львівський університет бізнесу та права  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-0937-109X>

**Filiak Maksym, Zavadovska Yuliia**

Lviv University of Business and Law

## ЦИКЛИ ПОКОЛІНЬ ТА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК ПОСЕЛЕНЬ ЯК ЇХ КЕРІВНА ПРОГРАМА

### GENERATIONAL CYCLES AND SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF SETTLEMENTS AS THEIR GUIDING PROGRAM

Ця стаття присвячена аналізу циклів поколінь та їхнього впливу на соціально-економічний розвиток поселень. Використовуючи існуючі дослідження соціально-економічних циклів, ми визначаємо основні фази циклів розвитку поколінь та їхню характеристику. Особлива увага приділяється взаємодії поколінь сусідніх циклів та наслідкам цих взаємодій для еволюції поселень. Існуючі дослідження в області соціально-економічних циклів містять теоретичні основи для розуміння довготривалих економічних і соціальних процесів. Теорії економічних циклів і взаємозв'язок економічних та соціальних змін можуть бути пристосовані для аналізу циклів розвитку поколінь. Це дозволить створити модель, яка враховує як економічні, так і соціокультурні аспекти розвитку поселень. Крім того, розроблено підхід до створення основних соціальних маркерів для програмно-орієнтованого підходу, що може використовуватися для ефективного планування розвитку поселень. Аналіз циклів соціально-економічного розвитку поколінь включає визначення основних фаз цих циклів, їхніх характеристик та впливу на розвиток поселень. Автори стверджують, що взаємодія поколінь сусідніх циклів є ключовим аспектом, який визначає динаміку еволюції поселень. Визначено особливості цієї взаємодії та її наслідків, що допоможе розробити стратегії, які враховують міжпоколіннєві відносини та їхній вплив на соціально-економічний розвиток.

**Ключові слова:** програмно-орієнтований підхід, соціально-економічний розвиток, покоління, економічні цикли.

This article is dedicated to analyzing generational cycles and their impact on the socio-economic development of settlements. By utilizing existing research on socio-economic cycles, we identify the main phases of generational development cycles and their characteristics. Special attention is given to the interaction of generations from adjacent cycles and the consequences of these interactions for the evolution of settlements. Existing research in the field of socio-economic cycles provides theoretical foundations for understanding long-term economic and social processes. Theories of economic cycles and the interconnection between economic and social changes can be adapted to analyze generational development cycles. This allows for the creation of a model that considers both economic and socio-cultural aspects of settlement development. Additionally, an approach to creating primary social markers for a program-oriented approach, which can be applied for effective settlement planning, has been developed. Analyzing the cycles of generational socio-economic development includes identifying the main phases of these cycles, their characteristics, and their impact on the development of settlements. The interaction of generations from adjacent cycles is a key aspect that determines the dynamics of settlement evolution. The peculiarities of this interaction and its consequences have been identified, which will help develop strategies that take into account intergenerational relationships and their impact

*on socio-economic development. Expanding on this, the article delves into the practical applications of these theoretical frameworks. By examining the empirical data from various settlements, we can observe how generational cycles manifest in real-world scenarios, influencing urban and rural development, resource allocation, and community dynamics. The research highlights case studies where generational interactions have led to significant socio-economic transformations, either fostering growth and innovation or causing stagnation and decline. Furthermore, the article proposes a detailed methodology for creating social markers that can be used by policymakers and urban planners. These markers include demographic trends, educational attainment levels, employment patterns, cultural shifts, and value orientations of different generations. By integrating these markers into a program-oriented approach, we can enhance the precision of development plans, ensuring they are tailored to the unique needs and potentials of each settlement. The implications of this research are far-reaching, providing a robust framework for understanding and managing the complex interplay between generations and socio-economic development. This approach not only helps in anticipating future challenges but also in crafting proactive strategies that leverage generational strengths, mitigate potential conflicts, and promote sustainable development. Ultimately, this comprehensive analysis underscores the importance of considering generational dynamics in the ongoing efforts to foster resilient and thriving communities.*

**Keywords:** *program-oriented approach, socio-economic development, generations, economic cycles.*

**Постановка проблеми.** Розвиток поселень є складним і багатовимірним процесом, який залежить від численних економічних, соціальних та культурних факторів. Одним з ключових аспектів цього розвитку є вплив поколінь та їхніх циклів на соціально-економічні процеси. Вивчення поколінь та їхніх циклів надає можливість глибше зрозуміти закономірності розвитку поселень та створити ефективні стратегії їхнього управління.

Основною метою даної статті є визначення та характеристика циклів соціально-економічного розвитку поколінь, а також аналіз їхньої взаємодії та впливу на розвиток поселень. Особливу увагу буде приділено створенню основних соціальних маркерів, які можуть бути використані для програмно-орієнтованого підходу в управлінні розвитком поселень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженнями моделі сталого розвитку в різних соціально-економічних контекстах займалися відомі закордонні вчені, серед яких: Дж. Кітчин (цикли та тенденції в економічних факторах), К. Жюгляр (цикли Жюгляра), С. Кузнець (середньострокові ритми Кузнеця), представники Австрійської школи (зокрема, М. Ротбанд). Відомі міжнародні дослідники теж вивчали тематику керівних програм соціально-економічного розвитку, дотичну до мети даного дослідження. Серед них: В. Парето (цикли підйому та падіння у еволюції суспільних еліт), Й. Шумпетер (концепція «творчого руйнування» як фактор завершення циклу), М. Кастельс (концепція «мережевого суспільства»), В. Штраус, та Н. Хау (характеристики окремих поколінь у США), П. Тейлор (структурування окремих поколінь) та інші. Проте, недостатньо уваги приділяється впливу цих циклів на розвиток поселень та на їхнє програмне управління.

**Формулювання цілей статті.** Проаналізувати дослідження економістів щодо соціально-економічних циклів в різних соціоекономічних контекстах та визначити їх внесок у цю сферу; а також виділити цикли соціально-економічного розвитку поколінь, окреслити їх характеристики та вплив на розвиток територій, дослідити особливості взаємодії поколінь сусідніх циклів розвитку та наслідки для еволюції поселень. Окрім цього, необхідно описати можливість та механізм створення основних соціальних маркерів розвитку поколінь для програмно-орієнтованого підходу.

**Виклад основного матеріалу.** У наших попередніх дослідженнях ми виділяли декілька видів циклів, що знаходяться у кореляції із формуванням «стрімів» та «патернів» окремих поколінь та впливають на картину соціально-економічного розвитку у певний період, на межах яких взаємодіють чи змінюються «стріми» поколінь.



Серед них, 9-річний цикл стратегічного планування, 16-18 річний «цикл повноліття» та 28-30-річний «цикл соціальної відповідальності». З цього погляду видається доречним зіставити бачення розвитку цих порівняно коротких та середньострокових циклів у руслі досліджень світових економістів. Зокрема, Цикли Кітчина тривають 3-4 роки, або половина періоду стратегічного планування. У попередніх дослідженнях ми наголошували на тому, що планування на період 4 роки є відносно неефективним, оскільки не дозволяє досягти стратегічної мети, на щ потрібен період у 2 каденції виборного службовця, тобто приблизно 9 років. Цикли Жюгляра [2] охоплюють період 7-11 років, приблизно співпадаючи з окресленим нами періодом стратегічного планування, що доречно використовувати у програмно-орієнтованому підході. Нарешті, цикли Кузнеця тривають 15-25 років, що корелює із нашими середньостроковими 16-18-річним «циклом повноліття» та 28-30-річним «циклом соціальної відповідальності», які прослідковуються у взаємодії «стрімів» поколінь. Детальніше розглянемо внесок кожного із згаданих дослідників до теорії циклів та їхній зв'язок із керівними програмами соціально-економічного розвитку.

Роботи економіста Джозефа Кітчина, зокрема його книга 1923 року "Cycles and Trends in Economic Factors" ("Цикли та тенденції в економічних факторах"), зробили значний внесок у розуміння економічних циклів, які можна застосувати до аналізу поколіннєвих циклів та соціально-економічного розвитку поселень. Кітчін відомий тим, що ідентифікував короткострокові економічні цикли, які зараз називаються циклами Кітчина [3], тривалістю приблизно 40 місяців. Ці цикли характеризуються коливаннями запасів та виробництва в межах підприємств. Завдяки ретельному аналізу статистичних даних Кітчін продемонстрував, що ці короткі цикли можуть суттєво впливати на економічну стабільність та зростання.

Визначення цих короткострокових циклів уможливила більш детальне розуміння економічних коливань, доповнюючи довші цикли, вивчені іншими економістами, такими як цикл Жюгляра (7-11 років). Дослідження Кітчина допомогли вдосконалити економічне прогнозування та планування, показуючи, яким чином регулярні коливання економічної активності можуть бути передбачені та керовані.

Робота Джозефа Кітчина заклала основу глибшого розуміння економічних циклів, підкреслюючи важливість короткострокових коливань у ширшому контексті економічної теорії. При застосуванні до вивчення поколіннєвих циклів та соціально-економічного розвитку поселень його ідеї пропонують цінні інструменти для прогнозування та управління динамічними змінами, що характеризують як економічне, так і соціальне середовище.

Французький економіст Клеман Жюгляр, відомий своїм визначним внеском у вивчення економічних циклів та працею "Des Crises Commerciales Et De Leur Retour Periodique En France" ("Комерційні кризи та їх періодичне повернення у Франції"), опублікованою в 1862 році. Інсайти Жюгляра щодо періодичної природи економічних криз заклали основу для розуміння того, як ці цикли впливають на поколіннєві закономірності та соціально-економічний розвиток поселень. Ось огляд того, як його робота сприяє розумінню цих ширших тем:

Жюгляр визначив так звані цикли Жюгляра, які є середньостроковими економічними циклами тривалістю приблизно від 7 до 11 років. Його новаторський аналіз історичних економічних даних виявив закономірність регулярних підйомів і спадів у комерційній діяльності. Жюгляр стверджував, що ця періодичність не є випадковою, а є фундаментальною характеристикою капіталістичних економік.

У праці "Des Crises Commerciales Et De Leur Retour Periodique En France" Жюгляр ретельно задокументував фази економічних циклів: розширення, криза та згортання. Він спостерігав, що під час фази розширення збільшуються як інвестиції, так і виробництво і це призводить до підйому. За цим слідує криза, яка характеризується фінансовими труднощами та економічним скороченням, що завершу-

ється фазою згортання, коли економіка коригується і готується до наступного циклу зростання.

Робота Жюгльєра допомагає нам поглянути на те, як економічні цикли впливають на динаміку взаємодії та зміни поколінь. Поколіннєві цикли, що зазвичай охоплюють від 16 до 30 років, включають кілька циклів Жюгльєра. Кожне покоління переживає кілька економічних підйомів і спадів, що формують їх економічні можливості, соціальну мобільність та загальний життєвий досвід. Наприклад, покоління, яке вступає на ринок праці під час економічного підйому, може скористатися значною пропозицією робочих місць та зростанням доходів, а це сприяє оптимізму та зростанню споживання. І навпаки, покоління, яке досягає повноліття під час спаду, може зіткнутися з високим безробіттям та економічними труднощами, що впливає фінансову поведінку та довгострокові перспективи цих осіб.

Видатний американський економіст Саймон Кузнець зробив значний внесок у розуміння економічного розвитку та циклічних коливань, особливо через свою книгу 1930 року "Secular Movements in Production and Prices. Their Nature and their Bearing upon Cyclical Fluctuations" ("Циклічні рухи у виробництві та цінах. Їхня природа та вплив на циклічні коливання"). Робота Кузнеця [4] забезпечує основоположну структуру для розуміння того, як довгострокові економічні тенденції та циклічні рухи впливають на поколіннєві цикли та соціально-економічний розвиток поселень. Ось огляд його внесків у цьому контексті.

У книзі "Secular Movements in Production and Prices" Кузнець досліджував природу довгострокових економічних тенденцій, часто названих світськими рухами, та їх взаємодію з короткостроковими циклічними коливаннями. Він ретельно аналізував історичні дані щодо виробництва та цін, виявляючи закономірності та ритми, які лежать в основі економічної активності протягом тривалих періодів. Ідентифікація Кузнецем цих світських тенденцій надала нову перспективу для розгляду економічного розвитку, підкреслюючи важливість довгострокових структурних змін в економіці.

Кузнець відомий тим, що визначив середньострокові економічні цикли, тепер відомі як цикли або коливання Кузнеця, які тривають приблизно 15-25 років. Ці цикли характеризуються періодами економічного зростання, за якими слідує скорочення, під впливом демографічних змін, технологічних інновацій та капіталовкладень. Робота Кузнеця показала, що ці цикли є невід'ємною частиною розуміння ширших економічних динамік та моделей розвитку.

Поколіннєві цикли, що зазвичай тривають близько 20-30 років, тісно корелюють з циклами Кузнеця. Кожне покоління переживає різні економічні умови, які формують їхню поведінку, цінності та можливості. Бачення Кузнеця щодо середньострокових циклів допомагають пояснити, як економічні умови можуть значно відрізнятись від одного покоління до іншого, впливаючи на все: від перспектив працевлаштування та рівня доходів до моделей споживання та соціальної мобільності.

Аналіз Кузнеця циклічних тенденцій у суспільстві та середньострокових циклів забезпечує структуру для розуміння того, як зрушення впливають на економічний розвиток. Наприклад, періоди економічного зростання часто збігаються з тим, коли поколіннєві «когорти» чи «стріми» вступають на ринок праці, стимулюючи інновації та продуктивність. Навпаки, економічні скорочення можуть призводити до викликів для нових поколінь, таких як високе безробіття та зниження економічних можливостей.

Робота Кузнеця має практичні наслідки для спрямування програм, спрямованих на сприяння сталому розвитку поселень. Його акцент на довгострокових тенденціях та циклічних коливаннях інформує стратегії економічного планування, інвестування та соціальної політики. Програми можуть бути розроблені для використання періодів економічного зростання для розвитку інфраструктури та впровадження механізмів підтримки під час економічних спадів.

Більше того, розуміння поколінних циклів через інструментарій Кузнеця дозволяє враховувати специфічні потреби та виклики, з якими стикаються різні покоління «когорти» чи «стріми». Наприклад, програми з розвитку освіти чи працевлаштування можуть адаптуватися до економічних умов, з якими нові покоління, ймовірно, зіткнуться.

Вивчення поколінневих циклів у соціоекономічному розвитку викликало інтерес кількох економістів. Одним із перших свій внесок у цю сферу досліджень зробив італійський економіст Вільфредо Парето, який відзначав, що еліти кожного суспільства проходять цикл підйому та падіння [5]. Цей концепт було розвинуто Страусом і Хау [6]. Вони визначили чотири поколіннєві архетипи: Ідеалістичне, Реактивне, Громадянське та Адаптивне покоління – і стверджували, що ці архетипи повторюються в передбачуваній послідовності з часом. Ще одним економістом, який багато зробив для вивчення поколінних циклів, був Йозеф Шумпетер, який запропонував концепцію "творчого руйнування" – ідею, що інновації призводять до знищення старих галузей та створення нових. Шумпетер стверджував, що такий цикл творчого руйнування є необхідним для економічного зростання та розвитку. У контексті еволюції населених пунктів Ніл Хау та Вільям Страус у своїй книзі "Четверте перетворення" припустили, що поколінні цикли можуть суттєво впливати на розвиток міст і інших населених пунктів. Вони стверджували, що кожні 80-100 років починається новий "оберт" або перетворення, і що кожен оберт характеризується унікальним набором поколінневих архетипів і характерним соціоекономічним ландшафтом. Автори вказували, що цей цикл обертів повторюється протягом історії і має глибокий вплив на еволюцію суспільства.

Ще одним економістом, який вивчав вплив поколінних циклів на еволюцію населених пунктів, є іспанський соціолог Мануель Кастельс. Кастельс запропонував концепцію "мережевого суспільства", яке організоване навколо мереж зв'язку та інформації [3]. Кастельс стверджував, що розвиток цих мереж тісно пов'язаний з циклами інновацій та творчості, і що вони мають суттєвий вплив на еволюцію міст та інших населених пунктів.

Багато економістів внесли свій внесок у дослідження створення соціальних маркерів поколінневого розвитку з метою управління програмно-орієнтованими підходами до соціоекономічного розвитку.

Ще одним економістом, який зробив внесок у створення соціальних маркерів розвитку поколінь, є Пол Тейлор, автор книги "Наступна Америка: Бумери, міленіали та загрозлива боротьба поколінь". Тейлор стверджує, що кожне покоління має унікальні характеристики, які формуються їхнім досвідом, і розуміння цих рис може допомогти політикам створювати ефективні стратегії для кожного покоління [7]. Наприклад, Тейлор зауважує, що бумери – це велике і впливове покоління, яке має значний вплив на суспільство і економіку, і тому державні стратегії, які враховують потреби саме цього покоління, такі як пенсійне соціальне забезпечення, є важливими для загального благополуччя суспільства.

Крім того, Річард Флоріда в своїй книзі "Виникнення творчого класу і як він змінює роботу, відпочинок, спілкування і повсякденне життя", підкреслює важливість розуміння характеристик та цінностей "творчого класу", тобто висококваліфікованих і освічених працівників у сферах технології, медіа та мистецтва – у формуванні соціоекономічного розвитку міст та регіонів. Він обстоює тези про те, що політика, що підтримує творчий клас, зокрема, інвестиції в культурні зручності та в оновлення території міста, може допомогти залучати та утримувати в місті таланти, що, в свою чергу, може підтримувати економічний ріст.

**Висновки.** Дослідження поколінневих циклів у соціально-економічному розвитку викликало інтерес багатьох економістів. Італійський економіст Вільфредо Парето першим відзначив циклічне піднесення і падіння суспільних еліт. Страус і Хау роз-

винули цю концепцію, визначивши чотири поколіннєві архетипи, що повторюються з часом. Йозеф Шумпетер запропонував концепцію "творчого руйнування", вказуючи, що інновації призводять до знищення старих галузей та створення нових, що є необхідним для економічного зростання. Ніл Хау і Вільям Страус стверджували, що кожні 80-100 років починається новий трансформаційний цикл, який характеризується унікальним соціоекономічним ландшафтом. Вони стверджують, що кожен поколіннєвий цикл, що триває 80-100 років, включає унікальні архетипи і соціоекономічні характеристики. Економісти зробили значний внесок у створення соціальних маркерів для управління поколіннєвим розвитком за програмно-орієнтованими підходами. Вільям Страус і Ніл Хау розробили теорію поколінь, класифікуючи людей у конкретні покоління, кожне з яких має унікальні характеристики. Іспанський соціолог Мануель Кастельс ввів концепцію «мережевого суспільства», наголошуючи на важливості інновацій та творчості для еволюції міст. Пол Тейлор підкреслює, що розуміння особливостей кожного покоління допомагає політикам створювати ефективні стратегії. Річард Флорида наголошує на важливості підтримки творчого класу через політику міського розвитку, що сприяє економічному зростанню.

Економіст Дж. Кітчін вивчав короткострокові економічні фактори, однак його підхід до ідентифікації та аналізу циклів знаходить застосування у вивченні поколіннєвих циклів. Цикли поколінь часто тривають 20-30 років (ми виділили 16-18 річний «цикл повноліття») та 28-30-річний «цикл соціальної відповідальності»), отже, розуміння короткострокових економічних коливань може допомогти окреслити контекст для більш тривалих періодів економічних та соціальних змін, що співпадають з змінами поколінь. Методи Кітчїна корисні для розуміння того, як ці коротші цикли впливають на довгострокові поколіннєві закономірності, такі як звички щодо витрат, тенденції зайнятості та прийняття нових технологій.

Соціально-економічний розвиток поселень часто відповідає циклічним моделям, що під впливом економічних факторів. Розуміючи короткострокові цикли Кітчїна, ми можемо краще передбачати розвиток поселень через фази буму та спаду. Розвиваючи його теорії, урбаністи можуть краще передбачати періоди швидкого зростання або спаду та сприяти більшій стійкості та адаптованості міських та сільських громад.

Періодичний характер економічних криз, ідентифікований К. Жюгляром, має глибокі наслідки для розвитку поселень. Як міські, так і сільські громади піддаються ритмам економічних циклів та, відповідно, переживають фази швидкого зростання та інвестицій, за якими слідує період скорочення та застою.

Під час економічних бумів поселення часто розширюються за рахунок збільшення будівництва, розвитку інфраструктури та зростання населення. Ця фаза може призвести до значного покращення рівня життя та економічних можливостей у межах поселення. Однак наступна фаза спаду може призвести до недовикористаної інфраструктури, зниження вартості нерухомості та економічних труднощів.

Розвиток поселень: міських, приміських або сільських – глибоко впливає на економічні цикли, ідентифіковані відомим економістом С. Кузнецьом. Як ми вказували, поселення часто переживають періоди швидкого зростання та трансформації під час економічних бумів, за якими слідує застій або спад під час криз. Роботи С. Кузнеця допомагають зрозуміти ці закономірності, що дозволяє урбаністам ефективніше прогнозувати соціально-економічний розвиток поселень. Зокрема, під час періодів економічного зростання інвестиції в інфраструктуру, житло та громадські послуги можуть бути стратегічно спрямовані на забезпечення зростання населення та економічної активності. Під час спадів основна увага міст може приділятися підтриманню стабільності та підготовці до майбутніх фаз зростання.

Нарешті, Австрійська школа, особливо у роботах Людвіга фон Мізеса та Фрідріха Гаєка, підкреслює важливість структури капіталу та тимчасових преференцій у розумінні економічних циклів. Економічне зростання «вшир» часто спричинене змінами

в структурі капіталу під впливом підприємницької діяльності та технологічних новацій. Невідповідності в структурі капіталу, часто через штучне розширення кредиту, можуть призводити до економічних спадів. Процес підприємницького відкриття є центральним для австрійської перспективи. Підприємці ідентифікують та використовують нові можливості, створені технологічними змінами, що формує цикли інвестицій та інновацій. Цей процес є сутнісно циклічним, оскільки періоди інтенсивної підприємницької діяльності змінюються періодами коригування та консолідації.

#### Список використаних джерел:

1. Block W., & Rockwell L. H. Jr. (Eds.) (1988) *Man, economy, and liberty: Essays in honor of Murray N. Rothbard*.
2. Juglar C. (1862) *Des crises commerciales et de leur retour périodique en France*. Paris.
3. Kitchin J. (1923) Cycles and trends in economic factors. *Review of Economics and Statistics*, no. 5(1), pp. 10–16.
4. Kuznets S. (1930) *Secular movements in production and prices: Their nature and their bearing upon cyclical fluctuations*. Boston: Houghton Mifflin.
5. Pareto V. (1916) *The mind and society*. Harcourt, Brace & Co.
6. Strauss W., & Howe N. (1997) *The fourth turning: An American prophecy – What the cycles of history tell us about America's next rendezvous with destiny*. Crown.
7. Taylor P., & Pew Research Center. (2014) *The next America: Boomers, millennials, and the looming generational showdown*. PublicAffairs.

УДК 330.332:63:341.31

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.20>**Yarmolenko Vitalina**

Senior Lecturer at the Department of Management,  
Marketing and Information Technologies,  
Kherson State Agrarian and Economic University  
(Kherson / Kropyvnytskyi)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7567-0082>

**Ярмоленко В.В.**

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

## INVESTMENT IN THE DEVELOPMENT OF AGRICULTURE

### ІНВЕСТИВАННЯ У РОЗВИТОК СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА

*The article is dedicated to exploring the state of investment activity in the agricultural sector of the Ukrainian economy. The article analyzes trends in attracting investment resources by types of economic activity from 2018 to 2022. It is determined that investments in agriculture occupy a significant share in the overall structure of capital investments. The growth of investment resources in agriculture over five years (2018-2022) amounted to 3.8 billion UAH or 5.9%. In 2023, specialists in demining surveyed 274 thousand hectares of agricultural land in Ukraine, and already 208 thousand hectares were transferred to the agricultural sector for use. The main directions of investment in agriculture were also identified, including technology modernization, infrastructure development, crop production, livestock development, ecological investments, support for small farms, and the development of agritourism.*

**Keywords:** investments, agrarian sector, agriculture, capital investments, sources of financing.

Стаття присвячена дослідженню стану інвестиційної активності у сільськогосподарському секторі економіки України. Визначено, що на сьогодні сільське господарство є досить важливою та пріоритетною сферою економіки країни. Саме аграрний сектор забезпечував більшість внутрішніх потреб країни у харчуванні для населення та багато продукції йшло на експорт до інших країн. Нині аграрна галузь потребує досить суттєвих інвестиційних вливань. Це пов'язано з початком повномасштабного вторгнення російської федерації на територію України. У статті проаналізовано тенденції залучення інвестиційних ресурсів за видами економічної діяльності у 2018-2022 роках. Визначено, що інвестиції у сільське господарство займають досить вагомий частку у загальній структурі капітальних інвестицій. Найбільше було зроблено інвестицій у промислову галузь економіки України (близько 35-36% у середньому за аналізований період). У 2022 році у аграрний сектор було залучено 409660,0 млн грн капітальних інвестицій, що на 264239 млн грн менше, ніж у 2021 році або на 39%. Приріст інвестиційних ресурсів у сільське господарство протягом п'яти років (2018-2022) становив 3,8 млрд грн або 5,9%. Було з'ясовано, що станом на 2024 рік, близько 25 тисяч квадратних кілометрів сільськогосподарських земель в Україні заміновано або забруднено залишками війни. Це становить значну частину території, яка потребує розмінування для безпечного відновлення сільськогосподарської діяльності. У 2023 році спеціалістами із розмінування було обстежено 274 тисячі га сільськогосподарських земель України і уже 208 тис гектарів було передано в користування аграрному сектору. Також було виокремлено основні напрями інвестування у сільське господарство – це модернізація технологій, розвиток інфраструктури, вирощування рослинної продукції, розвиток тваринництва, екологічні інвестиції, підтримка малих сільських господарств, а також розвиток агротуризму.

**Ключові слова:** інвестиції, аграрний сектор, сільське господарство, капітальні інвестиції, джерела фінансування.

**Formulation of the problem.** The agrarian sector has always been a priority area of Ukraine's economy, providing the majority of the country's internal food needs for the population, as well as serving as the fodder base for livestock. Ukraine has also been one of the key guarantor states of global food security and a significant exporter of agricultural products. However, today, the agricultural sector requires significant financial injections due to the full-scale aggression by the Russian Federation on Ukrainian territory. A considerable amount of agricultural land is under occupation, and many land resources remain mined, posing risks for agricultural activities. Additionally, since the onset of full-scale aggression, many agricultural producers have partially or completely lost their property due to shelling.

Today, stable investment activity is the key to the effective functioning of agriculture, as it is one of the most efficient ways to attract and shape resources within the sector.

The onset of armed aggression by the Russian Federation on Ukrainian territory, resulting in the occupation of significant territories, damage to logistics, destruction of property, loss of workforce, and widespread mining of the territory, has led to a critical shortage of investment resources for the agricultural sector of the economy. The low level of development of the investment system and insufficient financial and credit programs have negatively affected the state of the agricultural sector of the economy, as well as the quality and quantity of production.

**Analysis of recent research and publications.** Significant contributions to the study of the state, problems, and practical aspects of enhancing the effectiveness of the state's investment policy in agriculture have been made by such scholars as O. Zakharchuk, M. Kisil, V. Nechytailo [1], Z. Titenko, O. Hudz [2], Yu. Kyrylov, V. Hranovska [3], V. Krykunova [4], N. Kyrychenko [5], N. Tanklevska, A. Karnausenko [6], L. Borovik [7], S. Bilous, S. Novotnyi [8], and others. Despite the wide range of scientific research on the topic of investment in agriculture, aspects of this topic are insufficiently studied under conditions of instability. This does not contribute to the effective formation of efficient mechanisms for ensuring the sustainability of agricultural sector development and its management, reducing risk factors, as well as increasing the positive impact of investments on the country's food security, expanding export potential, and developing the entire economy.

Ukraine has plenty of favorable conditions for attracting foreign investments into the country's economy in the near future, including in agriculture, as the unity of the Ukrainian people and the corresponding steps of the state leadership shape a positive image of Ukraine on the world stage.

**Formulation of the purpose of the article.** The aim of the research is to analyze the dynamics of investments in the agricultural sector of Ukraine amidst the military aggression of the Russian Federation, as well as to determine the state of investment resources of agricultural enterprises and explore possible directions for their effective utilization.

**Presentation of the main material.** The main goal of investment attraction is to increase the profitability of enterprises, preserve their capital, or achieve a social impact [9]. In agriculture, there is also the improvement of soil quality and the use of modern means of cultivation, creating favorable conditions, and adopting innovative technologies for livestock farming, ultimately enhancing the living standards of rural populations. Another investment direction for agriculture today is addressing the consequences of military actions, including demining agricultural lands, rebuilding damaged or destroyed buildings, purchasing new equipment to replace lost ones, acquiring seeds, fuel, lubricants, and chemicals, as well as replenishing livestock, among others. Investment resources are the most scarce resource in agriculture, as the sector faces numerous specific factors that hinder investment flows, including natural and climatic conditions, government support factors and regulation of investment security, and the absence of developed logistics and infrastructure.

Today, in the conditions of armed conflict, the following political and economic factors play a significant role in the investment climate of the agricultural sector: steep rise in food prices, high level of inflation, constant threat of destruction, and legislative instability.

Therefore, future investors face new challenges of reality, which will significantly slow down the influx of investment and innovative resources. Table 1 presents the trends of attracting investment resources to Ukraine by types of economic activities.

Table 1

**Trends in Attracting Investment Resources by Types of Economic Activities  
in 2018–2022, million UAH**

Capital investments	2018	2019	2020	2021	2022
Agriculture	66104,1	59129,5	50679,7	69950,3	51439,5
Manufacturing	199896,0	254196,2	180537,4	242922,9	126112,6
Construction	55993,9	62346,6	39614,9	55724,6	32627,6
Transport	50078,3	43792,8	34884,6	43944,6	49532,9
Information and Telecommunications	29884,9	21063,4	22381,6	23858,6	16869,9
Temporary Accommodation and Food Service Activities	2675,1	2832,2	1951,2	2690,2	2183,6
Financial and Insurance Activities	10652,3	11246,3	11979,3	10100,5	8906,8
Real Estate Operations	27556,8	28147,2	19940,1	30668,7	14280,2
Administrative and Support Service Activities	11837,8	11741,1	8623,8	13162,6	6587,0
Professional, Scientific, and Technical Activities	10798,2	11912,4	11823,6	17125,9	6012,6
Public Administration and Defense	44597,8	54305,5	62303,6	73982,9	36530,8
Education	4460,0	4788,7	3740,2	3866,5	2008,6
Healthcare and Social Assistance	8138,8	9484,6	14835,6	21779,2	17412,9
Arts, Entertainment, Recreation, and Leisure	3663,2	4146,2	2772,8	4423,1	2152,6
Other	571,6	672,5	463,8	913,6	283,0
Total	578726,4	623978,9	508217,0	673899,3	409660,0

*Source: grouped by author according to data [10]*

As we can see from the table, investments in agriculture occupy a significant share in the overall structure of capital investments. The highest amount of investments was made in the industrial sector of Ukraine (approximately 35–36% on average for the analyzed period). In 2022, the agricultural sector attracted 409,660.0 million UAH of capital investments, which is 264,239 million UAH less than in 2021 or a decrease of 39%. The growth of investment resources in agriculture over the five-year period (2018–2022) amounted to 3.8 billion UAH or 5.9%. The highest growth in investments was observed in the industrial sector, reaching over 65%. Investments in the agricultural sector varied from 9.4% in 2019 to 12.1% in 2022 (Fig. 1).

In Ukraine, investment activity is primarily carried out using the own funds of economic entities (about 63%). Due to the unfavorable investment climate, the banking sector and foreign investors show little interest in investment projects in agriculture (at the levels of 11.0% and 5.0% respectively).

The state invests insufficiently (approximately 5.0%), and there is also a lack of proper regulatory support and a favorable investment climate at the legislative level to attract foreign investments (Fig. 2).



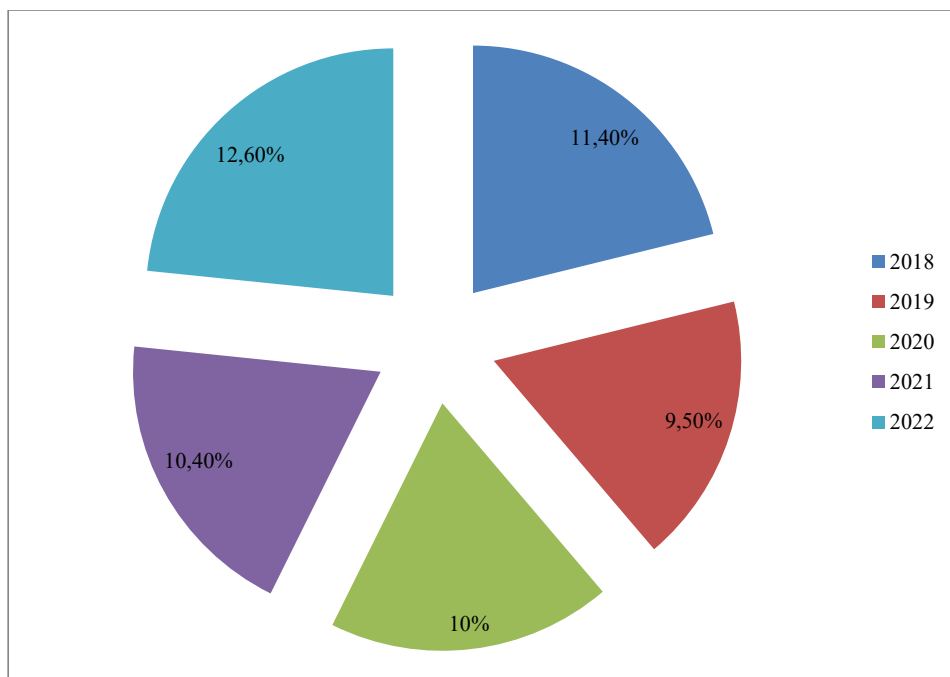


Figure 1. Dynamics of capital investments in agriculture for the years 2018-2022, %  
Source: grouped by author according to data [10]

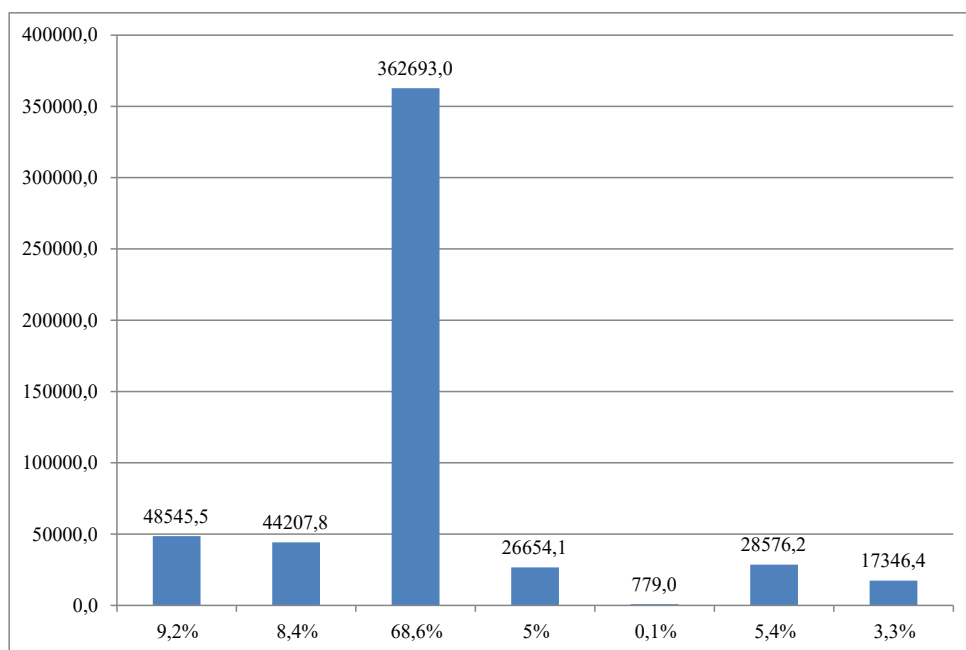


Figure 2. Capital investments by financing sources in 2021  
Source: grouped by author according to data [10]

In agriculture, besides labor and material-technical resources, land is a specific means of production. It is a limited resource that requires rational use. Today, agricultural lands are quite densely mined, and a significant portion remains under occupation. Therefore, it is of utmost importance for the state to create special programs for demining and ensuring the safety of investments from domestic and foreign investors in this process. As of 2024, approximately 25 thousand square kilometers of agricultural land in Ukraine are mined or contaminated with the remnants of war. This represents a significant portion of the territory that requires demining for the safe restoration of agricultural activities [11]. In 2023, demining specialists surveyed 274 thousand hectares of agricultural land in Ukraine, and 208 thousand hectares were already transferred to the agricultural sector for use.

The implementation of the market circulation of agricultural land could potentially address the issue of attracting foreign investments in agriculture. However, economic and legal realities necessitate that the reform of land relations at this stage be imperative and require challenging decisions. Investments in the form of individual land plots are associated with a series of force majeure circumstances, such as military actions, climate risks, high entry thresholds into investment, the need to resolve legal and organizational issues related to land acquisition, as well as low liquidity.

In Ukraine, market accounting of agricultural land is particularly relevant due to the opening of the land market, which occurred in July 2021. This requires the creation of a transparent and efficient accounting and management system for land resources to ensure the sustainable development of agriculture.

To ensure effective utilization of investment resources, it is necessary to:

- Take into account the peculiarities of investment activities in agriculture.
- Create favorable conditions for timely attracting the necessary amount of investment resources to the sector, including improving the current legislative framework for investment activities, forming sources of funding for agricultural development, enhancing scientific and technical developments, paying significant attention to the relationship between investments and innovations, as well as strengthening production and social infrastructure in rural areas.
- Conduct timely analysis and evaluation of the effectiveness of investment resources.
- Be able to identify weaknesses in the economic activities of the enterprise and determine prospects for its further development.

An important aspect of supporting investment in agriculture is increasing the level of agricultural insurance. In the years leading up to the full-scale invasion, there was noticeable activity from international companies in implementing insurance programs for farmers. Consequently, the agricultural insurance market has been actively developing. Insurance companies should offer new, advantageous insurance programs for farmers that take into account a wider range of risks, including those associated with combat actions [12].

Investment in the development of agriculture is a key element for ensuring sustainable economic growth, food security, and improving the quality of life in rural areas. The main aspects of investing in the agricultural sector are presented in Figure 3.

Thus, the main directions of investment in agriculture may include:

- 1) Technological modernization: Investments in modern agritechologies, high-quality equipment, and mechanisms to enhance production efficiency.
  - 2) Infrastructure development: Construction and reconstruction of roads, railways, grain storage facilities, irrigation systems, and drainage systems to improve agricultural production conditions.
  - 3) Crop cultivation: Investment in modern plant varieties, soil cultivation systems, irrigation, and expansion of areas under agricultural crops.
  - 4) Animal husbandry: Development of modern farms, adoption of advanced methods of animal husbandry and feeding, improvement of the genetic potential of animals.
  - 5) Environmental investments: Projects for environmentally friendly production, soil and water resource conservation, waste processing.
-

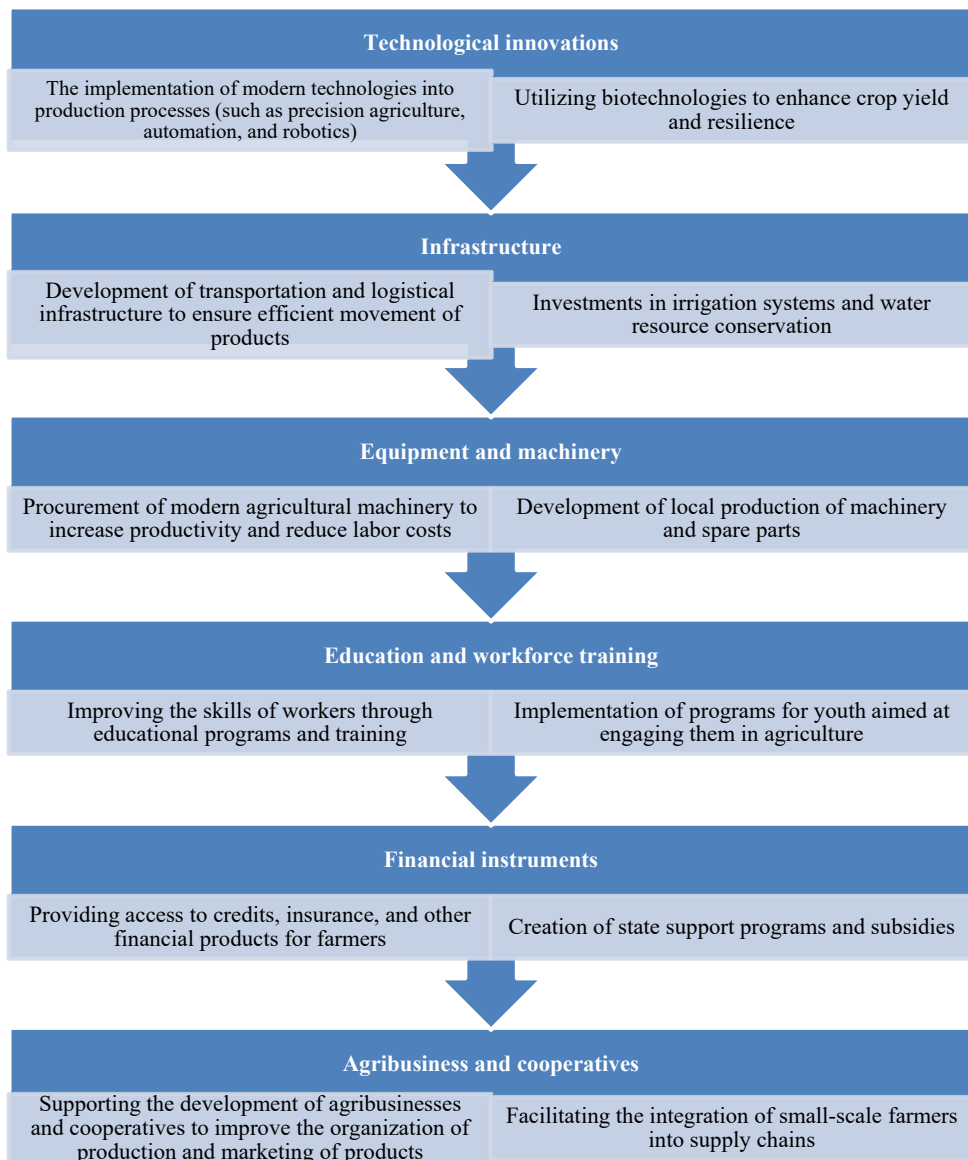


Figure 3. Main Directions of Investment in Agriculture

6) Support for small-scale farms: Financial support and access to markets for small-scale agricultural enterprises.

Additionally, to attract investment capital, attention should be paid to the development of agritourism. Funding for the development of rural tourism at the state level, creation of agro-renewable farms, and other forms of agricultural agritourism should be carried out.

Investing in agriculture in Ukraine during wartime can have several important advantages:

1. Ensuring food security: In times of conflict, ensuring the food supply for the population becomes extremely important. Investments in agriculture allow for increased production of domestically consumed food products and reduce dependence on imports.

2. Economic stability of regions: Agriculture often serves as the primary economic sector in regions affected by war. Investing in this sector can provide economic stability and help preserve jobs.

3. Development of local markets: Investments in agriculture contribute to the development of local markets and local farms, which can reduce dependence on imports and increase resilience to economic hardships.

4. Importance for defense: Food supply is crucial for military mobilization and support of military actions. Investments in agriculture can provide necessary resources for both the military and civilian populations.

5. Stimulating domestic demand: Agricultural development leads to increased incomes for the local population, which can support domestic demand for other goods and services, aiding in economic recovery.

Investing in agriculture can be a crucial strategic step towards ensuring stability and development of the country during wartime.

**Conclusions.** Insufficient funding for the effective functioning of agricultural enterprises is noted in Ukraine. Investment activity in these enterprises should be based on innovation and directed towards the development of production relations, including:

- Reducing negative impacts on soils by decreasing technogenic and anthropogenic loads.

- Adherence to international quality standards and sanitary norms for domestic agricultural products and addressing the problem of underutilization of agricultural lands.

- Development of infrastructure for storage and marketing of agricultural products.

- Resolving crises in animal husbandry.

- Increasing costs of cultivation and marketing of agricultural products.

- Improving the material and technical support of agricultural enterprises.

One way to attract investment in agriculture is to stimulate agricultural enterprises to rational use of land resources, including organic farming, conducting agrochemical research, and using technologies that promote the transition to resource-saving methods.

### References:

1. Zakharchuk O., Kisl M., Nechytailo V. (2022) Status and prospects of investment agricultural development in Ukraine. Transformation of economy, finance and management. Scientific monograph. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2022. monograph. Riga, Latvia: Baltija Publishing, pp. 58–74.

2. Titenko Z., Hudz' O. (2019) Osoblyvosti investytsiynoyi diyal'nosti ahrarnykh pidpryyemstv [Peculiarities of investment activity of agrarian enterprises]. DOI: <http://doi.org/10.31548/bioeconomy2019.01.128> (accessed May 20, 2024).

3. Kyrylov Yu., & Hranovska V. (2019) Investytsiyni mekhanizm zabezpechennia konkurentospromozhnosti ahrarnykh pidpryyemstv [Investment mechanism for granting competitiveness of agrarian enterprises]. *Economy and state – Ekonomika ta derzhava*, no. 12, pp. 13–18. DOI: <http://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.12.13>

4. Hranovska V. H., & Krykunova V. M. (2018) Orhanizatsiini transformatsii v ahrarnomu sektori ekonomiky Ukrainy [Organizational transformations in the agrarian sector of the economy of Ukraine]. *Ekonomika APK – Economy of APC*, no. (3), pp. 63–74.

5. Kyrychenko N. V. (2014) Suchasnyy stan vprovadzhennya innovatsiy u diyal'nist' ahrarnykh pidpryyemstv Khersons'koyi oblasti [The current state of innovation implementation in the activities of agrarian enterprises of the Kherson region]. *Visnyk Odes'koho natsional'noho universytetu. Seriya: Ekonomika*, vol. 19, issue 3(2), pp. 87–92.

6. Tanklevs'ka N. S. and Karnaushenko A. S. (2015) Rozvytok finansuvannya innovatsiynoyi diyal'nosti sil'skohospodars'kykh pidpryyemstv [Development of financing of innovation activity of agricultural enterprises]. Kherson: Aylant.

7. Borovik L. V. (2020) Innovatsii – osnovnyi metod aktyvizatsii investytsiynykh protsesiv u silskomu hospodarstvi [Innovations are the main method of activating investment processes in agriculture]. *Financial space*, vol. 1(37), pp. 8–14.

8. Bilous S., Novotnyi C. (2023) Problemy investuvannya rehional'noho APK v umovakh voyennoho chasu [Problems of regional agricultural investment in wartime conditions]. *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-49> (accessed May 20, 2024).
  9. The Verkhovna Rada of Ukraine (1991) The Law of Ukraine "On investment activity". Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text> (accessed May 20, 2024).
  10. State Statistics Service of Ukraine. Available at: (accessed May 20, 2024).
  11. Niema Abdelmageed, Antoine Vallas and Elizabeth Bryant (13.02.2024). War in Ukraine: How a demining project is bringing hope to farmers two years on. Available at: <https://www.wfp.org/stories/war-ukraine-how-demining-project-bringing-hope-farmers-two-years> (accessed May 20, 2024).
  12. Tanklevs'ka N. S., Yarmolenko V. V. (2018) Tendentsiyi rozvytku strakhuvannya sil'skohospodars'kykh kul'tur v Ukrayini [Trends in crop insurance in Ukraine]. *Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho universytetu. Seriya «Ekonomika»*, vol. 1(51), pp. 381–386.
-

---

# ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

---

УДК 657

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.21>

**Височан О.С.**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри обліку та аналізу,  
Національний університет "Львівська політехніка"  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0066-2624>

**Височан О.О.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри обліку та аналізу,  
Національний університет "Львівська політехніка"  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4160-1323>

**Коркішко В.І.**

інженер програмного забезпечення,  
ЕПAM Системз  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1734-4817>

**Vysochan Oleh, Vysochan Olha**  
Lviv Polytechnic National University

**Korkishko Volodymyr**  
EPAM Systems

## ІНВЕНТАРИЗАЦІЯ ЗАПАСІВ В УМОВАХ ВІЙНИ

## INVENTORY OF STOCKS IN TIMES OF WAR

---

Стаття присвячена дослідженню особливостей організації інвентаризаційних робіт на ділянці обліку запасів в умовах воєнного стану. Здійснено аналіз наукових інтересів вітчизняних дослідників в аспекті інвентаризації запасів. Акцентовано увагу на значенні інвентаризації як ефективного засобу контролю за збереженістю матеріальних цінностей підприємства в умовах воєнних дій. Здійснено аналіз змін у вітчизняному законодавстві щодо інвентаризації, впроваджених у 2022 році, у зв'язку з російською агресією на території України. Особливу увагу приділено інвентаризації специфічних категорій запасів. Запропоновано алгоритм відображення у звітності запасів за результатами інвентаризації на підприємствах, що знаходяться на окупованій території та у зоні бойових дій. Представлено порядок списання знищених або пошкоджених під час воєнних дій запасів.

**Ключові слова:** інвентаризація, запаси, товарно-матеріальні цінності, інвентаризаційна комісія, матеріально відповідальна особа, російсько-українська війна.

The article is concerned with studying the peculiarities of organisation of inventory works in the area of inventory accounting under martial law. The article analyses scientific interests of domestic researchers in the aspect of inventory. Attention is focused on the importance of inventory as an effective means of controlling the safety of material assets of an enterprise in the context of military operations. The martial law in which Ukraine is currently engaged has become a significant factor that should be taken into account when building an effective inventory process and reflecting its results in accounting. Despite the fact that today, quite often, the inventory of material assets at enterprises located near the areas of hostilities turns into a difficult task, the purpose, goals and general scheme of inventory work remain unchanged. The article analyses

---

*the changes in the national legislation on inventory introduced in 2022 in connection with the Russian aggression in Ukraine. In particular, in terms of the possibility of conducting an inventory in a remote format due to the absence of certain members of the inventory commission, replacement of materially responsible persons who have been mobilised, and the peculiarities of the inventory process in the case of relocation of business from the occupied territories and areas of hostilities. Particular attention is paid to the inventory of specific categories of inventory: low-value perishable items, workwear, inventory in transit, spoiled inventory, work in progress, etc. The article describes the procedure for inventorying property in the temporarily occupied territory or in the areas of hostilities and the possibility of postponing the inventory. The author proposes an algorithm for reflecting inventory results in the reporting of inventories at enterprises located in the occupied territory and in the combat zone. The author presents the procedure for writing off inventories destroyed or damaged during hostilities, taking into account changes in the requirements for the execution of inventory results introduced in connection with the martial law, and the reflection of such operations in the accounting and reporting of an enterprise.*

**Key words:** inventory, stocks, inventory items, inventory commission, materially responsible person, Russian-Ukrainian war.

**Постановка проблеми.** Повномасштабна війна, яка розпочалася у 2022 році з вторгненням російських військ на територію України, призвела до порушення господарських відносин в економіці України та внутрішніх зв'язків всередині самих суб'єктів господарювання. Значення інвентаризації, як ефективного засобу контролю за збереженістю матеріальних цінностей підприємства, в умовах воєнних дій суттєво зросло. У той же час перманентні бомбардування мирних міст та сіл України, стабілізаційні відключення електроенергії, знищення цивільної інфраструктури російськими окупантами, мобілізаційні заходи тощо, внесли свої корективи в організацію процесу інвентаризації, який функціонує в умовах зовнішніх викликів, які до 2022 року досліджувалися хіба що на теоретичному рівні.

Воєнний стан, у якому перебуває Україна, перетворився на вагомий фактор, який слід враховувати при побудові ефективного процесу проведення інвентаризації та відображенні її результатів в обліку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Інтерес до питання організації і методики проведення інвентаризації запасів виявляли такі вітчизняні науковці: Беренда Н.І., Хабенко О.В. [1], Бровко О.Т., Бондар Н.В., Тереп Л.О. [2], Височан О.С., Височан О.О. [3-5], Круковська О.В. [6], Кузьмін Дм.Л. [7-8], Мезенцева Н.М., Вінниченко Т.Л., Левченко Т.В. [9], Приймак О.Ю. [10], Сайко О.В. [11].

Водночас низка проблем, пов'язаних із проведенням інвентаризації запасів в період дії воєнного стану залишаються поза увагою вітчизняних науковців. Їх можна систематизувати за такими групами:

- зміни у вітчизняному законодавстві щодо інвентаризації, впроваджених у 2022 році, у зв'язку з російською агресією на території України;
- порядок інвентаризації майна на тимчасово окупованій території чи в районах бойових дій та можливість відтермінування інвентаризації;
- організація інвентаризації за умов, коли окремі члени інвентаризаційної комісії працюють дистанційно або відсутні;
- організація інвентаризації за умов, коли матеріально відповідальна особа (МВО) мобілізована до лав ЗСУ;
- зміни у вимогах до оформлення результатів інвентаризації, запроваджені у зв'язку з дією воєнного стану;
- відображення результатів інвентаризації (лишки і нестачі відсутні, виявлені нестачі і втрати внаслідок зловживань, пошкоджене майно внаслідок бойових дій тощо) у звітності.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є дослідження особливостей організації інвентаризаційних робіт на ділянці обліку запасів в умовах воєнного стану. Основні завдання дослідження:

- проаналізувати наукові інтереси вітчизняних дослідників в аспекті інвентаризації запасів;
- охарактеризувати особливості інвентаризації специфічних категорій запасів (МШП, видані у користування; спецодяг, відправлений у прання; предмети індивідуального користування, які перебувають у ремонті; запаси, що перебувають у дорозі тощо);
- розробити алгоритм відображення у звітності запасів за результатами інвентаризації на підприємствах, що знаходяться на окупованій території та у зоні бойових дій;
- представити порядок списання знищених або пошкоджених під час воєнних дій запасів.

**Виклад основного матеріалу.** До 2022 року академічний інтерес вітчизняних науковців до питання здійснення інвентаризації запасів містився у площині цілком квантифікованих та структурованих проблем. Конкретизуємо їх.

Питання дефініції, видів та важливості інвентаризації у господарській діяльності підприємства знаходяться у фокусі досліджень Дм.Л. Кузьміна [8], Н.М. Мезенцевої, Т.Л. Вінниченко та Т.В. Левченко [9], а також О.Ю. Приймак [10].

Розуміння того, що інвентаризація, як ефективний метод перевірки фактичної наявності запасів на підприємстві не обмежується лише внутрішніми учасниками призвело до того, що у статтях Н.І. Беренди та О.В. Хабенко [1], О.М. Бондаренко та Л.О. Руденко [12], О.В. Круковської [6], а також М.Т. Шендригоренко [13] досліджуються особливості інвентаризації виробничих запасів як методичного прийому аудиторської перевірки.

Організація процесу виконання інвентаризаційних робіт повинна враховувати й галузеву специфіку діяльності суб'єкта господарювання. О.Т. Бровко, Н.В. Бондар та Л.О. Терепя [2] розглядають порядок проведення інвентаризації товарно-матеріальних цінностей (ТМЦ) на прикладі підприємств роздрібною торгівлі, О.В. Сайко – молокопереробки [11] тощо.

Завершується інвентаризація відображенням в обліку отриманих результатів (нестач, лишків, пересортиці), що відображено у роботах Дм.Л. Кузьміна [7], Височана О.С. та Височан О.О. [5].

У раціоналізації методів проведення інвентаризації виробничих запасів деякі дослідники (зокрема, О.П. Левченко [14], С.В. Малярова [15]) вбачають один із перспективних напрямів вдосконалення їх обліку.

Незважаючи на те, що на сьогодні досить часто інвентаризація ТМЦ на підприємствах (особливо тих, що знаходяться поблизу районів бойових дій) перетворюється в екстремальне завдання, мета, цілі та загальна схема проведення робіт залишаються незмінними.

Під час інвентаризації запасів комісія встановлює фактичну їх наявність за місцями зберігання та МВО, яка записується в інвентаризаційний опис (з вказанням найменування, номенклатурного номера, виду, одиниці виміру, вартості і кількості), та звіряється з даними бухгалтерського обліку. Водночас, оформлення інвентаризаційного опису має свою специфіку для деяких категорій запасів (табл. 1).

Оскільки, згідно Конституції України, життя та здоров'я людини визнаються у нашій державі найвищою соціальною цінністю, інвентаризація може здійснюватися лише у випадку можливості безпечного доступу уповноважених осіб до бухгалтерської документації та активів. На окупованій території можливість для проведення інвентаризаційних робіт відсутня, в той час як у зоні бойових дій – суттєво обмежена. По факту це означає, що для керівників таких підприємств обов'язковість інвентаризації визначається не лише необхідністю підтвердження достовірності річної фінансової звітності або настанням низки випадків зобов'язального характеру, але й можливістю безперешкодного та безпечного її проведення (рис. 1).



Таблиця 1

**Особливості інвентаризації специфічних категорій запасів**

<b>Вид запасів</b>	<b>Особливості проведення інвентаризації</b>
МШП, видані у користування	Здійснюється перевірка їх фактичної наявності у МВО, а результати звіряються з відомістю оперативного обліку. Акт оформляється при виявленні нестачі; інвентаризаційний опис не складається
Спецодяг, відправлений у прання	Перевірка відбувається на підставі документів, виписаних підприємством – надавачем послуг
Предмети індивідуального користування, які перебувають у ремонті	
Запаси, що перебувають у дорозі	Результати перевірки записуються в окремий інвентаризаційний опис із обов'язковою звіткою сум по відповідних бухгалтерських рахунках. Підтверджуючими документами можуть виступати: платіжні вимоги, пред'явлені покупцям; охоронні розписки; рахунки постачальників тощо.
Відвантажена продукція/ товари, не оплачені покупцем вчасно	
Запаси, що перебувають на складах інших підприємств	Результати перевірки записуються в окремий інвентаризаційний опис із обов'язковим вказанням ступеню та характеру псування і пропозиціями щодо їх знецінення та можливого використання у подальшому (списання, використання у господарських цілях)
Зіпсовані запаси	
Запаси у незавершеному виробництві	В інвентаризаційному описі слід вказати: найменування стадії, ступінь готовності та обсяг виконаних робіт на дату інвентаризації
Запаси, що перебувають біля робочих місць, однак не піддавались обробці на час інвентаризації	Результати перевірки записуються в інвентаризаційний опис окремо від незавершеного виробництва
Запаси у незавершеному ремонті основних засобів	Результати перевірки записуються в окремий інвентаризаційний опис із обов'язковим вказанням найменування об'єкта, опису і відсотку виконаних робіт
Запаси у незавершених науково-дослідних роботах	Інвентаризація відбувається за темами. У результаті інвентаризації слід встановити: наявність договору із замовником; правильність відображення фактичних витрат та, за наявності, причини необґрунтованого відхилення їх величини від кошторисної вартості; величини витрат за завершеними і оплаченими роботами

*Джерело: узагальнено авторами на основі [16]*

До підприємств, про які йдеться на рис. 1 відносять суб'єкти господарювання з місцезнаходженням на території:

- 1) АР Крим та м. Севастополь;
- 2) окупованій частині Донецької та Луганської областей;
- 3) районів проведення воєнних (бойових) дій (динамічна категорія, яка визначається чинними на момент запланованої інвентаризації нормами законодавства [18]).

Факт відсутності доступу до активів та бухгалтерської документації вказується у Примітках до фінансової звітності. Водночас перебування запасів на непідконтрольній Україні території не є достатньою причиною для списання їх з балансу підприємства.

Після деокупації керівник підприємства організовує інвентаризацію, фіксує наслідки, отримує документальні підтвердження від ДСНС, Національної поліції чи інших відповідальних структур, і, у випадку виявлення недостачі запасів, відображає цей факт в обліку, списуючи недостачу на витрати (субрахунок 977 “Інші витрати звичайної діяльності”) (табл. 2).



Рис. 1. Алгоритм відображення у звітності запасів за результатами інвентаризації на підприємствах, що знаходяться на окупованій території та у зоні бойових дій

Джерело: авторське представлення на основі [16; 17]

Таблиця 2

### Порядок списання знищених або пошкоджених під час воєнних дій запасів

Етап	Назва	Характеристика дій
1	Ідентифікація пошкоджених/знищених запасів	Огляд та перевірка запасів з метою виявлення їх наявності або ступеню пошкодження
2	Документальне підтвердження факту пошкодження/знищення	Доведення факту знищення або пошкодження запасів за допомогою фото, актів та іншої документації
3	Встановлення вартості пошкоджених/знищених запасів	Оцінка вартості запасів, які пошкоджено або знищено. Доказовою базою можуть слугувати ціни придбання або собівартість виробництва
4	Списання з балансу	Здійснення бухгалтерського запису про списання пошкоджених або знищених запасів на інші витрати звичайної діяльності
5	Фінальне документальне оформлення	Оформлення документації, що підтверджує факт списання пошкоджених/знищених запасів, наприклад актів списання

Джерело: авторське представлення на основі [19]

Розмір отриманих підприємством збитків визначається згідно до Порядку [20].

В умовах війни непоодинокими є випадки, коли члени інвентаризаційної комісії тимчасово перебувають за кордоном або працюють у дистанційному режимі. У такому разі фахівці [21] рекомендують проводити інвентаризацію із відеофіксацією у режимі реального часу. Процес у такому випадку буде складатися із низки послідовних дій:

- 1) розробка Порядку проведення віддаленої інвентаризації;
- 2) встановлення конкретних місць на підприємстві, де інвентаризація можлива віддалено;
- 3) обґрунтування причин проведення інвентаризації віддалено;
- 4) встановлення переліку працівників підприємства, відповідальних за проведення відеотрансляції;
- 5) опис технічних параметрів відеоапаратури;
- 6) погодження порядку підписання інвентаризаційних документів членами інвентаризаційної комісії.

Навіть незважаючи на організаційно та методично правильне здійснення інвентаризації запасів, у сучасних умовах завжди слід враховувати існування невизначеності щодо врахування окремих категорій запасів у складі активів.

**Висновки.** У представленій статті ми продовжуємо цикл досліджень, пов'язаних із організацією та методикою проведення інвентаризації, розпочатих нами у [3-5], оскільки російсько-українська війна внесла свої корективи у цей процес щодо таких його аспектів:

- особливості проведення (позбавлення статусу обов'язкової) на тимчасово окупованих територіях та у зонах бойових дій;
- можливості проведення інвентаризації у дистанційному форматі через відсутність окремих членів інвентаризаційної комісії;
- заміни матеріально відповідальних осіб, яких було мобілізовано до лав ЗСУ;
- списання майна, яке знаходиться на тимчасово окупованій території або в районах бойових дій;
- особливості реалізації інвентаризаційного процесу у випадку релокації бізнесу з окупованих територій та районів бойових дій.

Перспективи подальших досліджень у представленій проблематиці бачимо у розробці аналітичних рахунків для обліку результатів інвентаризації запасів з врахуванням продовження воєнного стану.

#### Список використаних джерел:

1. Беренда Н.І., Хабенко О.В. Особливості інвентаризації виробничих запасів на підприємствах харчової промисловості. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 1 (164). С. 125–127.
2. Бровко О.Т., Бондар Н.В., Тереп Л.О. Етапи проведення інвентаризації товарно-матеріальних цінностей роздрібного підприємства. *Вісник НТУ "ХП"*: *Технічний прогрес та ефективність виробництва*. 2008. № 55. С. 25–28.
3. Височан О.С., Височан О.О. Інвентаризація: сутність, класифікація, принципи, функції та завдання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 22. Ч.1. С. 48–52.
4. Височан О.С., Височан О.О. Інвентаризація: документальне оформлення. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2018. Вип. 34. С. 89–94.
5. Височан О.С., Височан О.О. Регулювання інвентаризаційних різниць у бухгалтерському обліку. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2018. № 3 (61). С. 110–117. DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2018-3-61-16>
6. Круковська О.В. Удосконалення обліку, інвентаризації, та контролю наявності та руху виробничих запасів на підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 7. С. 58–61.
7. Кузьмін Дм.Л. Результати інвентаризації та їх відображення в бухгалтерському обліку. *Вісник ЖДТУ: Економічні науки*. 2007. № 4 (42). С. 99–104.
8. Кузьмін Дм.Л. Інвентаризація як економічна категорія: визначення, значення. *Вісник ЖДТУ: Економічні науки*. 2008. № 3 (45). С. 120–132.

9. Мезенцева Н.М., Вінниченко Т.Л., Левченко Т.В. Сучасні дефініції та класифікація інвентаризації в умовах господарювання підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31 (70). № 3. С. 151–158. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-3-60>

10. Приймак О.Ю. Інвентаризація запасів: сучасні проблеми методики та практики. *Формування ринкової економіки*. 2007. Вип. 17. С. 349–356.

11. Сайко О.В. Інвентаризація запасів на молокопереробних підприємствах: галузевий аспект. URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/3364/1/20161207\\_509.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/3364/1/20161207_509.pdf)

12. Бондаренко О.М., Руденко Л.О. Організація і методологія проведення аудиту запасів та шляхи його вдосконалення. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-39>

13. Шендригоренко М.Т. Виробничі запаси: нормативно-правове регулювання обліку та пропозиції з підвищення ефективності внутрішнього аудиту. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2019. Вип. 36. С. 182–187.

14. Левченко О.П. Шляхи удосконалення організації обліку виробничих запасів. *Збірник Наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету*. 2014. № 4 (28). С. 266–270.

15. Малярова С.В. Організація обліку виробничих запасів: сучасний стан та напрями вдосконалення. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2016. Вип. 17. Ч. 2. С. 147–149.

16. Про затвердження Положення про інвентаризацію активів та зобов'язань: Наказ Міністерства фінансів України від 02.09.2014 № 879.

17. Про затвердження Порядку подання фінансової звітності: Постанова Кабінету Міністрів України від 28.02.2000 № 419.

18. Про затвердження Переліку територій, на яких ведуться (велися) бойові дії або тимчасово окупованих Російською Федерацією: Наказ Міністерства з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України від 22.12.2022 № 309.

19. Савченко О. Списання пошкоджених та знищених запасів під час воєнного стану. URL: <https://factor.academy/blog/spisannya-poshkodzenix-ta-znishhenix-zapasiv-pid-chas-voyennogo-stanu>

20. Про затвердження Порядку визначення шкоди та збитків, завданих Україні внаслідок збройної агресії Російської Федерації: Постанова Кабінету Міністрів України від 20.03.2022 № 326.

21. Озерова О. Інвентаризація – 2022 в умовах війни. URL: <https://seminar.expertus.com.ua/171-inventaryzatsiia-2022-v-umovakh-viiny-1-hodyna>

### References:

1. Berenda N. I., Khabenko O. V. (2015) Osoblyvosti inventaryzatsii vyrobnychych zapasiv na pidpriemstvakh kharchovoi promyslovosti [Features of inventory of production stocks at food industry enterprises]. *Formation of market relations in Ukraine*, vol. 1 (164), pp. 125–127.

2. Brovko O. T., Bondar N. V., Terepa L. O. (2008) Etapy provedennia inventaryzatsii tovarno-materialnykh tsinnosti rozdrubnoho pidpriemstva [Stages of inventory of inventory at a retail enterprise]. *Visnyk NTU "KhPI": Tekhnichniy prohres ta efektyvnist vyrobnytstva*, vol. 55, pp. 25–28.

3. Vysochan O. S., Vysochan O. O. (2018) Inventaryzatsiia: sutnist, klasyfikatsiia, pryntsyipy, funktsii ta zavdannia [Inventory: definition, classification, principles, functions, and objectives]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*. vol. 22, p. 1, pp. 48–52.

4. Vysochan O. S., Vysochan O. O. (2018) Inventaryzatsiia: dokumentalne oformlennia [Inventory: documentary]. *International Humanitarian University Herald*, vol. 34, pp. 89–94.

5. Vysochan O. S., Vysochan O. O. (2018) Rehuliuвання inventaryzatsiinykh riznyts u bukhhalterskomu obliku [Regulation of inventory differences in accounting]. *Scientific View: Economics and Management*, vol. 3 (61), pp. 110–117. DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2018-3-61-16>

6. Krukovska O. V. (2018) Udoshkonalennia obliku, inventaryzatsii, ta kontroliu naiavnosti ta rukhu vyrobnychych zapasiv na pidpriemstvakh [Improvement of accounting, inventory and control of the availability and movement of inventory at enterprises]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 7, pp. 58–61.

7. Kuzmin Dm. L. (2007) Rezultaty inventaryzatsii ta yikh vidobrazhennia v bukhhalterskomu obliku [Inventory results and their reflection in accounting]. *Visnyk ZhDTU: Ekonomichni nauky*, vol. 4 (42), pp. 99–104.

8. Kuzmin Dm. L. (2008) Inventaryzatsiia yak ekonomichna katehoriia: vyznachennia, znachennia [Inventory as an economic category: definition, significance]. *Visnyk ZhDTU: Ekonomichni nauky*, vol. 3 (45), pp. 120–132.

9. Mezentseva N. M., Vinnychenko T. L., Levchenko T. V. (2020) Suchasni definitsii ta klasyfikatsiia inventaryzatsii v umovakh hospodariuvannia pidpriemstva [Modern definitions and classifications of inventory in the conditions of business of the enterprise]. *Scientific notes of Taurida National V.I. Vernadsky University Series: Economy and Management*, vol. 31 (70), no. 3, pp. 151–158. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-3-60>

10. Pryimak O. Iu. (2007) Inventaryzatsiia zapasiv: suchasni problemy metodyky ta praktyky [Inventory of stocks: modern problems of methodology and practice]. *Formation of market economy*, vol. 17, pp. 349–356.

11. Saiko O. V. Inventaryzatsiia zapasiv na molokopererobnykh pidpriemstvakh: haluzevyi aspekt [Inventory of stocks at dairy processing enterprises: an industry aspect]. Available at: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/3364/1/20161207\\_509.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/3364/1/20161207_509.pdf) (accessed May 30, 2024).

12. Bondarenko O. M., Rudenko L. O. (2022) Orhanizatsiia i metodolohiia provedennia audytu zapasiv ta shliakhy yoho vdoskonalennia [Organization and methodology of audit of inventories and ways of its improvement]. *Economy and Society*, vol. 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-39>.

13. Shendryhorenko M. T. (2019) Vyrobnychi zapasy: normatyvno-pravove rehuliuвання obliku ta propozyzii z pidvyshchennia efektyvnosti vnutrishnoho audytu [Industrial stocks: legal regulation of accounting and proposals for improving the efficiency of internal audit]. *International Humanitarian University Herald. Economics and Management*, vol. 36, pp. 182–187.

14. Levchenko O. P. (2014) Shliakhy udoskonalennia orhanizatsii obliku vyrobnychykh zapasiv [Ways to improve the organisation of inventory accounting]. *Scientific bulletin of the Tavria State Agrotechnological University*, vol. 4 (28), pp. 266–270.

15. Maliarova S. V. (2016) Orhanizatsiia obliku vyrobnychykh zapasiv: suchasnyi stan ta napriamy vdoskonalennia [Organization of accounting of inventory: current status and trends of improvement]. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series "Economic Sciences"*, vol. 17, p. 2, pp. 147–149.

16. On approval of the regulation on inventory of assets and liabilities: Order of the Ministry of Finance of Ukraine dated September 02, 2014, No. 879. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1365-14#Text> (accessed May 30, 2024)

17. On approval of the procedure for submission of financial statements: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated February 28, 2000, No. 419. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/419-2000-%D0%BF#Text> (accessed May 30, 2024)

18. On approval of the list of territories in which military operations are (were) conducted or temporarily occupied by the Russian Federation: Order of the Ministry of Reintegration of the Temporarily Occupied Territories of Ukraine dated December 22, 2022, No. 309. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1668-22#Text> (accessed May 30, 2024)

19. Savchenko O. Spysannia poshkodzhennykh ta znyshchennykh zapasiv pid chas voiennoho stanu [Write-off of damaged and destroyed inventories during martial law]. Available at: <https://factor.academy/blog/spisannya-poshkodzhennykh-ta-znishhenix-zapasiv-pid-chas-voyennogo-stanu/> (accessed May 30, 2024)

20. On approval of the procedure for determining the damage and losses caused to Ukraine as a result of the armed aggression of the Russian Federation: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated March 20, 2022, No. 326. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/326-2022-%D0%BF#Text> (accessed June 4, 2024)

21. Ozerova O. (2022) Inventaryzatsiia – 2022 v umovakh viiny [Inventory – 2022 in the context of war]. Available at: <https://seminar.expertus.com.ua/171-inventaryzatsiia-2022-v-umovakh-viiny-1-hodyna> (accessed June 4, 2024)

---

# ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА, СТРАХУВАННЯ ТА ФОНДОВИЙ РИНОК

---

УДК 336.226.2:330.35

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.22>

**Західна О.Р.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансового менеджменту,  
Львівський національний університет імені Івана Франка  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4964-3472>

**Михальчук С.В.**

здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня освіти,  
Львівський національний університет імені Івана Франка  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-2187-3082>

**Західний Р.В.**

здобувач вищої освіти третього освітньо-наукового рівня освіти,  
Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього  
Національної академії наук України  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6204-3215>

**Zahidna Oksana, Mykhalchuk Sofia**

Ivan Franko National University of Lviv

**Zahidniy Roman**

State Institution "M.I. Dolishniy Institute of Regional Research  
of the NAS of Ukraine"

## ПОДАТОК НА НЕРУХОМЕ МАЙНО У ЛЬВІВСЬКІЙ МІСЬКІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ

### REAL ESTATE TAX IN THE LVIV URBAN TERRITORIAL HROMADA

---

*Мета.* Головною метою цієї статті є визначення теоретичних основ функціонування податку на нерухоме майно, вивчення практичного аспекту його збору, а також аналіз оподаткування нерухомості у Львівській міській територіальній громаді. Актуальність теми визначається декількома ключовими факторами. По-перше, податок на нерухоме майно є одним із основних джерел доходів місцевих бюджетів, тому вивчення його структури, ефективності та впливу на економічний розвиток міста має велике значення для забезпечення фінансової стабільності та соціального зростання. По-друге, останні роки характеризуються зростанням інтересу до регіональної економічної політики та місцевого самоврядування, що робить дослідження оподаткування нерухомості важливим для формування ефективних стратегій розвитку міста. Методика дослідження. Теоретико-методологічною основою дослідження стали аналіз законодавства про оподаткування нерухомості в Україні та практичні аспекти застосування податку на нерухоме майно у Львівській міській територіальній громаді. Для досягнення поставленої мети використано загальнонаукові та спеціальні методи наукового дослідження, а саме: метод логічно-теоретичного аналізу, абстрагування, узагальнення, систематизації, метод кількісного та якісного порівняння, методи графічного зображення даних та інші. Результати. У статті досліджується сутність податку на нерухомість,

---

його особливості та вплив на місцевий бюджет. Також детально розглянуті ставки податку на нерухомість для кожної зони Львівської міської територіальної громади та процес його нарахування. Крім цього, у дослідженні було проаналізовано внесок Львівської міської громади у загальний обсяг сплачених податків на нерухомість у Львівській області. Додатково, було проведено порівняльний аналіз між різними регіонами країни щодо рівня сплати фізичними особами цього податку. Запропоновано принципи покращення оподаткування нерухомого майна фізичних осіб у Львівській міській територіальній громаді. Зроблені висновки вказують, що подальше удосконалення процедур нарахування даного податку має велике значення для забезпечення більшої прозорості, справедливості та ефективності у місцевому оподаткуванні. Наукова новизна. Проведений комплексний аналіз поточного стану оподаткування нерухомості у Львівській міській територіальній громаді, зокрема, наочне зображення зон громади та розгляд податкових ставок для кожної з них. Практична цінність. Дослідження надає детальний огляд сучасної системи оподаткування нерухомості у Львівській міській територіальній громаді. Ця інформація може бути корисною для місцевих органів влади, фінансових аналітиків та експертів з податкового планування для удосконалення податкової системи та забезпечення стабільних фінансових потоків у громаді.

**Ключові слова:** податок, нерухомість, майно, місцевий бюджет, Львівська міська громада, ставки податку, об'єкт оподаткування.

*Goal. The main goal of this article is to determine the theoretical basis of the functioning of the real estate tax, study the practical aspect of its collection, as well as the analysis of real estate taxation in the Lviv City Community. Actuality of theme. The relevance of the topic is determined by several key factors. First, the real estate tax is one of the main sources of income for local budgets, so studying its structure, efficiency and impact on the economic development of the city is of great importance for ensuring financial stability and social growth. Secondly, recent years have been characterized by a growing interest in regional economic policy and local self-government, which makes the study of real estate taxation important for the formulation of effective city development strategies. Research methodology. The theoretical and methodological basis of the study was the analysis of legislation on real estate taxation in Ukraine and practical aspects of the application of real estate tax in the Lviv City Community. To achieve the goal, general scientific and special methods of scientific research were used, namely: the method of logical-theoretical analysis, abstraction, generalization, systematization, the method of quantitative and qualitative comparison, methods of graphic representation of data, and others. The results. The article examines the essence of the real estate tax, its features and impact on the local budget. Real estate tax rates for each zone of the Lviv City Community and the process of its calculation are also discussed in detail. In addition, the study analyzed the contribution of the Lviv City Community to the total volume of paid taxes on real estate in the Lviv region. In addition, a comparative analysis was conducted between different regions of the country regarding the level of payment of this tax by individuals. The principles of improving the taxation of immovable property of individuals in the Lviv City Community are proposed. The conclusions drawn indicate that further improvement of the procedures for calculating this tax is of great importance to ensure greater transparency, fairness and efficiency in local taxation. Scientific novelty. A comprehensive analysis of the current state of real estate taxation in the Lviv City Community was carried out, in particular, a visual representation of community zones and consideration of tax rates for each of them. Practical value. The study provides a detailed overview of the modern real estate taxation system in the Lviv City Community. This information can be useful for local authorities, financial analysts and tax planning experts to improve the tax system and ensure stable financial flows in the community.*

**Keywords:** tax, real estate, property, local budget, Lviv City Community, tax rates, object of taxation.

**Постановка проблеми.** В умовах постійних змін у податковому законодавстві та соціально-економічному середовищі, ретельний аналіз системи оподаткування нерухомості надає можливість ідентифікувати проблемні аспекти та пропонувати шляхи їх вирішення для підвищення ефективності місцевого оподаткування та забезпечення сталого розвитку міста. Наприклад, одна з проблем полягає у неоднорідності ставок податку на нерухомість для різних зон Львівської міської громади та можливих наслідків цього нерівномірного підходу до оподаткування. Деякі зони можуть бути перенавантажені податковим тягарем, що може призвести до негативних наслідків для

мешканців та бізнесу, тоді як інші можуть мати недостатньо зрівняні ставки, що може вплинути на фінансову стабільність міста. Іншою проблемою є ефективність процесу нарахування податку та його збору, яка може стати на заваді досягненню максимального потенціалу цього джерела доходів для місцевого бюджету.

Таким чином, дослідження теми податку на нерухомість у Львівській міській територіальній громаді має важливе значення для розуміння механізмів фінансового забезпечення та розвитку місцевих територій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Наукові дослідження цієї теми знаходять відображення у працях таких українських вчених: Аблязової Е.З., Багрія А.А., Благуна І.Г., Гончаренка М.В., Дулька А.М., Занька Б.М., Захарова О.В., Луценка І.С., Гоголінського В.В., Матвійчука Н.М. та інших.

Вивчення проблематики справляння податку на нерухоме майно серед вчених має кілька ключових напрямків досліджень. Деякі зосереджуються на аналізі структури та ставок податку на нерухомість в різних зонах громади з метою виявлення нерівномірності в їх застосуванні. Інші дослідження спрямовані на вивчення ефективності системи нарахування та збору податку з нерухомості, зокрема, виявлення можливих проблем у процесі збирання податкових платежів. Крім того, останні публікації також звертають увагу на можливість використання інноваційних підходів у системі оподаткування нерухомості, таких як цифрові технології та аналітичні інструменти для покращення ефективності та прозорості цього процесу. Аналіз цих досліджень та публікацій дозволить зрозуміти поточний стан та напрямки розвитку встановленої проблеми та визначити можливість подальших досліджень у даній темі.

**Формулювання цілей статті.** Головною ціллю цієї роботи є глибокий аналіз системи оподаткування нерухомого майна у Львівській міській територіальній громаді. Основними завданнями є розгляд сутності податку на нерухомість, аналіз його особливостей та впливу на місцевий бюджет та економічний розвиток міста. Додатково, стаття має на меті детально проаналізувати ставки податку для різних зон Львівської міської громади та процес їх нарахування з урахуванням індивідуальних характеристик об'єктів нерухомості.

**Виклад основного матеріалу.** Однією з ключових передумов побудови демократичної держави є розвиток місцевого самоврядування. Система ефективного управління на рівні місцевих органів влади вимагає наявності достатнього обсягу фінансових ресурсів, які формуються за рахунок їх власних податкових доходів. Відтак основним елементом фінансової автономії місцевої влади є місцеві податки та збори, а саме – майнові податки. Серед них важливе місце займає податок на нерухомість.

Податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, є обов'язковим платежем, що справляється до місцевого бюджету з фізичних та юридичних осіб, які є власниками об'єктів житлової та/або нежитлової нерухомості [1].

Згідно з ст. 14.1.129. Податкового кодексу України, об'єктами оподаткування податком на нерухомість є об'єкти житлової та нежитлової нерухомості, у тому числі їх частка [2], перелік яких наведено у таблиці 1.

Таблиця 1

### Об'єкти оподаткування податком на нерухомість

Житлова нерухомість	Нежитлова нерухомість
Житловий будинок, прибудова до житлового будинку, квартири, котедж, кімнати у багатосімейних (комунальних) квартирах, садовий будинок, дачний будинок.	Готельні, офісні, торговельні будівлі, гаражі, промислові будівлі та склади, будівлі для публічних виступів (казино, ігрові будинки), господарські (присадибні) будівлі, інші будівлі.

*Джерело: розроблено авторами за даними [2]*



Розмір податку на нерухоме майно залежить від ставок, які приймають територіальні громади, де розташований об'єкт нерухомості. Ставка податку не може перевищувати 1,5% розміру мінімальної заробітної плати станом на 1 січня року, за який він нараховується [3].

База оподаткування об'єкта/об'єктів житлової нерухомості, в тому числі їх часток, що перебувають у власності фізичної особи платника податку, зменшується:

а) для квартири/квартир незалежно від їх кількості – на 60 м<sup>2</sup>;

б) для житлового будинку/будинків незалежно від їх кількості – на 120 м<sup>2</sup>;

в) для різних типів об'єктів житлової нерухомості, в тому числі їх часток (у разі одночасного перебування у власності платника податку квартири/квартир та житлового будинку/будинків, у тому числі їх часток), – на 180 м<sup>2</sup>.

Таке зменшення надається один раз за кожний базовий податковий (звітний) період (рік) [4]. Тобто якщо у фізичної особи є квартира на 90 м<sup>2</sup>, то вона платитиме податок лише за 30 м<sup>2</sup> (90 м<sup>2</sup> – 60 м<sup>2</sup>).

Після повномасштабного вторгнення РФ на територію України податкове законодавство пройшло ряд змін, щоб відповідати поточним реаліям. Зокрема, були внесені зміни на законодавчому рівні пов'язані з регулюванням оподаткування нерухомого майна. Так, у Податковому кодексі України було зроблено доповнення до переліку об'єктів нерухомості, за які не нараховується та не сплачується цей вид податку. Це стосується об'єктів житлової та нежитлової нерухомості, які зазнали знищення або пошкодження внаслідок воєнних дій, диверсій або терористичних актів, спричинених збройною агресією РФ. Також було вказано те, що місцеві ради, військові адміністрації чи військово-цивільні адміністрації мають право звільняти платників від сплати податку на нерухоме майно або зменшувати його розмір у період дії воєнного стану.

Розглянувши загальні характеристики оподаткування нерухомого майна в Україні, доцільно провести його аналіз на конкретному прикладі Львівської міської громади. Такий підхід є цілком обґрунтованим з метою дослідження специфічних особливостей оподаткування нерухомості на місцевому рівні.

Згідно з даними Головного управління ДПС у Львівській області, у 2023 році податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, нараховувався фізичним особам – власникам об'єктів нерухомості (будинків, квартир, об'єктів нежитлової нерухомості) за 2022 рік, виходячи з розміру ставки податку, яка встановлюється за рішенням сільської, селищної, міської ради або об'єднаних територіальних громад, залежно від місця розташування (зональності) та типів таких об'єктів нерухомості у розмірі, що не перевищує 1,5 відсотки мінімальної заробітної плати, встановленої на 1 січня 2022 року (6 500 гривень) [3].

За таким ж принципом у 2024 році податок буде нараховуватися за звітний 2023 рік, тому його ставка розраховується виходячи із мінімальної заробітної плати, встановленої на 01.01.2023, яка складала 6 700 гривень. Проте, до 2024 року максимальна ставка податку у Львівській міській територіальній громаді становила 1,5% мінімальної зарплати на 1 січня податкового року, а з 2024 року вона змінилася і тепер становить 1% розміру мінімальної зарплати за квадратний метр. Значить, максимальна ставка за кожен «зайвий» квадратний метр не може перевищувати 67 гривень [3].

З 2021 року територію Львівської міської громади поділено на три зони (їх зображено на рис. 1), де діють різні ставки для об'єктів нерухомості.

У першій зоні у 2024 році діє ставка 1% і до неї входять такі населені пункти: м. Львів, смт. Брюховичі, смт. Рудне, м. Винники, м. Дубляни, с. Рясне-Руське, с. Малехів. Отже, житло у центрі Львова, на Збоїщах, Левандівці чи десь у Дублянах оподатковується за однаковою ставкою [6].

У другій зоні діє ставка 0,75% і до неї входять населені пункти: с. Гряда, с. Воля-Гомулецька, с. Підрясне, с. Лисиничі, с. Підбірці, с. Великі Грибовичі, с. Малі Грибовичі, с. Зашків [6].

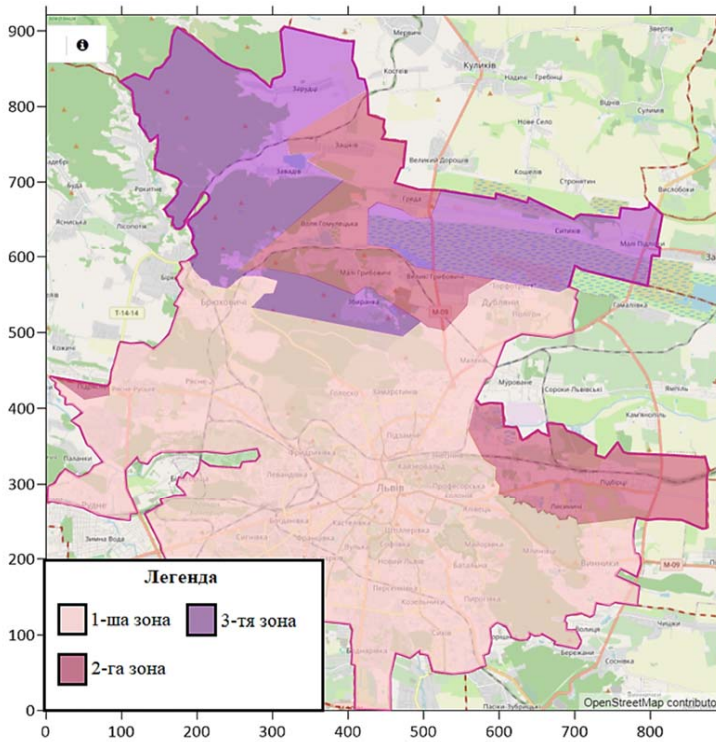


Рис. 1. Зони Львівської міської громади з різними ставками податку на нерухомість  
Джерело: розроблено авторами за даними [5; 6]

Найменша ставка діє у третій зоні – 0,5%. Така ставка на нерухоме майно, нараховується у таких населених пунктах: с. Збиранка, с. Зарудці, с. Малі Підліски, с. Ситихів, с. Завадів. Тобто ставка податку для цієї зони не змінилась, але, враховуючи, що у 2023 році дещо зросла мінімальна зарплата, то для мешканців сіл цієї групи, податок зріс з 32,50 до 33,50 грн за квадратний метр [6].

Тепер проаналізуємо доходи з податку на нерухомість до бюджету Львівської міської громади протягом 2021-2023 рр. (див. рисунок 2).

Проаналізувавши рис. 2 можна стверджувати, що податок на нерухоме майно сплачений юридичними особами, які є власниками об'єктів житлової нерухомості протягом аналізованого періоду зазнав невеликих коливань. У 2022 р. проти 2021 р. він зменшився на 6,9%, а у 2023 р. проти 2022 р. збільшився на 6,2%. Тоді як податок на нерухоме майно сплачений фізичними особами, які є власниками об'єктів житлової нерухомості у 2022 р. проти 2021 р. незначно зменшився на 2,3%, а у 2023 р. проти 2022 р. різко зріс на 347,2%.

Податок на нерухоме майно, сплачений фізичними особами, які є власниками об'єктів нежитлової нерухомості протягом аналізованого періоду мав тенденцію до зростання. У 2022 р. проти 2021 р. він зріс на 5,7%, а у 2023 р. проти 2022 р. – на 174,6%. Що стосується податку на нерухоме майно, сплаченому юридичними особами, які є власниками об'єктів нежитлової нерухомості, то у 2022 р. проти 2021 р. він різко зріс на 83,4%, але у 2023 р. проти 2022 р. незначно скоротився на 5,6%.

В цілому надходження від податку на нерухомість до бюджету Львівської області були значними (див. таблицю 2).

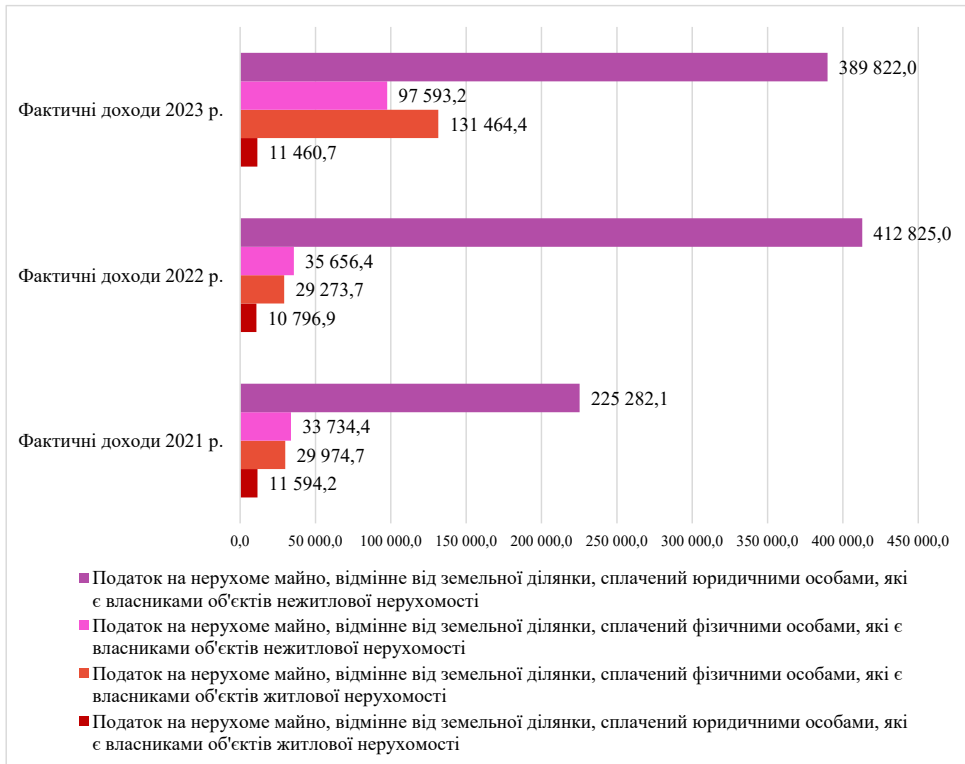


Рис. 2. Динаміка доходів від податку на нерухомість до бюджету Львівської МТГ протягом 2021-2023 рр., тис. грн

Джерело: розроблено авторами за даними [1]

Таблиця 2

Доходи від податку на нерухомість до Зведеного бюджету Львівської області за 2021-2023 рр., тис. грн

Найменування податку	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Податок на нерухоме майно сплачений юридичними особами за об'єкти житлової нерухомості	13 767,4	12 959,3	14 005,1
Податок на нерухоме майно сплачений фізичними особами за об'єкти житлової нерухомості	63 188,4	57 890,1	196 878,9
Податок на нерухоме майно сплачений фізичними особами за об'єкти нежитлової нерухомості	91 171,8	96 802,2	205 024,2
Податок на нерухоме майно сплачений юридичними особами за об'єкти нежитлової нерухомості	355 180,6	567 663,0	584 410,2

Джерело: розроблено авторами за даними [7]

У підсумку надходження до місцевих бюджетів Львівщини податку на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, у 2023 р. становили 1 000,3 млн грн. У порівнянні з 2022 р. вони збільшилися на 36,1% або на 265,0 млн грн, а у порівнянні з 2021 р. – на 91,2% або на 477,0 млн грн.

Згідно з даними головного управління ДПС у Львівській області, надходження податку на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, у січні-лютому 2024 р.

становили 194,2 млн грн У порівнянні з відповідним періодом 2023 р. вони збільшилися на 29,9 млн грн або на 18,2%. Надходження цього податку у лютому 2024 р. становили 52,8 млн грн Збільшення в порівнянні з відповідним періодом 2023 р. становить на 20,6 млн грн або на 64,2% [3].

Крім цього, у Львівській області фізичні особи у 2023 р. сплатили 196,88 млн грн податку за житлову нерухомість, тоді як у Київській – 153,28 млн грн [3] (див. рисунок 3).

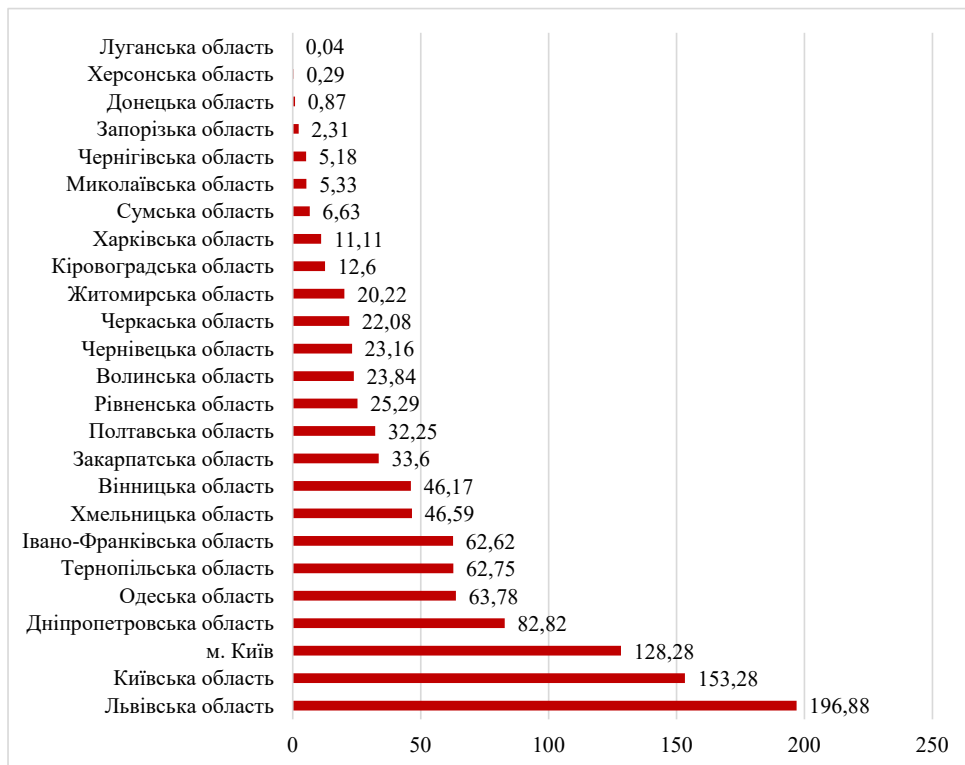


Рис. 3. Податок на нерухоме майно, сплачений фізичними особами за житлову нерухомість по областях України у 2023 р., млн грн

Джерело: розроблено авторами за даними [3]

Проаналізувавши рис. 3 можна стверджувати, що найменший податок на житлову нерухомість фізичні особи заплатили в Луганській, Херсонській, Донецькій, Запорізькій, Чернігівській, Миколаївській та Сумській областях, що пов'язано з повномасштабним вторгненням РФ на територію України.

Варто відзначити, що серед доходів, отриманих від податку на нерухомість у Львівській області, найбільшу частку займає саме Львівська міська громада. До прикладу, у 2023 р. доходи від податку на нерухоме майно у Львівській міській громаді склали близько 63% від відповідних доходів у Львівській області.

У Львівській міській територіальній громаді, подібно до інших громад України, існують системні проблеми, пов'язані з оподаткуванням нерухомого майна. Ці проблеми найперше включають неефективність збору цього виду податку, а також помітним фактором у системі оподаткування нерухомості у Львівській громаді є нерівномірність застосування податкових ставок. Це може призводити до несправедливого розподілу податкового навантаження серед різних категорій власників нерухомості,

зокрема між фізичними та юридичними особами, а також між різними зонами громади. Недоліки у зборі податку на нерухоме майно можуть бути пов'язані з недостатньою ефективністю механізмів контролю за сплатою податків, великою кількістю неплатників або недостатньою своєчасністю їх сплати. Такі проблеми можуть мати негативний вплив на фінансову стійкість місцевого бюджету та ефективність місцевого самоврядування. Для їх вирішення необхідні комплексні заходи, спрямовані на удосконалення податкової політики, збільшення ефективності збору податків і забезпечення справедливості в оподаткуванні нерухомості.

**Висновки.** Отже, податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, є одним із місцевих податків та належить до складу групи податків на майно. Він застосовується до об'єктів, які можна поділити на житлову та нежитлову нерухомість. У законодавчому визначенні бази оподаткування застосовується уніфікований підхід до встановлення частини нерухомого майна, яка звільняється від оподаткування. Незалежно від того, хто є платником та його фінансового стану, база оподаткування об'єкта житлової нерухомості зменшується на певну кількість квадратних метрів відповідно до визначених норм: для квартир – 60 м<sup>2</sup>, для будинків – 120 м<sup>2</sup>, для різних типів нерухомості – 180 м<sup>2</sup>.

Податок на нерухомість є важливим джерелом доходів і для бюджету Львівської міської територіальної громади, і загалом для бюджету Львівської області. Адже протягом аналізованого періоду з 2021 по 2023 рр. доходи з цього виду податку виявилися значною частиною бюджетних надходжень, що підтверджує важливість цього джерела фінансування для забезпечення функціонування місцевих та обласних владних структур.

Львівська міська територіальна громада поділена на три зони, де діють різні ставки оподаткування нерухомого майна. У першій зоні, до якої входить м. Львів, смт. Брюховичі, смт. Рудне, м. Винники, м. Дубляни, с. Рясне-Руське, с. Малехів, встановлена найвища ставка цього податку у розмірі 1%. На нашу думку, система зон оподаткування нерухомого майна в Львівській міській громаді представляє собою досить ретельно розроблену та збалансовану структуру. Вона враховує різноманітність міських районів, їх економічні та соціокультурні особливості, а також рівень розвитку та потреби населення. Чітке визначення зон дозволяє встановлювати адекватні податкові ставки, які відповідають конкретним умовам кожної території.

Незважаючи на значний обсяг доходів до бюджету Львівської міської громади від податку на нерухомість, існує ряд проблем, пов'язаних із цим видом оподаткування. Вони стосуються недостатньої ефективності збору цього виду податку, нерівномірного застосування ставок, а також неефективності механізмів контролю за справлянням податку.

Наші пропозиції щодо покращення оподаткування нерухомого майна фізичних осіб у Львівській міській територіальній громаді ґрунтуються на декількох принципах, які сприяють більш ефективному та справедливому збору податків. Перш за все, ми вважаємо, що податок на нерухоме майно має бути обов'язковим для всіх власників такого майна, щоб забезпечити універсальність оподаткування. Крім того, оподаткування повинно бути диференційованим, залежно від якості майна, його вартості та місця розташування, щоб забезпечити більш справедливий розподіл податкового навантаження. Важливо також, щоб процес збору податку не був надто складним для адміністрування та не ставав обтяжливим для власників майна. Більше того, рекомендується враховувати зміну вартості майна з часом, щоб оподаткування було прогресивним, ураховуючи як зростання, так і знецінення майна, що відображає його актуальну вартість.

**Список використаних джерел:**

1. Офіційний сайт Львівської міської ради. URL: <https://city-adm.lviv.ua/> (дата звернення: 26.03.2024).
2. Податковий кодекс України: Закон України від 2 грудня 2010 р. № 2755-VI. *Відомості Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17/ed20230903#n6392> (дата звернення: 26.03.2024).
3. Офіційний сайт Головного управління ДПС у Львівській області. URL: <https://lv.tax.gov.ua/dfs-u-regioni/golov-upr/kontakti/> (дата звернення: 05.04.2024).
4. Офіційний портал Державної податкової служби України. URL: <https://zp.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/print-420196.html> (дата звернення: 30.03.2024).
5. Відкриті дані земельного кадастру України. URL: <https://kadastr.live/> (дата звернення: 31.03.2024).
6. Офіційний портал місцевої статистики Львівщини. URL: <https://stat.loda.gov.ua/> (дата звернення: 31.03.2024).
7. Державний веб-портал бюджету для громадян. Місцеві бюджети. URL: <https://openbudget.gov.ua/> (дата звернення: 02.04.2024).

**References:**

1. Ofitsiynyi sait Lvivskoi miskoi rady [Official website of the Lviv City Council]. Available at: <https://city-adm.lviv.ua/> (accessed March 26, 2024).
2. Tax Code of Ukraine No. 2755-VI (2010, December 2). *Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrayiny*. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17/ed20230903#n6392> (accessed March 26, 2024).
3. Ofitsiynyi sait Holovnoho upravlinnia Derzhavnoi podatkovoi sluzhby u Lvivskii oblasti [The official website of the Main Department of the State Tax Service in the Lviv region]. Available at: <https://lv.tax.gov.ua/dfs-u-regioni/golov-upr/kontakti/> (accessed April 5, 2024).
4. Ofitsiynyi portal Derzhavnoi podatkovoi sluzhby Ukrainy [The official portal of the State Tax Service of Ukraine]. Available at: <https://zp.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/print-420196.html> (accessed March 30, 2024).
5. Vidkryti dani zemelnoho kadastru Ukrainy [Open data of the land cadastre of Ukraine]. Available at: <https://kadastr.live/> (accessed March 31, 2024).
6. Ofitsiynyi portal mistsevoi statystyky Lvivshchyny [The official portal of local statistics of the Lviv Region]. Available at: <https://stat.loda.gov.ua/> (accessed March 31, 2024).
7. Derzhavnyi veb-portal biudzhetu dlia hromadian. Mistsevi biudzhety [State budget web portal for citizens. Local budgets]. Available at: <https://openbudget.gov.ua/> (accessed April 2, 2024).

УДК 658.5:330.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.23>**Ковальов В.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Херсонський державний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3854-1799>

**Асташов Д.М.**

студент,  
Херсонський державний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-0030-0849>

**Kovalov Vitalii, Astashov Davyd**  
Kherson State University

## ПРОЦЕС ФОРМУВАННЯ ТА НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ СТРУКТУРИ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ

### THE PROCESS OF FORMATION AND OPTIMIZATION OF THE STRUCTURE OF FINANCIAL RESOURCES OF THE BUSINESS ENTITY

У статті розглядається економічна сутність фінансових ресурсів, як матеріальна основа діяльності суб'єктів господарювання. Процес формування фінансових ресурсів є основним елементом фінансового менеджменту суб'єкта господарювання. В теорії та практиці існує велика кількість класифікаційних ознак за якими об'єднують фінансові ресурси в групи: за походженням; етапами формування; за видами господарської діяльності; за термінами використання та інше. Кожен суб'єкт господарювання має свою особливість щодо структури та процесу формування не тільки пасивів та активів, а також і своїх фінансових ресурсів. Для того щоб побудувати оптимальну структуру необхідно проаналізувати та оцінити: джерела їх формування; активи; ефективність їх використання; рентабельність. На процес формування оптимальної структури фінансових ресурсів суб'єкта господарювання впливає велика кількість як внутрішніх та і зовнішніх факторів. Напрямами оптимізації структури фінансових ресурсів можливо об'єднати в певні блоки які пов'язані з процесом їх формування, а саме: економічний, фінансовий, організаційний, технічний, блок забезпечення та функціонування.

**Ключові слова:** фінансові ресурси, суб'єкт господарювання, структура, класифікація, процес формування, ефективність.

The article examines the economic essence of financial resources as the material basis of business entities. In the process of economic activity, financial resources ensure the continuity of economic operations. The process of formation of financial resources is the main element of financial management of a business entity. When considering the financial resources of business entities, it should be noted that they are: an object of financial management, a source of income and risk, as well as a source of debt repayment to the financial system. Classification requirements should be based on quantitative or qualitative characteristics, or on their symbiosis. In theory and practice, there are a large number of classification features that group financial resources into groups: by origin; formation stages; types of economic activity; terms of use, etc. Each economic entity has its own peculiarities regarding the structure and process of forming not only liabilities and assets, but also its financial resources. First of all, it depends on what stage of the life cycle the business entity is in, in which sector of the economy it works, etc. The formed financial resources of the business entity are the basis of its financial and economic stability. This process is influenced by both internal and external determinants. To build an optimal structure, it is necessary to analyze and evaluate: the sources of their formation; assets; efficiency of their use; profitability. Qualitative assessment of the company's financial resources can be carried out using classic methods of economic activity analysis; classical methods of financial analysis; methods of economic and mathematical statistics; econometric methods. The profitability of entrepreneurial activity depends on the effective structure of financial resources. A large number

*of both internal and external factors influence the process of forming the optimal structure of financial resources of a business entity. The directions of optimizing the structure of financial resources can be combined into certain blocks related to the process of their formation, namely: economic, financial, organizational and technical, auxiliary and functional blocks.*

**Key words:** *financial resources, business entity, structure, classification, formation process, efficiency.*

**Постановка проблеми.** Під час війни та нестабільністю економічних процесів в країні перед суб'єктами господарювання постають питання пов'язані з стабільністю їх господарювання. Ці процеси суттєво впливають на структури їх капіталу. Від наявності та достатнього обсягу фінансових ресурсів залежить ведення господарської діяльності суб'єктів господарювання. В процесі управління господарською діяльністю фінансові ресурси посідають головне місце, тому що від їх якості залежить безперервність здійснення операційної діяльності, платоспроможність, рентабельність та ліквідності господарюючого суб'єкта. Найважливішим питанням при формуванні капіталу суб'єкта господарювання є процес пов'язаний з формуванням оптимальної структури його фінансових ресурсів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Різні теоретичні та практичні аспекти проблем формування та оптимізації структури фінансових ресурсів, розглядалися в працях як вітчизняних так і зарубіжних науковців. Тлумаченням та дослідженням природи фінансових ресурсів займалися та займаються такі науковці: Опарін В., Пойда-Носик Н., Грабарчук С., Гудзь О. та інші. Суттєвий теоретичний внесок в процеси формування та ефективність використання фінансових ресурсів зробили такі вчені, як Великий Ю.М., Сукрушева Г.О., Колотуха С., Бречко В., Кравцова Л., Крайник О., Клепікова З., Нікбахт Е., Гропеллі А., Руденко М., Терещенко О. Але не зважаючи на велику кількість наукових здобутків в цій проблематиці, деякі теоретичні та практичні аспекти процесу формування та оптимізації структури потребують подальших досліджень.

**Формулювання цілей статті.** Незважаючи на велику кількість досліджень та наукових праць, які проведені вченими з питань трактування поняття «фінансові ресурси», процес їх формування та оптимізації їх структури, актуальними залишаються питання особливостей процесу формування оптимальної структури фінансових ресурсів господарюючих суб'єктів.

**Виклад основного матеріалу.** Сьогодні суб'єкти господарювання здійснюють свою діяльність на зовнішніх та внутрішніх ринках під впливом жорсткої конкуренції. Матеріальною основою здійснення їхньої діяльності є фінансові ресурси.

Тлумаченням та дослідженням природи фінансових ресурсів приділили та приділяють увагу велика кількість науковців. Але на сьогодні не існує остаточного підходу до визначення цієї категорії. Це обумовлено тим, що дана економічна категорія багатогранна та складна.

Опарін В. наголошують на тому, що «фінансові ресурси є динамічним поняттям, з цільовим спрямуванням» [11].

Пойда-Носик Н. та Грабарчук С. трактують сутності поняття фінансові ресурси, як «сукупність усіх грошових ресурсів, які надійшли на підприємство за певний період або на дату у процесі реалізації продукції, основних та оборотних засобів і видачі зобов'язань» [12, с. 103].

Гудзь О. наголошує на тому, що «фінансові ресурси – сукупність усіх високоліквідних наявних активів, які перебувають у розпорядженні підприємства та призначені для виконання фінансових зобов'язань і розширеного відтворення, пов'язуючи їх обсяг та склад із платоспроможністю підприємства» [3, с. 324].

Куліченко Ю. вказує на те, що фінансові ресурси «це частина коштів, що були сформовані під час створення суб'єкта господарювання, надходять на підприємство



за результатами операційної, інвестиційної та фінансової діяльності для реалізації поставлених завдань та виконання зобов'язань» [5].

Козачок І. дає наступне визначення «фінансові ресурси підприємства – це сукупність усіх грошових ресурсів, які надійшли на підприємство за певний період або на певну дату в процесі реалізації продукції, товарів, робіт, послуг, основних і оборотних засобів та видачі зобов'язань» [6, с. 278].

Сіліна І. та Хацер М. стверджують, що «фінансові ресурси як джерела засобів підприємства, що спрямовуються на формування його активів, по суті, представляють собою грошовий капітал, що використовується підприємством для формування власних активів і здійснення виробничо-господарської діяльності» [15, с. 85].

Проаналізувавши тлумачення поняття «фінансові ресурси», можливо акцентувати увагу на тому, що кожен науковець трактуючи дане поняття закладає в нього певне ключове значення. Так, одні вказують на те, що фінансові ресурси, це – грошові фонди, інші грошові ресурси, високоліквідні активи, грошові фонди цільового призначення, сукупність активів та інше.

Виходячи з цього, фінансові ресурси суб'єкта господарювання – це усі надходження в грошовій або прирівняної до них формі, які акумулюються та використовуються суб'єктом господарювання для ведення своєї діяльності.

Одним із найважливіших елементів фінансового менеджменту суб'єкта господарювання є процес формування його фінансових ресурсів, а саме ефективної її структури. Тому, що вона дає йому змогу отримувати максимальний зиск від усіх видів його діяльності та безперервно її здійснювати.

У зв'язку з цим суб'єкт господарювання повинен ефективно формувати свою структуру фінансових ресурсів.

Як зазначають Великий Ю.М., Сукрушева Г.О. та Подлесецька І.А. «ефективність – економічна категорія, що розкриває основну мету управління підприємством і вимірюється співвідношенням між отриманим результатом і витратами» [2, с. 352].

Основні підходи які висуваються до завдань формування ефективної структури фінансових ресурсів суб'єкта господарювання наведені на рисунку 1.



Рис. 1. Вимоги до формування ефективної структури фінансових ресурсів  
Джерело: [2, с. 353]

Процес формування фінансових ресурсів суб'єкта господарювання є основою яка забезпечує ведення ним фінансово-господарської діяльності. На даний процес впливають різні детермінанти: внутрішні та зовнішні.

Внутрішні детермінанти безпосередньо пов'язані з діяльністю суб'єкта господарювання, тобто вони є несистематичними.

Зовнішні детермінанти знаходяться в прямому взаємозв'язку з господарюючим суб'єктом, та вони є систематичними.

Процес формування фінансових ресурсів суб'єкта господарювання залежить від його розміру та галузі діяльності. В свою чергу процес формування пов'язаний та залежить від джерел з яких надходять кошти.

Джерела формування фінансових ресурсів суб'єкта господарювання поділяються на позиковий та власний капітал.

Також процес формування фінансових ресурсів залежить від механізму їх формування який наведений на рисунку 2.

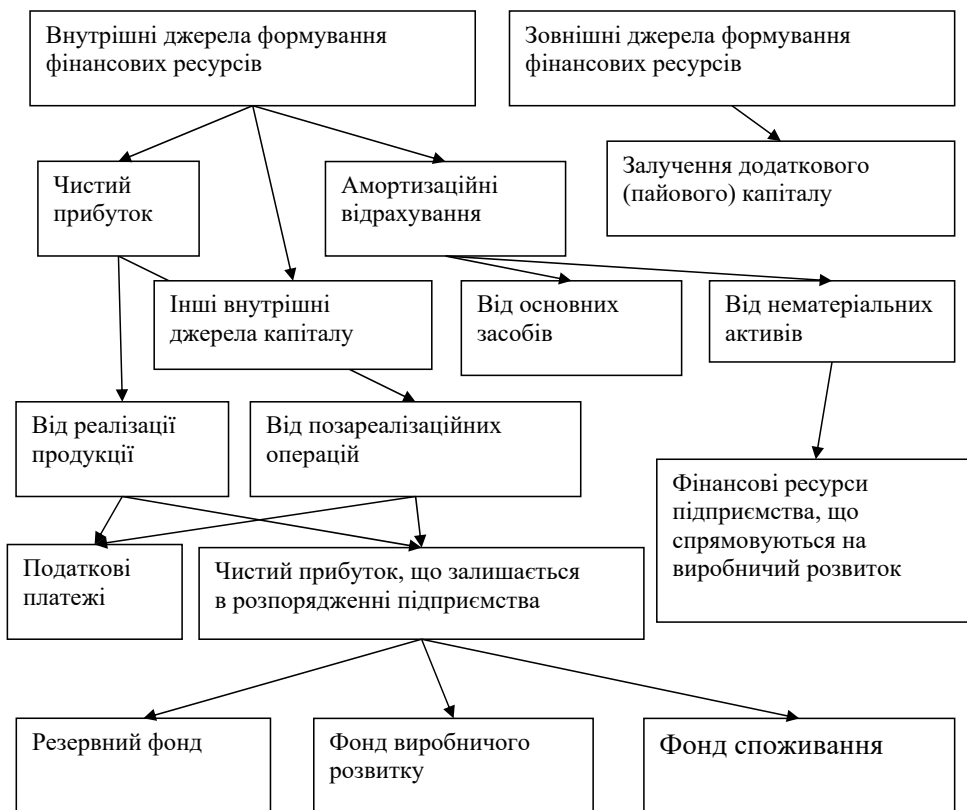


Рис. 2. Механізм формування фінансових ресурсів підприємства  
Джерело: [9, с. 23]

Велике значення для стабільної діяльності суб'єкта господарювання має структура джерел формування його фінансових ресурсів.

Як зазначає Руденко М.І. «підприємство визначає свою ефективну структуру джерел фінансових ресурсів виходячи з таких факторів: вартості джерел фінансування; наявності витрат, пов'язаних із можливим банкрутством; наявності витрат, пов'язаних із конфліктом інтересів між власниками і кредиторами, конфліктом інтересів між власниками і менеджментом підприємства» [13, с. 216].

Процес формування фінансових ресурсів суб'єкта господарювання повинен мати логічну систему, для того щоб досягти керованості об'єктів впливу. Для того щоб досягти цього необхідно їх поділити на групи та класи, та класифікувати.

Формування та створення практичної класифікації фінансових ресурсів суб'єкта господарювання необхідно визначити вимоги до цієї класифікації.

Загально прийнятими вимогами є:

- необхідно забезпечити між сумою та обсягом елементів виділених класів рівність;
- застосування однієї основи;
- необхідно досягти процесу безперервного поділу;
- забезпечити не пересікання обраних класів.

Формування класифікації може здійснюватися на основі якісних, кількісних ознак або їх комбінації.

Вимоги до класифікації наведені в таблиці 1.

Таблиця 1

**Вимоги до класифікації на основі кількісних та якісних ознак**

<b>Види класифікацій</b>	<b>Вимоги до класифікації</b>
На основі кількісних ознак	Забезпечення рівності між обсягом елементів всієї сукупності та сумою елементів всіх виділених класів;
	Взасовиключення виділених класів, тобто забезпечення їх непересічності;
	Безперервність поділу (для багатоступінчатих класифікацій), тобто перехід з одного рівня ієрархії на інший починається найближчим по ієрархічній структурі системи класом
На основі кількісних і якісних ознак	Необхідність застосування однієї основи
На основі якісних ознак	забезпечення відповідності критерію поділу науковій гіпотезі дослідження або цільовим вимогам (меті) суб'єкта впливу на об'єкти класифікації;
	пріоритетність стохастичних зв'язків між елементами класифікації над детермінованими;
	відмова від статичності з метою врахування динамічності системи, елементи якої класифікуються.

*Джерело [14, с. 15].*

На сьогоднішній день не існує загально прийнятої класифікації фінансових ресурсів суб'єкта господарювання.

Так, одні науковці класифікують фінансові ресурси виходячи з ознак права власності на них. Інші виходячи з джерел формування фінансових ресурсів за елементами балансу.

Кірсанова А.М. та Точонов І.В. пропонують класифікувати фінансові ресурси суб'єкта господарювання за: походженням, характером використання, кругообігом (рисунок 3).

Стецюк П. А. наводить наступну класифікацію джерел формування фінансових ресурсів суб'єкта господарювання виходячи з сфери застосування яка наведена в таблиці 2.

В умовах військового стану фінансові менеджери повинні сконцентрувати увагу на напрямках покращення фінансового стану суб'єкта господарювання, одним із шляхів даного процесу є оптимізація структури формування його фінансових ресурсів.

На формування оптимальної структури фінансових ресурсів суб'єкта господарювання впливають зовнішні та внутрішні детермінанти середовища в якому він здійснює свою діяльність. Їх оцінка дозволяє, нівелювати їх або зменшувати їх вплив.

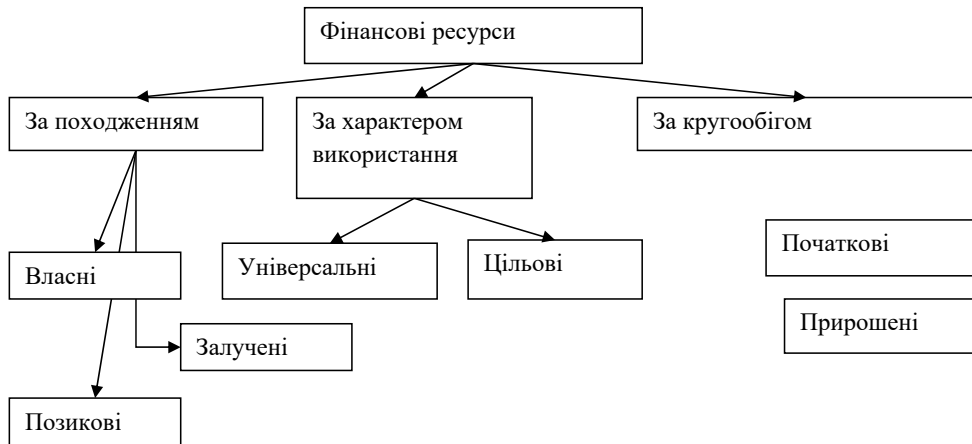


Рис. 3. Класифікація фінансових ресурсів [4, с. 119]

На сьогоднішній день не існує однозначного визначення поняття оптимальна структура фінансових ресурсів господарюючого суб'єкта.

Науковці по різному його трактують виходячи з диференціації різних показників.

Таблиця 2

## Сфера застосування класифікації джерел формування фінансових ресурсів

Класифікаційна ознака	Елементи класифікації	Складові класифікації	Сфера застосування
Елементи пасиву балансу	Власний капітал	Статутний	В бухгалтерському обліку та фінансовій звітності, фінансовому аналізі, плануванні та прогнозуванні, обґрунтуванні фінансових рішень, інших сферах аналітично-планової роботи
		Пайовий	
		Резервний	
		Додатково вкладений	
		Інший додатковий	
		Нерозподілений прибуток	
Право власності	Зобов'язання	Довгострокові	В фінансовому аналізі, плануванні та прогнозуванні, обґрунтуванні фінансових рішень, фінансових моделях
		Поточні	
		Власні	
	Позикові	Емісія облігацій інших боргових зобов'язань з фіксованими відсотками та термінами погашення	
		Кредити комерційних банків	
		Залучені	
Фінансові активи та інструменти	Боргові	Додаткові внески до статутного фонду	Для обґрунтування та розробки фінансових моделей
		Цільове державне фінансування	
		Безоплатно надані кошти	
	Пайові (залишкові)	Прості акції	
		Облігації	

Джерело: [14]

Так, Нікбахт Е., Гроппеллі А., Брігхем С. розглядають його виходячи з співвідношення позикового та власного капіталу, що впливає на ціну фінансових інструментів суб'єкта господарювання [10].

Терещенко О.О. розглядаючи оптимальну структура фінансових ресурсів господарюючого суб'єкта виділяє вартість суб'єкта господарювання в цілому, також через співвідношення позикового та власного капіталу [16].

Бланк І. вказував на те, що «оптимальна структура капіталу – таке співвідношення використання власних та запозичених коштів, при якому забезпечується найбільш ефективна пропорційність між коефіцієнтом фінансової рентабельності та коефіцієнтом фінансової стійкості підприємства» [1].

Фактори впливу на процес оптимізації структури фінансових ресурсів суб'єкта господарювання через призму процесу кредитування наведений на рисунку 4.

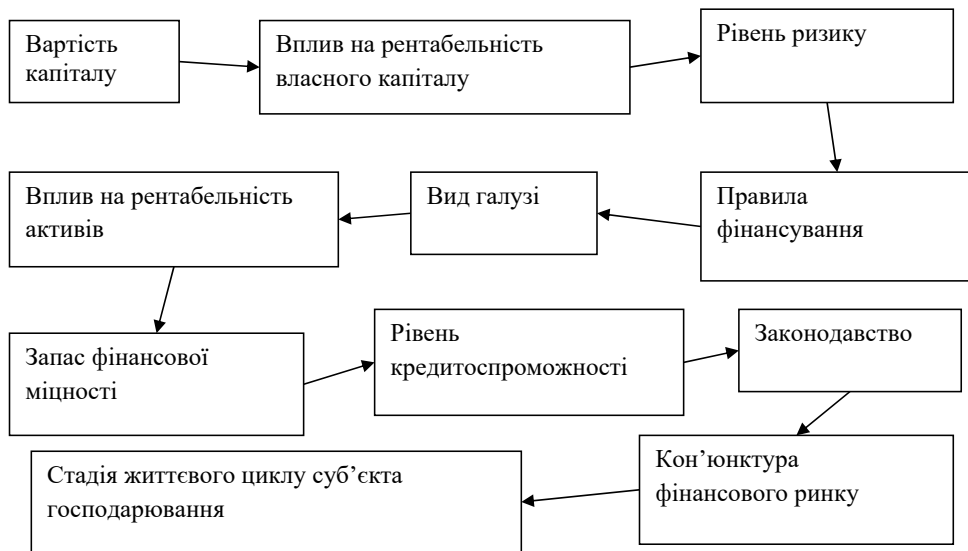


Рис. 4. Фактори впливу на структуру фінансових ресурсів суб'єкта господарювання  
Джерело: [7, с. 48]

Сьогодні на ефективність використання фінансових ресурсів суб'єкта господарювання впливає військовий стан (невизначеність), тобто зовнішній фактор, на який господарюючі суб'єкти не можуть вплинути. Але, як зазначають Колотуха С., Бречко В. та Кравцова Л. «підприємства мають внутрішні резерви підвищення ефективності їх використання, на яку вони можуть впливати. До них належать використання тривалих господарських зв'язків, удосконалення системи розрахунків, раціональна організація продажу, систематичний контроль за оборотністю коштів у розрахунках» [8, с. 32].

Виходячи з того, що на процес забезпечення фінансовими ресурсами суб'єкта господарювання впливає велика кількість факторів, їх можливо об'єднати в певні блоки.

Так Гудзь О. пропонує модель механізму забезпечення фінансовими ресурсами суб'єкта господарювання та виділяє в ній наступні блоки: організаційно-економічний, функціональний, забезпечувальний та організаційно-технічний [3, с. 119].

Дана модель дозволяє раціонально формувати фінансові ресурси, але при позитивному впливі зовнішнього середовища. Ефективне проведення фінансового менедж-

менту фінансових ресурсів, в середині самого суб'єкта господарювання, дасть можливість збільшити ефективність авансованого капіталу суб'єкта господарювання. Фінансові менеджери повинні дотримуватися тактики спрямування акумульованих фінансових ресурсів, з різних джерел, в конкретно визначенні, стратегією розвитку суб'єкта господарювання, активи.

Також на процес формування оптимальної структури формування фінансових ресурсів суб'єкта господарювання має ризик, який виникає в процесі формування його капіталу.

**Висновки.** В процесі господарської діяльності суб'єкта господарювання відбуваються зміни в структурі та розмірах його фінансових ресурсів які формуються із зовнішніх та внутрішніх джерел. Для максимального задоволення фінансовими ресурсами фінансові менеджери суб'єкта господарювання повинні раціонально та ефективно не тільки їх формувати, але й використовувати, для того щоб забезпечити безперебійність ведення його господарської діяльності та досягати розвитку. Головним завданням фінансового менеджменту суб'єкта господарювання є пошук ефективних джерел формування його фінансових ресурсів, а також оптимізація їх структури та напрямків використання. Тому якісна та повна класифікація фінансових ресурсів дозволить виробити процедуру та розробити алгоритми обробки інформації для створення відповідного ефективного співвідношення між показниками які відображають соціально-економічні можливості суб'єкта господарювання.

Сьогодні для фінансових менеджерів суб'єктів господарювання основним завданням є процес вдосконалення існуючої, в господарюючого суб'єкта, системи фінансового забезпечення з урахуванням ризику. Це можливо досягнути за рахунок поліпшення структури формування фінансових ресурсів де домінуючу позицію повинні займати саме його власні джерела самофінансування.

#### Список використаних джерел:

1. Бланк І. А. Управління формуванням капіталу. Київ : Ника-Центр, 2000. 512 с.
2. Великий Ю.М., Сукрушева Г.О. та Подлесецька І.А. Теоретичні основи формування ефективної структури фінансових ресурсів підприємства *Інфраструктура ринку. Електронний науково-практичний журнал*. Одеса. 2018. Вип. 17. С. 351–355. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/17\\_2018\\_ukr/59.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/17_2018_ukr/59.pdf) (дата звернення: 16.05.2024).
3. Гудзь О. Фінансові ресурси сільськогосподарських підприємств: монографія. Київ : ННЦ ІАЕ, 2007. 578 с.
4. Кірсанова А.М., Точонов І.В. Фінансові ресурси підприємства та ефективність їх використання. *Збірник наукових праць ДонНАБА*. 2015. № 1. С. 116–122.
5. Куліченко Ю.Л. Фінансові ресурси підприємства та їх оптимізація. *Молодіжний вісник УАБС НБУ. Серія «Економічні науки»*. 2013. № 4. URL: <http://bulletin.uabs.edu.ua/V726B86443B5FFB6C3> (дата звернення: 16.05.2024).
6. Козачок І.А. Формування та управління ефективним використанням фінансових ресурсів підприємства. *Гуманітарний вісник ЗДА*. 2011. № 47. С. 277–283.
7. Ковтун О.А. Напрями оптимізації фінансових ресурсів підприємств в умовах нестабільного середовища. *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. № 7. С. 47–50.
8. Колотуха С., Бречко В., Кравцова Л. Фінансові ресурси сільськогосподарських підприємств: формування та використання в умовах економічної нестабільності. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. 2016. Вип. 1. С. 29–37. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkib\\_2016\\_1\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkib_2016_1_8). (дата звернення: 16.05.2024).
9. Крайник О.П., Клепікова З.В. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Львів : ДУ «Львівська політехніка»; Київ : Дакор, 2010. 260 с
10. Нікбахт Е. Гропеллі А. Фінанси. Київ : Основи, 1992. 383 с.
11. Опарін В.М. Фінанси (Загальна теорія): навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2004. 240 с.
12. Пойда-Носик Н., Грабарчук С. Фінансові ресурси підприємства. *Фінанси України*. 2003. № 1. С. 96–103.

13. Руденко М.І. Методика оцінки ефективності формування фінансових ресурсів підприємства та оптимізація їх структури. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2010. Вип. 18(2). С. 214–219.

14. Стецюк П.А. Методологічний базис управління джерелами формування фінансових ресурсів підприємств. *Економіка, менеджмент, бізнес*. 2018. № 2 (24). С. 13–23.

15. Сіліна І.В., Хацер М.В. Управління фінансовим станом підприємства в кризових умовах. *Економіка та держава*. 2015. № 11. С. 85–88.

16. Терещенко О.О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2003. 554 с.

### References:

1. Blank Y. A. (2000) *Upravlenye formirovaniem kapytala* [Management of capital formation]. Kyiv: Nyka-Tsentr, 512 p. (in Ukrainian)

2. Velykyi Yu. M., Sukrusheva H. O. ta Podlesetska I. A. (2018) Teoretychni osnovy formuvannya efektyvnoi struktury finansovykh resursiv pidpriemstva [The theoretical basis for the formation of an effective structure of financial resources of the enterprise]. *Infrastruktura rynku. Elektronnyi naukovopraktychnyi zhurnal*. Odesa. Vol. 17, pp. 351–355. Available at: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/17\\_2018\\_ukr/59.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/17_2018_ukr/59.pdf)

3. Hudz O. Ye. (2007) *Finansovi resursy silskohospodarskykh pidpriemstv* [Financial resources of agricultural enterprises]. Kyiv: NNTs IAE. (in Ukrainian)

4. Kirsanova A. M., Tochonov I. V. (2015) *Finansovi resursy pidpriemstva ta efektyvnist yikh vykorystannia* [Financial resources and its effective usage]. *Zbirnyk naukovykh prats DonNABA*, no. (1), pp. 116–122.

5. Kulichenko Yu. L. (2013) *Finansovi resursy pidpriemstva ta yikh optymizatsiia* [Financial resources of the enterprise and their optimization]. *Molodizhnyi visnyk UABS NBU, Seriia "Ekonomichni nauky"*, no. 4. Available at: <http://bulletin.uabs.edu.ua/B726B86443B5FFB6C3>

6. Kozachok I. A. (2011) *Formuvannia ta upravlinnia efektyvnym vykorystanniam finansovykh resursiv pidpriemstva* [Formation and management of the effective use of the company's financial resources]. *Humanitarnyi visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii*, vol. 47, pp. 277–283.

7. Kovtun O. A. (2011) *Napriamy optymizatsii finansovykh resursiv pidpriemstv v umovakh nestabilnoho seredovyschcha* [Directions for optimizing financial resources of enterprises in an unstable environment]. *Investytstii: praktyka ta dosvid*, no. 7, pp. 47–50.

8. Kolotukha S., Brechko V., Kravtsova L. (2016) *Finansovi resursy silskohospodarskykh pidpriemstv: formuvannia ta vykorystannia v umovakh ekonomichnoi nestabilnosti* [Financial resources of agricultural enterprises: formation and use in conditions of economic instability]. *Visnyk Kyivskoho instytutu biznesu ta tekhnologii*, no. 1, pp. 10–14. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkib\\_2016\\_1\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkib_2016_1_8)

9. Krainyk O. P., and Klepikova Z. V. (2010) *Finansovi menedzhment* [Financial Management]. Lviv: DU «Lvivska politekhnika»; Kyiv: Dakor. (in Ukrainian)

10. Nibakht E. And Hropelli A. (1992) *Finansy* [Finances]. *Osnovy*, Kyiv. (in Ukrainian)

11. Oparin V. M. (2004) *Finansy (Zahalna teoriia)* [Finance (General Theory)]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)

12. Poida-Nosyk N., Hrabarchuk S. (2003) *Finansovi resursy pidpriemstva* [Financial resources of the enterprise]. *Finansy Ukrainy*, no. 1, pp. 96–103.

13. Rudenko M. I. (2010) *Metodyka otsinky efektyvnosti formuvannya finansovykh resursiv pidpriemstva ta optymizatsiia yikh struktury* [Methodology for assessing the effectiveness of the formation of financial resources of the enterprise and optimization of their structure]. *Naukovi pratsi Kirovohrads'koho natsionalno tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 18(2), pp. 214–219.

14. Stetsiuk P. A. (2018) *Metodolohichniy bazys upravlinnia dzherelamy formuvannya finansovykh resursiv pidpriemstv* [Methodological base of management by the sources of forming of financial resources of enterprises]. *Економіка, менеджмент, бізнес*, no. 2 (24), pp. 13–23.

15. Silina I. V. and Khatser M. V. (2015) *Management of the financial condition of the enterprise in crisis condition* [Management of financial state of the enterprise in the crisis]. *Економіка та держава*, vol. 11, pp. 85–88.

16. Tereshchenko O. O. (2003) *Finansova diial'nist' sub'ektiv hospodariuvannia* [Financial activities of economic entities]. KNEU, Kyiv. (in Ukrainian)

УДК 658.5.012.1:330.341.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.24>**Стефаніє І.Ф.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Західноукраїнський національний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2026-9835>

**Stefaniv Ihor**

West Ukrainian National University

## МЕТОДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОПТИМАЛЬНОГО РІВНЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

### METHODS OF ENSURING THE OPTIMUM LEVEL OF FINANCIAL SECURITY OF BUSINESS ENTITIES

*У статті обґрунтовується необхідність удосконалення фінансової системи підприємств, форм управління факторами виробництва та забезпечення прийнятної рівня їх фінансової безпеки. Увага акцентується на процесах економічного розвитку, які здатні забезпечити оптимальний рівень фінансового потенціалу суб'єктів господарювання і є найбільш ефективним способом функціонування. Означено необхідність формування стабільної безпекової системи підприємства за рахунок оптимізації виробничих процесів та швидкого реагування на зміни в економіці, яка постійно перебуває під впливом трансформаційних факторів. Висвітлюються форми впливу виробничих, фінансових ризиків на швидкість та ефективність функціонування, рівень продуктивності праці, фінансову стійкість, методи оптимізації фінансово-господарської діяльності суб'єкта господарювання. Пропонуються основні підходи до нормалізації фінансової безпеки підприємств.*

**Ключові слова:** фінансові ресурси, фінанси, прибуток, рентабельність фінансова безпека.

*The article outlines the need to improve the financial system of enterprises, forms of management of production factors and ensure an acceptable level of their financial security. Attention is focused on the processes of economic development, which are able to ensure the optimal level of financial potential of economic entities and are the most effective way of functioning. The need for the formation of a stable security system at the enterprise due to the optimization of production processes and quick response to changes in the economy, which is constantly under the influence of transformational factors, is substantiated. The forms of influence of production and financial risks on the speed and efficiency of functioning, the level of labor productivity, financial stability, forms of optimization of the financial and economic activity of the economic entity are highlighted. The main approaches to ensuring the financial security of enterprises are offered. It is noted that financial security directly depends on a well-chosen economic policy. At the same time, the effect of stabilization of economic activity can be achieved due to harmonization and effective cooperation with other business entities. The necessity of conducting an analysis of the level of financial security, the efficiency of the financial and economic processes of the economic entity with the use of stable evaluation systems, which are formed on the basis of actual or planned data, is substantiated. The level of reliability of information used for these purposes is an extremely important factor that can significantly influence future performance. It was determined that financial security is a complex information system, the state of which is affected by resource management processes, the stability of relationships with other economic entities, which depends on the stability of cash and material flows, internal economic and technological processes. It is noted that its optimal level can be achieved when all internal processes and external interests of the enterprise are balanced, which achieves its own set goals and contributes to the development of partner enterprises in the economic system. The ability to rationally use own resources determines the efficiency of the business entity, which must be able to form their optimal composition to ensure the stability of its own economic processes.*

**Keywords:** financial resources, finance, profit, profitability, financial security.



**Постановка проблеми.** Складні умови, у яких функціонують суб'єкти господарювання останніх кілька років породжують значну кількість загроз та створюють перешкоди для ефективного розвитку. Долаючи труднощі, підприємства відчують суттєві проблеми із формуванням фінансових та матеріальних ресурсів, що негативно позначається на загальній ефективності їх управління. Відсутність дієвих систем менеджменту факторів виробництва в умовах невизначеності призводить до низького рівня прибутковості, знижує рівень конкурентоспроможності підприємств, результати їх діяльності.

Значний рівень ризикованості виробничих операцій, змінність умов функціонування, високий рівень інтенсивності праці стримують процес розвитку, негативно впливають на фінансову стійкість, що вимагає нових рішень щодо стабілізації фінансово-господарської діяльності суб'єкта господарювання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми фінансової безпеки розглядаються у працях вчених, зокрема О.В. Арєф'євої, О.І. Барановського, М.М. Єрмошенко, С.М. Смірнова, І.О. Бланка, Т.А. Журавльової та ін. Науковцями проведено значну кількість досліджень, окреслені напрямки використання світового досвіду у даній сфері, проте питання формування методики нормалізації фінансового стану залишаються дискусійними. Окрім того, потребує розвитку механізм оптимізації рівня фінансової безпеки, що і визначає актуальність теми дослідження.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є узагальнення теоретичних підходів щодо формування оптимальної системи фінансової безпеки суб'єктів господарювання за умов невизначеності.

**Виклад основного матеріалу.** Суб'єкти господарювання, які здатні забезпечити прийнятний рівень фінансової безпеки мають змогу стабільно функціонувати та реалізовувати власні цілі. Варто зазначити, що базовий підхід до її забезпечення шляхом управління комерційною таємницею вже не є на сьогоднішній час актуальним. Сьогодні ставить на перший план фінансову стабільність, стійкість, соціальний та економічний розвиток. Щоб цього досягнути необхідно сформувати ефективну та стійку систему управління фінансовими ресурсами і одним із результатів буде оптимальний рівень фінансової безпеки [6].

Військова агресія в Україні, різкий спад виробництва, зміна умов функціонування негативно впливає на роботу усіх суб'єктів господарювання. Зовнішнє середовище змінюється; невизначеність та висока ризикованість діяльності знижує темпи розвитку і вимагає постійного корегування цілей та методів їх досягнення.

Значна кількість підприємств в Україні потребує прийнятних форм захисту від негативного впливу ззовні, розуміючи, що механізмами державного управління важко терміново їх забезпечити, що є основним фактором невизначеності та причиною зниження рівня економічної активності. Здатність підприємства протистояти несприятливим зовнішнім факторам є основною умовою стабілізації економічної системи у поточному та майбутньому періодах.

Фінансова безпека прямо залежить від швидкості реагування підприємства на економічні зміни та його спроможності до адаптації. При цьому ефекту стабілізації економічної діяльності можна досягнути за рахунок гармонізації та ефективної співпраці з іншими суб'єктами господарювання. Саме так варто здійснювати економічну діяльність, використовуючи усі механізми управління, розвиваючи ризик-менеджмент, планування та прогнозування. За такого підходу можливо функціонально поєднати фінансову безпеку, ефективність поточної діяльності та сталість процесів розвитку [10, с. 120].

Слід зазначити, що значна кількість вчених притримується точки зору, що фінансова безпека підприємств – це їх захищеність від впливу негативних зовнішніх факторів, а також їх спроможність швидко усувати різного типу загрози і результативно функціонувати в умовах невизначеності, реалізуючи власні цілі. З іншої сторони, над-

лишковий рівень фінансової безпеки стримує розвиток, не стимулює підприємства удосконалювати економічні процеси, максимізувати власну ефективність.

В економічній літературі широко дискутується ресурсна теорія, яка зводиться до того, що ефективне використання ресурсів суб'єктів господарювання може забезпечити сталість господарських процесів і таким чином сформувати стабільне економічне середовище у тривалому періоді часу. Саме ресурси, відповідно до неї, мають найбільш важливе значення у системі підтримки фінансової безпеки суб'єкта господарювання.

З точки зору ресурсного підходу складовими економічного успіху є:

- кадри;
- технічне та технологічне забезпечення;
- капітал;
- форми економічної діяльності;
- інформація.

З інформаційної точки зору фінансова безпека – це надзвичайно складна багаторівнева система, всі складові якої тісно пов'язані між собою. Для тривалого забезпечення необхідного її рівня потрібно використовувати системний підхід. Конкретний суб'єкт господарювання може сформувати максимальний її рівень контролюючи власну платоспроможність та ліквідність активів, стабілізуючи рух грошових ресурсів, нормалізуючи структуру факторів виробництва, використовуючи методи стабілізації виробничої діяльності, знижуючи витрати та нормалізуючи дохід та прибуток.

Оцінювати рівень фінансової безпеки можна за рахунок кількісних та якісних показників, які є основними орієнтирами ефективності діяльності. Стабільність та постійний розвиток може гарантувати суб'єкту господарювання безпеку, а з іншої сторони саме вона є фактором сталості господарських процесів, здатності підприємства забезпечити реалізацію власних фінансових інтересів.

Реалізуючи план дій із досягнення запланованого рівня фінансової безпеки суб'єкт господарювання здійснює аналіз факторів, що викликають появу кризових явищ, формує систему методів щодо протидії їм, оптимізуючи рух фінансових та матеріальних ресурсів, підвищуючи ефективність їх управління, розробляє економічні плани, оптимізуючи рівень ризикованості власної діяльності. Сталий її рівень може бути досягнутий при одночасному забезпеченні ефективності здійснення усіх видів діяльності підприємством, притримуючись власних цілей, інтересів, проводячи ефективну інноваційну, інвестиційну, фінансову та ресурсну політику [3].

Реалізуючи власні програми розвитку економічний суб'єкт може частково та на певний період часу виходити за межі допустимого рівня безпеки, концентруючи і використовуючи ресурси на інвестиційні цілі, впроваджуючи нові види діяльності, використовуючи нові підходи до управління факторами виробництва. Досягаючи проміжних цілей необхідно утримувати увагу на проблемах стабільності економічної діяльності, ефективності використання капіталу.

Для аналізу рівня фінансової безпеки, ефективності фінансово-господарських процесів варто використовувати сталі системи оцінювання, які формуються на основі фактичних або планових даних. Рівень достовірності інформації, яка використовується у цих цілях є надзвичайно важливим фактором, який здатен суттєво впливати на майбутні результати діяльності. Саме до неї пред'являються найбільш високі вимоги, оскільки вони є основою формування оптимальної програми дій.

Суб'єкт господарювання використовує різноманітну інформацію та показники, що характеризують поточний фінансовий стан та форми реалізації його інтересів. Важливим джерелом даних, які можуть ефективно бути використані для оцінки ефективності діяльності та рівня фінансової безпеки є структура ризиків, з якими зустрічається компанія упродовж власної діяльності, типологія внутрішніх та зовнішніх інформаційних потоків, використовувані методи прогнозування власного розвитку, форма та якісні

показники суспільних контактів, дані про конкурентне середовище, рівень фінансових взаємовідносин із партнерами, постачальниками та споживачами продукції.

На рівень безпеки суб'єкта господарювання впливають структура ризиків або загроз, з якими він співпрацює. Для розробки оптимальної моделі формування необхідного рівня фінансової безпеки варто аналізувати інформацію про те, які частотні та вартісні риси ризиків є прийнятними для підприємства та які методи варто використовувати для їх управління. Саме ефективність засобів та форм їх управління є одним із основних факторів, що здатен стабілізувати фінансово-господарську діяльність та реально захистити ресурси. Додатковим напрямком роботи тут може бути підбір та утримання сталого портфелю ризиків та вибір дієвих методів їх управління, тобто оптимальне використання ресурсів при управлінні прийнятним типом ризиків у процесі введення господарської діяльності.

Варто зазначити, що методика формування фінансової безпеки є досить складною; на її риси впливають форми управління наявними ресурсами, сталість взаємовідносин із рештою суб'єктів господарювання, від яких залежить стабільність грошових та матеріальних потоків, внутрішніх економічних та технологічних процесів. Можна стверджувати, що оптимальний її рівень може бути досягнутий, коли збалансовані усі внутрішні процеси та зовнішні інтереси підприємства, яке досягає власних поставлених цілей і сприяє розвитку підприємств-партнерів в економічній системі. Саме так можна забезпечити стабільність та ефективність господарської діяльності.

Зрозуміло, що жоден суб'єкт не застрахований від помилкових дій, що негативно може позначатися на його прибутковості. Попри усе це, основним акцентом його діяльності має бути досягнення максимального рівня ефективності використання ресурсів та забезпечення сталості господарських зав'язків.

Ще одним важливим суб'єктом економічних процесів є держава, яка значною мірою впливає на рівень фінансової безпеки, реалізуючи власні функції та досягаючи своїх інтересів в економічній системі, використовуючи фінансові ресурси та адміністративну систему. Саме вона може регулювати окремі аспекти діяльності суб'єкта господарювання.

Можливість раціонально використовувати власні ресурси визначає ефективність діяльності суб'єкта господарювання, який для забезпечення стабільності господарських процесів повинен мати змогу сформувати оптимальний їх склад. Саме тому кредитна система є наступним фактором, який може впливати на рівень фінансової безпеки.

Реалізуючи власні цілі підприємства змушені взаємодіяти із рештою суб'єктів економічної системи, забезпечуючи формування постійного доходу. Структура контрагентів підприємства прямо впливає на ефективність управління капіталом, результативність виробничих процесів, швидкість забезпечення фінансової стійкості, підтримання ліквідності.

Якісні риси фінансової безпеки тісно пов'язані із:

- 1) прибутковістю, фінансовою стійкістю, платоспроможністю та ліквідністю;
- 2) ефективністю управління капіталом;
- 3) формами контролю за зовнішніми і внутрішніми загрозами підприємства;
- 4) структурою цілей та способами їх реалізації;
- 5) раціональністю системи менеджменту підприємства;
- 6) формами управління ризиками.

Забезпечуючи стабільність суб'єкт господарювання повинен дотримуватися законодавства та реалізовувати власну економічну політику.

Для забезпечення оптимального рівня фінансової стійкості, підприємствам варто:

- розвивати відносини із дебіторами та кредиторами;
- забезпечити сталість прибутковості діяльності, що сприятиме оптимізації структури ресурсів, формуванню функціонального їх складу для реалізації основних цілей;

- підтримувати прийнятний рівень ліквідності активів, що дозволить утримувати оптимальну швидкість їх кругообігу;
- мінімізувати рівень ризиків.

Основним елементом фінансової безпеки підприємства є інформаційна система, що повинна містити:

- характеристику індикаторів фінансової безпеки;
- опис потенційних ризиків та загроз;
- означення економічних інтересів суб'єктів господарювання і форм їх реалізації;
- стратегічний план розвитку;
- принципи та методи управління факторами виробництва;
- методи нарощення капіталу компанії;
- форми взаємодії із іншими суб'єктами в економічній системі.

Варто зазначити, що оскільки підприємству доводиться функціонувати в умовах невизначеності, то воно постійно зустрічається із новими загрозами, які здатні негативно впливати на його діяльність, а отже необхідно ідентифікувати їх та розробляти методи їх нейтралізації.

Здійснюючи поточну діяльність, підприємства повинні постійно підтримувати увагу на забезпеченні оптимальності наступних показників:

- прибутковість;
- фінансова стійкість;
- фінансова рівновага;
- оптимальність операційних витрат.

Таблиця 1

#### Типи фінансової стійкості суб'єктів господарювання

1. Оптимальна фінансова стійкість.	Стан, за якого суб'єкт господарювання здатен здійснювати діяльність за рахунок власних ресурсів і таким чином забезпечувати фінансову незалежність. Його особливістю є те, що не завжди є змога швидко розвиватися, використовуючи лише власні ресурси.
2. Нормальна фінансова стійкість.	Суб'єкт господарювання частину власних витрат покриває за рахунок залучених ресурсів і таким чином забезпечує потрібний темп розвитку.
3. Задовільна фінансова стійкість.	Суб'єкт господарювання значний обсяг ресурсів формує за рахунок залучених ресурсів і таким чином збільшує власну фінансову залежність та накопичує кредиторську заборгованість, що негативно буде позначатися на ефективності його діяльності у майбутньому.
4. Негативна фінансова стійкість.	Стан, за якого суб'єкт господарювання не може ефективно функціонувати без залучення ресурсів зі сторони і таким чином повністю залежить від зовнішніх джерел фінансування.

Для того, щоб забезпечити необхідний рівень фінансової стійкості та безпеки підприємство повинно спрямовувати власні зусилля на формування оптимальної рентабельності, підвищувати оборотність ресурсів, підтримувати платіжну дисципліну та повністю виконувати власні зобов'язання перед іншими суб'єктами господарювання у фінансовій сфері.

До внутрішніх факторів, що впливають на рівень фінансової безпеки суб'єкта господарювання можна віднести:

- склад фінансових ресурсів та ефективність їх управління;
- методи контролю за оборотом капіталу;
- синхронність та результативність виробничих процесів;
- ліквідність активів;
- рівень прибутковості діяльності у поточному періоді часу;

- форми реалізації фінансової політики;
- рівень інформаційного забезпечення;
- ефективність системи менеджменту суб'єкта господарювання.

До зовнішніх факторів, що впливають на безпеку підприємства відносять:

- тип економічного середовища;
- форма державної політики у фінансовій сфері;
- вартість залучених ресурсів;
- тип розрахунків;
- стан відносин між суб'єктами господарювання.

Задля формування оптимального рівня фінансової безпеки суб'єкт господарювання повинен акцентувати увагу на оптимізації фінансово-господарської діяльності, взаємовідносин із рештою підприємств в економічній системі, власної інформаційної системи, методів управління ресурсами та ризиками.

**Висновки.** Удосконалюючи економічну діяльність, використовуючи капітал для отримання оптимального рівня рентабельності слід притримуватися системного підходу, використовуючи планування, моделювання усіх сфер діяльності. Система прогнозування підприємства повинна бути спрямована на пошук оптимальних форм реалізації власних цілей, можливостей підвищення ефективності управління факторами виробництва. Основними якісними ознаками системи управління ресурсами є наявність стійкої підсистеми управління ризиками, достатність капіталу для здійснення поточної діяльності та розвитку, здатність ефективно управляти грошовими ресурсами з метою забезпечення оптимального рівня фінансової стійкості. При цьому підприємство повинно забезпечити сталість та ефективність відносин із рештою суб'єктів господарювання в економічній системі.

#### Список використаних джерел:

1. Ареф'єва О.В. Наукові основи формування економічної безпеки підприємств. Київ : Видавництво Європейського університету. 2001. 480 с.
2. Барановський О.І. Фінансова безпека: монографія. Київ : Фенікс, 1999. 338 с.
3. Ванькович Д. Роль фінансової безпеки підприємства в управлінні його фінансовими ресурсами. *Актуальні проблеми економіки перехідного періоду*. 1999. Вип. 4. С. 131–135.
4. Дацків Р.М. Економічна безпека у глобальному вимірі. *Актуальні проблеми економіки*. 2004. № 7 (37). С. 143–153.
5. Докієнко Л.М. Методологічні принципи управління фінансовою стійкістю підприємств торгівлі. *Вісник КНТЕУ*. 2004. № 2. С. 63–75.
6. Єрмошенко М.М., Горячева К.С. Фінансова складова економічної безпеки: держава і підприємство: монографія. Київ: Національна академія управління. 2010. 232 с.
7. Єрмошкіна О.В. Управління фінансовими потоками промислових підприємств: теорія, практика, перспективи: монографія. Донецьк : Національний гірничий університет. 2009. 228 с.
8. Живко З.Б. Економічна безпека підприємства: сутність, механізми забезпечення, управління: монографія. Львів: «ЛігаПрес». 2012. 431 с.
9. Кайдрович Х.І. Фінансова рівновага як механізм забезпечення економічної безпеки підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 21.04.02. Львів, 2017. 23 с.
10. Коваленко Д.І., Легка А.О. Механізм забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. *International Scientific Journal*. 2015. № 8. С. 118–122.

#### References:

1. Arefieva O. V. (2001) *Naukovi osnovy formuvannia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv* [Scientific bases of formation of economic security of enterprises]. Kyiv: Publishing House of the European University. (in Ukrainian)
2. Baranovsky O. I. (1999) *Finansova bezpeka: monohrafiia* [Financial security: monograph.] Kyiv: Phoenix. (in Ukrainian)

3. Vankovich D. (1999) Rol finansovoi bezpeky pidpriemstva v upravlinni yoho finansovymy resursamy [The role of financial security of the enterprise in the management of its financial resources]. *Actual problems of the economy of the transition period*, vol. 4, pp. 131–135.
  4. Datskiv R. M. (2004) Ekonomichna bezpeka u hlobalnomu vymiri [Economic security in the global dimension]. *Actual problems of the economy*, no. 7 (37), pp. 143–153.
  5. Dokienko L.M. (2004) Metodolohichni pryntsyipy upravlinnia finansovoiu stiikistiu pidpriemstv torhivli [Methodological principles of managing the financial stability of trade enterprises]. *Bulletin of KNTEU*, no. 2, pp. 63–75.
  6. Yermoshenko M.M., Horyacheva K.S. (2010) Finansova skladova ekonomichnoi bezpeky: derzhava i pidpriemstvo: monohrafiia [Financial component of economic security: state and enterprise: monograph]. Kyiv: National Academy of Management. (in Ukrainian)
  7. Yermoshkina O.V. (2009) Upravlinnia finansovymy potokamy promyslovykh pidpriemstv: teoriia, praktyka, perspektyvy: monohrafiia [Management of financial flows of industrial enterprises: theory, practice, perspectives: monograph]. Donetsk: National Mining University. (in Ukrainian)
  8. Zhivko Z.B. (2012) Ekonomichna bezpeka pidpriemstva: sutnist, mekhanizmy zabezpechennia, upravlinnia: monohrafiia [Economic security of the enterprise: essence, mechanisms of provision, management: monograph]. Lviv: LigaPress. (in Ukrainian)
  9. Kaidrovych H.I. (2017) Finansova rivnovaha yak mekhanizm zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Financial equilibrium as a mechanism for ensuring the economic security of the enterprise]. (PhD Thesis) Lviv. (in Ukrainian)
  10. Kovalenko D. I., Legka A. O. (2015) Mekhanizm zabezpechennia finansovo-ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Mechanism of ensuring financial and economic security of the enterprise]. *International Scientific Journal*, no. 8, pp. 120–126.
-

---

# МЕНЕДЖМЕНТ

---

УДК 658.5

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.25>

**Андрушкевич Н.В.**

кандидат економічних наук,

Черкаська філія Приватного вищого навчального закладу

«Європейський університет»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-2154-4068>

**Чен Н.О.**

старший викладач,

Черкаська філія Приватного вищого навчального закладу

«Європейський університет»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-2205-3985>

**Подібка В.В.**

аспірант,

Приватний вищий навчальний заклад

«Європейський університет»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-5362-980X>

**Andrushkevych Nataliia, Chen Nataliia**

Cherkasy branch of Private Higher Educational Establishment

«European University»

**Podibka Volodymyr**

Private Higher Educational Establishment «European University»

## ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

### PECULIARITIES OF THE PROCESS APPROACH IN ENTERPRISE MANAGEMENT

---

Стаття охоплює актуальні аспекти з виникнення, розвитку, впровадження та застосування процесного підходу у сучасному управлінні підприємством. Автори досліджують суть поняття «процесний підхід», визначають передумови його виникнення та етапи розвитку. У статті аналізуються принципи та завдання процесного підходу, а також наводяться ключові елементи, які є основою управління підприємством. Авторами здійснена порівняльна характеристика процесного та функціонального підходів. Аналізується сутність понять «процес» та «бізнес-процес», надається типова класифікація бізнес-процесів підприємства та визначається їхня роль у системі процесів сучасного підприємства. Описуються ключові бізнес-процеси та методи оцінки їх ефективності. Визначаються етапи впровадження та регламентація бізнес-процесів, переваги та недоліки застосування процесного підходу управління підприємством, а також проаналізовано до яких результатів може привести впровадження процесного підходу в управління підприємством.

**Ключові слова:** процес, бізнес-процес, власник процесу, клієнти процесу, принципи процесного підходу.

*With the development of information technologies, the deepening of the specialization of production operations, the expansion of organizational structures of companies and the complication of their interaction, there is a need to develop effective enterprise management systems. One of the problems facing the enterprise is the creation of a system of effective*

---

*management of the organization from various spheres of activity. However, there is no universal way to create such management systems, but it is possible to develop general principles for creating organizational management systems. Such modern methods of forming effective management systems include the so-called process approach to management, which consists in identifying a network of processes in the organization and managing these processes, which contributes to the achievement of significant efficiency for the enterprise. The article covers relevant aspects of the emergence, development, implementation and application of the process approach in modern enterprise management. The authors explore the essence of the concept of "process approach", determine the prerequisites for its emergence and stages of development. The article analyzes the principles and tasks of the process approach, as well as the key elements that are the basis of enterprise management. The authors made a comparative description of the process and functional approaches. The essence of the concepts "process" and "business process" is analyzed, a typical classification of business processes of an enterprise is provided, and their role in the process system of a modern enterprise is determined. Key business processes and methods of evaluating their effectiveness are described. The stages of implementation and regulation of business processes, the advantages and disadvantages of the application of the process approach to enterprise management are determined, and the results that the implementation of the process approach to enterprise management can lead to are analyzed. The implementation of a process approach to the management of the organization provides great opportunities for improving the management structure, optimizes the management system, makes it transparent for management and able to respond flexibly to changes in the external environment, which will contribute to the successful existence of the organization, the development of competitive advantages in enterprises in the market economy.*

**Key words:** process, business process, process owner, process clients, process approach principles.

**Постановка проблеми.** З розвитком інформаційних технологій, поглибленням спеціалізації виробничих операцій, розширенням організаційних структур компаній та ускладненням їх взаємодії виникає потреба у розробці ефективних систем управління підприємством.

Однією з проблем, що стоять перед підприємством, є створення системи ефективного управління організацією з різних сфер діяльності. Однак немає універсального способу для створення таких систем управління, але можлива розробка загальних принципів створення систем управління організацією. До таких сучасних методів формування ефективних систем управління належить так званий процесний підхід до управління, який полягає в тому, щоб виділяти в організації мережі процесів і керувати цими процесами, що сприяє досягненню значної ефективності для підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий внесок у розвиток проблематики процесного підходу до управління підприємством зробили такі вчені, як Куліш Н.В. [1], Давидюк Ю.В. [2], Мескон М., Рижик І.О. [2], Глебова А.О. [2], Синягівська В.С. [2], Моїсеєнко Т.Є. [4], Стец І.І. [3], Ткачова С.С. [5], Траченко Л.А. [6], Перерва І.М. [7] та інші. Незважаючи на численні дослідження щодо застосування процесного підходу до управління підприємством, питання про його переваги та недоліки в управлінні сучасними підприємствами залишається дискусійним.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є виявлення сутності та обґрунтування необхідності використання процесного підходу до управління підприємством.

**Виклад основного матеріалу.** Процесний підхід в управлінні - це підхід, що визначає розгляд діяльності будь-якої організації як мережі бізнес-процесів, пов'язаних з цілями і місією цієї компанії.

Цей підхід базується на розгляді діяльності підприємства як реалізації сукупності його бізнес-процесів. Керуючи цими процесами, підприємство запобігає можливим помилкам і відстежує ефективність діяльності за допомогою ключових показників процесів. Крім того, підхід орієнтований не лише на організаційну структуру підприємства, але й на бізнес-процеси, кінцевою метою яких є створення продуктів або послуг з високою цінністю для всіх видів споживачів. Цей підхід також служить основою для побудови системи управління якістю на підприємстві.



Разом з тим, у літературі немає єдиного визначення поняття «процесний підхід», а існуючі системи процесного управління практично не використовують стратегічного аспекту. Вітчизняні професійні консультанти з управління використовують термінологію процесного підходу до управління організацією, яка не має єдиного тлумачення [2].

Перш ніж перейти до розгляду процесного підходу, визначимо основні його відмінності від функціонального підходу.

При функціональному підході до управління кожна структурна одиниця (співробітник, відділ, управління) має певні закріплені функції, окреслену область відповідальності та визначені критерії успіху чи неуспіху. Горизонтальні зв'язки між структурними одиницями зазвичай слабкі, а вертикальні зв'язки по лінії «начальник-підлеглий» – сильні. Підлеглий відповідає лише за доручені йому функції та, можливо, за діяльність свого підрозділу загалом, і не дуже цікавиться функціями та результатами роботи паралельних структурних одиниць.

При процесному підході до управління кожна структурна одиниця виконує конкретні бізнес-процеси, в яких бере участь. Обов'язки, область відповідальності та критерії успішної діяльності кожної структурної одиниці формуються в контексті конкретного бізнес-процесу. Горизонтальні зв'язки між структурними одиницями значно сильніші, ніж при функціональному підході, а вертикальні зв'язки між структурними одиницями та по лінії «начальник-підлеглий» дещо слабші. Співробітник відповідає не лише за свої функції, але й за ті бізнес-процеси, в яких він бере участь. Функції та результати діяльності паралельних структурних одиниць, які беруть участь у тих самих бізнес-процесах, для нього важливі, що створює взаємну відповідальність за результат бізнес-процесу між його учасниками.

Функціональний підхід є найбільш оптимальним у випадках, коли весь бізнес-процес (або його значна частина) зосереджений у межах однієї структурної одиниці. Наприклад, на промисловому підприємстві, де певна структурна одиниця виконує повний цикл виробництва та продажу товару: від закупівлі сировини до реалізації готової продукції. Загалом, така схема підходить підприємствам зі стабільними бізнес-процесами, що діють на ринках з низьким рівнем конкуренції, зокрема на ринках природних монополій [3].

Однак, сучасним підприємствам властива складна організаційна структура, де відповідальність за випуск кінцевого продукту розподіляється між кількома високопрофесійними, але вузькоспеціалізованими структурними одиницями. У цьому випадку переваги процесного підходу стають очевидними, особливо для підприємств, що працюють на ринках з високим рівнем конкуренції, де бізнес-процеси часто потрібно змінювати.

Щоб зрозуміти сутність впровадження процесного підходу до управління організацією, важливо визначити основні елементи процесного управління. Процес – це стійка, цілеспрямована сукупність взаємозалежних видів діяльності, яка за певною технологією перетворює входи у виходи, що становлять цінність для споживача.

Основна мета процесу – перетворити вхідні ресурси, необхідні для реалізації процесу, на вихід, тобто результат, продукцію процесу.

Ключовими поняттями структури процесу є:

а) Вхід бізнес-процесу – це продукт, який у ході виконання процесу перетворюється на вихід. Вхід завжди повинен мати свого постачальника. До входів процесу можуть належати: сировина, матеріали, напівфабрикати, документація, інформація, персонал, послуги тощо. Входи процесу можуть бути первинними та вторинними. Первинні входи надходять на початок процесу, а вторинні з'являються у ході реалізації процесу на його складових – передпроцесах.

б) Результатом виконання процесу є вихід або продукт, який може бути матеріальним або інформаційним об'єктом чи послугою. Цей продукт споживають зовнішні

клієнти відносно самого процесу. До виходів процесу можуть входити різноманітні елементи, такі як готова продукція, документація, інформація, включаючи звітну інформацію, персонал, а також послуги.

Для управління процесом необхідно призначити відповідальну посадову особу. У деяких випадках процесом може керувати не один співробітник, а спеціальний колегіальний орган управління. Тому важливо розкрити визначення власника процесу.

Власник процесу – це особа або група осіб управління, яка має під своїм керівництвом всі необхідні ресурси, такі як персонал, інфраструктура, програмне та апаратне забезпечення, і повну інформацію про процес. Власник процесу керує його виконанням та несе відповідальність за досягнуті результати.

Основна проблема власника процесу полягає у тому, що йому необхідно забезпечити продуктивність робіт на кордонах між різними підрозділами. Власником процесу, в основному, є керівник однієї з ключових ділянок процесу, оскільки він має розуміти процес, а також який має авторитет у керівників інших етапів процесу і готовий нести велику відповідальність [4].

Крім того, крім власника у перетворенні процесу беруть участь також ряд окремих спеціалістів чи груп – учасників. На вході ним є постачальник процесу, той, хто надає вхідні ресурси, на виході той, хто споживає результат процесу – клієнт процесу.

Клієнти процесу можуть бути: первинними – одержують первинний вихід; вторинними – перебувають поза процесом і одержують вторинний вихід; непрямими – не одержують первинний вихід, але є наступними в ланцюжку його використання; зовнішніми – що знаходяться поза цією компанією, але одержують вихід процесу; споживачі – кінцеві користувачі виходу процесу.

У чому позитивний ефект процесного підходу. Процесний підхід розглядається в сучасному менеджменті як важливий етап розвитку науки управління виробничими системами.

Істотним елементом у ньому є представлення управління як процесу, тобто послідовності взаємопов'язаних дій та процедур, що вирішують завдання постановки та досягнення бізнес-цілей у виробничих системах у рамках заявленої ними місії.

Загалом, вивчивши основні аспекти процесного підходу можна вивести низку переваг: процесний підхід дозволяє керівникам визначати та керувати ключовими процесами та результатами діяльності підприємства; дозволяє об'єднувати часто розрізнені дії функціональних підрозділів та спрямовувати їх зусилля на єдиний результат; підприємство, побудоване на основі процесного підходу, більш гнучке та адаптивне; таке управління дозволяє зрозуміти, хто і за що відповідає і як кожна операція впливає на кінцевий результат; дозволяє оптимізувати обмін інформацією між підрозділами; керівники наділяються великими повноваженнями, вище їх роль, самостійність і віддача при виробництві; керівники звільняються від поточних питань та концентруються на стратегічних та системних [4].

Практика показує, що регламентувати бізнес-процеси треба обов'язково у таких випадках [5]: якщо необхідно підвищити прозорість та керованість організації; при передачі управління найманому менеджеру, зміні керівника чи продажу бізнесу. Власнику бізнесу знадобиться опис бізнес-процесів, оскільки будь-який акт передачі вимагає складання опису того, що передається; при впровадженні інформаційних систем (ERP-системи тощо). В цьому випадку необхідний не тільки опис, а й реінжиніринг бізнес-процесів; при побудові інтегрованого холдингу.

Процесний підхід ґрунтується на наступних принципах [6]:

а) діяльність підприємства розглядається як сукупність бізнес-процесів. Цей принцип визначає уявлення про діяльність підприємства як сукупності бізнес-процесів. Це визначає нову культуру сприйняття організації з погляду процесного підходу;

б) виконання бізнес-процесів вимагає обов'язкової регламентації або формального опису. Другий принцип процесного підходу, який передбачає необхідність регламен-

тації бізнес-процесів, ґрунтується на тому, що регламент є документом, що визначає послідовність операцій, відповідальність, порядок взаємодії виконавців та процедури прийняття рішень з покращення бізнес-процесу;

в) кожен бізнес-процес має свого внутрішнього або зовнішнього клієнта, а також власника - особу, відповідальну за його результат. Визначення бізнес-процесу завжди пов'язане з ідентифікацією клієнта або споживача результату процесу, який має для нього певну цінність. Окрім клієнта, в кожному бізнес-процесі є власник – посадова особа, яка має у своєму розпорядженні необхідні ресурси, керує ходом процесу та несе відповідальність за його результати та ефективність. Власник бізнес-процесу виступає як посадова особа, яка має необхідні повноваження, володіє необхідними ресурсами для реалізації процесу, керує його ходом і несе відповідальність за результати;

г) у кожному бізнес-процесі присутні ключові показники, які відображають його виконання, результат або вплив на загальні результати діяльності організації [7].

Спираючись на дані принципи при впровадженні процесного підходу до системи управління, організація здатна: підвищити ефективність своєї діяльності шляхом оптимізації бізнес-процесів; зменшити час на виконання завдань і підвищити продуктивність роботи; покращити якість продукції або послуг за рахунок стандартизації і контролю процесів; забезпечити більшу гнучкість та адаптивність до змін в умовах ринку або внутрішніх факторів; зменшити витрати та уникнути втрат, шляхом виявлення та усунення неефективностей у процесах; збільшити задоволеність клієнтів завдяки оптимізації процесів обслуговування та покращенню якості наданих послуг; підвищити прозорість управління та забезпечити кращий контроль за виконанням завдань; залучити персонал до активної участі у впровадженні змін та покращенні бізнес-процесів; збільшити конкурентоспроможність організації на ринку завдяки більш ефективному використанню ресурсів та швидшому реагуванню на зміни.

**Висновки.** У сучасних умовах постійних змін підприємствам необхідно вибрати такий підхід до управління, який дозволить швидко реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, щоб забезпечити конкурентні позиції на ринку. Аналіз основних підходів до управління діяльністю підприємства показав, що для успішного розвитку в динамічному ринковому середовищі та умовах високої конкуренції найдоцільніше впроваджувати процесний підхід. Порівняння переваг та недоліків процесного підходу дозволяє дійти висновку, що він є пріоритетним, орієнтує систему менеджменту на найкращі практики удосконалення організаційних процесів, і завдяки цьому забезпечує підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності підприємства через максимальне задоволення потреб споживачів.

Процесний підхід до управління підприємством полягає в тому, щоб розглядати його діяльність як мережу взаємопов'язаних бізнес-процесів, а не як набір окремих функцій. Цей підхід орієнтований на управління кожним бізнес-процесом окремо, а також усіма бізнес-процесами, що охоплюють всі етапи життєвого циклу товару, з метою створення доданої вартості та цінності для споживачів. Замість акценту на функціональну структуру, процесний підхід фокусується на бізнес-процесах, результатом яких є створення товарів або послуг, цінних для як зовнішніх, так і внутрішніх споживачів.

Таким чином, впровадження процесного підходу в управління організацією дає великі можливості у вдосконаленні структури управління, оптимізує систему управління, зроби́ть її прозорою для керівництва та здатною гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища, що сприятиме успішному існуванню організації, виро́бленню конкурентних переваг у підприємства в умовах ринкової економіки.

**Список використаних джерел:**

1. Куліш Н.В., Давидюк Ю.В. Процесний підхід як основа управління бізнес-процесами підприємства. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/02/133.pdf>
2. Рижик І.О., Глебова А.О., Синягівська В.С. Особливості формування моделі управління бізнес – процесами сфери послуг. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. № 1. С. 152–160.
3. Стец І.І. Процесний підхід до управління як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 23. С. 161–167.
4. Моїсеєнко Т.Є. Побудова процесно-орієнтованої системи управління підприємством, як елементу стратегії сталого розвитку. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4533>.
5. Ткачова С.С. Еволюція процесного підходу до операційної та управлінської діяльності підприємств. *Вісник СумДУ. Серія «68 Економіка»*. 2012. № 2. С. 68–75.
6. Траченко Л.А. Процесний підхід у систем управління якістю підприємств сфери послуг. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 2. С. 251–257.
7. Перерва І.М. Переваги впровадження процесного підходу до управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2021. № 29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-3>

**References:**

1. Kulish N. V., Davidyuk Yu. V. Procesnij pidhid yak osnova upravlinnya biznes – procesami pidpriemstva [Process management as the basis for business management – business processes]. Available at: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/02/133.pdf>
2. Ryzhyk I. O., Hliebova A. O., Syniahivska V. S. (2020) Osoblyvosti formuvannia modeli upravlinnia biznes-protsesamy sfery posluh [Features of the molding of the business management model – by the processes of the sphere of services]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, no. 1, pp. 152–160.
3. Stets I. I. (2018) Protsesnyi pidkhid do upravlinnia yak instrument pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti pidpriemstva [Process approach to management as a tool to improve the efficiency of the enterprise]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*, no. 23, pp. 161–167.
4. Moiseienko T. Ye. (2015) Pobudova protsesno-oriientovanoi systemy upravlinnia pidpriemstvom, yak elementu stratchii staloho rozvytku [Building a process-oriented enterprise management system as an element of sustainable development strategy]. *Efektivna ekonomika*, no. 11. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4533>.
5. Tkachova S. S. (2012) Evoliutsiia protsesnoho pidkhodu do operatsiinoi ta upravlinskoii diialnosti pidpriemstv [Evolution of process approach to operational and managerial activities of enterprises]. *Visnyk SumDU. Seriiia “68 Ekonomika”*, no. 2, pp. 68–75.
6. Trachenko L. A. (2018) Protsesnyi pidkhid u system upravlinnia yakistiu pidpriemstv sfery posluh [Process approach in quality management systems of service enterprises]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*, no. 2, pp. 251–257.
7. Pererva I. M. (2021) Perevagi vprovadzheniya procesnogo pidhodu do upravlinnya pidpriemstvom [Advantages in the process approach to business management]. *Ekonomika i suspil'stvo – Economy and society*, no. 29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-3>

УДК 65.012.4:631.1(477)

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.26>**Базака Р.В.**

кандидат наук із соціальних комунікацій,  
Херсонський державний аграрно-економічний університет  
(м. Херсон / м. Кропивницький)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3000-6166>

**Щепаняк А.С.**

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

**Костина О.С.**

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

**Bazaka Roman, Shchepaniak Alina, Kostyna Oleksandra**  
Kherson State Agrarian and Economic University  
(Kherson / Kropyvnytskyi)

## ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ІННОВАЦІЇ ЯК ФАКТОР СТАЛОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ

### INFORMATION TECHNOLOGIES AND INNOVATIONS AS A FACTOR OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF UKRAINIAN AGRICULTURE

*У статті оглянуто та узагальнено світовий досвід використання інформаційних технологій та інновацій у сільському господарстві та аграрному бізнесі. Охарактеризовано деякі приклади сучасних інформаційних технологій та інновацій, що використовуються у сфері продовольства та його безпеки у сучасному світі: розумне землеробство (технологія, яка використовує датчики, дрони та штучний інтелект для збору даних про врожай, ґрунт і погоду), цифрові платформи для торгівлі продовольством, продовольчі трекери, мобільні додатки для фермерів тощо. А також розглядаються можливості впровадження інформаційних технологій та інновацій в сільському господарстві та аграрному бізнесі України.*

**Ключові слова:** аграрний бізнес, інновації, інформаційні технології, продовольча безпека, сільське господарство, сталий розвиток.

*The modern world is facing a growing number of global challenges, such as climate change, wars, hunger poverty, etc. These factors have a significant impact on agricultural development and threaten the food security of different countries. Food security, along with sustainable socio-economic development, is one of the most important challenges facing humanity today, and these trends are particularly relevant to Ukraine, as, in addition to the problems inherent in all of humanity, our economy has suffered terrible consequences of Russian aggression. Technological innovations and information technologies, which are already an integral part of our lives, can significantly help to solve the problems of the Ukrainian economy. The introduction of information technologies and innovations into agricultural practices will optimize production processes, increase productivity, and reduce costs. The article reviews and summarises the world experience of using information technologies and innovations in agriculture and agribusiness. The article describes some examples of modern information technologies and innovations used in the field of food and food security in the modern world: smart agriculture (a technology that uses sensors, drones, and artificial intelligence to collect data on crops, soil, and weather), digital platforms for food trade, food trackers, mobile applications for farmers, etc. The paper also considers the possibilities of introducing information technologies and innovations in agriculture and agri-*

*business in Ukraine and formulates several tips and recommendations aimed at restoring and achieving sustainable development of the above-mentioned sectors of the economy in the post-war period. Information technologies and innovations, as well as tools that provide farmers with equal and fair access to financial information platforms and information and logistics capabilities to create sustainable agricultural supply and marketing chains, are crucial for the further development of agribusiness.*

**Ключові слова:** *agribusiness, innovation, information technology, food security, agriculture, sustainable development.*

**Постановка проблеми.** Сучасному світові притаманна зростаюча кількість глобальних проблем, таких як зміна клімату, війни, голод та бідність тощо. Ці фактори мають значний вплив на розвиток сільського господарства та загрожують продовольчій безпеці різних країн. Продовольча безпека, разом зі сталим соціально-економічним розвитком є одними з найважливіших викликів, що стоять сьогодні перед людством, нажалі ці тенденції особливо стосуються України, оскільки, окрім притаманних усьому людству проблем, економіка нашої держава зазнала страшних наслідків російської агресії та війни.

Технологічні інновації та інформаційні технології, що вже є невід'ємною частиною нашого життя, можуть значно допомогти у вирішенні зазначених вище проблем. Впровадження інформаційних технологій та інновацій у сільськогосподарську практику дозволить оптимізувати процеси виробництва, підвищити продуктивність та зменшувати витрати. Використання цифрових інструментів, сенсорів, штучного інтелекту та інших інноваційних рішень може допомогти сільським господарствам адаптуватися до змінних умов, підвищити якість продукції та забезпечити стале зростання у виробництві харчових ресурсів і, навіть, зменшити негативний вплив сільського господарства на навколишнє середовище.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Українські вчені-економісти активно займаються вивченням різних аспектів продовольчої безпеки та сталого розвитку сільського господарства та аграрного бізнесу України. Серед найбільш відомих дослідників можна виокремити Аверчева О., Алтухова А., Бакуна Ю., Гладія М., Дем'яненко В., Жосан Г., Лобаса М., Саблука П., Ситника В., Худолій Л. та інших вчених. Але варто зазначити, що питання впровадження сучасних інформаційних технологій у сільськогосподарську практику України потребує вивчення та узагальнення.

**Формулювання цілей статті.** Мета роботи: дослідити та обґрунтувати роль інформаційних технологій та інновацій у забезпеченні сталого розвитку та розробити рекомендації щодо їх ефективного впровадження у сільського господарську практику України.

**Виклад основного матеріалу.** Поняття «сталий розвиток» вперше було сформульовано Всесвітньою комісією з навколишнього середовища і розвитку, створеною в 1983 році під головуванням прем'єр-міністра Норвегії Р. Брундтланда. Концепція сталого соціально-економічного розвитку була сформульована у доповіді цієї комісії у 1987 році і, відповідно до визначення «сталим є такий розвиток, що задовольняє потреби сучасності, але не ставить під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольнити свої власні потреби» [4].

Події останніх кількох років і завдали нищівного удару по українській економіці. Наслідки повномасштабної війни принесли серйозну економічну кризу, як для України, так і для решти світу. Тому, щоб запобігти зануренню всього регіону в бідність, необхідно забезпечити глобальну співпрацю для зміцнення продовольчої безпеки на основі інноваційного сталого розвитку. Однією зі складових процесу досягнення сталого розвитку є, власне, сам інноваційний процес, що є рушійною силою. Протягом всієї історії інноваційні процеси завжди були основою для досягнення сталого та швидкого економічного розвитку. Інноваційні процеси, інновації, інноваційна діяльність, інноваційний менеджмент та інноваційні рішення є взаємопов'язаними

поняттями. Термін «інновація» вперше з'явився в економічній літературі на початку 20 століття. Австрійський вчений Й. Шумпетер був одним з перших, хто сформулював визначення інновації, зокрема його цікавили сутнісні відмінності між економічним розвитком та економічним зростанням, які, на його думку, можна було інтерпретувати так: «Поставте у ряд стільки поштових карет, скільки забажаєте – залізниця у вас все одно не вийде» [5]. Механічне збільшення кількості карет Й. Шумпетер асоціює із економічним зростанням, а побудова залізниці можлива лише як результат розвитку, що пов'язаний насамперед із якісними змінами та впровадженням інновацій. Можна сказати, що він розглядав інновацію як нову науково-організаційну комбінацію факторів виробництва, мотивовану підприємництвом. Найхарактернішим аспектом поняття «інновації» є впровадження змін. При цьому вчені інтерпретують термін як «нове» і підкреслюють, що інновації цікавлять їх лише тоді, коли з'являються нові продукти або нове обладнання. Сьогодні в економічній літературі термін «інновація» здебільшого трактується як перетворення потенційних науково-технічних досягнень у практичні результати діяльності шляхом їх матеріалізації в нових товарах, продуктах і технологіях. Концепція «сталого розвитку» є одним з головних пріоритетів державної політики, спрямованої проти ризику поглиблення економічної стагнації. У цьому контексті інновації розглядаються як інструмент стимулювання зростання та розвитку. Європейський досвід інноваційної діяльності підкреслює важливість інновацій для зростання бізнесу, незважаючи на гетерогенність країн, різні варіації соціальних моделей та численні політичні ініціативи, спрямовані на підтримку технологічного розвитку. Та й в цілому на міжнародному рівні продовольча безпека є однією з базових потреб для виживання та розвитку нації. У багатьох випадках можливості забезпечення продовольчої безпеки тісно пов'язані зі станом агропромислового комплексу, який постачає продукти харчування на ринок. Тому найбільш актуальні частини глобального порядку денного щодо проблеми сталого розвитку лише нещодавно були повністю інтегровані в сільське господарство.

Говорячи про продовольчу безпеку України необхідно розглянути харчову промисловість, її поточний розвиток та основні ризики, пов'язані з харчовою промисловістю в умовах воєнного стану. Харчова промисловість є одним з основних секторів національної економіки і безпосередньо пов'язана із забезпеченням продовольчої безпеки нашої країни та формуванням її експортного потенціалу. Ефективна, результативна та динамічно зростаюча харчова промисловість довела свою пріоритетність у забезпеченні національної економічної безпеки та досягненні високої національної конкурентоспроможності. Україна сьогодні є одним з провідних світових виробників та експортерів зерна. За останні роки її потенціал значно зріс, і таким чином у 2021 році виробництво зернових та зернобобових зросло у 3,5 рази порівняно з 2000 роком і досягло 84,6 млн т [2]. Це досить високий показник і важлива пропозиція для міжнародного продовольчого ринку, так як Україна вже входить до десятки найбільших виробників зерна у світі. За даними Міністерства, зернові та олійні культури складають основну частину експорту сільськогосподарської продукції (48% та 23% відповідно). Реальний ВВП України скоротився на 30% у 2022 році і таке падіння ВВП України на третину не можна пояснити лише військовими чинниками [3]. Це актуалізує дискусію про можливість зміни пріоритетних параметрів поточної державної економічної політики з метою забезпечення більш оптимального впливу на сталий розвиток економіки. Можливі прогнози зростання української економіки коливаються від +0,3% у 2023 році до +6,4% у 2025 році, що є дуже скромним показником [4].

На ранніх етапах свого розвитку технологічна модель сільськогосподарського виробництва базувалася на натуральному господарстві, яке характеризувалося низькою продуктивністю аж до початку ХХ століття. Цей період, відомий як «Сільське господарство 1.0», характеризувався винайденням плуга та поширенням тяглової сили тварин [1]. «Сільське господарство 2.0» зародилося наприкінці ХІХ століття з

появою тракторів та іншої механізованої техніки. З того часу нові сільськогосподарські технології пройшли кілька фаз стрімкого розвитку, оскільки темпи технічного прогресу значно зросли [1]. Нова технологія точного або розумного землеробства, також відома як «Сільське господарство 3.0», народилася з потреби більш ефективно відстежувати та управляти всіма ресурсами, що використовуються в сільськогосподарському виробництві. Прагнення до точного землеробства та впровадження відповідних технологій призвело до розробки нових методів та інструментів для сільського господарства [1]. Епоха 3.0 стала технологічно можливою завдяки впровадженню нової системи глобального позиціонування (GPS). Зокрема, системи GPS допомагають виявляти небажані зміни на певних ділянках вирощування сільськогосподарських культур та забезпечувати ефективне використання наявних ресурсів. Концепція сталого сільського господарства та дослідження в галузі автоматизованої обробки полів значною мірою ґрунтуються на технології GPS та її нових можливостях. Перехід від «розумного» до «підключеного» сільського господарства яскраво ілюструє стрімкий розвиток сільського господарства у XX та на початку XXI століть і таким чином зароджується «Сільське господарство 4.0» [1]. Автономні машини з датчиками, доповнена реальність (AR), Інтернет речей (IoT), дрони та супутники є невід'ємними компонентами нових технологій для сільського господарства покоління 4.0. Новий підхід до прийняття рішень в аграрному секторі тепер базується на даних, що зберігаються в хмарі та доступні за допомогою цифрових інструментів. На основі цих проаналізованих даних фермери та інші великомасштабні сільськогосподарські суб'єкти можуть приймати кращі рішення. «Сільське господарство 4.0» з'являється в епоху широкої автоматизації та діджиталізації, а нові розробки сільськогосподарських технологій стають все більш інтегрованими та мережевими, що дозволяє оптимізувати всі етапи виробничого процесу та краще відстежувати, контролювати та управляти операціями. «Сільське господарство 5.0» або цифрове сільське господарство – це наступне покоління сільськогосподарських практик та інструментів, спрямованих на максимізацію врожайності та інших сільськогосподарських показників [1]. Ці нові технології включають мобільний зв'язок 5G, який зараз стрімко розвивається і збільшить охоплення та доступність новітніх технологій у сільському господарстві. Можна навести деякі приклади сучасних інформаційних технологій та інновацій, що використовуються у сфері продовольства та його безпеки у сучасному світі:

– **розумне землеробство:** технологія, яка використовує датчики, дрони та штучний інтелект для збору даних про врожай, ґрунт і погоду. Ці дані використовуються для оптимізації процесу вирощування, що призводить до значного збільшення врожайності та зменшення використання хімічних речовин. Наприклад, у США компанія «Corteva Agriscience» використовує розробку, що включає в себе штучний інтелект, який розробляє нові сорти насіння, стійких до посухи та хвороб [6]. Компанія «Indigo Agriculture» пропонує платформу для точного землеробства, яка використовує дані про ґрунт, погоду та врожайність для оптимізації внесення добрив, насіння та хімікатів [7];

– **цифрові платформи для торгівлі продовольством:** такі платформи можуть допомогти з'єднати фермерів і покупців, отримати кращу ціну за свою продукцію та зменшити кількість продовольчих витрат. Серед найточніших прикладів можна привести американську платформу «LocalHarvest», яка підтримує контакт фермерів безпосередньо з покупцями;

– **продовольчі трекери:** технології, що використовуються для відстеження походження та маршруту продуктів харчування, що може допомогти у випадку спалахів хвороб та інших надзвичайних ситуацій. Серед таких використовується американський «Food Sentry», що являє собою пристрій, який використовується для відстеження температури та вологості харчових продуктів під час транспортування;



– **мобільні додатки для фермерів:** додатки, що надають фермерам доступ до інформації про погодні умови, ринки, кращі практики ведення сільського господарства та інші необхідні ресурси. Подібна практика має значну популярність і активно використовується у агросекторі. Достатньо відомими є додатки «MyJohnDeere» (дозволяє фермерам відстежувати свою техніку John Deere, а також отримувати доступ до інформації про свої поля та культури), «Climate FieldView» (допомагає відстежувати кліматичні умови, погоду, а також пропонує рекомендації щодо внесення добрив, насіння та хімікатів), та подібні до них такі, як «FarmLogs», «Cattlytics», «Tend», «Agrivi».

На поточну ситуацію в аграрному секторі все більше впливає технологічна модернізація, яка, на жаль, не завжди є достатньою або не відповідає реальним потребам та можливостям сільгоспвиробників. Однак, незважаючи на великі труднощі, спричинені наслідками військових дій, нестабільною економічною ситуацією та стрімким зростанням технологічної інноваційної діяльності, наші сільгоспвиробники намагаються інтегрувати та адаптувати нові науково-технічні розробки у своє виробництво.

Хоча сучасні українські виробники не здійснюють високого рівня інноваційної діяльності, конкурентоспроможне функціонування підприємств неможливе без інновацій. Здійснюючи інноваційну діяльність, керівництво сільськогосподарських підприємств повинно враховувати не лише економічні закони, а й закони природи. Інноваційний розвиток підприємств передбачає певні дії, пов'язані з вибором оптимальних виробничо-технологічних рішень та забезпеченням їх практичного впровадження в діяльність підприємства. Навіть, якщо наразі більшість фахівців агробізнесу в Україні, не здатні успішно впроваджувати інновації, у майбутньому сільське господарство потребуватиме розробки та впровадження технологій, нової техніки, обладнання, механізмів, інструментів, сортів рослин, порід тварин, нових технологій виробництва, методів пошуку, зберігання, фіксації та передачі інформації, підвищення кваліфікаційного рівня працівників, виробництва сільськогосподарської продукції нових видів або з новими характеристиками, впровадження нових форм управління та організації виробництва, освоєння нових ринків та продуктів, розробки методів маркетингу та використання нових логістичних систем. Використання датчиків та інших пристроїв, вони можуть збирати дані про стан ґрунту, погоду, здоров'я рослин та тварин. Ці дані можуть використовуватися для:

- оптимізації зрошення та економії води на 20-30%;
- створення систем раннього попередження про хвороби та шкідників, що може допомогти зберегти 10-20% врожаю;
- автоматизації процесів, що може економити час та ресурси.

Також не треба нехтувати використанням штучних інтелектів, які стають невід'ємною частиною нашого життя. Використання ШІ полегшує життя і робить роботу більш приємною і легшою. AI можна використовувати для аналізу даних, прогнозування ризиків, прийняття рішень та автоматизації завдань. Це може допомогти в покращенні планування та прогнозування врожайності, цін, ризиків. Допоможе оптимізувати логістику та маркетинг, що може знизити витрати на 10-20% та розробити нові продукти та послуги.

Розвиток інформаційних технологій та інновацій може стати ключовим фактором відновлення та модернізації сільського господарства України у післявоєнний період. Відновлення українського сільського господарства після війни буде не просто зупинкою на минулому шляху, а кроком у нову, технологічно розвинену еру. Впровадження інновацій несе не лише економічні переваги, а й екологічні та соціальні. З розвитком інформаційних технологій можуть створитися нові робочі місця в сільській місцевості, особливо для молоді та освічених фахівців. Україна має потенціал стати важливим гравцем на міжнародному ринку сільськогосподарської продукції. Впровадження нових технологій може гарантувати прозорість ланцюгів постачання, підвищуючи довіру до українських продуктів на світовому ринку. Але шлях цей буде не простим,

звичайно, на ньому будуть великі виклики. Потрібні значні інвестиції в інфраструктуру, освіту, та підтримку фермерів. Необхідно також враховувати соціальні наслідки автоматизації та технологічних змін. Але потенціал, який несе в собі поєднання інновацій та відновлення, величезний. Україна має можливість створити не тільки економічно сильне, але й екологічно відповідальне та соціально справедливе сільське господарство, яке стане взірцем для всього світу.

**Висновки.** Продовольча безпека є критично важливою для України, оскільки в умовах воєнного стану держава зобов'язана забезпечити своїм громадянам доступ до продуктів харчування як гарантію життєзабезпечення. Використання цифрових інструментів у практиці управління сільським господарством є необхідною умовою для вирішення викликів сталого розвитку та досягнення мети скорочення розривів у розвитку сільського господарства та сільських територій. Враховуючи національний та міжнародний досвід, можна виділити напрями подальшого застосування інструментів діджиталізації в аграрному секторі України. Інформаційні технології та інновації, а також інструменти, що забезпечують фермерам рівний і справедливий доступ до фінансових інформаційних платформ та інформаційно-логістичних можливостей для створення стійких ланцюгів постачання і збуту сільськогосподарської продукції, мають вирішальне значення для подальшого розвитку агробізнесу. Використання інформаційних технологій є потужною рушійною силою для вирішення проблеми підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору України.

#### Список використаних джерел:

1. Вергунов В.А. Науково-інноваційний розвиток агровиробництва як запорука продовольчої безпеки України: вчора, сьогодні, завтра: матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції, Київ, 28–29 вересня 2023 р. НААН, ННСГБ, Ін-т історії аграр. науки, освіти та техніки, Ін-т СГ Карпатського регіону НААН. Київ : Оброшине, 2023. 305 с.
2. Горох О.В. Продовольча безпека України і світу в контексті сталого розвитку економіки. *Механізми забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід* : Матеріали III Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 10 листопада 2022 р. ДБТУ. Харків, 2022. С. 12–14.
3. Горох О.В. Фінансовий механізм забезпечення повоєнного відновлення та сталого розвитку економіки. Механізми забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід. Матеріали IV Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 19 травня 2023 р. Держ. біотехнологічний ун-т. Харків, 2023. С. 72.
4. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/>
5. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу. Київ : Києво-Могилянська академія, 2011. 244 с.
6. Corteva Agriscience. Global. Веб-сайт. URL: <https://www.corteva.com/> (дата звернення: 15.04.2024).
7. Increase crop yields. Sustainable farming. Indigo Europe. Веб-сайт. URL: <https://www.indigoag.eu/> (дата звернення: 14.04.2024).

#### References:

1. Verhunov V. A. (September 28-29, 2023) Scientific and Innovative Development of Agricultural Production as a Guarantee of Food Security in Ukraine: Yesterday, Today, Tomorrow. Materialy IV Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii. Kyiv: Obroshyne. 305 p.
2. Horokh O. V. (November 10, 2022) Food security of Ukraine and the world in the context of sustainable economic development. Mechanisms for ensuring sustainable economic development: problems, prospects, international experience. Materialy III Mizhnar. nauk.-prakt. internet-konf. Kharkiv: DBTU, pp. 12–14.
3. Horokh O. V. (May 19, 2023) Financial mechanism for ensuring post-war recovery and sustainable economic development. Mechanisms for ensuring sustainable economic development: problems, prospects, international experience. Materialy IV Mizhnar. nauk.-prakt. internet-konf. Kharkiv: Derzh. biotekhnolohichnyi un-t. P. 72.

- 
4. Official website of the National Bank of Ukraine. Available at: <https://bank.gov.ua/>
  5. Shumpeter Y. (2011) *Teoriia ekonomichnoho rozvytku. Doslidzhennia prybutkiv, kapitalu, kredytu, vidotka ta ekonomichnoho tsyклу* [Theory of economic development. Study of profits, capital, credit, interest and the economic cycle]. Kyiv: Kyievo-Mohylianska akademiia. 244 p.
  6. Corteva Agriscience. Global. Available at: <https://www.corteva.com/> (accessed April 15, 2024).
  7. Increase crop yields. Sustainable farming. Indigo Europe. Available at: <https://www.indigoag.eu/> (accessed April 14, 2024).
-

УДК 37.011.31:159.92

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.27>**Варнавська І.В.**

кандидат педагогічних наук, доцент,  
Херсонський державний аграрно-економічний університет  
(м. Херсон / м. Кропивницький)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3061-0665>

**Чепок Р.В.**

кандидат педагогічних наук, доцент,  
Херсонський державний аграрно-економічний університет  
(м. Херсон / м. Кропивницький)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9063-3244>

**Varnavska Inna, Chepok Roman**

Kherson State Agrarian and Economic University  
(Kherson / Kropyvnytskyi)

## ОСНОВНІ ЧИННИКИ ПРОФЕСІЙНОГО ІМІДЖУ ПЕДАГОГА

### THE MAIN FACTORS OF THE TEACHER'S PROFESSIONAL IMAGE

У статті розглянуто міждисциплінарний підхід у вивченні професійного іміджу та його структури. Варто його аналізувати як «цілеспрямовано сформований образ», як «образ-подання». Найбільш розповсюджені визначення іміджу через «стереотип», «багатоаспектне явище», «соціально-психологічна освіта», «якість особистості», «інтегративну сукупність презентем», «самооформлення», «вираз очікувань людей». Зазначено, що поняття «іміджу» трактується досить широко і суперечливо, дослідники пояснюють цей феномен через соціальний емоційно забарвлений образ, що формується у процесі суб'єкт-суб'єктної взаємодії і символічно закріплює певну інформацію про суб'єкта, що є прологом до формування авторитету; стихійно соціально-психологічний феномен, що свідомо формується, виявляється в процесі самопрезентації суб'єкта й існуючий у формі двох взаємопов'язаних сторін: суб'єктивної та об'єктивної, позитивно взаємопов'язаний із соціальною ідентичністю, самооцінкою особистості, рівнем претензій – ставленням; сукупність основних якостей і професійних компетенцій, що включає характеристики високого рівня професіоналізму та спеціальну діяльність суб'єкта з його створення. Визначено, що професійний імідж педагога формується, спираючись на думку про нього як про фахівця в освітньому середовищі, тому досить важливими у структурі є комунікативний, соціальний і професійний компоненти. Оскільки професійний імідж відноситься до особистісного типу іміджу, для нього є актуальними особистісні компоненти іміджу. Ці компоненти зазнають протягом життя незначні зміни щодо інших і можуть переважати над іншими, забезпечуючи стабільність і стійкість рис особистості, поведінки, діяльності. Наголошено, що професійний компонент починає формуватися одночасно з професійно орієнтованими характеристиками особистості, проте він може мінімально бути представлений в іміджі за допомогою сформованих професійно орієнтованих структур особистості, і навіть практичних знань, умінь, навичок. Тому професійний компонент не є активним у формуванні індивідуального іміджу, але є суттєвою характеристикою професійного. Соціальний аспект іміджу характеризує соціальне місце і поведінку людини в соціумі. Сюди входять соціальний (суспільний) статус, соціальні ролі, моделі поведінки, а також соціальне і матеріальне оточення, стиль життя, основні соціальні контакти.

**Ключові слова:** професійний імідж педагога, структурні компоненти професійного іміджу, сутність професійного іміджу, державні освітні стандарти, професійний стандарт педагога.

*The article considers an interdisciplinary approach to the study of professional image and its structure. It is worth analysing it as a 'purposefully formed image', as an 'image-presentation'. The most common definitions of image are 'stereotype', 'multidimensional phenomenon', 'socio-*

*psychological education, 'personality quality', 'integrative set of presentations', 'self-image', 'expression of people's expectations'. It is noted that the concept of 'image' is interpreted quite broadly and controversially, researchers explain this phenomenon through a social emotionally coloured image formed in the process of subject-subject interaction and symbolically fixing certain information about the subject, which is a prologue to the formation of authority; a spontaneously formed socio-psychological phenomenon that is consciously formed, manifested in the process of self-presentation of the subject and existing in the form of two interrelated parties: subjective and objective, positively interconnected with social identity, self-esteem, level of claims – attitude; a set of basic qualities and professional competences, including characteristics of a high level of professionalism and special activities of the subject to create it. It has been determined that the professional image of a teacher is formed on the basis of the opinion about him/her as a specialist in the educational environment, therefore, communicative, social and professional components are quite important in the structure. Since professional image is a personal type of image, personal components of the image are relevant for it. These components undergo minor changes over the course of life relative to others and may prevail over others, ensuring stability and sustainability of personality traits, behaviour, and activities. It is noted that the professional component begins to form simultaneously with professionally oriented personality characteristics, but it can be minimally represented in the image with the help of the formed professionally oriented personality structures, and even practical knowledge, skills, abilities. Therefore, the professional component is not active in the formation of an individual image, but it is an essential characteristic of a professional image. The social aspect of the image characterises the social place and behaviour of a person in society. It includes social (public) status, social roles, behavioural patterns, as well as social and material environment, lifestyle, and main social contacts.*

**Keywords:** *professional image of a teacher, structural components of professional image, essence of professional image, state educational standards, professional standard of a teacher.*

**Постановка проблеми.** Зростаючі вимоги суспільства до системи освіти виявляються у розробці нових освітніх і професійних стандартів, в оновленні кваліфікаційних вимог і кваліфікаційних характеристик педагога. У структурі сучасних стандартів освіти одним із важливих і необхідних компонентів, що підвищують ефективність педагогічної діяльності, стає професійний імідж. Професійний імідж забезпечує функціональний зв'язок між професійними якостями та особистісним розвитком педагога, підвищуючи конкурентоспроможність суб'єкта у професійному середовищі, сприяючи диверсифікації освітніх послуг і варіативності змісту освіти.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Поняття «імідж» є міждисциплінарним і формувалося у категоріальній сфері багатьох наук: філософії, культурології, соціології, політології, психології, педагогіки та інших, кожна з яких оперує власними трактуваннями і тлумаченням, формує розуміння сутності та проявів іміджу. Визначення іміджу, що існують у філософії, можна звести до трьох груп, де імідж розуміється як модель / інструмент пізнання, як форма соціального управління і як образ. Узагальнивши найуживаніші визначення цього феномена, можемо стверджувати, що імідж у філософії – стереотипний, емоційно забарвлений, індивідуальний, що розкриває внутрішній зміст, сформований у свідомості реципієнта образ, що несе оцінне та мотиваційне навантаження, завдяки чому впливає на поведінку носіїв цього образу, а також на їх ставлення до реальних подій.

Для нашого дослідження найбільший інтерес представляє педагогічний підхід до вивчення іміджу. Питання «індивідуального або особистісного іміджу сучасного педагога» у своїх дослідженнях порушували Горчакова В.Г., Гузій Н.В., Гуревич П.С., Калюжний А.А., Кузін Ф.А., Мітіна Л.М., Панасюк А.Ю., Перелигіна Е.Б., Подоляк Л.Г., Почепцов Г.Г., Рудницька О.П., Сагач Г.М., Сингаївська І.В., Пенькова О., Шепель В.М. Так, професійний імідж у педагогіці розглядається досить широко – як цілеспрямовано формований образ фахівця, що має характер стереотипу, в якому синтезуються особистісні та професійні якості, що забезпечують йому усвідомлений вибір і контроль рольових позицій, моделі поведінки, оформлення зовнішнього вигляду з урахуванням цінностей і вимог його професійної діяльності, що надає емоційно-психологічний вплив на соціальне оточення.

Назараз у педагогічній науці не склалося єдиної думки у визначенні терміна «імідж педагога». Більшість дослідників визначають його як «цілеспрямовано сформований образ», деякі – як «образ-подання». Зустрічаються визначення іміджу через «стереотип», «багатоаспектне явище», «соціально-психологічна освіта», «якість особистості», «інтегративну сукупність презентем», «самооформлення», «вираз очікувань людей». Аналіз досліджень також доводить, що і єдиної точки зору на визначення сутності та структурних компонентів іміджу не існує.

**Формулювання цілей статті.** Мета дослідження: проаналізувати особливості професійного іміджу та з'ясувати його вплив на становлення особистості сучасного педагога.

**Виклад основного матеріалу.** Імідж характеризується як соціальний портрет, сукупність властивостей, що приписуються об'єктові рекламою, пропагандою, модою, забобонами, традицією з метою викликати певні реакції щодо нього, як форма засвоєння і відображення пізнавальним суб'єктом об'єктів навколишнього світу, як спеціально сконструйований образ, адресований цільовій аудиторії з метою формування у неї певного соціального портрета. У соціологічній науці імідж представляється як явище суспільного життя або як феномен індивідуальної, групової або масової свідомості, що сприяє адаптації носія іміджу до навколишнього середовища.

Поняття «імідж» досить часто зустрічається також у політичних дослідженнях. Цей феномен так чи інакше стосується наукових публікацій, присвячених загальним і приватним аспектам формування іміджу країни, суспільства і держави в цілому, а також іміджу окремих політичних структур і суб'єктів. У рамках політологічного підходу зустрічаються визначення іміджу: уявлення, що спеціально формується в індивідуальній, груповій, масовій свідомості, засноване на стереотипах; цілеспрямовано створюваний емоційно забарвлений образ; спосіб створення сприятливого інформаційного середовища, що підкреслює найсильніші з погляду цільової аудиторії сторони об'єкта. Аналіз визначень іміджу в політології дозволяє наголошувати на символічності, інформативності, динамічності та активності іміджу як результату цілеспрямованих професійних зусиль.

Потужний досвід теоретичних і практичних досліджень іміджу накопичений у психології. У психологічних дослідженнях імідж трактується як символічний, що стихійно формується або свідомо формується соціально-психологічний феномен, що створює уявлення про характеристики об'єкта, засноване на суб'єктивному сприйнятті, як засіб самовираження, самопізнання та самовдосконалення особистості, як емоційно забарвлений образ об'єкта, наділений певними характеристиками, заснованими на реальних або приписуваних властивостях конкретного об'єкта.

У соціологічних дослідженнях структури професійного іміджу виділяються візуальний образ (костюм, зачіска, міміка, голос тощо), внутрішній образ (темперамент, настрій, особисті якості) та спосіб мислення, дій, вчинків. Відзначається також особлива роль простору життєдіяльності та способу життя в структурі іміджу, що безпосередньо впливають на нього. Психологічні дослідження структури професійного іміджу виділяють такі значущі якості носія іміджу, як індивідуально-особистісні якості, особливості спілкування і професійної діяльності, зовнішній вигляд і поведінка; вміння застосовувати принципи дидактики, культура мови, комунікативні здібності, позиція у міжособистісному спілкуванні; система цінностей людини тощо.

Аналіз визначень доводить, що поняття «імідж» трактується досить широко і суперечливо, дослідники пояснюють цей феномен через соціальний емоційно забарвлений образ, що формується у процесі суб'єкт-суб'єктної взаємодії і символічно закріплює певну інформацію про суб'єкта, що є прологом до формування авторитету; стихійно соціально-психологічний феномен, що свідомо формується, виявляється в процесі самопрезентації суб'єкта й існуючий у формі двох взаємопов'язаних сторін: суб'єктивної та об'єктивної, позитивно взаємопов'язаний із соціальною ідентичністю, само-

оцінкою особистості, рівнем претензій – ставленням; сукупність основних якостей і професійних компетенцій, що включає характеристики високого рівня професіоналізму та спеціальну діяльність суб'єкта з його створення. Більшість дослідників також вважають, що імідж є невід'ємною частиною будь-якої зрілої людини, здатної її створювати, та активно взаємодіє з внутрішнім світом індивіда, сприяючи його розвитку, психологічній, соціальній та професійній адаптації; що вид діяльності висуває певні вимоги до носія іміджу, тим самим детермінує формування професійного іміджу, що є показником ефективності професійної діяльності.

Поліваріантність у трактуванні іміджу робить проблему дефініції надзвичайно складною. На основі аналізу теоретичних джерел з проблеми професійного іміджу було сформульовано власне визначення ключового поняття нашого дослідження: професійний імідж педагога – це цілеспрямовано сформований емоційно забарвлений образ, що базується на сукупності індивідуально-особистісних, соціально-комунікативних якостей і професійних характеристик особистості, обумовлених вимогами його професійного і соціального оточення. Організація структури професійного іміджу залежить насамперед від об'єкта дослідження та підходу до проблеми, що вивчається, що найчастіше представлені або двома (індивідуально-особистісним та професійним), або трьома (особистісним, професійним і соціальним) компонентом.

Із врахуванням педагогічного підходу структура професійного іміджу представлена як ядро іміджу, індивідуально-особистісними, соціальними, професійними, статусними та адаптивними, комунікативно-інтерактивним компонентами.

Дослідники виділяють різні компоненти у структурі професійного іміджу, спираючись на власне бачення проблеми, що вивчається. Структура професійного іміджу викладач у нашому дослідженні обґрунтована вимогами професійних стандартів до діяльності та особистісних якостей педагога. У вимогах стандартів є параметри, характеристики та умови, в яких реалізується професійний імідж педагога. Отже, необхідно виділити такі компоненти, що визначають структуру професійного іміджу педагога:

- 1) особистісні – система цінностей педагога, критичне ставлення до своїх професійних здобутків (рефлексія) тощо;
- 2) професійні – знання, вміння і навички професійного спрямування;
- 3) комунікативні – професійна комунікація, володіння інноваційних методик;
- 4) соціальні – професійні досягнення і досвід.

Професійний імідж педагога формується, спираючись на думку про нього як про фахівця в освітньому середовищі, тому досить важливими у структурі є комунікативний, соціальний і професійний компоненти. Оскільки професійний імідж відноситься до особистісного типу іміджу, для нього є актуальними особистісні компоненти іміджу. Ці компоненти зазнають протягом життя незначні зміни щодо інших і можуть переважають над іншими, забезпечуючи стабільність і стійкість рис особистості, поведінки, діяльності. До таких характеристик належать сформована я-концепція, ціннісні орієнтації, психологічна зрілість (самоконтроль, впевненість у собі, емоційна врівноваженість, стресостійкість); складний комплекс характеристик, що включають індивідуальні (вік, стать), конституційні (габітус (зовнішні дані)) та психодинамічні (темперамент) властивості. Особистісний компонент також включає особистісну спрямованість (бажання, схильності, інтереси, мотивацію), і тут же визначається місце характеру, здібностям, емоційно-вольовим якостям особи, таким як креативність (неординарність мислення, уява); гуманістична спрямованість (толерантність, емпатія); культура поведінки (культура мови та невербального спілкування, моральність). В особистісному компоненті іміджу найважливішу роль відіграють форми спрямованості особистості та моральні якості, що виробляє особистість протягом життя.

Професійний компонент формується в процесі професійного розвитку особистості і є сукупністю професійно орієнтованих характеристик, що виражаються у професійній і культурній компетенції. Професійний компонент містить якості, що визначають

професійну ідентичність як відповідність людини професії, розуміння своєї професії, прийняття себе у професії, рівень професійної культури та інші якості, що характеризують його в умовах професійної діяльності. У професійній культурі виділяються рефлексивні якості (професійна рефлексія); педагогічні якості (педагогічна спостережливість, справедливість, вимогливість, педагогічний такт); соціально-педагогічне мислення (пошук оптимальних шляхів вирішення проблем). Цей компонент в іміджі відображає професійний портрет особистості.

Професійний компонент починає формуватися одночасно з професійно орієнтованими характеристиками особистості, проте він може мінімально бути представлений в іміджі за допомогою сформованих професійно орієнтованих структур особистості, і навіть практичних знань, умінь, навичок. Таким чином, професійний компонент не є активним у формуванні індивідуального іміджу, але є суттєвою характеристикою професійного.

Соціальний аспект іміджу характеризує соціальне місце і поведінку людини в соціумі. Сюди входять соціальний (суспільний) статус, соціальні ролі, моделі поведінки, а також соціальне і матеріальне оточення, стиль життя, основні соціальні контакти. До цих компонентів також доречно віднести соціально-психологічні аспекти, що реалізуються у відносинах з іншими людьми, тобто ціннісні орієнтації (сформована система цінностей), соціальні установки (соціальна спрямованість особистості), соціальні позиції особистості (активна життєва позиція), принципи ідентифікації (відповідний рівень освіти) та ставлення до оточуючих, а також специфіка та цілі взаємодії з ними (соціальне визнання, статус).

Особисті якості та професійно значущі компетенції, що утворюють структуру професійного іміджу педагога, виявлялися на основі вимог професійних і державних стандартів, а також основоположних якостей особистісного позитивного іміджу. В основі професійного стандарту педагога і державних освітніх стандартів є такі ключові характеристики, як стандарти (нормативні вимоги до педагогів), так і кваліфікаційний рівень педагогічних кадрів. До системотворчих якостей позитивного професійного іміджу педагога відносять розвинену я-концепцію педагога; демократичний (діалоговий) стиль спілкування; відкритість, співучасть і сприяння кожній дитині; педагогічна майстерність; сукупність вимогливості та поваги до особи здобувача; культуру зовнішнього вигляду; бездоганність манер (культура мови та невербального спілкування, дотримання етикету); духовність, моральність; прагнення до саморозвитку та самовдосконалення; активність особистості, товарищескість; громадянськість і патріотизм; обов'язковість та відповідальність за свої дії; доброту, чутливість і соціально-комунікативну адаптивність; справедливість, обґрунтованість вимог і своєї позиції; почуття власної гідності та впевненість у собі; педагогічну спостережливість, справедливість, вимогливість і педагогічний такт; толерантність, що спирається на визнанні різноманіття культур і людей; емоційну експресивність і вміння керувати своїми емоціями; креативність і здатність до імпровізації; відповідальність за свою професійну діяльність; схильність до самоаналізу та аналізу своєї діяльності; життєрадісність та оптимізм; артистизм і почуття гумору тощо.

**Висновки.** Отже, структура професійного іміджу є досить складною системою, складові якої всі взаємопов'язані, взаємозалежні та несуперечливі. Відсутність або недостатній рівень сформованості будь-якого компонента професійного іміджу може тією чи тією мірою компенсуватися іншими при серйозному відношенні носія іміджу до формування професійного іміджу. Спонтанно або цілеспрямовано посилюючи, виділяючи презентативні або соціально значущі для суб'єкта, що сприймає компоненти, носій іміджу формує свій імідж. Таким чином, основу іміджу складає активна, інформативно насичена сума характеристик та якостей носія іміджу, які виявляються у спілкуванні, поведінці, діяльності, та передає реципієнту необхідну для сприйняття інформацію.



Виходячи з цього, ми можемо сприймати сутність професійного іміджу як інструмент впливу на суб'єкт, що сприймає, впливає на його підсвідомість та емоційну сферу, з метою досягнення ефективного існування в системі відносин та інтересів (у тому числі професійних), та отримання запланованого результату як у поведінці, так і в діяльності суб'єкта.

#### Список використаних джерел:

1. Варнаvsька І.В. Психологічні складові дослідження професійного іміджу фахівця. *Перспективи та інновації науки (Серія «Педагогіка», Серія «Психологія», Серія «Медицина»)*. 2023. № 14(32). С. 627–636.
2. Скорик Ю. Імідж педагога як формуючий чинник стійкості до професійного вигорання майбутніх викладачів вищої школи. *Вісник Житомирського державного університету ім. Івана Франка*. 2014. Вип. 4. С. 144–147.

#### References:

1. Varnavs'ka 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 «Psykhohihiya», Seriya «Medytsyna»)*, no. 14(32). (in Ukrainian)
2. Skoryk Yu. (2014) Imidzh pedahoha yak formuyuchy chynnyk stiykosti do profesynoho vyhorannya maybutnikh vykladachiv vyshchoyi shkoly [The teacher's image as a formative factor of resistance to professional burnout of future teachers of higher education]. *Visnyk Zhytomyr'skoho derzhavnoho universytetu im. Ivana Franka*, is. 4. (in Ukrainian)

UDC 519.863

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.28>**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)

## EXPERT ASSESSMENTS IN DECISION-MAKING PROBLEMS: THE METHOD OF MULTIPLICATIVE FUNCTIONS

## ЕКСПЕРТНІ ОЦІНКИ В ЗАДАЧАХ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ: МЕТОД МУЛЬТИПЛІКАТИВНИХ ФУНКЦІЙ

*Expert judgments and fuzzy set theory are two different concepts of systems analysis, but their combination improves the mathematical tool of multi-criteria analysis of decision-making problems. The method of expert evaluations belongs to the class of partially formalized methods based on the use of intuition and experience of decision-makers. The multi-criteria nature of the decision-making problem is manifested in the search for an alternative that simultaneously satisfies the constraint and optimizes the vector quantity, the elements of which correspond to the objective functions of the problem. The choice of the optimal alternative, in most cases, is also ambiguous and is based on subjective, undefined information about the object of decision-making, or selection criteria that do not have quantitative assessments. In this case, it can be said that the decision-making process is fuzzy. Multiplicative Function Method is one of the approaches to modeling fuzzy systems, problems related to fuzzy inference, or fuzzy model description. The purpose of the work is to study the possibility of combining the theory of fuzzy sets with a deterministic algorithm for a multi-criteria decision-making problem.*

**Keywords:** algorithm, alternative, priority vector, fuzzy set, membership function, multiplicative function, synthesis.

*Експертні оцінки та теорія нечітких множин є двома різними концепціями системного аналізу, але їх поєднання удосконалює математичний інструмент багатокритеріального аналізу задач прийняття рішення. У випадку, коли вибір рішення ґрунтується не на об'єктивних оцінках, а на судженнях менеджера чи споживача, говорять про експертні методи прийняття рішень. Метод експертних оцінок відноситься до класу частково формалізованих методів, що ґрунтуються на використанні інтуїції та досвіду осіб, які приймають рішення. Багатокритеріальність задачі прийняття рішення проявляється в пошуку альтернативи, що одночасно задовольняє обмеженням і оптимізує векторну величину, елементи якої відповідають цільовим функціям задачі. Ці функції утворюють математичний опис критерію якості альтернативи. Вибір оптимальної альтернативи, в більшості випадків, теж неоднозначний і ґрунтується на суб'єктивній, не визначеній інформації про об'єкт прийняття рішення, або критерії вибору, що не мають кількісних оцінок. У такому випадку можна говорити, що процес прийняття рішення відбувається в нечітких умовах. Використання нечітких оцінок альтернатив, отриманих на основі висновків експертів, є засобом врахування колективного знання та досвіду фахівців в умовах не структурованої суб'єктивності інформації, неможливості застосування детермінованих алгоритмів обґрунтування рішень. Метод мультиплікативних функцій (Multiplicative Function Method) є одним із підходів до моделювання нечітких систем, зокрема, при рішенні задач, що пов'язані з нечітким висновком, або нечітким описом моделі. Цей метод ґрунтується на операції множення нечітких функцій – функцій належності у просторі нечітких множин. Перевагами методу мультиплікативних функцій є простота обчислень, лінгвістична інтерпретація, можливість аналітично описати взаємодію між критеріями-*

ми та ваговими коефіцієнтами, визначеними на основі суджень експертів. Метою роботи є дослідження детермінованого алгоритму багатокритеріальної задачі прийняття рішення у поєднанні з засобами теорії нечітких множин.

**Ключові слова:** алгоритм, альтернатива, вектор пріоритетів, нечітка множина, функція належності, мультиплікативна функція, синтез.

**Formulation of the problem.** The main problem of modeling decision-making situations is the specification of uncertain characteristics of the management object and the quantitative assessment of descriptive criteria for choosing alternatives. The selection criteria, which comprise a combination of quantitative and qualitative assessments of alternatives within the task, may inherently describe conflicting interests of different decision-making parties. The choice of method for constructing and analyzing models of such problems depends on the degree of uncertainty in the decision-making problem situation. In the case when the choice of decision is not based on objective assessments, but on the judgments of the manager or consumer, we speak of expert decision-making methods. The method of expert assessments belongs to the class of partially informalized methods based on the use of intuition and experience of decision-makers. The legality of using expert assessments is based on assumptions: the undefined characteristic of the investigated phenomenon is a random variable, and the individual assessment of an expert specialist is interpreted as a separate implementation of this random variable. Accordingly, the mathematical expectation of the studied characteristic is within the range of group estimates of experts, that is the generalized collective judgment can be considered reliable. But, for a certain class of decision-making problems, this assumption is not true. Sometimes the opinion of an individual expert, regarding a little-researched problem, deserves more attention and may turn out to be more significant, and it will be lost during the formal processing of expert data. Therefore, most scientific developments of decision-making methods should activate the use of intuition and personal experience of experts.

The multi-criteria nature of the decision-making problem is manifested in the search for an alternative that simultaneously satisfies the constraint and optimizes the vector quantity, the elements of which correspond to the objective functions of the problem. These functions form a mathematical description of the alternative quality criterion. The choice of the optimal alternative, in most cases, is also ambiguous and is based on subjective, undefined information about the object of decision-making, or selection criteria that do not have quantitative assessments. In this case, it can be said that the decision-making process takes place in unclear conditions.

Expert judgments and fuzzy set theory are two different concepts of system analysis, but their combination will improve the mathematical tool of multi-criteria analysis of decision-making problems.

**Analysis of recent research and publications.** Decision-making is the process of choosing between different ways to achieve a goal. In the theory of system analysis, the key requirement for management models is formulated as follows: an adequate and reliable solution will be the result of a choice from a set of alternatives [1]. System analysis does not offer a universal algorithm for forming a set of alternatives and selection criteria. The system model provides organizations with a general framework and approaches to effective management of activities, adapting to the specific needs and conditions of each specific organization [2; 3]. The methodology of system analysis is a combination of various methods, tools, algorithms and fundamental concepts, united by one goal – building an adequate management system for the decision-making process. Informal methods of system analysis, the basis of which is the description of analytical procedures at the level of logic, subjective judgments of the decision-maker, are usually not associated with the use of mathematical apparatus. However, system analysis uses the mathematical apparatus not as a tool, but as an auxiliary tool of the decision-making process, and this application

of mathematical algorithms is the most effective for non-typical economic problems [4]. The method of expert evaluations belongs to the class of partially informalized methods. In multi-criteria decision-making tasks, expert evaluations play a key role in determining the weighting coefficients of the evaluation criteria of alternatives. Many scientific works are devoted to the study of the features of the application of expert assessments in decision-making tasks [5-8]. They consider the forms of expert surveys, approaches to evaluating expert judgments, methods of processing survey results, requirements for experts and the formation of expert groups, issues of training experts, assessing their competence, methods of organizing expert surveys [7; 8]. Fuzzy set theory is a mathematical theory for modeling fuzzy or implicit concepts that cannot be uniquely defined or described using traditional logical sets [9; 13; 14]. This theory was first proposed by Lotfi Zadeh in 1965 [10-12]. It allows you to operate with vague variables and provides effective means of formalizing uncertainty of various nature, including linguistic forms of expert judgment, which more adequately reflect the qualitative characteristics of the real world [9]. The use of expert evaluations in combination with the theory of fuzzy sets allows solving complex decision-making problems in situations of vagueness or insufficient accuracy of input data. This can be particularly useful in areas where there is vagueness, ambiguity or uncertainty in determining the decision selection criteria.

**Formulation of the purpose of the article.** The purpose of the work is to combine the theory of fuzzy sets with a deterministic algorithm for a multi-criteria decision-making problem.

**Presentation of the main material.** The application of elements of the theory of fuzzy sets in the expert evaluation of alternatives allows to express fuzzy notions of the relation type, such as "better", "worse", "significantly prevails", "not significantly prevails", etc., with the help of fuzzy sets and fuzzy rules [14]. This allows to algorithmize models of situations in which exact numerical values are unavailable or uncertain. The method of multiplicative functions is one of the approaches to the modeling of fuzzy systems, in particular, when solving problems related to a fuzzy conclusion or a fuzzy model description. This method is based on the operation of multiplication of fuzzy functions – membership functions in the space of fuzzy sets.

In the general case, if we consider two fuzzy sets  $A$  and  $B$  with membership functions  $\mu_A(X), \mu_B(X)$  to the universal set  $X = \{x_i\}$ , then the method of multiplicative functions determines the membership function for their product (intersection of fuzzy sets  $A$  and  $B$  at a point  $x_i$ ), as the product of their membership functions at a point  $x_i$ .

$$\mu_{A \times B}(x_i) = \mu_A(x_i) \times \mu_B(x_i). \quad (1)$$

In multicriteria decision-making problems [15], the method of multiplicative functions can be used to evaluate alternatives. The basic idea is to calculate the product of the scores of each criterion for each alternative and then compare these products to determine the best alternative.

Consider a simplified decision-making model defined by a fuzzy set of criteria  $K$  with a membership function  $\mu_K(A_i)$  and a fuzzy set of constraints  $S$  with a membership function  $\mu_S(A_i)$  to a universal, limited set of alternatives  $A = \{A_i\}, (i = 1 \div m)$ . Due to the commutativity of the multiplication operation (1), the goals and constraints are symmetric with respect to the solution and there is no difference between them within the universal set of alternatives. Then, the solution to the problem of choosing an alternative will be a cross-section  $\mu_{K \times S}(A_i)$  sets of vague goals and limitations

$$\mu_{K \times S}(A_i) = \mu_K(A_i) \times \mu_S(A_i). \quad (2)$$

The membership function, in the theory of fuzzy sets, usually takes values in the range  $[0;1]$ , where 0 is no membership, 1 is full membership. The closer the value of the function  $\mu_K(A_i)$  to one, the higher is the assessment of the significance of the alternative  $A_i$  according to the criterion  $K = \{K_j\}$ . The experts' task will be to organize the elements of a set of alternatives  $A = \{A_1, A_2, \dots, A_m\}$  by the criteria vector  $K = \{K_1, K_2, \dots, K_n\}$ .

Let the numerical value  $\mu_{K_j}(A_i)$  міститься в межах  $[0;1]$  is contained within  $[0;1]$  and determines the level of significance of the alternative  $A_i$  according to the criterion  $K_j$ . Then, each criterion  $K_j$  can be represented as a fuzzy set of ordered pairs of the universal set of alternatives  $A$

$$K_j = \{A_i; \mu_{K_j}(A_i)\}; (j = 1 \div n; i = 1 \div m), \tag{3}$$

where  $\mu_{K_j}(A_i)$  – the membership function of an alternative to a fuzzy set of criteria.

Evaluate the components  $\mu_{K_j}(A_i)$  can be based on expert pairwise comparisons on the Thomas Saati scale [16, 17]. For this, symmetric matrices of pairwise comparisons of alternatives are constructed  $A(K_j)$  for each criterion:

$$A(K_j) = (\alpha_{ik}) = \begin{pmatrix} \alpha_{11} & \dots & \alpha_{1m} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ \alpha_{m1} & \dots & \alpha_{mm} \end{pmatrix}, \tag{4}$$

where  $\alpha_{ik}; (i = 1 \div m, k = 1 \div m)$  – numerical priority value  $A_i$  over the alternative  $A_k$  according to the criterion  $K_j$ .

The total number of pairwise comparison matrices is equal to the number of criteria [18]. If the experts' judgments are consistent, then the matrix of pairwise comparisons is inversely symmetric (if  $\alpha_{ik} = \beta$ , then  $\alpha_{ki} = 1/\beta$ ); transitive ( $\alpha_{is} \cdot \alpha_{sk} = \alpha_{ik}$ ). The consistency of the matrix means that the relative weights of the alternatives in the matrix of pairwise comparisons retain their value, regardless of how the comparison is performed. From a mathematical point of view, consistency is a linear dependence of the rows of the matrix (4).

Based on the matrix of pairwise comparisons, the component membership functions are calculated  $\mu_{K_j}(A_i)$  – vectors of weighting coefficients of alternatives  $\vec{V}^{A_i}$  according to a number of criteria

$$A(K_j) = \alpha \cdot \vec{V}, \tag{5}$$

where  $\vec{V} = (v_1, v_2, \dots, v_i, \dots, v_m)$  – the principal eigenvector of the matrix  $A(K_j)$ ;  $\alpha$  – the maximum eigenvalue of the matrix  $A(K_j)$ .

If the main eigenvector of the matrix is normalized, then it can be considered a vector of local priorities of alternatives within the criterion  $K_j$ .

Vector of criteria priorities  $\vec{V}^K$  can be determined from similar calculations of the matrix of pairwise comparisons, or by nonparametric methods, such as the rank correlation method, or as a vector of initial conditions that reflects the hierarchical construction of the solution.

After obtaining the priority vectors of the alternatives, fuzzy decision synthesis methods such as weighted sum or multiplicative function methods (2) can be applied to calculate the significance score of each alternative and select the optimal solution. There are several ways to construct multiplicative functions (multiplicative evaluation, integral index method, geometric mean method).

The algorithm of the multiplicative function synthesis method consists of the following steps.

Evaluate alternatives according to each criterion separately.

The main eigenvector of the criteria is calculated  $\vec{V}^K$  and principal eigenvectors of the matrices of pairwise comparisons of alternatives  $\vec{V}^{A_i}$ ;

Vector normalization is carried out by the geometric mean according to the criteria  $\vec{V}^K$  and  $\vec{V}^{A_i}$ . For this, we find the geometric mean value of the elements for each row of the

matrix of pairwise comparisons  $\bar{\alpha}_i$  and perform rationing  $v_i = \frac{\bar{\alpha}_i}{\sum_{i=1}^m \bar{\alpha}_i}$ .

A matrix of weighting coefficients of alternatives is formed  $(A_K)$ :

$$(A_K) = (\vec{V}^{A_1} \quad \vec{V}^{A_2} \quad \dots \quad \vec{V}^{A_m}).$$

The elements of the membership function of a fuzzy set of decisions are calculated as the product of the priority matrix of alternatives by the vector of criteria

$$\mu_{k_j}(A_i) = \bar{V}^K * (A_k). \quad (5)$$

The highest numerical value of the function  $\mu_{k_j}(A_i)$  indicates the best alternative.

**Conclusions.** The use of information received from experts in the development of a decision is closely related to the form of its presentation and processing methods. The entire set of data received from experts is a comparison of situations, objects, alternatives according to selected indicators, variables and parameters. At the same time, the comparison procedure is based on the existence of a principled possibility of establishing certain relations of order between the characteristics of decision-making processes and linguistic variables or elements of fuzzy sets used to represent qualitative evaluations of criteria and alternatives.

The advantages of the method of multiplicative functions are simplicity of calculations and linguistic interpretation. These methods of multiplicative functions allow to take into account the interaction between the criteria and weighting factors, which are established on the basis of expert judgments. However, they may require a large number of expert judgments, and their accuracy may depend on the correct definition of weighting factors. The problem is also the evaluation of the elements of fuzzy sets with a zero value of the membership function.

#### References:

1. Ladanyuk A. P., Lucz'ka N. M., Ky'shen'ko V. D., Vlasenko L. O., Ivashuk V. V. (2019) *Metody` suchasnoyi teoriiy upravlinnya* [Methods of modern management theory]. Kyiv: Lira-K. Available at: [http://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/2019/Ladanuk\\_2019\\_368.pdf](http://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/2019/Ladanuk_2019_368.pdf) (accessed March 25, 2024). (in Ukrainian)
2. Spilnyk I. V., Yaroshchuk O. V. (2018) Pryntsyp systemnosti v analitychnykh doslidzhenniakh [The principle of systematicity in analytical research]. *Economic analysis*, vol. 28, no. 2, pp. 182–190.
3. Bondar O. S., Trofymchuk M. I. (2021) Systemnyi pidkhid do upravlinnia pidpriemstvamy na osnovi avtomatyzatsii biznes-protsesiv [A systematic approach to enterprise management based on the automation of business processes]. *Ahrosvit*, no. 16. pp. 34–44. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.16.34>
4. Bilousova T. P. (2023) Simulation modeling of market equilibrium. *KhNTU Bulletin*, no. 2 (85), pp. 127–132. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2023.2.17>
5. Shapochka M. K., Makariuk O. V. (2006) Zastosuvannia ekspertnykh otsinok pry pryiniatti rishen za umov nevyznachenosti [Application of expert assessments in decision-making under conditions of uncertainty]. *Mechanism of economic regulation*, no. 4, pp. 142–148. Available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/14035398.pdf>. (accessed March 25, 2024).
6. Kupich N. O. (2015) Vykorystannia metodu ekspertnykh otsinok Delfi u zadachakh pryiniattia rishen [Using the Delphi method of expert evaluations in decision-making tasks]. *Mathematical modeling*, no. 2, pp. 14–16. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mm\\_2015\\_2\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mm_2015_2_7) (accessed March 25, 2024).
7. Lukova-Chuiko N. V., Laptieva T. O. (2022) Udoskonalennia metodu vyjavlennia nepravdyvoi informatsii na osnovi metodu ekspertnoi otsinky «Delfi» [Improvement of the method of detecting false information based on the method of expert evaluation «Delphi»] *Scientific technologies*, no. 3, pp. 193–199. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nt\\_2022\\_3\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nt_2022_3_5). (accessed March 25, 2024).
8. Hrabovetskyi B. Ye., Zianko V. V. (2013) Identyfikatsiia zmistu ta ranzhuvannia faktoriv, shcho obmezhuut rozvytok venchurnoho biznesu, na osnovi metodu ekspertnykh otsinok Delfi [Identification of the content and ranking of factors limiting the development of venture business, based on the Delphi expert evaluation method]. *Bulletin of the Vinnytsia Polytechnic Institute*, no. 4, pp. 46–54. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vvpi\\_2013\\_4\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vvpi_2013_4_13) (accessed March 25, 2024).
9. Tsidylo I. (2012) Nechitkist ta nevyznachenist: opys, vymiriuvannia i sposoby vyrishennia v modeliuvanni pedahohichnykh yavyshech [Ambiguity and uncertainty: description, measurement and solutions in the modeling of pedagogical phenomena]. *Information Technologies and Learning Tools*, no. 5(31). Available at: <https://www.researchgate.net/publication/341925053> (accessed March 25, 2024).

10. Zadeh L. A. (1973) Outline of a New Approach to the Analysis of Complex Systems and Decision Processes. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics SMC-3*, no. 1, pp. 28–44. DOI: <https://doi.org/10.1109/tsmc.1973.5408575> (accessed March 25, 2024).
11. Zedeh L. A. (1989) Knowledge representation in fuzzy logic. *IEEE Transactions on Knowledge and Data Engineering*, vol. 1, no. 1. pp. 89–100. DOI: <https://doi.org/10.1109/69.43406> (accessed March 25, 2024).
12. Zadeh L. A. (1999) Fuzzy logic and the calculi of fuzzy rules, fuzzy graphs, and fuzzy probabilities. *Computers & Mathematics with Applications*, vol. 37, no. 11–12, p. 35. DOI: [https://doi.org/10.1016/s0898-1221\(99\)00140-6](https://doi.org/10.1016/s0898-1221(99)00140-6) (accessed March 25, 2024).
13. Yager R. R. (1980) On a general class of fuzzy connectives. *Fuzzy Sets and Systems* vol. 4, no. 3. pp. 235–242. DOI: [https://doi.org/10.1016/0165-0114\(80\)90013-5](https://doi.org/10.1016/0165-0114(80)90013-5) (accessed March 25, 2024).
14. 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 March 25, 2024).
15. Kuperman V. V. (2011) Metody bahatokryterialnoi optymizatsii vyrobnychoi prohramy [Methods of multi-criteria optimization of the production program]. *Bulletin of ZHTU. Economy, management and administration*, vol. 3, no. 57, pp. 302–307. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2011-3\(57\)-302-307](https://doi.org/10.26642/jen-2011-3(57)-302-307)
16. Thomas L. Saaty (2008) Relative Measurement and Its Generalization in Decision Making Why Pairwise Comparisons are Central in Mathematics for the Measurement of Intangible Factors. The Analytic Hierarchy/Network Process., *RACSAM*, vol. 102 (2), pp. 251–318. Available at: <https://rac.es/ficheros/doc/00576.PDF> (accessed March 25, 2024).
17. Stetsiuk P. I., Andriash M. M. (2016) Metod Saati dlia analizu pokaznykiv podatkovoi transformatsii [Saaty's method for the analysis of indicators of tax transformation]. *Institute of Cybernetics named after V.M. Hlushkova National Academy of Sciences, Computer Mathematics* no. 1, pp. 37–45. Available at: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/168347> (accessed March 25, 2024).
18. Debela Iryna (2023) Alhorytm nechitkykh priorytetiv alternatyvnykh rishen. [Algorithm of fuzzy priorities for alternative solutions]. *TNV: Economy series*, no. 18, pp. 262–267. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.30>

### Список використаних джерел:

1. Ладанюк А.П. та ін. Методи сучасної теорії управління. Київ : Ліра-К, 2019. С. 368. URL: [http://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/2019/Ladanuk\\_2019\\_368.pdf](http://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/2019/Ladanuk_2019_368.pdf) (дата звернення: 25.03.2024).
2. Спільник І.В., Ярошук О.В. Принцип системності в аналітичних дослідженнях. *Економічний аналіз*. 2018. Том 28. № 2. С. 182–190.
3. Бондар О.С., Трофимчук М.І. Системний підхід до управління підприємствами на основі автоматизації бізнес-процесів. *Агросвіт*. 2021. № 16. С. 34–44. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.16.34>
4. Bilousova T.P. Simulation modeling of market equilibrium. *Вісник ХНТУ*. 2023. № 2 (85). С. 127–132. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2023.2.17>
5. Шапочка М.К., Макарюк О.В. Застосування експертних оцінок при прийнятті рішень за умов невизначеності. *Механізм регулювання економіки*. 2006. № 4. С. 142–148. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/14035398.pdf>. (дата звернення: 25.03.2024).
6. Купіч Н.О. Використання методу експертних оцінок Дельфі у задачах прийняття рішень. *Математичне моделювання*. 2015. № 2. С. 14–16. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mm\\_2015\\_2\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mm_2015_2_7) (дата звернення 25.03.2024).
7. Лукова-Чуйко Н.В., Лаптева Т.О. Удосконалення методу виявлення неправдивої інформації на основі методу експертної оцінки «Дельфі» *Наукові технології*. 2022. № 3. С. 193–199. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nt\\_2022\\_3\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nt_2022_3_5) (дата звернення: 25.03.2024).
8. Грабовецький Б.Є., Зянько В.В. Ідентифікація змісту та ранжування факторів, що обмежують розвиток венчурного бізнесу, на основі методу експертних оцінок Дельфі. *Вісник Вінницького політехнічного інституту*. 2013. № 4. С. 46–54. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vvri\\_2013\\_4\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vvri_2013_4_13) (дата звернення 25.03.2024).
9. Цідило І.М. Нечіткість та невизначеність: опис, вимірювання і способи вирішення в моделюванні педагогічних явищ. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2012. № 5 (31). URL: <https://www.researchgate.net/publication/341925053> (дата звернення: 25.03.2024).

10. Zadeh L.A. Outline of a New Approach to the Analysis of Complex Systems and Decision Processes. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics*. SMC-3. 1973. № 1. С. 28–44. DOI: <https://doi.org/10.1109/tsmc.1973.5408575> (дата звернення: 25.03.2024).

11. Zadeh L.A. Knowledge representation in fuzzy logic. *IEEE Transactions on Knowledge and Data Engineering*. 1989. Is. 1. № 1. С. 89–100. DOI: <https://doi.org/10.1109/69.43406> (дата звернення: 25.03.2024).

12. Zadeh L.A. Fuzzy logic and the calculi of fuzzy rules, fuzzy graphs, and fuzzy probabilities. *Computers & Mathematics with Applications*. 1999. Is. 37. № 11–12. С. 35. DOI: [https://doi.org/10.1016/s0898-1221\(99\)00140-6](https://doi.org/10.1016/s0898-1221(99)00140-6) (дата звернення: 25.03.2024).

13. Yager R.R. On a general class of fuzzy connectives. *Fuzzy Sets and Systems*. 1980. Is. 4, № 3. С. 235–242. DOI: [https://doi.org/10.1016/0165-0114\(80\)90013-5](https://doi.org/10.1016/0165-0114(80)90013-5) (дата звернення: 25.03.2024).

14. Lee C.C. Fuzzy logic in control systems: fuzzy logic controller. I. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics*. 1990. Is. 20. № 2. С. 404–418. DOI: <https://doi.org/10.1109/21.52551> (дата звернення: 25.03.2024).

15. Куперман В.В. Методи багатокритеріальної оптимізації виробничої програми. *Вісник ЖДТУ. Економіка, управління та адміністрування*. 2011(3). № 57. С. 302–307. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2011-3\(57\)-302-307](https://doi.org/10.26642/jen-2011-3(57)-302-307)

16. Thomas L. Saaty. Relative Measurement and Its Generalization in Decision Making Why Pairwise Comparisons are Central in Mathematics for the Measurement of Intangible Factors. The Analytic Hierarchy/Network Process. 2008, *RACSAM*. Is. 102 (2). С. 251–318. URL: <https://rac.es/ficheros/doc/00576.PDF> (дата звернення: 25.03.2024).

17. Стецюк П.І., Андріяш М.М. Метод Сааті для аналізу показників податкової трансформації Київ: *Інститут кібернетики ім. В.М. Глушкова НАНУ, Комп'ютерна математика*. 2016. № 1. С. 37–45. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/168347> (дата звернення: 25.03.2024).

18. Debela Iryna. Algorithm of fuzzy priorities for alternative solutions. *THB: серія Економіка*. 2023. № 18. С. 262–267. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.30>



UDC 005.3:004.6

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.29>**Larchenko Oksana**

Candidate of Agricultural Sciences, Associate Professor,  
Department of Management, Marketing and Information Technology,  
Kherson State Agrarian and Economic University  
(Kherson / Kropyvnytskyi)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7857-0802>

**Ларченко О.В.**

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

## CONCEPTUAL FRAMEWORK FOR FORMING AN ENTERPRISE ANTI-CRISIS MANAGEMENT SYSTEM

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

*The main reason for the crisis in domestic enterprises is the low level of stimulation for further development. Other reasons that contribute to the crisis include loss of efficiency of production facilities and passivity of counterparties, lack of prospects for stabilizing the economic situation of enterprises. Also among the factors noted is the inconsistency of the mechanism for managing the business processes of the enterprise with the requirements of today, the uncertainty and unpredictability of the economic environment in Ukraine during the war and post-war period leads to destabilization of the business activity of enterprises. Impact of the war on the majority of economic entities in Ukraine is a difficult test for the development of the domestic economy. This situation showed the incompetence of business owners in case of failure to fulfill contractual obligations, as well as the provision of unpaid deferments to employees for insignificant periods, reduction or liquidity of general purchases, purchases, etc., destabilization of logistics stability, insignificance of a specific situation. In the conditions of an unstable external environment, it is practically impossible to strategically plan and forecast the company's development scenarios. We are observing a situation where the incomes of enterprises have significantly decreased and expenses have increased. Considering the high probability of occurrence of crisis phenomena in the activities of enterprises, especially in modern conditions, this indicates the necessity of forming a system of anti-crisis management of the enterprise, countering their development and neutralization.*

**Key words:** crisis management, crisis management system, crisis manager, crisis phenomena, crisis management team.

Головною причиною кризи на вітчизняних підприємствах є низький рівень стимулювання подальшого розвитку. До інших причин, які вносять свій внесок у виникнення кризи, включають втрату ефективності виробничих потужностей та пасивність контрагентів, відсутність перспектив стабілізації економічного становища підприємств. Також серед факторів зазначено невідповідність механізму управління бізнес-процесами підприємства вимогам сьогодення, невизначеність та непередбачуваність економічного середовища в Україні в воєнний та повоєнний період призводить до дестабілізації ділової активності підприємств. Вплив війни майже на всі суб'єкти господарювання України став важким випробуванням для вітчизняної економіки. Ця ситуація показала незахищеність власників бізнесу внаслідок невиконання договірних зобов'язань, звільнення або надання працівникам неоплачуваної відпустки на невизначений термін, зменшення або відсутність обсягів замовлень, закупівлі та поставок, дестабілізація логістичної діяльності, невизначеність поточної ситуації. В умовах нестабільного зовнішнього середовища стратегічно планувати та передбачити сценарії розвитку підприємства фактично неможливо. Спостерігаємо ситуацію коли доходи підприємств суттєво зменшилися, а видатки – зростають. З урахуванням високої ймовірності виникнення кризи у діяльності підприємств, осо-

*бливо в сучасних умовах, свідчить про необхідність формування системи антикризового управління підприємством, протидії їх розвитку та нейтралізації. Основна мета системи антикризового управління полягає у забезпеченні системного моніторингу кризових явищ, здійсненні планування, організації та реалізації антикризових заходів задля збереження базових характеристик підприємства, а також відновлення його функціонування. В сьогоденних умовах функціонування підприємств варто доповнити ще забезпечення стійкого положення та стабільного прогресивного розвитку соціально-економічної системи, навіть при впливі негативних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.*

**Ключові слова:** антикризове управління, система антикризового управління, антикризовий менеджер, кризові явища, команда із антикризового управління.

**Formulation of the problem.** The economic essence of the concept of «anti-crisis management». A natural objective phenomenon in a market economy, which can arise throughout the entire activity of an enterprise under the influence of both internal and external destabilizing factors, is a crisis; 2020 is characterized by the beginning of crisis phenomena for the world economy. Thus, one of the main factors influencing economic processes was the expansion of the pandemic. The continuation of the crisis for Ukraine in the period of 2022 was the large-scale invasion of russia into the territory of our country, new challenges arose for enterprises occurring in the capital sector and the country's economy as a whole. In the first months of the war, according to data from the National Bank of Ukraine, the economy loses 50% of «unproduced» GDP (Gross Domestic Product), and losses from destruction amount to 50 billion UAH per week [2]. The current situation allows us to see the greatest internal risks for the economy associated with the pandemic and war, as well as the destruction of infrastructure, strategic facilities and enterprises, migration processes of the economically active population, increased unemployment and job losses, mass bankruptcy of small business investments through quarantine restrictions, and then the introduction wars, increased inflation, depreciation of citizens, low activity of banks lending to the real sector of the economy, experiencing problems with logistics and raw materials. All this has especially increased interest in research into the domestic crisis and thus requires a unified view of the basic principles of crisis theory, requires improvement of methods for assessing and forecasting crisis phenomena, which will significantly affect the quality of anti-crisis decisions in particular and will ensure the development of the Ukrainian economy in post-war times in general. That is why the issue of crisis management has recently become relevant.

**Analysis of recent research and publications.** The works of famous scientists are devoted to the study of crisis phenomena and anti-crisis management: Vasilenko V.A., Vatchenko A.B., Voronin A.E., Gaivoronskaya Yu.E., Dmitriev I.A., Kalinescu T.V., Ligonenko L.O., Orekhov M.A., Sytnik L.S., Yakovenko A.I. etc. However, the question of clarifying the concept of «anti-crisis enterprise management» during martial law still remains open, thereby increasing the relevance of the chosen topic. At the same time, it is necessary to explore and systematize approaches to the definition of the term «anti-crisis management» and consider the issues of forming an anti-crisis management system at domestic enterprises.

The concept of «crisis management» has several approaches in accordance with the emphasis placed by each author. An analysis of the basic methodological concepts and views of scientists regarding the problems of crisis management at the enterprise level makes it possible to assert that this type of management should be considered as an important component of the entire management system. It has been proven that the core of crisis management is concentrated in the field of staffing, the formation of management decisions aimed at preventing crisis situations and developing measures to minimize their negative consequences.

**Formulation of the purpose of the article.** The purpose of anti-crisis management is three sequential goals: preventing a crisis, reducing the negative impact and creating

prerequisites for the development of the enterprise. Unlike traditional management, anti-crisis management is characterized by specific conditions and tools. Such conditions include strict restrictions, an unstable internal and unfavorable external environment, fairly high costs in conditions of limited resources and a high level of risk, the use of unpopular measures; efficiency in solving problems; abandonment of strategic projects in favor of current ones.

When defining the object of crisis management in the scientific literature, a broader interpretation of this concept is predominantly used, namely, «the activity of an entrepreneurial structure, which may be accompanied by the emergence of certain negative factors that cannot be attributed to crisis phenomena, but form the prerequisites for their occurrence and directly serve. control object of this system» [7].

The subjects of the enterprise anti-crisis management system are the layer of persons involved in making management decisions (organization management, owners), as well as a set of other parties interested in the stable functioning of the enterprise, who have the appropriate capabilities to influence this aspect (in particular, investors, partners, organizations, providing lending to enterprises) [7].

**Presentation of the main material.** An objective pattern of any economic activity is a crisis, caused by factors of external and internal origin. The consequences of the crisis are reflected in the indicators of the financial condition of the enterprise, creating problems in the receipt of funds, covering short-term deficits, which may lead to bankruptcy or complete liquidation of the enterprise. At the same time, the presence of crises also has a positive impact on the enterprise through the introduction of high-quality organizational and personnel changes in management processes and activities. The crisis also helps to increase innovation and accelerate changes in the enterprise, improve the investment climate and increase production efficiency.

Scientific research argues that a crisis is an opportunity in which it is possible to change the structure of production and ensure high rates of growth in socio-economic development, including through improved personnel management. It is known that the instability of the modern Ukrainian economy, caused by military actions, requires a change in the nature of business management.

The main aspects of crisis management in modern conditions are:

- ensuring a stable financial condition, i.e. guaranteeing the stability of the financial condition of the enterprise in the conditions of any economic, political or social changes;
- instant and effective response to changes occurring in the external environment;
- the use of effective management and financial mechanisms, the use of which allows one to overcome difficulties with the least possible losses in the enterprise;
- timely assessment and neutralization of the consequences of external and internal factors;
- selection of promising areas of development and concepts aimed at minimizing risks and ensuring the successful operation of the enterprise.

Anti-crisis management of financial stability is carried out through the performance of general and specific functions. Anti-crisis enterprise management includes the same functions as traditional management, but each of these functions is undergoing significant changes. For example, in the field of planning, this is the process of determining the goals of the organization and their changes, strategies and programs for crisis stability, as well as resources to achieve these goals. In the context of anti-crisis management of an enterprise, there is a significant increase in the importance of operational planning and decision-making, taking into account the current situation.

The functions of the organization within the framework of anti-crisis measures include the formation of an effective structure and volume of funds, management apparatus and personnel for the effective use of labor, material and financial resources. During anti-crisis measures, this function is manifested in the need to create a special anti-crisis headquarters of the enterprise, which includes specialists whose main task is to preserve the organization.

As for motivation, anti-crisis management considers this function as a system of rewards and sanctions aimed at creating the interest of the entire team and each employee in improving the efficiency of the enterprise in order to quickly overcome the crisis.

Control by crisis management is defined as forecasting deviations from planned goals in order to timely and promptly make changes aimed at improving the effectiveness of anti-crisis policy measures. Also an important function in crisis management is diagnosing the crisis state of an enterprise in stages: monitoring, express diagnostics and fundamental diagnostics. At the initial stage, systematic monitoring of the situation is carried out in order to promptly identify potential problems.

Since crisis management is considered as one of the most important components of the overall management system, it is obvious that it will have both general and individual principles. The general principles of the management system include: «principles of economic efficiency, social responsibility, consumer orientation, consistency, delimitation of the functions of political, state and economic management. Individual (specific) principles for crisis management are: principles of purposefulness of the management process, planning and development of crisis management programs, efficiency and reliability of incoming information, ultimate focus on the consumer, permanent monitoring of the influence of the external and internal environment, validity of forecasts and the absence of universal anti-crisis solutions» [5].

According to Voronin O.E. the principles of crisis management that maximize the speed and positive response of enterprise management to manifestations of a crisis in economic activity include the following list: «readiness to disrupt the financial balance of the enterprise; preliminary diagnosis of crisis phenomena at the initial stages of the enterprise's activities; classification of crisis indicators according to the degree of danger at the enterprise; urgency and adequacy of response to certain crisis phenomena; implementation of internal opportunities to overcome the crisis» [5].

Thus, the enterprise crisis management system is a complex of interconnected and complementary elements that act in concert to overcome crisis situations. This system is aimed at identifying signs of a crisis and restoring the stable functioning of a socio-economic system that has been influenced by negative factors of the external and internal environment.

Crisis management focuses on studying and managing both the perceived and real causes of a crisis, as well as the factors that lead to its occurrence. That is, an analysis of the symptoms and consequences that arise as a result of imbalances and pose a threat to the emergence and further development of the crisis.

The given tasks, general and special functions, principles and methods, which are the conceptual basis for the formation of an anti-crisis management system, make it possible to optimally implement functional responsibilities and develop measures to overcome crises in the context of the introduction of martial law in the country. At the same time, the success of crisis management is ensured by its preventive nature, taking into account the turbulence of the external environment, the ability to achieve set goals and effectively solve the problems of the overall enterprise management system in the modern fast-moving economic environment.

Consequently, crisis management in a broad sense means specific activities that include the following stages: preparatory, preventive and activity in a crisis, as well as recovery from it. The study provides a comparative analysis of traditional and crisis management, proposes a classification of approaches to defining crisis management, and makes a morphological analysis of the concept. All this allows us to formulate the author's definition of the concept of «anti-crisis management», considered in the study as a system of measures and strategies aimed at maintaining the functioning of the enterprise and minimizing the negative consequences of war on business processes through effective leadership and implementation of management decisions aimed at ensuring the sustainability of the enterprise, its adaptation to changes in the economic and social environment.

---

The role and importance of personnel management in the anti-crisis management system. Risk management is an integral component of effective anti-crisis management for enterprises in conditions of instability and uncertainty during martial law in the country. Consequences faced by enterprises: destruction of property, inability of relocation enterprises to adapt to new conditions, decreased productivity due to distancing policies, obstacles in communication with customers, decreased sales and falling profits, lack of staff motivation, reduced turnover, disruption of supply chains, instability of conditions etc. It was the lack of anti-crisis measures for most enterprises that became the reason for bankruptcy and liquidation. Enterprises that have adapted to the crisis better than others and, on the path to digital transformation, are implementing a program of state support for the process of business relocation from the battlefield, organized by the Ministry of Economy of Ukraine, are achieving greater success.

According to [8], since the full-scale invasion of Russia into the territory of Ukraine, about 150 thousand new business entities have been registered in the country, among which 132 thousand are individual entrepreneurs. However, not all enterprises found the opportunity to withstand the challenges of war. Entrepreneurs cite personnel problems as the main reasons for business failure. There are main signs of a personnel crisis in an enterprise: a decrease in working hours; increase in conflicts; presence of redundant staff; falling labor productivity levels; increase in staff turnover rate; refusal to follow management instructions; deterioration of discipline, etc. Depending on the causes of the personnel crisis, the following types of crises are distinguished: labor efficiency crisis; personnel shortage; competence crisis; motivation; culture and social and labor relations[1].

One of the most dangerous forms of personnel crisis is a personnel efficiency crisis, since its presence can lead to the development of an organizational crisis. It is characterized by a decrease in labor productivity and the ability of staff to acquire new skills due to a lack of initiative. As for the crisis of competence, it is expressed in the lack of initiative and desire to learn and update acquired competencies. This type of personnel crisis as personnel shortage is determined by an insufficient number of workers at any level of management in the organization. This can lead to a decrease in the overall labor potential and labor productivity of the enterprise, which will create difficulties in performing the necessary functions, coordinating and completing tasks, which in turn affects the efficiency of the enterprise. Therefore, today it is so important in crisis management to shift the emphasis to achieving the goal of reducing the negative consequences of the personnel crisis and quickly eliminating their consequences.

In solving new problems, especially in the context of anti-crisis personnel management, traditional HR services are often insufficiently effective. In modern organizations, new services and personnel management systems are emerging. The anti-crisis personnel management system is a complex of subsystems of general and line management, as well as functional subsystems aimed at solving specific problems and interaction between them.

Anti-crisis personnel management within the framework of strategic development focuses on key areas of work with personnel aimed at adapting new requirements and challenges. One of the strategic priorities is the massive retraining of the organization's employees in accordance with modern technologies. An integral part of the strategy is the rejuvenation of the workforce by attracting young specialists and stimulating the transfer of experience and knowledge through mentoring. An additional strategic initiative is to encourage early retirement of people who have not adapted to new requirements and modern work technologies.

The key strategic vector in the personnel management system in a crisis at an enterprise is the successful implementation of the principles of personnel marketing. This is achieved through the implementation of a number of methods, such as an active search for promising students from the early years of universities and colleges, providing them with employment opportunities in the organization during the holidays, paying scholarships from company

resources, support in undergoing practical training and preparing and defending final theses. Also important is cooperation with the public employment service, the use of private firms to recruit and train managers and other personnel, interaction with organizations that provide personnel leasing services, and conducting predictive studies on the problems of training and retraining qualified workers within the organization.

The introduction of anti-crisis management in the field of personnel policy involves the implementation of effective measures, such as: optimization of the organizational structure, namely, the implementation of reductions in the management structure through management levels with a focus on filling the personnel reserve for the top level of management; justified reduction of personnel to create a personnel structure that best suits the situation and takes into account the financial recovery plan; Periodic assessment of the staffing structure to ensure compliance with current conditions and strategic goals. In addition, it is advisable to identify, support and train leaders, create a strategic and tactical personnel reserve by preparing promising candidates for key management positions. In anti-crisis management, the emphasis is shifted to teamwork, promoting the formation of working groups (teams) both among departments and divisions of the organization. One of the important measures of crisis management is the need to identify and preserve the core of the organization's human resources to ensure sustainability and efficiency.

The main condition for the successful functioning of an enterprise in conditions of uncertainty and crisis is the approach to a modern enterprise as an open system. According to this approach, the effectiveness of activities is determined primarily by external conditions, and success depends on the organization's ability to adapt to its external environment. Thus, the main criteria of strategic crisis management are focused on the timely identification of possible problems and problems that may arise in the future; making maximum use of the opportunities provided by the organization to achieve its goals; measures aimed at increasing the stability and reliability of the organization's functioning in conditions of uncertainty and crisis.

A prerequisite for effective strategic management of a modern organization is the consideration of aspects related to human resources. The management process can be implemented through the following directions:

1) systematically taking into account the problems of labor resources and the workforce when analyzing the activities of the organization and its external environment, including the identification of areas of strategic resources;

2) formation of a strategy in the field of human resources based on the overall strategy of the organization;

3) effective distribution of employed resources, taking into account the requirements of problem-oriented programs, ensuring resource support for the implementation of the organization's anti-crisis strategy.

The anti-crisis strategy of a modern organization requires specific conditions and prerequisites in the field of culture, structure and behavior of employees. The classic employment structure of domestic organizations and enterprises significantly complicates the implementation of an anti-crisis strategy. What stands out is the complex bureaucratic structure of the organization, characterized by stable internal hierarchies. This means that the emphasis is moving from a focus on controlling the distribution of jobs and managing labor action to the analysis of labor relations as a sphere of implementation of social interactions.

Consequently, the choice of strategy must take into account the role of social structures in this process. The active participation of employees in the development and implementation of the organization's anti-crisis strategy becomes a key aspect. Problems caused by crisis factors are especially clearly manifested in relations with management personnel. This is due to the need for management personnel to master new skills in a crisis. Instead of setting realistic anti-crisis goals and objectives to stabilize the main activities, there is sometimes a

---

tendency to set unrealistic goals through belated awareness of the situation. This approach can complicate the actual survival of the organization.

Scientists [4,6] summarized the main tasks of the functioning of the enterprise crisis management system, namely: «organizing effective processes for forecasting crises and ensuring appropriate measures for its timely prevention; operational diagnostics and debugging of the system for continuous monitoring of the state of the enterprise's functional systems; increasing the flexibility of enterprise management in times of crisis; avoidance and timely adoption of measures to reduce the risk of loss of solvency of the enterprise; identification of potential sources of attracting additional financial resources as part of optimization measures to balance the structural parameters of the enterprise's capital; development of contractual and partnership relations with contractors; implementation of measures to manage accounts receivable; monitoring the timeliness of fulfillment or restructuring of the enterprise's debt obligations; formation of a system of resource support for crisis management; phenomena; assessment of the effectiveness of the implementation of anti-crisis measures and the functioning of the system as a whole».

It is important for managers of modern enterprises and organizations to understand the objectivity of crisis trends that are necessary at the stage of functioning of the domestic economy. Understanding situations and their dynamics in the near future should become the basis for developing anti-crisis management strategies. It is important to actively develop anti-crisis thinking among management personnel of a modern enterprise. The anti-crisis type of manager is defined as a manager who has special professional knowledge, skills and technologies, as well as individual properties that meet the requirements of the anti-crisis development of the organization [4].

The anti-crisis type of manager must demonstrate the ability to listen to the interlocutor, take into account his views and interests, and also control his own emotions.

Effective implementation of the functions of an anti-crisis manager is possible by using a wide arsenal of crisis management tools. These tools may include strategies and methods aimed at maintaining the efficiency of employees, maintaining communication in the team and improving the socio-psychological climate, and in modern conditions, the adaptation of personnel of relocated enterprises. They differ in the direction of action on the object of influence and the strength of the impact, according to the groups of crisis management subjects used.

A coordinated and flexible approach to the use of anti-crisis personnel management tools is important for successfully overcoming a personnel crisis and ensuring sustainable development of the enterprise.

So, it is known that personnel is a key factor in the competitiveness of an enterprise, but can become a possible destructive factor in its development. Qualified, motivated and adapted personnel can be an important resource for achieving the strategic goals of an enterprise. In addition, a personnel crisis can lead to serious problems in the functioning of the organization. Therefore, in a crisis, there is a need to review and reorganize the anti-crisis policy strategy. The main goal of this policy is to create an effective personnel management system aimed at achieving not only economic, but also social effect, taking into account the requirements of current legislation. However, crisis conditions require a rethinking of anti-crisis personnel policy.

The characteristics of the organization are associated with limited financial resources and the need to introduce organizational measures aimed at reducing social development programs and reducing the number of personnel. This leads to an increase in socio-psychological pressure.

The main ideological principle of the anti-crisis personnel policy is to minimize losses of personnel potential and ensure the maximum level of social protection for personnel.

**Conclusions.** Recently, the issue of crisis management has become relevant; the article proves that this type of management must be considered as an important component of

the entire management system, especially today, during the period of martial law and the formation of a large number of risks and crisis situations. Morphological analysis of the definition of the concept of “crisis management” allows us to define crisis management as a system of measures and strategies aimed at maintaining the functioning of the enterprise and minimizing the negative consequences of war on business processes through effective leadership and implementation of management decisions aimed at ensuring the sustainability of the enterprise and its adaptation to changes in the economic and social environment

#### References:

1. Abramova I. O. (2020) Antykryzovyvy menedzhment personalu v suchasnykh realiyakh rozvytku biznesu. *Elektronne naukove fakhove vydannya z ekonomichnykh nauk «Modern Economics»*, no. 24.
2. Biznes v umovakh viyny: khto zaznav naybil'shykh vtrat ta yak vidnovlyuyut'sya pidpryyemstvo. Available at: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/23/684549/>
3. Vasyuta V., Tkachenko A., Razno V. (2022) Ekonomika suchasnoho biznesu v suchasnykh umovakh. *Halyts'kyi ekonomichnyi visnyk*, no. 5–6 (78–79).
4. Verbyts'ka H. L. (2019) Upravlinnya ekonomichnym ryzykom. *Finansy Ukrainy*, no. 4, p. 43
5. Voronin O. Ye., Tovma I. O. (2022) Sutnist' ta osnovni pryntsyipy antykryzovoho upravlinnya. *Problemy material'noyi kultury. Seriya «Ekonomichni nauky»*, pp. 30–33.
6. Vatchenko O. B., Sharanov R. S. (2020) Antykryzove upravlinnya pidpryyemstva v umovakh nestabil'noho rynkovoho seredovyscha v Ukraini. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, no.6 (80), pp. 22–30.
7. Oryekhov M. O. (2023) Vykylyky dlya antykryzovoho menedzhmentu kompaniy v umovakh viys'kovoho vidnovlennya. *Ekonomika ta orhanizatsiya upravlinnya*, no. 1(49), pp. 115–121.
8. Stan ta potreby biznesu v Ukraini: sektoral'nyy rozriz, veresen' 2022. Available at: <https://business.diia.gov.ua/cases/novini/stan-ta-potrebi-biznesu-v-ukraini-sektoralnij-rozriz-veresen-2022>

#### Список використаних джерел:

1. Абрамова І.О. Антикризисный менеджмент персонала в современных реалиях развития бизнеса. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2020. № 24.
2. Бізнес в умовах війни: хто зазнав найбільших втрат та як відновлюються підприємства. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/23/684549/>
3. Васюта В., Ткаченко А., Разно В. Економіка сучасного бізнесу в сучасних умовах. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 5–6 (78–79).
4. Вербицька Г.Л. Управління економічним ризиком. *Фінанси України*. 2019. № 4. С. 43–47.
5. Воронін О.Є., Товма І.О. Сутність та основні принципи антикризового управління. *Проблеми матеріальної культури. Серія «Економічні науки»*. 2022. С. 30–33.
6. Ватченко О.Б., Шаранов Р.С. Антикризисное управление предприятия в условиях нестабильного рыночного середовища в Україні. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. № 6 (80). С. 22–30.
7. Орехов М.О. Выклики для антикризового менеджменту компаній в умовах повсякденного відновлення. *Економіка та організація управління*. 2023. № 1(49). С. 115–121.
8. Стан та потреби бізнесу в Україні: секторальний розріз, вересень 2022. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/novini/stan-ta-potrebi-biznesu-v-ukraini-sektoralnij-rozriz-veresen-2022>



УДК 330.46

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.30>**Лобода О.М.**

кандидат технічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту, маркетингу та інформаційних технологій,  
Херсонський державний аграрно-економічний університет  
(м. Херсон / м. Кропивницький)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9826-9443>**Кириченко Н.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту, маркетингу та інформаційних технологій,  
Херсонський державний аграрно-економічний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1721-258X>**Loboda Olena, Kyryuchenko Natalia**

Kherson State Agrarian and Economic University  
(Kherson / Kropyvnytskyi)

## ОСНОВНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ТА АНАЛІЗ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ ОРГАНІЗАЦІЇ ІТ-ПРОЄКТІВ

### MAIN CHARACTERISTICS AND ANALYSIS OF MODERN METHODS OF ORGANIZING IT PROJECTS

У даній статті детально розглядаються стратегії управління проектами у сфері розробки програмного забезпечення. Виділено особливості гнучких та каскадних методологій, аналізовані позитивні та негативні аспекти кожної з них. Виявлені суттєві відмінності між вивченими альтернативними методами організації ІТ-проектів, розглянуті можливості їх застосування з урахуванням запропонованих авторами критеріїв. Аргументовано потребу вдосконалення організаційної культури, впровадження принципів адаптивного управління та застосування систем гнучкого планування для розвитку економічних суб'єктів. Під час дослідження виявлено позитивні аспекти Agile-методології, включаючи ефективну комунікацію між учасниками проектною командою, активне сприяння змінам та поліпшенням у сфері розробки продукту. Визначено характеристики проектів як середовища впровадження сучасних методологій управління проектами.

**Ключові слова:** Agile, Waterfall, управління проектами, гнучкі методології, адаптивне управління, система гнучкого планування.

This article discusses project management strategies in the field of software development in detail. Features of flexible and cascade methodologies are highlighted, positive and negative aspects of each of them are analyzed. Significant differences between the studied alternative methods of organizing IT projects are revealed, the possibilities of their application are considered, taking into account the criteria proposed by the authors. The need to improve the organizational culture, implement the principles of adaptive management and use flexible planning systems for the development of economic entities is argued. During the study, the positive aspects of the Agile methodology were revealed, including effective communication between project team members, active promotion of changes and improvements in the field of product development, quick delivery of results and operational testing of finished versions of the product during short iterations, as well as reduction of project risks due to receiving feedback communication and flexibility in implementing changes to the project, as well as direct involvement of the customer in the work process. The characteristics of projects as an environment for the implementation of modern project management methodologies have been determined. Especially in the context of digital transformation, when technology and competition are rapidly developing, agile methodologies such as Agile and Scrum are becoming key to successful project management. The implications of digital transformation, particularly working with big data, are indeed making agile methodologies

*more popular as they allow businesses to effectively adapt to rapidly changing environments. It is shown that the popularity and application of the Scrum IT project management framework is true. Scrum has numerous advantages and positive characteristics that make it an effective tool for project management in various fields, in particular in IT. The hybrid approach we noted, where companies combine elements of different methodologies according to their needs, shows that flexibility and adaptability are key factors in project management. In this context, understanding and taking into account the specifics of each project becomes an important aspect for the successful implementation of project management methodologies.*

**Key words:** *Agile, Waterfall, project management, flexible methodologies, adaptive management, flexible planning system.*

**Постановка проблеми.** Формування інноваційної моделі економічного розвитку характеризується зростанням ролі проектної діяльності на всіх рівнях публічної влади та в корпоративному секторі [1, с. 3-42]. Звичайні методи, технології та системи управління проектами, які були ефективні літерально кілька десятиліть тому та успішно увійшли до складу навчальних посібників та стандартів, у процесі застосування на практиці виявляють свою неефективність. В умовах динамічності ринкової економіки з метою успішності реалізації інноваційних проєктів (в тому числі і у сфері інформаційних технологій), компаніям необхідно адаптуватися під нові реалії, оперативно приймати, змінювати або скасовувати рішення, оцінювати нові перспективи та можливості перегляду пріоритетів поставлених завдань.

Однією з ключових завдань системи управління є створення для працівників, які спеціалізуються на інтелектуальній праці, умов для з'яви інновацій. Ураховуючи постійно зростаючі темпи зміни умов та факторів зовнішнього світу, а також ринку послуг, що надаються ІТ-компаніями, особливу увагу заслуговують системи та методології, які можуть гарантувати бізнесу певну стабільність і захищеність від інформаційного хаосу. На сьогодні гнучкі (Agile) та каскадні (Waterfall) методології є найбільш популярними серед інших методів управління розробкою високотехнологічних інформаційних продуктів. Перед будь-якою компанією стоїть завдання вибору найбільш відповідного способу організації та контролю за відбуваючимися процесами. Розглянемо зміст та особливості досліджуваних сучасних методологій управління проектами [2, с. 139-165].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Методологія «Waterfall» (або каскадна методологія розробки) є стратегією управління проектами, що передбачає поетапний перехід з однієї фази його реалізації на іншу. Сам процес постачання цінності нагадує потік, що послідовно проходить фази аналізу вимог, проєктування, реалізації, тестування, інтеграції та підтримки, без повернень на попередні стадії, а виконання кожної фази неможливе без закінчення робіт на попередній. Метод «Водоспад» було вперше запропоновано американським вченим У. Ройсом ще у 1970 році, і, незважаючи на свій вік, залишається однією з найпопулярніших у вітчизняній та зарубіжній практиці управління проектами [3].

Узагальнення практики застосування каскадної методології управління проектною діяльністю дозволило виявити як позитивні, так і негативні сторони її використання.

До позитивних аспектів каскадної моделі можна віднести:

1. Плавність та зрозумілість робочого процесу: процес розробки проєкту проходить етапи послідовно, що полегшує сприйняття та розуміння всіх учасників команди.

2. Наявність детальної та якісної документації: кожен етап супроводжується документацією, що сприяє якісному контролю та відстеженню процесу розробки.

3. Прогнозованість результату, строків та бюджету: чітке визначення кроків проєкту дозволяє планувати результати, строки та витрати із великою точністю.

4. Детальна структурованість: ця методологія вигідна для малодосвідчених команд, оскільки має чітку та структуровану форму проведення проєкту.

5. Чітке відстеження ресурсів: ефективне контролювання фінансових та часових ресурсів, що полегшує управління проектом.

6. Відсутність додаткових витрат на комунікації: через чіткість та структурованість процесу, не виникає потреби у додаткових витратах на комунікації між членами проектної команди.

7. Стабільність, ясність та незмінність завдань: завдання залишаються стабільними та чітко визначеними протягом всього циклу проекту.

До недоліків каскадної моделі відносяться:

1. Лінійність та неможливість внесення змін: неможливість внесення змін під час виконання проекту, що може бути недоцільним у випадку змінних вимог чи умов.

2. Видача готового продукту клієнту затримкою: клієнту представляється готовий продукт лише наприкінці процесу, що може бути неприйнятним у випадку потреби в регулярних змінах або зворотньому зв'язку.

3. Втрата актуальної інформації: з іншого боку, можливість втрати актуальної інформації, отриманої на початковому етапі проекту.

4. Заключення тестування та контроль якості: виконання тестування та контролю якості тільки наприкінці циклу розробки може виявити недоліки лише після значних зусиль та витрат.

5. Складність та висока вартість змін або перезапуску проекту: реалізація нових вимог або повний перезапуск проекту може бути складним та високовартісним процесом.

6. Відсутність зворотного зв'язку між етапами розробки: відсутність можливості внесення змін під час виконання проекту може призводити до втрати зворотного зв'язку між етапами розробки.

**Формування цілей статті.** Метою даної статті є розробка методологічного підходу для вибору, особливо в умовах цифрової трансформації, коли технології та конкуренція стрімко розвиваються, гнучких методологій для успішного управління проектами.

**Виклад основного матеріалу.** Гнучка (Agile) методологія розробки представляє собою ітеративний та інкрементальний підхід до проектного управління, спрямований на динамічне формування вимог та їх втілення в результаті постійної взаємодії всередині самоорганізованих робочих груп, що складаються з фахівців різного профілю [4, с. 85-92]. Цей підхід широко використовується в інформаційних технологіях та активно застосовується при створенні інновацій. Кожна ітерація у рамках цієї методології є окремим міні-проектом та включає завдання, спрямовані на приріст цінності та функціональності. Гнучка методологія виникла на початку XXI століття в галузі ІТ і зараз спостерігається тенденція розширення її застосування в діяльності компаній як у країні, так і за кордоном. Головним завданням при переході на цю методологію проектного управління є дотримання її основних принципів: задоволення потреб клієнта; періодичність випуску продукції; оперативна взаємодія проектною командою та представників бізнесу; статус особистого спілкування; підтримка постійного ритму; формування самоорганізованих команд; знаходження способів підвищення ефективності роботи та постійного вдосконалення.

Вже в середині 90-х років професор Пітер Дойль зауважував: «У світі пристосованість компанії стала важливішим організаційним чинником, ніж навички прогнозування» [5, с. 130-134]. Це ствердження пояснюється ускладненням соціально-економічних процесів, яке накладає певні обмеження на використання традиційних методів прогнозування [6, с. 64-68]. Це вказує на необхідність удосконалення організаційної культури, реалізації принципів адаптивного управління та впровадження систем гнучкого планування розвитку економічних суб'єктів, з урахуванням специфіки діяльності. За останні кілька років в науковій літературі з'являється все більше публікацій та статей вітчизняних та зарубіжних авторів, які наголошують на актуальності та ефективності впровадження сучасних методів та інструментів управління високотех-

нологічними проектами. Наприклад, Ендрю Стеллман і Дженніфер Грін стверджують: «Гнучка методологія відрізняється від існуючих раніше підходів до розробки програмного забезпечення тим, що втілює ідеї, цінності та принципи, що визначають певний спосіб мислення» [7, с. 38-44].

Під час дослідження виявлено позитивні аспекти Agile-методології, включаючи ефективну комунікацію між учасниками проектною команди, активне сприяння змінам та поліпшенням у сфері розробки продукту, швидке отримання результатів та оперативне тестування готових версій продукту під час коротких ітерацій, а також зменшення проектних ризиків завдяки отриманню зворотного зв'язку та гнучкості у впровадженні змін до проекту, а також пряме залучення замовника до робочого процесу.

Попри позитивні сторони, методологія Agile також має свої недоліки. До них відносяться велика залежність від кваліфікації, досвіду та професіоналізму команди, а також ефективності її спілкування з замовником; ризик постійних змін у продукті та безкінечного додавання завдань до проекту; обмежена інформативність для членів проектною команди щодо кінцевих характеристик продукту; наявність застарілої, неактуалізованої та недостатньо деталізованої документації; важкість для компанії у цілому узгодити базові цінності Agile-менеджменту, які передбачають перегляд культури та структури організації; труднощі в точному визначенні підсумкової вартості та термінів реалізації проекту.

Agile належить до групи гнучких, ітераційних та інкрементальних методів управління проектами та продуктами, орієнтованих на розробку та впровадження динамічних вимог через постійну взаємодію у межах самоорганізованих робочих груп. За цим підходом весь проект не розділяється на послідовні, жорсткі та чітко визначені фази, а на невеликі підпроекти, кожен з яких формує кінцевий результат, а потім об'єднується в готовий продукт. Таким чином, запуск проекту та планування на високому рівні відбувається для всього проекту в цілому, тоді як наступні етапи (розробка, тестування і т.д.) реалізуються окремо для кожного підпроекту. Цей підхід значно прискорює створення та поставку результатів для таких міні-проектів. Після запуску нового підпроекту менеджер має можливість вносити зміни в нього без значних витрат та впливу на інші частини проекту [8, с. 133-139].

Гнучке управління проектами ґрунтується на чотирьох принципах, які визначені у маніфесті Agile і є основою для різних гнучких методологій:

1. Акцент на взаємодії та співпрацю людей, а не лише на процесах та інструментах: вдалий обмін інформацією та взаємодія між членами команди визнаються як важливий фактор для успішного розвитку бізнесу.

2. Пріоритетність робочого продукту перед докладною документацією: основною метою гнучких методологій є створення функціонального продукту, що відповідає потребам та бажанням замовника, замість обширної паперової документації.

3. Співпраця замість узгодження умов контракту: активна комунікація з замовником та його включення у процеси проекту гарантують створення продукту, який повністю задовольняє очікування замовника.

4. Готовність до змін набагато важливіша, ніж виконання початкового плану: гнучке управління проектом здатне швидко адаптуватися до змін, які можуть виникнути під час роботи над проектом, акцентуючи на готовності змінювати напрям руху [9].

Отже, процес управління стає максимально гнучким, надаючи можливість адаптувати дії команди відповідно до змінних вимог та побажань бізнесу чи замовника. Гнучке управління проектами, або Agile, є особливо популярним у сфері ІТ-компаній, які спеціалізуються на наданні ІТ-послуг. Цей підхід вирішує практично всі проблеми та недоліки, що властиві стандартним методам управління проектами. Крім того, він дозволяє швидко та ефективно впроваджувати зміни відповідно до постійно несталих вимог замовника, що часто є характерним для ІТ-сфери.

Для подолання викликів, які виникають не лише в області розробки програмного забезпечення, але й у проєктах створення нових продуктів, практики та інструменти Agile виявляються надзвичайно цінними. Ця методологія виникла як альтернатива традиційним підходам до розробки програмного забезпечення, які мали численні недоліки та не були придатні для гнучкого середовища, особливо в умовах змінних вимог ІТ-проєктів.

Після узагальнення переваг та недоліків обох досліджуваних методологій управління проєктами можна прийти до висновку, що Waterfall характеризується жорсткими умовами контракту та початковою документацією, тоді як Agile визначається оперативним переглядом планів у відповідь на зміни [7]. У зв'язку з цим Agile може розглядатися не тільки як методологія для створення програмного забезпечення, але і як система гнучкого планування розвитку всієї компанії.

Для більш глибокого аналізу обох методологій управління проєктами, автори визначили наступні порівняльні критерії: процес; послідовність етапів; початковий план; документація; тестування; тип та склад команди; взаємодія з клієнтом; призначення завдань; готовий продукт; зустрічі та звітність; вартість проєкту; основний показник прогресу (рис. 1).

Вибір організації тієї чи іншої методології залежить від змісту та специфіки розроблюваного проєкту, а також враховує критерії часу, ризику та залучення зацікавлених осіб. Так, Waterfall підходить для простих проєктів, де замовники мають чітку концепцію продукту та конкретний результат. Застосування Waterfall є доцільним у проєктах, де більша частина або вся робота проводиться на аутсорсі. У випадках, коли необхідно швидко отримати готовий робочий продукт, стейкхолдери готові виявляти зацікавленість та взаємодіяти, бізнес-вимоги можуть змінюватися або залишатися невідомими, найбільш ефективною виявляється методологія Agile. Також Agile може бути вигідною при роботі з інноваційними стартапами: кожен наступний крок у створенні інноваційного продукту чи ідеї робиться після обробки попереднього, що включає раннє використання мінімально життєздатного продукту, і оцінюється кінцевим споживачем.

У сучасній ері цифрової трансформації, розробка та впровадження проєктів у всіх галузях суспільства орієнтовані на інтеграцію інформаційних технологій та систем, автоматизацію ключових бізнес-процесів і вимагають підвищення професійної кваліфікації учасників проєкту та їхню цифрову компетентність і так далі. Тенденції сучасності визначають необхідність постійного вдосконалення методів управління життєвим циклом проєкту. У сферах інновацій, зокрема в галузі інформаційних технологій, будь-яке затримання у випуску продукту, навіть на кілька місяців, може призвести до серйозних наслідків, оскільки життєвий цикл таких продуктів дуже короткий, і конкуренція на ринку високих технологій продовжує наростати.

Факторами, які гальмують процес створення інновацій, в бізнесі є вертикальна інтеграція та слабкі горизонтальні зв'язки в компанії. Навіть при наявності гнучких методологій управління проєктами, багато вітчизняних компаній лише зараз, зазнаючи тиск постійних змін, розглядають можливість впровадження сучасних методів управління проєктами. Agile-менеджмент пропонує набір практик для створення інновацій, які допомагають організаціям уникнути застарілих традицій та встановити структуру, спрямовану на постійне визначення найкращих можливостей для клієнтів, продуктів і проєктних команд. Використання принципів та цінностей Agile також сприяє залученню інтелектуального потенціалу фахівців, підвищуючи шанси на успішне прийняття неочікуваних рішень, спрямованих на підвищення ефективності та результативності бізнесу.

Scrum є одним із найширше використовуваних фреймворків в межах Agile, успішно застосовуваним у розробці програмного забезпечення протягом останніх 20 років. Так як і інші фреймворки, Scrum оптимізує використання обмежених ресурсів та

підвищує ефективність роботи проектною командою. Він дозволяє командам самоорганізуватися та працювати у високому темпі, вільному від зовнішнього втручання, сприяючи розкриттю їхнього потенціалу та визволяючи керівництво від фокусу на щоденному управлінні. Протягом останніх років було розроблено багато додаткових шарів Agile-практик та моделей, що дозволяє Scrum вирішувати складності реального життя. Фреймворк розбиває складну роботу на прості завдання, великі організації на невеликі команди та великі проекти на короткі ітерації. Розділена на прості завдання складна робота стає більш прозорою, що спрощує точне визначення завдань. За допомогою чіткої дорожньої карти команда може негайно розпочати роботу, визначити предмети спільної обробки та зрозуміти, коли ці завдання мають бути завершені.

Процес Послідовність етапів	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agile - Ітеративний/ Незначні процеси відсуваються на другий план</li> <li>• Waterfall - Послідовний/ Жорстка послідовність проектних етапів</li> </ul>
Вимоги та цілі проекту Тестування	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agile - Чітко визначені бізнес-мети проекту, вимоги мінливі/ Після кожної ітерації, безперервно протягом проекту</li> <li>• Waterfall - Вимоги гранично зрозумілі та стабільні / Після отримання готового продукту</li> </ul>
Тип команди Склад команди	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agile - Крос-функціональний / Стабільний</li> <li>• Waterfall - Самостійний, окремий за функціональністю/ Нестабільний</li> </ul>
Клієнт	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agile - Зацікавлений, постійно бере активну участь у процесі розробки</li> <li>• Waterfall - Взаємодія з клієнтом відбувається тільки на початковій та фінальній проектних стадіях</li> </ul>
Зустрічі та звітність	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agile - Команда щодня проводить короткі «мітинги» з метою синхронізації та обговорення плану робіт на день та труднощів, що виникають</li> <li>• Waterfall - Розробляються деталізовані звіти щодо статусів проекту після кожної зустрічі</li> </ul>
Головний показник прогресу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agile - Працюючий продукт</li> <li>• Waterfall - Відповідність вимогам, технічним завданням</li> </ul>

Рис. 1. Порівняльний аналіз Agile u Waterfall

Шляхом розділення великих організацій на невеликі групи, Scrum дозволяє їм функціонувати як компактні колективи (команди), сприяючи збереженню фокусу завдяки ефективній комунікації та меншому обсязі обговорень деталей.

Scrum представляє сучасний фреймворк гнучкого проектного менеджменту, що базується на принципах адаптивності та самокоригування. У своїй ролі системи управління ІТ-проектами, зокрема у розробці та створенні інформаційних систем, Scrum володіє численними перевагами. Фреймворк успішно поєднує ідеї безперервної модернізації з мінімально необхідним функціоналом, що значно покращує роботу проектною командою на різних етапах проектного життєвого циклу.

Особливістю Scrum є практика внесення корекцій у проект на кожному етапі, що призводить до створення продукту вищої якості. Таким чином, проектування повинно враховувати зміну інформаційних потреб користувачів та забезпечувати можливості для коригування та уточнення деталей.

Проектування інформаційних систем за допомогою фреймворку Scrum включає наступні особливості:

1. Scrum вимагає уважного планування завдань під час виконання кожного етапу проектування, оскільки він є чутливим до організації робочого процесу, спрямованого на уникнення можливих збоїв та помилок.

2. Застосування Scrum управлінням проектуванням інформаційних систем можливе, якщо вимоги відповідають принципам та ідеології Scrum та методології Agile.

3. Scrum орієнтований на інформаційні потреби користувача і може бути адаптований до різних видів робіт.

4. Важливою перевагою є можливість створення потенційно робочого та функціонального продукту після завершення кожного спринту на етапі проектування.

5. Так як Scrum є виведеним з методології Agile, він не надає конкретних інструкцій щодо планування комунікацій і управління ризиками, що може ускладнити управління створенням інформаційних систем.

6. Ефективна робота в Scrum передбачає професійну та функціональну команду проекту, створення якої пов'язане з значними витратами на відбір та навчання персоналу.

Враховуючи гнучкий підхід до управління проектами, можна зробити висновок, що в сучасних умовах, де бізнес постійно адаптується до потреб клієнтів, а вимоги до кінцевого IT-продукту постійно змінюються, ефективнішим виявляється використання методик гнучкого управління проектами. Цей підхід дозволяє оперативно та ефективно змінювати напрямки дій, пристосовуючись до змін вимог клієнтів, при цьому мінімізуючи витрати ресурсів. Гнучке управління проектами, базоване на Agile, найбільш відповідає IT-проектам, де кінцеві результати є розмитими, і неможливо заздалегідь повністю визначити всі припущення та обмеження. Це особливо актуально для сучасних IT-проектів, які часто характеризуються невизначеністю та швидкими змінами.

Так, правильне використання методології Agile в реалізації IT-проектів надає численні можливості, серед яких:

1. Підвищення гнучкості команди: Agile сприяє самоорганізації та взаємодії учасників команди, що сприяє швидкому адаптуванню до змін і оптимізації робочих процесів.

2. Зменшення циклу розробки продукту: Agile розбиває роботу на ітерації (спринти), що дозволяє швидко впроваджувати нові функції та виправляти помилки, скорочуючи час до випуску готового продукту.

3. Залучення персоналу до роботи: Agile підтримує активну участь всіх учасників команди, створюючи умови для ефективної співпраці та спільного прийняття рішень.

4. Делегування повноважень щодо проекту членам команди: Agile визнає важливість самостійності та відповідальності команди, що дозволяє членам команди приймати рішення та виконувати завдання без зайвого контролю зверху.

5. Збільшення задоволеності клієнта: Agile ставить акцент на активному взаємодії з клієнтом, швидкому реагуванні на зміни в його вимогах і представленні робочих результатів на кожному етапі розробки, що сприяє вищій задоволеності замовника.

Щодо фреймворків Agile, як Scrum, вони допомагають структурувати процеси та покращити взаємодію в команді для досягнення цих переваг.

Так, наш висновок щодо популярності та застосування фреймворка Scrum управління IT-проектами є вірним. Scrum володіє численними перевагами та позитивними характеристиками, що роблять його ефективним інструментом для управління проектами в різних сферах, зокрема в IT.

Основні переваги Scrum, які ви підкреслили, включають:

1. Самоорганізація команди: Scrum надає команді можливість самостійно організуватися та приймати рішення, що сприяє підвищенню ефективності та мотивації учасників.

2. Прозорість та контроль: Scrum надає структурований підхід до планування, виконання та оцінки робіт, що дозволяє забезпечити прозорість і контроль над процесами.

3. Призначення завдань та гнучкість: методологія Agile, а в частині Scrum, дозволяє гнучко адаптувати процеси до змін, швидко реагувати на нові вимоги та підлаштовувати план проекту.

4. Співпраця та швидка виправлення помилок: взаємодія з клієнтом на кожному етапі, а також регулярні звіти (спринти), дозволяють швидко виявляти та виправляти помилки, забезпечуючи високий рівень задоволеності замовника.

Враховуючи ці позитивні аспекти, Scrum дійсно може бути ефективним інструментом управління проектами не лише в IT-сфері, але і в різних інших галузях бізнесу.

**Висновки.** Особливо в умовах цифрової трансформації, коли технології та конкуренція стрімко розвиваються, гнучкі методології, такі як Agile та Scrum, стають ключовими для успішного управління проектами. Наслідки цифрової трансформації, зокрема робота з великими даними, дійсно роблять гнучкі методології більш популярними, оскільки вони дозволяють підприємствам ефективно пристосовуватися до швидкозмінюючихся умов. Гібридний підхід, який ми зазначили, де компанії поєднують елементи різних методологій відповідно до їх потреб, свідчить про те, що гнучкість та адаптивність є ключовими факторами в управлінні проектами. У цьому контексті розуміння та врахування специфіки кожного проекту стає важливим аспектом для успішного впровадження методологій управління проектами.

#### Список використаних джерел:

1. Lucas R. On the mechanics of economic development. *Journal of Monetary Economics*. 1988. № 22. P. 3–42.
2. Cobb C.W., Douglas P.H. Theory of Production. *American Economic Review, Supplement*, 1928. P. 139–165.
3. Лобода О.М. Застосування імітаційного моделювання та програмних комплексів при реалізації інноваційних проектів в економічних системах. *Ефективна економіка*. 2020. № 11.
4. Марасанов В.В., Пляшкевич О.М. Основи теорії проектування і оптимізації макроекономічних систем. Херсон : Айлант, 2002. 190 с.
5. Лобода О.М., Кириченко Н.В. Актуальні проблеми ідентифікації та моделювання структури управління підприємством. *Наука й економіка*. 2015. № 3. С. 130–134.
6. Лобода О.М. Вирішення задачі ідентифікації структури управління підприємства. *Сучасна спеціальна техніка*. Київ, 2012. № 3. С. 64–68.
7. Лобода О.М., Худік Н.В. Використання експертних оцінок для визначення пріоритетних напрямів впровадження цифрових технологій в агробізнесі. *Агроекономіка*. 2021. № 4. С. 38–44.
8. Лобода О.М. Переваги застосування інтегрованої системи інформаційного забезпечення підприємницької діяльності. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка: Науковий журнал*. 2023. Вип. 16. С. 133–139.

#### References:

1. Lucas R. (2011) On the mechanics of economic development. *Journal of Monetary Economics*, vol. 22, pp. 3–42.
2. Cobb C., Douglas P. (1928) Theory of Production. *American Economic Review, Supplement*, vol. 1, pp. 139–165.
3. Loboda O. M. (2020) Zastosuvannya imitatsiinoho modeliuвання 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> (accessed January 5, 2024).
4. Marasanov V. V., Pliashkevych O. M. (2002) *Osnovy teorii proektuvannya i optymizatsii makroekonomichnykh system* [Foundations the theory design and optimization of macroeconomic systems]. Kherson: Ailant. (in Ukrainian)
5. Loboda O. M., Kyrychenko N. V. (2015) Aktualni problemy identyfikatsiyi ta modeliyuvannya struktury upravlinnya pidpryyemstvo [Actual problems of identification and modeling of the enterprise management structure]. *Science and economy*, vol. 3, pp. 130–134.
6. Loboda O. M. (2012) Vyrishennia zadachi identyfikatsii struktury upravlinnya pidpryyemstva [Solving the problem of identifying the management structure of the enterprise]. *Modern special equipment*, vol. 3, pp. 64–68.



7. Loboda O. M., Khudik N. V. (2021) Vykorystannia ekspertnykh otsinok dlia vyznachennia priorityetnykh 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.

8. Loboda O. M. (2023) Perevahy zastosuvannia intehrovanoi systemy informatsiinoho zabezpechennia pidpriemnytskoi diialnosti. [Advantages of using an integrated system of information support for business activity]. *Taurian Scientific Bulletin*, vol. 16, pp. 133–139.

УДК 331.1: 37.015.311: 32.019.51

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.31>**Лядський І.К.**

кандидат сільськогосподарських наук,  
старший викладач кафедри маркетингу,  
докторант кафедри менеджменту імені І.А. Маркіної,  
Полтавський державний аграрний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6431-973X>

**Liadskyi Ihor**

Poltava State Agrarian University

## МЕТОДИ РОЗВИТКУ META SKILLS У ПРАЦІВНИКІВ: SOCIAL INTELLIGENCE, SELF-MANAGEMENT, INNOVATION, EMPLOYABILITY

## METHODS OF DEVELOPING EMPLOYEE META SKILLS: SOCIAL INTELLIGENCE, SELF-MANAGEMENT, INNOVATION, EMPLOYABILITY

*Розвиток персоналу не менш важливий для кадрової та економічної безпеки компанії, ніж фінансова мотивація. Саме тому HR-маркетингові стратегії соціально-відповідального бізнесу спрямовані в бік гармонізації особистого та професійного зростання працівників, стимулюючи їх навчання, саморозвиток, підвищення кваліфікації, самореалізацію в усіх сферах життя. В цьому менеджмент дуже подібний до педагогіки, оскільки експериментує з різноманітними освітніми підходами, системами та технологіями. Розподіл навичок на soft skills та hard skills з'явився завдяки зусиллям педагогів, проте свого розквіту зазнав саме завдяки зацікавленості з боку комерційних структур, повернувшись до закладів освіти саме завдяки широкій зацікавленості з боку активної громадськості. Державний сектор та бізнес у цьому плані крокують поруч, задаючи одне одному нові тренди та пріоритети. Не стали винятком й сучасніші погляди на базові компетенції успішної людини, які набули поширення під назвою meta skills або «тонкі навички», що обумовлюють схильність людини до засвоєння нової інформації, що впливає на її адаптивність за умов стрімких змін сьогодення. До числа meta skills належать різноманітні вміння, які умовно можна розподілити на чотири великі категорії: самоменеджмент, новаторство, соціальний інтелект та конкурентоздатність на ринку праці. Кожна з них має свої складники, проте найголовніше – усі вони піддаються тренуванню. В цій публікації розглянуто оригінальний підхід до класифікації meta skills, що поєднує найкращі європейські практики, а також наведено ефективні способи їх розвитку серед дорослих та молоді, відпрацьовані під час тренінгів, лекцій, майстер-класів та менторства. Проаналізовано зацікавленість аудиторії до вивчення meta skills, мотивацію молоді та дорослих, аргументовано послідовність вивчення у напрямку self-management, innovation, social intelligence, employability та запропоновано алгоритм навчання.*

**Ключові слова:** соціальні компетенції, soft skills, hard skills, соціальні навички, кадрова безпека, навчання персоналу, самоосвіта, lifelong learning.

*Personnel development is no less important for a company's human resources and economic security than financial motivation. That is why HR marketing strategies of socially responsible businesses are aimed at harmonising the personal and professional growth of employees, stimulating their learning, self-development, professional development, and self-realisation in all areas of life. In this respect, management is very similar to pedagogy, as it experiments with various educational approaches, systems and technologies. The division of skills into soft skills and hard skills appeared thanks to the efforts of educators, but it flourished thanks to the interest of commercial structures, and returned to educational institutions thanks to the broad interest of the active public. In this respect, the public sector and business go hand in hand, setting new trends and priorities for each other. No exception is the more modern view of the basic competencies of a successful person, which are known as meta skills or 'subtle skills', which determine a person's propensity to absorb new information, affecting their adaptability in the face of rapid changes. Meta skills include a variety of skills that can be divided into four broad*

*categories: self-management, innovation, social intelligence, and competitiveness in the labour market. Each of them has its own components, but most importantly, they are all trainable. This publication presents an original approach to the classification of meta skills that combines the best European practices and effective methods of their development among adults and young people, worked out during trainings, lectures, workshops and mentoring. The author analyses the audience's interest in learning meta skills, the motivation of young people and adults, argues for the sequence of learning in the direction of self-management, innovation, social intelligence, employability, and proposes a learning algorithm.*

**Keywords:** social competences, soft skills, hard skills, social skills, personnel security, personnel training, self-education, lifelong learning.

**Постановка проблеми.** Підвищення кадрової безпеки підприємства залежить від багатьох чинників, серед яких, окрім фінансової мотивації, важливе місце займає можливість самореалізації працівників, їх професійного та особистісного зростання. Попри стрімкий розвиток нейромереж, людський капітал залишається головною цінністю для компанії, що відображається в активному впровадженні корпоративної соціальної відповідальності та соціально орієнтованого маркетингу. Створення умов для ефективної реалізації інтелектуального та творчого потенціалу кожного працівника – актуальний стратегічний напрям у роботі HR-підрозділів. Ця тенденція давно простежується серед великого бізнесу нашої держави. Яскраві приклади – Academy DTEK, Школа бізнесу Нова пошта, Kernel HUB та інші. Вони стали окремими самостійними напрямками роботи, подекуди викликаючи не меншу зацікавленість з боку активної громадськості ніж їх материнські організації. Окрім спеціалізованих знань, необхідних для виконання своїх службових обов'язків, їх студенти вивчають різноманітні життєві знання та навички, підвищуючи власну ефективність.

Узагальнено додаткові навички, які не пов'язані напряму з роботою, проте сприяють кращій успішності, називаються soft skills, які стали трендом у розробці освітніх програм та складанні вимог до майбутніх фахівців [35, с. 4]. Результати опитування, проведеного у Гарвардському та Стенфордському університетах, виявили вражаючу статистику – понад 85 % успіху випускників цих закладів вищої освіти забезпечені саме soft skills [25, с. 140]. Інше дослідження, що проводилося у 16 країнах Європи, дозволило зробити висновки, що 93% роботодавців вважають soft skills працівників не менш важливими, ніж професійні знання та вміння [44, с. 248]. Компанія «Fortune 500» провела дослідження та визначила, що кар'єрне зростання характерно для працівників із добре розвиненими soft skills. Американська Асоціація коледжів встановила, що для реалізації особистості soft skills втричі важливіші за професійні знання [7, с. 8].

Попри значну кількість тлумачень, що описують soft-skills, країни-члени Євро-союзу прийняли ряд постанов, завдяки яким вдалося уніфікувати цю назву для єдиного європейського економічного та освітнього простору [16, с. 203]. У різний час популярність набирали такі терміни як transversal skills, non-professional skills, people skills, employability skills, skills for social progress, key skills, life skills, non-cognitive skills [10, с. 26], cognitive skills, sensory skills, perceptual skills, social skills [27, с. 17]. У 2002 році в науково-педагогічному середовищі сформувався нове поняття meta skills, що охоплює так звані «тонкі навички» або «над навички», які зумовлюють здатність людини до навчання та самоактуалізації [15, с. 6]. З урахуванням термінологічної плутанини, коректніше говорити про skills 4.0, що визначають успішність людини у сучасному світі [29, с. 5].

Незалежно від термінології, soft skills або meta skills поєднані здатністю до соціалізації, яку обумовлює рівень розвитку соціального інтелекту [31, с. 130]. Попередні дослідження доводять достовірний зв'язок ( $p \leq 0,05^*$ ) соціального інтелекту з прагненням людини до професійного та особистісного саморозвитку [28, с. 110]. Окрім нього важливе значення відіграє креативність, критичне мислення, здатність

створювати сенс тощо. Проте виявлення базових meta skills – лише перший етап роботи. Наступний крок пов'язаний із розробкою ефективної тренінгової системи їх розвитку серед молоді та дорослих, що стає важливим завданням для менеджменту, психології та педагогіки, оскільки практика lifelong learning – справжній тренд сучасності [3, с. 5].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Традиційний поділ навичок на м'які (soft skills) та жорсткі (hard skills) поступово стає недостатнім при підготовці майбутніх фахівців, особливо у спеціальностях, пов'язаних із комунікацією та цифровими технологіями [7, с. 11]. На думку фінських дослідників Петрі Віртанен та Маріки Таммейд мотиваційна схема розвитку особистості П. Мосс та С. Тіллі має бути доповнена meta skills – базовими когнітивними компетенціями, які визначають здатність людини до навчання та саморозвитку [53, с. 12].

Існують різні класифікації meta skills, серед яких можна виділити декілька підходів, що пропонують по 12 базових meta skills, проте кластеризують їх у різні блоки. Один з найкращих оглядових матеріалів з цієї теми підготовлено співробітниками Університета Вінчестера, директором Центру реального навчання (CRL), професором Білом Лукасом та старшою науковою співробітницею Еллен Мері Спенсер [48, с. 25]. Розглянемо перший варіант класифікації навичок 4.0, сформований в рамках науково-дослідної роботи на замовлення організації «Розвиток навичок Шотландії» у 2018 році [23, с. 8]. Пропонується розділити їх на три загальні категорії по 4 навички у кожній:

*Самоменеджмент (Self-management):*

1. Ініціативність (Initiative) – схильність до рішучих дій, проактивність, завзятість.
2. Адаптивність (Adapting) – вміння пристосовуватися до різних умов життя чи роботи, сприйнятливості до нового досвіду.
3. Добросовісність (Integrity) – бажання завжди виконувати роботу якнайкраще з урахуванням необхідних вимог та рекомендацій.
4. Фокусування (Focusing) – здатність зосереджуватися на конкретному завданні.

*Соціальний інтелект (Social intelligence):*

1. Комунікабельність (Communicating) – навички спілкування, прагнення до побудови продуктивного діалогу.
2. Чуттєвість (Feeling) – емоційність, емпатія, розуміння власних почуттів та настроїв оточення.
3. Співробітництво (Collaboration) – навички командної роботи та колаборації.
4. Лідерство (Leading) – вміння та бажання вести за собою інших, бути прикладом для наслідування.

*Новаторство (Innovation):*

1. Допитливість (Curiosity) – цікавість, бажання здобувати нову інформацію.
2. Креативність (Creativity) – творче мислення, нестандартний підхід до вирішення професійних та побутових завдань.
3. Сенсоутворення (Sense making) – вміння наділяти завдання певним сенсом, усвідомлювати навіщо потрібно виконати ту чи іншу роботу.
4. Критичне мислення (Critical thinking) – вміння аналізувати інформацію, розрізняти правду та фейк.

Класифікація від UNICEF, що детально розглянута у дослідженні керівника відділу навичок, засобів до існування та освітніх систем Oxford Policy Management доктора Дів'я Намбіар зі співавторами [32, с. 57], пропонує виділити 4 узагальнені категорії meta skills 4.0, які складаються з трьох різних навичок кожна:

*Активна громадянська позиція (Active citizenship):*

1. Участь (Participation) – бажання долучатися до соціального життя громади.
2. Емпатія (Empathy) – здатність відчувати та розпізнавати емоції оточення.
3. Повага до різноманітності (Respect for diversity) – толерантне ставлення до різних поглядів, культур та цінностей.

*Розширення особистих можливостей (Personal Empowerment):*

1. Комунікбельність (Communication) – навички спілкування, прагнення до побудови продуктивного діалогу.
2. Стійкість (Resilience) – здатність долати стрес та життєві чи професійні складнощі.
3. Самоменеджмент (Self-management) – вміння ефективного управління власною діяльністю.

*Легкість навчання (Learning):*

1. Креативність (Creativity) – нестандартний підхід до вирішення професійних та побутових завдань.
2. Критичне мислення (Critical thinking) – вміння аналізувати інформацію, розрізняти правду та фейк.
3. Вирішення проблем (Problem solving) – досягнення поставленої мети незалежно від обставин.

*Здатність до працевлаштування (Employability):*

1. Співпраця (Cooperation) – навички командної роботи та колаборації.
2. Переговори (Negotiation) – вміння самопрезентації та впливу на співрозмовників.
3. Прийняття рішень (Decision-making) – ефективне формування до досягнення цілей.

Насправді поширено безліч подібних класифікацій, що пропонують свої підходи до визначення найважливіших навичок сьогодення. Слід згадати модель 4 К, до якої входять креативність, критичне мислення, комунікативні навички та командна робота [38, с. 6] або акронім OCEAN, що складається з п'яти базових складників, які обіцяють людині успіх – відкритість, сумлінність, екстравертність, приємність, невротизм [50, с. 15]. Існує десятки різних формул, моделей та рецептів успіху, тож важливо створити певний уніфікований підхід, який об'єднає найкращі практики у єдину дієву систему розвитку персоналу, що стало завданням даного теоретичного та практичного дослідження.

**Формулювання цілей статті.** В рамках дослідження було поставлено завдання проаналізувати сучасні підходи до класифікації та типології meta skills, як важливих навичок сьогодення та випробувати різні методи розвитку цих компетенцій, зокрема соціального інтелекту, креативності та самоменеджменту серед студентської молоді, фізичних осіб підприємців, працівників приватних компаній та державних установ.

**Матеріали та методи.** Використано аналіз наукових літературних джерел, бесіди з керівниками та працівниками HR-відділів державних та приватних закладів, опитування учасників тематичних тренінгів, лекцій та підвищень кваліфікації, проведених у партнерстві з Полтавським державним аграрним університетом, Центром українсько-європейського наукового співробітництва, Центром підтримки підприємців Дія.Бізнес у Полтаві, Громадською організацією «Динаміка Успіху» протягом 2022-2024 років. Сумарно активності охопили понад 300 учасників тематичних заходів та персональних консультацій. Виявлено загальні потреби кадрових служб компаній різної форми власності та проведено серію тренінгів, під час яких у форматі спілкування отримано зворотний зв'язок від учасників, зокрема підприємців, HR-менеджерів та керівників підрозділів. Використано імітаційну (моделювальну) технологію, що передбачає впровадження умов реального життя в освітній процес.

**Виклад основного матеріалу.** З урахуванням думок та побажань учасників лекцій, тренінгів та майстер-класів, а також рекомендацій HR-менеджерів пропонується розділити розвиток meta skills 4.0 на такі блоки: *Self-management* (самоактуалізація, сенсоутворення, мотивація, фокусування), *Innovation* (креативність, адаптивність, критичне мислення, допитливість), *Social intelligence* (емпатія, соціальна обізнаність, обробка соціальної інформації, соціальні навички), *Employability* (стресостійкість, самопрезентація, дипломатичність, командна робота).

Цей розподіл аргументовано як структурно, так і хронологічно (за послідовністю проведення навчальної програми), оскільки спершу необхідно допомогти працівнику гармонізувати власне життя, побачити сенс у своїх обов'язках та щоденних діях (*Self-management*). Далі настає час ігрового блоку, який присвячено креативності (*Innovation*). Він сприяє ефективному *team-building*, обумовлює змістовне дозвілля, допомагає формуванню навичок нестандартного мислення. Наступним йде розвиток соціальної компетентності (*Social intelligence*), що допомагає створити позитивну атмосферу в колективі. Нарешті професійність працівника (*Employability*) дозволяє йому ефективно виконувати свою роботу, підвищувати майстерність. Таким чином пропонується впровадити наступний алгоритм освітнього процесу: розуміння себе → вміння адаптуватися → розуміння соціальних ситуацій → професійна компетентність.

Такі компоненти *meta skills 4.0*, як *self-management*, *innovation*, *employability* майже не відрізняються від класифікацій, запропонованих UNICEF та організацією «Розвиток навичок Шотландії», а блок *social intelligence* доповнено дещо іншими складовими. Річ у тім, що вміння орієнтуватися у площині міжособистісних відносин, відчувати соціально важливі компетенції та виявляти головні тренди сучасності є передумовою успіху людини, як частини суспільства [45, с. 4]. Важливим компонентом гармонійної інтеграції до соціуму, з урахуванням усіх його правил та вимог, вважається соціальний інтелект [2, с. 695]. Досвід тайських дослідників підтверджує можливість ефективного підвищення рівня соціального інтелекту та його компонентів шляхом проведення тренінгів, що було доведено відповідними дослідженнями [22, с. 346].

У відповідних дослідженнях до властивостей соціального інтелекту, замість популяризованих лідерства чи командної роботи, належать соціальна обізнаність, обробка соціальної інформації, соціальні навички [14, с. 375]. Емпатія знаходиться на перетині емоційного та соціального інтелекту, поєднуючи ці явища. Перераховані компоненти соціального інтелекту, разом з іншими особистими якостями, мають потужний вплив на подальші результати життя людини [46, с. 716], тож мають активно розвиватися у майбутніх працівників ще з дитинства.

Одразу слід зазначити, що розвиток базових *meta skills 4.0* передбачає системну роботу, що має повторюватися регулярно, оскільки на відміну від знань, компетенції потребують регулярного відпрацювання. Цикл тренінгів можна розділити або на 8 чотиригодинних зустрічей, або на 4 повноцінні навчальні дні. За умов інтенсивного п'ятиденного робочого графіку, можна робити періодичні суботні інтенсиви, що охоплюють 1 місяць, коли кожен блок відпрацьовується щосуботи. Навчання рекомендовано повторювати кожен календарний квартал чи раз на півріччя, залежно від завантаження та вмотивованості персоналу. Розглянемо практичні приклади розвитку кожної з перерахованих навичок.

### 1. Самоактуалізація

Найперший етап самоменеджменту – формування найважливіших життєвих цілей та пріоритетів. Необхідно допомогти співробітникам гармонізувати своє життя, оскільки без цього неможливо створити сильну корпоративну культуру компанії. Працівники підприємства, у яких високо розвинена здатність до самоуправління, краще виконують свої обов'язки, менш залежні від зовнішньої мотивації, відповідальні та краще ладнають з керівництвом, відрізняються вищою самооцінкою [49, с. 350]. Розвиток цієї навички червоною лінією проходить крізь різноманітні системи менеджменту. Подібним підходом відрізняється японська система безперервного розвитку Кайдзен, що стрімко набуває поширення серед західних компаній.

Серед вправ самоактуалізації, які цікавлять керівництво і співробітників, можна запропонувати Колесо життєвого балансу [41, с. 3] та японську техніку Ікігай [40, с. 395]. Перша вправа допомагає краще зрозуміти власне життя, а друга спрямована на виявлення свого призначення. Детальний опис цих та інших вправ, які будуть запропоновані для розвитку *meta skills*, можна проглянути в першоджерелах.

## 2. Сенсоутворення

Наступний крок, після формування життєвої парадигми працівника / студента / стажиста, полягає у набутті сенсу тієї діяльності, яку він має провадити. Чим очевидніше користь від справи, тим менше необхідно додаткової мотивації для стимулювання виконавця. Для цього чудово підійде метод побудови Ментальної карти [18, с. 5], де зображено людину, її мету, а також кроки, які необхідно здійснити для наближення своєї мрії. Дуже добре, коли щоденні обов'язки людини знаходять своє відображення у формуванні цілісної картини її генеральної стратегії життя, наче окремими пазлами збираючи загальну картину.

## 3. Мотивація

Якщо завдання вкрай складне та починає поступово виснажувати виконавця, можна застосувати методи додаткової мотивації або самомотивації. Їх чимало у літературі, присвяченій Time-менеджменту. Серед найефективніших методів позитивна візуалізація [36, с. 247], метод швейцарського сиру, «розрізати слона на біфштекси» тощо [51, с. 87]. Важливо нагадати людині, навіть якщо вона почала свою діяльність, повернути їй натхнення до подальшої роботи.

## 4. Фокусування

Ця навичка дозволяє краще зосереджуватися на певному процесі, відповідно підвищуючи ефективність роботи. Розвивати фокусування можна за допомогою класичної вправи «Ефект Струпа», коли необхідно озвучити кольори слів, значення яких не збігається із зображенням [54, с. 604]. Це одна з найпоширеніших методик, яку легко використовувати як для самоосвіти, так і впроваджуючи у колективне навчання.

## 5. Креативність

Розвинути цю навичку можна завдяки когнітивній гнучкості [12, с. 140], що пов'язана з вмінням нестандартно мислити [52, с. 174]. Одним із найкращих методів розвитку креативності вважається техніка SCAMPER, що використовується для розробки нових технологій та послуг [43, с. 312]. Це акронім від семи слів, що позначають можливий напрям для новаторства – зміна, комбінування, адаптація, модифікація, зміна призначення, видалення та використання навпаки.

Взагалі вправи на тренування креативності – найцікавіші, оскільки актуалізують творчий потенціал, проходять у невимушеній та дружній атмосфері. Їх можна розглядати як team-building для команди. Окрім SCAMPER для цієї мети можна використовувати Мозковий штурм та його різновиди [33, с. 74]. Стандартна модель мозкового штурму передбачає структуроване обговорення певної теми з можливістю вільно висловити свої думки кожному охочому. Зворотній мозковий штурм спрямовано, в першу чергу, на опрацювання усіх невдалих пропозицій з метою знайти в них раціональне зерно. Тіньовий мозковий штурм – варіація методу, яка полягає у письмових пропозиціях, які передаються по колу та доповнюються кожним наступним учасником.

## 6. Адаптивність

Здатність адаптуватися до нових умов роботи залежить від темпераменту людини, проте її можна розвивати шляхом тренінгів та менторства. Для розвитку цієї здатності підходить метод Шести капелюхів, який полягає у генерації ідей згідно однієї із шести можливих ролей: оптиміста, критика, чуттєвого, логічного, творчого чи філософа [1, с. 3]. Можливо два сценарії роботи – або розподілити ролі, згідно з внутрішніми переконаннями учасників, або надати їм протилежні стратегії мислення, тобто оптиміст буде змушений критикувати, а емоційна людина залучить свою логіку. Другий варіант цікавіший, оскільки з самого початку підштовхує виконавців до незвичної манери мислення.

## 7. Критичне мислення

Здатність оцінювати інформацію, перевіряти її достовірність та формувати аргументоване ставлення до почутого – важлива якість сучасної людини [37, с. 4]. Цю здатність можна тренувати шляхом виконання різноманітних вправ [19, с. 8]. Роз-

винути критичне мислення можна за допомогою цікавої гри. Кожен учасник по черзі називає по чотири тези про себе. З них три правдиві, а одна брехня. Завдання колективу – визначити, що зі сказаного не відповідає дійсності. Окрім досягнення основної мети, цю вправу можна розглядати у якості team-building для працівників, кращого знайомства один з одним.

#### **8. Допитливість**

Важлива навичка, що допомагає завжди орієнтуватися у трендах, відстежувати актуальну інформацію, отримувати необхідну базу для генерації нових ідей. Допитливість розвивається шляхом заохочення серед співробітників ставити коректні запитання та намагатися отримати відповідь [34, с. 28]. У цьому якнайкраще підходить метод емпатійного слухання, що залежить від вміння інтерпретувати почуту інформацію та отримувати необхідні відповіді шляхом відкритих питань [17, с. 95]. Це вміння важливе для кожного співробітника, чия робота пов'язана зі спілкуванням, оскільки задоволення потреб клієнта залежить від розуміння його потреб, що неможливо без навичок інтерв'ювання.

#### **9. Емпатія**

Уміння розпізнавати та адекватно реагувати на емоції оточення – важлива риса керівників [21, с. 8]. Не менше значення воно має для менеджерів середньої та нижньої ланки. Оригінальна вправа, що дозволяє розвинути чуттєвість та емпатію – Playback theatre, сучасний різновид перформансу, що пов'язаний з безпосередньою участю глядача у створенні вистави [13, с. 18]. Актори мають зображати емоції, які відчуває людина, розповідаючи ту чи іншу історію. Цей метод можна використовувати для розвитку емпатії працівників, коли вони по черзі намагаються передавати емоції своїх колег, залежно від тієї історії, що ними озвучена. Окрім розвитку чуттєвості Playback theatre підходить для покращення емоційної атмосфери в колективі, підсилюючи інші team-building заходи.

#### **10. Соціальна обізнаність**

Поява та стрімкий розвиток сучасних засобів комунікації, зокрема соціальних медіа, підсилили значення соціальної обізнаності для сучасної людини [55, с. 431], перетворивши її на важливу навичку адаптації до змін цифрового світу. Розвивати цей компонент соціального інтелекту можна двома шляхами. По-перше, заохочувати регулярний моніторинг провідних інформаційних ресурсів, участь у тематичних заходах, спрямованих на розширення світогляду, зацікавлення відповідною літературою з боку працівників з метою розвитку ситуативної обізнаності. По-друге, можна використовувати ігрові тренінги з використанням імітаційної (моделювальної) технології. Під час роботи зі студентами спеціальності 075 Маркетинг, відпрацьована вправа, що полягає у пошуку рішення на підставі аналізу новин сьогодення. Учасники мають запропонувати креативне рекламне повідомлення, виходячи з підказки, яку вони отримують, переглядаючи інформаційні стрічки на своїх смартфонах.

#### **11. Обробка соціальної інформації**

Ця складова соціального інтелекту пов'язана з розумінням людської поведінки та соціальних ситуацій. Обробка соціальної інформації буває як свідомою, так і несвідомою [11, с. 57], спираючись на відчуття та інтуїцію людини. Вона має важливе значення для просування кар'єрними сходами та отримання панівної позиції у суспільстві [30, с. 44]. Розвивати можна свідому обробку соціальної інформації, що дозволяє швидко орієнтуватися у змінах соціального середовища, підлаштовуючи маркетингові комунікації під потреби цільової аудиторії та швидкоплинні вимоги ринку. Для тренування обробки соціальної інформації добре підходить наступна вправа, випробувана при підготовці студентів спеціальності 075 Маркетинг. Завдання полягає у почерговому інтерв'юванні одного з учасників іншими студентами з метою виявлення його вподобань, після чого кожен намагається підготувати найвлучнішу рекламну пропозицію, а респондент має обрати найкращі варіанти із запропонованих.



## 12. Соціальні навички

Дозволяють ефективніше взаємодіяти з іншими людьми, зокрема підтримувати позитивну атмосферу в трудовому колективі [47, с. 37], долати конфліктні ситуації та непорозуміння [8, с. 17]. Соціальні навички формуються внаслідок збалансованості емоційних проявів та поведінки [20, с. 375]. Вони необхідні для створення ефективних рекламних звернень, що враховують психологію споживачів та здатні викликати необхідну емоційну реакцію у відповідь. Для розвитку соціальних навичок найкраще підходять командні ігри, що пов'язані з колективним вирішенням конкретних завдань методом кооперації та об'єднання зусиль [9, с. 208].

## 13. Стресостійкість

Ефективним методом подолання стресу вважається філософська течія стоїцизму, яка виникла у Давній Греції та не втрачає актуальності у XXI сторіччі [26, с. 7]. Один із пріоритетів стоїчного виховного процесу – формування потужної «внутрішньої цитаделі», яка сприяє кращій опірності людини до перешкод, розвиваючи завдатки самоуправління. Серед найпоширеніших вправ стоїцизму «вдячність», «погляд зі сторони» та «негативна візуалізація», що спрямовані на покращення емоційного стану, передбачення потенційних загроз та завчасну підготовку до позаштатних ситуацій.

## 14. Самопрезентація

Навичка ефективного представлення себе та своїх проєктів вкрай важлива для досягнення успіху в різних сферах життя. Окрім власне донесення потрібної інформації необхідно навчитися викликати довіру [24, с. 967] та швидко орієнтуватися в мінливості настроїв співрозмовника. Для цього підходить метод «Презентація у ліфті», що полягає у необхідності швидко розповісти про себе уявному попутнику в ліфті, як правило це займає до 30 секунд або 100-150 слів [42, с. 7].

## 15. Дипломатичність

Уміння коректно доносити свої думки до співрозмовника вкрай необхідне для суцільної цивілізованої людини. Ця властивість формується завдяки вихованню, але її можна посилювати методом тренінгів. Необхідність дипломатії підкреслена так званим ефектом Пігмаліона, який полягає у формуванні моделі поведінки людини відповідно манері звернення до неї [5, с. 1256]. Відповідно до цього ефекту ми самі формуємо відгук оточення на наші прохання. Врахування ефекту Пігмаліона при побудові корпоративної культури компанії позитивно відображається на підтримці гарної емоційної атмосфери в колективі [4, с. 155]. Один із методів виховання дипломатичності відпрацьовано на студентах спеціальності 075 Маркетинг. Учасники мають замінити недоліки уявного клієнта на позитивні характеристики. Наприклад, не «жадібний», а «заощадливий»; не «боязливий», а «поміркований»; не «ледачий», а «енергоощадний»; не «розгублений», а «задумливий».

## 16. Командна робота

Оскільки людина – частина соціуму, здатність до кооперації та співпраці багато в чому обумовлює життєвий успіх [39, с. 22]. Зміцненню колективу присвячено безліч тренінгових програм. Необхідно виховувати командність ігровими методами. Тематиці team-building присвячено численні наукові публікації та методичні розробки. Серед популярних вправ можна назвати колективний сторітелінг або вигадкування спільної змістовної історії [6, с. 715], малювання зображення зусиллями усієї команди, вправи на емоційне зближення, коли кожен учасник тренінгу має продемонструвати певний предмет та розповісти про його походження.

Регулярне тренування перерахованих meta skills у наведеній послідовності сприятиме підсиленню командного духу, поглибленню комунікації між працівниками, кращому індивідуальному зростанню кожного з них, формуванню гармонійного світогляду та системи цінностей, що відповідають місії компанії. Заняття можна проводити як за допомогою зовнішніх консультантів та тренерів, так і власного T&D / L&D-менеджера, що передбачає розробку унікальної навчальної програми, максимально адап-

тованої під потреби конкретної фірми. Як пропозицію можна зазначити необхідність подальшої роботи в цьому напрямку з розробкою конкретних рекомендацій для розвитку meta skills студентів, працівників національних підприємств та українського суспільства. Успішні приклади тренінгів та майстер-класів свідчать на користь необхідності впровадження цього різновиду навичок у навчальний процес на загальнодержавному рівні з необхідністю впровадження відповідної дисципліни в освітньо-професійні програми коледжів та університетів, щоб підсилити конкурентоздатність випускників, підвищити їх шанси на працевлаштування та побудову успішної кар'єри у компаніях державної та приватної форм власності.

**Висновки.** Відпрацьовано навчальну програму з розвитку meta skills для підсилення кадрової безпеки підприємств. Рекомендовано впровадити у корпоративне навчання такі навички як self-management, innovation, social intelligence, employability, що сприятиме підсиленню командного духу, покращенню комунікації між працівниками, підвищить ефективність саморозвитку кожного з них. Доцільно тренінги проводити або у форматі 8 чотиригодинних зустрічей, або за 4 повноцінні навчальні дні. Таким чином, можна робити періодичні суботні інтенсиви, що дозволяють опрацювати базові meta skills протягом 1-2 місяців. Навчання краще повторювати кожен календарний квартал чи раз на пів року. Якісну оцінку покращення навичок персоналу можна здійснювати аналізуючи динаміку змін їх KPI (key performance indicators), враховуючи емоційну атмосферу в колективі та рівень індивідуальної задоволеності кожного працівника.

#### Список використаних джерел:

1. Aithal P. S., Kumar P. M. (2017) Ideal Analysis for Decision Making in Critical Situations Through Six Thinking Hats Method. *International Journal of Applied Engineering and Management Letters (IJAEML)*, vol. 1 (2), 9 p. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.838378>.
2. Avlaev O. U. (2021) The Role of Social Intelligence in Personal Development. *Journal NX – A Multidisciplinary Peer Reviewed Journal*. pp. 692–698.
3. Bajis D., Chaar B. & Moles R. (2020) Rethinking Competence: A Nexus of Educational Models in the Context of Lifelong Learning. *Pharmacy*, vol. 8, no. 81, 9 p.
4. Bellarmine N. (2024) Human resources management education: the challenging impacts of looking glass self and Pygmalion effect. *Ilorin Journal of Business Education (IJBE)*, vol. 5, no. 1, pp. 153–164. Available at: <https://www.ijem.org.ng/index.php/ijbe/article/view/226>
5. Bezuijen X. M., Van den Berg P. T., Van Dam K., & Thierry H. (2009) Pygmalion and Employee Learning: The Role of Leader Behaviors. *Journal of Management*, vol. 35 (5), pp. 1248–1267. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206308329966>
6. Bietti L. M., Tilston O., Bangarter A. (2018) Storytelling as Adaptive Collective Sensemaking. *Topics in Cognitive Science*, vol. 11, pp. 710–732. DOI: <https://doi.org/10.1111/tops.12358>
7. Bondarchuk O. O. (2021) Development of soft skills of future teachers of preschool education institutions in the process of professional training. *Modern information technologies and innovative teaching methods in the training of specialists: methodology, theory, experience, problem*, issue 61, pp. 5–13. DOI: <https://doi.org/10.31652/2412-1142-2021-61-5-13>
8. Breil S. M., Mielke I., Ahrens H., Geldmacher T., Sensmeier J., Marschall B., Back M. D. (2022) Predicting actual social skill expression from personality and skill self-concepts. *Journal of Intelligence*, vol. 10, p. 48. Available at: <https://www.mdpi.com/2079-3200/10/3/48>
9. Buchs C., Butera F. (2015) Cooperative learning and social skills development. In R. Gillies (Eds.), *Collaborative Learning: Developments in research and practice*, pp. 201–238
10. Cinque M., Carretero S., Napierala J. (2021) Non-cognitive skills and other related concepts: towards a better understanding of similarities and differences. *JRC Working Papers Series on Labour, education and Technology*. 48 p. DOI: <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.32488.39685>
11. Cooke T. (2017) Social Information Processing: A Useful Framework for Educational Psychology. *Educational Psychology Research and Practice*, vol. 3. pp. 50–69. Available at: <https://repository.uel.ac.uk/item/8870z>
12. Davis S., Rawlings B., Clegg J.M., Ikejimba D., Watson-Jones R.E., Whiten A., Legare C. H. (2022) Cognitive flexibility supports the development of cumulative cultural learning in children. *Sci Rep*, vol. 18.

13. Dergach M. (2018) Playback-theatre in the system of socialization and re-socialization of personality. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Psykholohiia*, is. 2 (9), pp. 17–20. DOI: [https://doi.org/10.17721/BSP.2018.2\(9\).4](https://doi.org/10.17721/BSP.2018.2(9).4)
14. Develi A., Pekkan N. U., & Cavus M. F. (2022) Social intelligence at work and its implication for organizational identification: A sectoral comparison. *Independent Journal of Management & Production*, no. 13, pp. 364–383. DOI: <https://doi.org/10.14807/ijmp.v13i1.1555>
15. Dillon C. & Hodgkinson L. (2002) Key Skills: making connections between HE and the workplace. In: 13th Improving Student Learning Symposium, pp. 5–7.
16. Fedorenko N. I. (2021) Modern technologies for the formation of "soft skills" in students of the programme "Social and Media Communications". Interdisciplinary discourse in the study of the phenomenon of social: a collective monograph. P. 191–211.
17. Gearhart C. & Bodie G. (2011) Active-Empathic Listening as a General Social Skill: Evidence from Bivariate and Canonical Correlations. *Communication Reports*. vol. 24. pp. 86–98. DOI: <https://doi.org/10.1080/08934215.2011.610731>.
18. Guo Q. (2021) Research on the Application of Mind Map in Multimedia Network Teaching Environment. *Journal of Physics: Conference Series*, vol. 1827. 8 p. DOI: <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1827/1/012162>
19. Heard J., Scouler C., Duckworth D., Ramalingam D., Teo I. (2020) Critical thinking: Skill development framework. Australian Council for Educational Research. 23 p. Available at: [https://research.acer.edu.au/ar\\_misc/41](https://research.acer.edu.au/ar_misc/41)
20. Herbinu I., Yupono B. (2022) Pengaruh Organizational Culture, Emotional Intelligence, dan Social Intelligence terhadap Employee Engagement. *Bisman (Bisnis dan Manajemen): The Journal of Business and Management*, vol. 5, pp. 366–386.
21. Jonsdottir I.J., Kristinsson K. (2020) Supervisors' Active-Empathetic Listening as an Important Antecedent of Work Engagement. *Int J Environ Res Public Health*., vol. 17 (21). 11 p. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph17217976>.
22. Jueajinda S, Stiramon O, Ekpanyaskul C. (2021) Social Intelligence Counseling Intervention to Reduce Bullying Behaviors Among Thai Lower Secondary School Students: A Mixed-method Study. *J Prev Med Public Health*, vol. 54(5), pp. 340–351. Available at: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8517375/>
23. Juwita I., Kamil I., Jonrinaldi, Yuliandra B. & Halim I. (2020) Mastery of Skills 4.0 Effect on The Readiness of College Students in Facing Revolution of Industry 4.0. *Jurnal Optimasi Sistem Industri*, vol. 19, no. 1, 11 p. DOI: <https://doi.org/10.25077/josi.v19.n1.p1-11.2020>
24. Kim T.-Y., David E. M., Chen T., & Liang Y. (2023) Authenticity or Self-Enhancement? Effects of Self-Presentation and Authentic Leadership on Trust and Performance. *Journal of Management*, vol. 49 (3), pp. 944–973. DOI: <https://doi.org/10.1177/01492063211063807>
25. Kolyada N., Kravchenko O. (2020) Practical experience of forming "soft-skills" in a higher education institution. *Humanities science current issues*, no. 3, pp. 137–145.
26. Kutch M. (2020) The Relevance of Modern Stoicism. *Journal of Wellness*, vol. 3.
27. Lamri J., Lubart T. (2023) Reconciling Hard Skills and Soft Skills in a Common Framework: The Generic Skills Component Approach. *Journal of Intelligence*, vol. 11, no. 6. 19 p. DOI: <https://doi.org/10.3390/jintelligence11060107>
28. Liadskyi I. K., Diachkov D. V. (2022) Management of social intelligence as a factor of influence on the formation of soft skills among higher education students. *Tavriyskyi scientific bulletin. Series: Economics*. issue 13. pp. 108–114. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.13.13>
29. Maisiri W., & Van Dyk L. (2021) Industry 4.0 skills: A perspective of the South African manufacturing industry. *SA Journal of Human Resource Management*. 9 p.
30. Mast M.S., Khademi M., Palese T. (2020) Power and social information processing. *Current Opinion in Psychology*, vol. 33, pp. 42–46. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2019.06.017>
31. Mitsea E. (2021) Soft Skills & Metacognition as Inclusion Amplifiers in the 21st Century. *iJOE*, vol. 17, no. 4, pp. 121–132. DOI: <https://doi.org/10.3991/ijoe.v17i04.20567>
32. Nambiar D., Karki S., Rahardiani D., Putri M., and Singh K. (2019) Study on skills for the future in Indonesia. Final Report. England: Oxford Policy Management Limited. 99 p. Available at: <https://www.unicef.org/indonesia/media/6221/file/StudyonskillsforthefutureinIndonesia.pdf>
33. Patil R. (2024) Nurturing innovation and creativity for business success. *JCMM's Kaleidoscope Journal of Management Research*, vol. 1 (1), pp. 73–75. Available at: <https://jcmm.in/wp-content/uploads/2024/02/Paper-12.pdf>

34. Pluck G. & Johnson H. (2011) Stimulating curiosity to enhance learning. *GESJ: Education Sciences and Psychology*, vol. 2 (19), pp. 24–31.
35. Poláková M., Horváthová Suleimanová J., Madzík P., Copuš L., Molnárová I., Polednová J. (2023) Soft skills and their importance in the labour market under the conditions of Industry 5.0. *Heliyon*, vol. 9. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e18670>
36. Predoiu R., Predoiu A., Mitrache G., Firănescu M., Cosma G., Dinuță G., Bucuroiu R. A. (2020) Visualisation techniques in sport – the mental road map for success. *Physical Education, Sport and Kinetotherapy Journal*, vol. 59, issue 3, pp. 245–256. DOI: <https://doi.org/10.35189/dpeskj.2020.59.3.4>
37. Rivas S. F., Saiz C., Ossa C. (2022) Metacognitive Strategies and Development of Critical Thinking in Higher Education. *Front. Psychol.* 13 p. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.913219>
38. Rosmah A. G., Hazlina A. L., Roshidah M., Mohd N. A. R., Ismail S., Wan A. M. (2020) Early Childhood Degree Students as Digital Software Designers Based on 21st-Century Learning Skills. *Journal of Physics: Conference Series*. 8 p. DOI: <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1529/4/042047>
39. Rotich B. and Maket L. J. (2023) How Social Intelligence Competency and Organizational Commitment affect Employee Performance, *International Journal of Business and Management Review*, vol. 11, no. 8, pp. 17–34.
40. Sartore, M., Buisine, S., Ocnarescu, I., & Joly, L.-R. (2023). An Integrated Cognitive-Motivational Model of Ikigai (Purpose in Life) in the Workplace. *Europe's Journal of Psychology*, no. 19(4), pp. 387–400. DOI: <https://doi.org/10.5964/ejop.9943>
41. Saukh P. Y., Saukh I. V. (2021) Spirituality in the 'Wheel of Life Balance' of a modern person. *Bulletin of the National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine*, no. 3(2). 6 p. DOI: <https://doi.org/10.37472/2707-305X-2021-3-2-14-2>
42. Sereda N. V. (2016) Fundamentals of rhetoric for business leaders: effective public speaking: a textbook. Kyiv: SE 'Research and Development Centre "Priorities". 40 p. Available at: [https://duikt.edu.ua/uploads/l\\_2141\\_45085713.pdf](https://duikt.edu.ua/uploads/l_2141_45085713.pdf)
43. Serrat O. (2017) The SCAMPER Technique. *Knowledge Solutions*. P. 311–314. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-981-10-0983-9\\_33](https://doi.org/10.1007/978-981-10-0983-9_33)
44. Shestakova S. O. (2020) The use of interactive teaching methods for the development of soft skills in law students. *Pedagogical sciences: theory, history, innovative technologies*, vol. 2, no. 96, pp. 224–233.
45. Shrama N. (2019) A Correlational Study of Social Intelligence and Well-Being. *International Journal of Engineering Science and Computing*, vol. 9, pp. 21135–21138.
46. Soto C. J. (2019) How replicable are links between personality traits and consequential life outcomes? *The Life Outcomes of Personality Replication Project. Psychological Science*, no. 30(5), pp. 711–727. DOI: <https://doi.org/10.1177/0956797619831612>
47. Soto C. J., Napolitano C. M., Sewell M. N., Yoon H. J., & Roberts B. W. (2024) Going Beyond Traits: Social, Emotional, and Behavioral Skills Matter for Adolescents' Success. *Social Psychological and Personality Science*, vol. 15, pp. 33–45. DOI: <https://doi.org/10.1177/19485506221127483>
48. Spencer E. & Lucas B. (2021) Meta-Skills: Best practices in work-based learning A literature review. 75 p. DOI: <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.10399.84642>
49. Suduk O. Y. (2021) Self-management as an element of forming an effective personality brand. *Bulletin of the National University of Water and Environmental Engineering*, issue 4, pp. 349–356.
50. Sumadi M. A., Sial M. S., Gandolfi F., Comite U. (2024) Impact of Big 5 Personality & Intelligence on Transformational Leadership Process and Managerial Performance: A Case of the Middle East Gulf Region. *Brazilian Business Review*, vol. 21, no. 2. 21 p. DOI: <https://doi.org/10.15728/bbr.2022.1349.en>
51. Tracy B. (2017) *Eat That Frog!: 21 Great Ways to Stop Procrastinating and Get More Done in Less Time*, 3rd Edition. 144 p.
52. Uddin L. Q. (2021) Cognitive and behavioural flexibility: neural mechanisms and clinical considerations. *Nat Rev Neurosci*, vol. 22, pp. 167–179.
53. Virtanen P. & Tammeaid M. (2021) Public Leadership Meta-skills. *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. Cham: Springer. 25 p. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5\\_4176-1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_4176-1)
54. Wright B. C. (2017) What Stroop tasks can tell us about selective attention from childhood to adulthood. *Br J Psychol*, vol. 108, pp. 583–607.
55. Ye X., Zhao B., Nguyen T., Wang S. (2019) Social Media and Social Awareness. *Manual of Digital Earth*. P. 425–440. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-981-32-9915-3\\_12](https://doi.org/10.1007/978-981-32-9915-3_12)

---

# ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ТОРГІВЛЯ

---

УДК 334.012.63/.64:355(477)

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.32>

**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>

**Kobelia-Zvir Mariana**

Lviv University of Trade and Economics

## ГРАНТИ ПРОГРАМИ EIT MANUFACTURING ACCELERATE ДЛЯ ПІДТРИМКИ, МАСШТАБУВАННЯ ТА ПРИСКОРЕННЯ ПЕРЕТВОРЕННЯ ПРОМИСЛОВИХ СТАРТАПІВ В УКРАЇНІ

## EIT MANUFACTURING ACCELERATE PROGRAM GRANTS TO SUPPORT, SCALING AND ACCELERATING THE TRANSFORMATION OF INDUSTRIAL STARTUPS IN UKRAINE

---

У статті досліджено грантові можливості Програми EIT Manufacturing Accelerate для підтримки, масштабування та прискорення перетворення промислових стартапів в Україні. Продемонстровано: фокус уваги програми спрямовано на такі тематичні сфери, як: діджиталізація та автоматизація, промисловість із нульовим споживанням енергії, відновлювана енергетика, циркулярна економіка. У дослідженні окреслено пріоритетні для EIT Manufacturing Accelerate технології, продукти та рішення: промисловий штучний інтелект, робототехніка, адитивне виробництво, передові матеріали, критичні компоненти, електроніка, напівпровідники, фотоніка, квантові обчислення, відновлювані джерела енергії, зберігання енергії та уловлювання вуглецю. Наголошено, що програма надає підтримку тим стартап-компаніям, які: перебувають на 6 або вище рівні технологічної готовності; шукають фінансування або вже перебувають у поточному раунді фінансування; розробляють нові продукти, послуги або рішення для виробничих клієнтів та мають бізнес-модель «бізнес для бізнесу»; мають інноваційний продукт або послугу, що сприяє досягненню принаймні однієї зі стратегічних цілей, тематичних напрямів або пріоритетних технологій, продуктів чи рішень EIT у сфері переробної промисловості; забезпечені в команді відповідною діловою та технічною експертизою; демонструють надійне бізнес-планування. Продемонстровано, що для українських промислових стартапів, які відповідають усім критеріям прийнятності програми, доступними є гранти постійно діючого грантового конкурсу, бюджет якого становить 8 000 000 євро. Акцентовано: фінансова підтримка цього конкурсу починається від 50 000 євро і складає до 500 000 євро для однієї стартап-компанії. Грант можна витратити на широкий спектр витрат, як-от: витрати на персонал, закупівлю товарів, сировини, робіт та послуг, витрати на проїзд, проживання та добові, вартість амортизації обладнання, інші товари та послуги, фінансова підтримка третіх осіб, непрямі витрати у розмірі до 25% гранту. Підсумовано: грантові можливості Програми EIT Manufacturing Accelerate прискорюють запуск та масштабування українських стартапів, які вирішують найважливіші проблеми у виробничому секторі України та сприяють створенню європейського промислового сектору високих темпів зростання.

**Ключові слова:** гранти, гранти EIT, EIT Manufacturing Accelerate, стартапи, промисловість, можливості програми, вимоги програми.

---

*The article explores the grant opportunities of the EIT Manufacturing Accelerate Program to support, scale and accelerate the transformation of industrial startups in Ukraine. It is demonstrated that the Program focuses on such thematic areas as digitalization and automation, zero-energy industry, renewable energy, and circular economy. The study outlines the priority technologies, products, and solutions for the Program: industrial artificial intelligence, robotics, additive manufacturing, advanced materials, critical components, electronics, semiconductors, photonics, quantum computing, renewable energy, energy storage, and carbon capture. It is emphasized that the Program provides support to those start-up companies that: are at or above the level of technological readiness; are seeking funding or are already in the current round of funding; develop new products, services or solutions for manufacturing customers and have a business-to-business business model; have an innovative product or service that contributes to at least one of the strategic goals, thematic areas or priority technologies, products or solutions of EIT in the field of manufacturing; have a team that is responsible for the implementation of the EIT's strategic goals, thematic areas or priority technologies, products or solutions in the field of manufacturing; have a team that is responsible for the implementation of the EIT's strategic goals, thematic areas or priority technologies, products or solutions in the field of manufacturing. It is demonstrated that grants from the permanent grant competition with a budget of EUR 8,000,000 are available for Ukrainian industrial startups that meet all the eligibility criteria of the Program. It is emphasized that the financial support for this grant competition starts from EUR 50,000 and can reach up to EUR 500,000 for one startup company. The grant can be spent on a wide range of expenses, such as personnel costs, procurement of goods, raw materials, works and services, travel, accommodation and per diem expenses, depreciation of equipment, other goods and services, financial support from third parties, and indirect costs of up to 25% of the grant. To summarize: EIT Manufacturing Accelerate grant opportunities accelerate the launch and scaling of Ukrainian startups that solve the most important problems in the Ukrainian manufacturing sector and contribute to the creation of a high-growth European industrial sector.*

**Keywords:** grants, EIT grants, EIT Manufacturing Accelerate, startups, industry, program opportunities, program requirements.

**Постановка проблеми.** Розвиток стартапів у сфері виробництва в Україні має велике значення з кількох причин:

**1. Економічне зростання та зайнятість.** Стартапи можуть створювати нові робочі місця, що зменшує рівень безробіття і покращує добробут населення. Нові компанії в сфері виробництва сприяють збільшенню валового внутрішнього продукту через збільшення обсягів виробництва та експорту.

**2. Інновації та технологічний прогрес.** Стартапи часто є джерелом нових технологій та інновацій, які можуть модернізувати виробничі процеси і підвищити їх ефективність. Завдяки впровадженню інновацій українським компаніям вдається стати більш конкурентоздатними на міжнародних ринках.

**3. Інфраструктурний розвиток.** Розвиток виробничих стартапів потребує розширення та поліпшення інфраструктури, що сприяє загальному економічному розвитку регіонів. Успішні стартапи можуть привабити іноземні інвестиції, а це розвиває місцеву економіку.

**4. Експортний потенціал.** Стартапи здатні допомогти розширити асортимент продукції, яка експортується з України, що зменшує залежність від імпорту і покращує торговий баланс країни. Експорт товарів приносить до країни іноземну валюту, а це дозволяє стабілізувати національну економіку.

**5. Соціальний вплив.** Розвиток виробничих стартапів здатен призвести до зростання доходів населення і покращення якості життя. Успішні стартапи можуть інвестувати в розвиток місцевих громад, сприяючи підвищенню рівня освіти, медицини та інших соціальних послуг.

**6. Національна безпека.** Розвинена промисловість зміцнює економічну стабільність, що є важливим елементом національної безпеки. Власні виробничі потужності зменшують залежність від імпорту критично важливих товарів та технологій.

З огляду на ці причини уряд України та міжнародні партнери нашої держави запроваджують ряд програм для підтримки, масштабування та прискорення промислових

стартапів в Україні. Одним із яскравих прикладів підтримки є «рука допомоги» від EIT Manufacturing, провідної європейської інноваційної спільноти у сфері виробництва. Вона об'єднує учасників виробничого сектору шляхом сприяння розвитку талантів та підприємництва задля прискорення сталого розвитку інновацій в Європі загалом та Україні зокрема [6].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Враховуючи важливу роль стартапів для економіки, до теми грантової допомоги задля розвитку стартап-екосистеми в нашій державі зверталися низка авторів, як-от: Л. Водянка, Р. Хіль [3; 5]. Недостатньо дослідженими українськими науковцями залишилися грантові можливості для промислових стартапів EIT Manufacturing – це організація, яка є частиною Європейського інституту інновацій та технологій (EIT). Варто зазначити, що інструменти підтримки EIT Manufacturing для бізнесу часто були у фокусі уваги закордонних авторів, як-от: С. Кротті, Ж. Паскуаль, В. Пур'єне, Б. Фоінг, Г. Гонсалвес, Ж. Міранда [1; 10]. В умовах євроінтеграційних процесів в Україні доцільно більш глибоко дослідити можливості, які мають вітчизняні стартап-компанії завдяки EIT Manufacturing.

**Формулювання цілей статті.** Цілями статті є: аналіз грантових можливостей Програми EIT Manufacturing Accelerate для підтримки, масштабування та прискорення перетворення промислових стартапів в Україні; дослідження цілей, пріоритетів та переваг програми; аналіз постійно діючого грантового конкурсу програми.

**Виклад основного матеріалу.** Промислові компанії відіграють ключову роль у процесах євроінтеграції України, сприяючи економічному зростанню, технологічному розвитку та зміцненню економічних зв'язків із Європейським Союзом. Європейська комісія, усвідомлюючи важливу роль українських технологічних та промислових стартапів для підвищення конкурентоздатності європейського виробничого сектору, актуалізувала для нашої держави можливості задля розвитку, які надає EIT Manufacturing [6]. Це організація, яка є частиною Європейського інституту інновацій та технологій (EIT), створена для підтримки інновацій, підприємництва та конкурентоздатності у виробничій галузі Європи. Одним із інструментів допомоги бізнесу є її Програма EIT Manufacturing Accelerate, що спрямована на підтримку, масштабування та прискорення розвитку промислових стартапів, перетворюючи їх на значущих гравців європейської виробничої екосистеми [6].

Перевагою програми є фінансування стартапів та компаній із інноваційними рішеннями та технологіями, які вирішують важливі проблеми у виробничому секторі, дозволяючи йому стати більш ефективним, стійким, екологічним та конкурентоздатним на світовому рівні. Особливість програми – надання стартапам та масштабованим компаніям із усієї Європи загалом та України в тому числі індивідуальних послуг із інтернаціоналізації та фінансової підтримки для розвитку їхніх продуктів та виходу на ринок.

Як зазначено в програмних документах, програма пріоритетно зміцнює такі тематичні сфери:

- Діджиталізація та автоматизація.
- Промисловість із нульовим споживанням енергії.
- Відновлювана енергетика.
- Циркулярна економіка.

Варто наголосити: програма особливо зацікавлена у таких технологіях, продуктах та рішеннях, як промисловий штучний інтелект, робототехніка, адитивне виробництво, передові матеріали, критичні компоненти, електроніка, напівпровідники, фотоніка, квантові обчислення, відновлювані джерела енергії, зберігання енергії та уловлювання вуглецю [2].

EIT Manufacturing охоплює весь спектр технологій та бізнес-моделей, від поступових удосконалень до революційних інновацій, маючи на меті створення європейських промислових стартапів, що демонструють високі темпи зростання та вплив. Додат-

ковою перевагою програми є те, що вона заохочує інклюзивні та гендерно збалансовані команди подавати заявки, щоб отримати її інструменти підтримки, в тому числі грантові [6].

Відмінна особливість EIT Manufacturing Accelerate – відкритість для стартапів із рівнем технологічної готовності TRL 6 або вище, які шукають фінансування або вже перебувають у поточному раунді фінансування та відповідають наступним критеріям:

- Розробляють нові продукти, послуги або рішення для виробничих клієнтів та мають бізнес-модель «бізнес для бізнесу» (B2B).

- Мають інноваційний продукт або послугу, що сприяє досягненню принаймні однієї зі стратегічних цілей, тематичних напрямів або пріоритетних технологій, продуктів чи рішень ЄІТ у сфері переробної промисловості.

- Забезпечені в команді відповідною діловою та технічною експертизою.

Демонструють надійне бізнес-планування [2; 6].

Стартапи, які відповідають усім зазначеним критеріям прийнятності, мають можливість подавати заявки на постійно діючий конкурс програми, щоб отримати фінансову підтримку. Цей конкурс відкритий для офіційно зареєстрованих в Україні приватних підприємств (юридичних осіб), що мають принаймні двох членів команди. Його загальний бюджет становить 8 800 000 євро, який буде розподілений між багатьма стартап-проектами. Доступна фінансова підтримка цього конкурсу починається від 50 000 євро і може складати до 500 000 євро на компанію для здійснення діяльності, яка відповідає загальним стратегічним цілям EIT Manufacturing та базується на проектному плані, бюджеті та інвестиційних умовах [7].

Суму гранту можна використати на усі «прийнятні витрати», а саме:

- Витрати на персонал (заробітна плата, внески на соціальне страхування, податки та інші витрати, пов'язані з заробітною платою відповідно до чинного законодавства України).

- Субпідряд: вартість послуг для виконання конкретного завдання, описаного в пропозиції.

- Закупівельні витрати.

- Витрати на проїзд, проживання та добові.

- Вартість амортизації обладнання.

- Інші товари та послуги (переважно включають витратні матеріали, харчування, друк, графіку та переклади, публікації у відкритому доступі).

- Фінансова підтримка третіх осіб (витрати на надання такої підтримки третім особам у вигляді грантів, призів або подібних форм підтримки).

- Товари та послуги за внутрішніми рахунками (товари або послуги, які надаються в межах організації заявника безпосередньо для проведення заходу і які заявник оцінює на основі своєї звичайної практики обліку витрат).

- Непрямі витрати (накладні витрати) - нараховуються за фіксованою ставкою у розмірі 25% від прийятних прямих витрат [8].

На думку експертів, цей перелік допустимих витрат є досить широким, що дозволяє грантоотримувачам максимально сконцентруватися на різних заходах і забезпечує максимальну ефективність використання грантового фінансування для досягнення цілей стартапу.

Як зазначено у програмній документації, профінансовані грантом стартапи повинні продемонструвати результати, які пов'язані з планом діяльності, запропонованим в угоді про надання гранту. Варто зазначити, що всі результати проекту повинні бути досягнуті в межах проекту тривалістю не більше 12 місяців, але всі заходи мають бути завершені до 31 грудня 2025 року [8].

**Висновки.** Аналіз грантових можливостей EIT Manufacturing Accelerate продемонстрував, що підтримка програми прискорює запуск та масштабування українських стартапів, які вирішують найважливіші проблеми у виробничому секторі України та



сприяють створенню європейського промислового сектору високих темпів зростання. Мета постійно діючого грантового конкурсу – підтримати зростання стартапів та компаній, які пропонують інноваційні технології, сильні бізнес-моделі та соціальний вплив. Індивідуальні послуги з інтернаціоналізації та фінансування надаються стартапам із усієї Європи, в тому числі з України, щоб посилити їхню розробку продукту та вихід на ринок. За рахунок грантових інструментів EIT Manufacturing сприяє вирішенню критичних проблем у промисловості. Подальші наші дослідження можуть стосуватися результативності та ефективності використаних грантових ресурсів українськими стартаперами, які отримали підтримку від Програми EIT Manufacturing Accelerate.

### Список використаних джерел:

1. Gonçalves G., Miranda J. How deep tech can promote innovation and entrepreneurship in higher education institutions. *INTED2024 Proceedings. 18th International Technology, Education and Development Conference Valencia, Spain*. 4-6 March, 2024. P. 3092–3100. URL: <https://library.iated.org/view/GONCALVES2024HOW> (дата звернення: 01.05.2024).
2. Call Guidelines. Business Plan 2023 – 2025. EIT Manufacturing Permanently Open Call for proposals for financial support to start-ups: Accelerate. 27 p. URL: <https://www.eitmanufacturing.eu/wp-content/uploads/2024/05/eitm-accelerate-call-guidelines.pdf> (дата звернення: 08.05.2024).
3. Водянка Л., Хіль Р. Розвиток стартапів як прогресивної форми інтелектуального бізнесу. *14th ISPC «Scientific Research in XXI Century»* (July 16-18, 2023; Ottawa, Canada). 2023. No. 162. P. 11–14. URL: <https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/article/view/4025> (дата звернення: 15.05.2024).
4. Кобеля-Звір М.Я. Гранти Українського фонду стартапів для підтримки технологічних компаній. *Via Economica*. 2024. № 4. С. 96–101. URL: <https://journals.rshu.rivne.ua/index.php/viaeconomica/article/view/117> (дата звернення: 19.05.2024).
5. Кобеля-Звір М.Я. Український фонд стартапів: грантові програми підтримки інноваційних проєктів. *Управління змінами та інновації*. 2024. № 9. С. 32–35. URL: <http://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/122M> (дата звернення: 6.05.2024).
6. EIT Manufacturing Revised Strategic Agenda 2021-2027. European Institute of Innovation and Technology (EIT). 52 p. URL: <https://www.eitmanufacturing.eu/wp-content/uploads/2024/04/eit-manufacturing-strategic-agenda.pdf> (дата звернення: 20.05.2024).
7. Permanently Open Call for financial support to startups: Accelerate. URL: <https://www.eitmanufacturing.eu/calls/accelerate-2024/> (дата звернення: 14.05.2024).
8. Eligibility of expenditures. 5 p. URL: <https://www.eitmanufacturing.eu/wp-content/uploads/2024/05/eligibility-of-expenditures.pdf> (дата звернення: 03.05.2024).
9. Crotti S., Pascual J., Purién V., Foing B. EUROSPACEHUB: a european-led project to facilitate entrepreneurship, innovation, accessibility, inclusion and diversity in the space-tech ecosystem. *54th Lunar and Planetary Science Conference 2023 (LPI Contrib. No. 2806)*. URL: <https://www.hou.usra.edu/meetings/lpsc2023/pdf/1426.pdf> (дата звернення: 22.05.2024).

### References:

1. Gonçalves G., Miranda J. (March 4-6, 2024) How deep tech can promote innovation and entrepreneurship in higher education institutions. *INTED2024 Proceedings. 18th International Technology, Education and Development Conference Valencia, Spain*. P. 3092–3100. Available at: <https://library.iated.org/view/GONCALVES2024HOW> (accessed May 1, 2024).
2. Call Guidelines. Business Plan 2023 – 2025. EIT Manufacturing Permanently Open Call for proposals for financial support to start-ups: Accelerate. 27 p. Available at: <https://www.eitmanufacturing.eu/wp-content/uploads/2024/05/eitm-accelerate-call-guidelines.pdf> (accessed May 8, 2024).
3. Vodianka L., Khil' R. (July 16-18, 2023) Rozvytok startapiv iak prohresyvnoi formy intelektual'noho biznesu [Development of startups as a progressive form of intellectual business]. *14th ISPC «Scientific Research in XXI Century»*. Ottawa, Canada. No. 162, pp. 11–14. Available at: <https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/article/view/4025> (accessed May 15, 2024).

4. Kobelia-Zvir M. Ya. (2024) Hranty Ukrains'koho fondu startapiv dlia pidtrymky tekhnolohichnykh kompanij [Grants of the Ukrainian Startup Fund to support technology companies]. *Via Economica*, no. 4, pp. 96–101. Available at: <https://journals.rshu.rivne.ua/index.php/viaeconomica/article/view/117> (accessed May 19, 2024).

5. Kobelia-Zvir M. Ya. (2024) Ukrains'kyj fond startapiv: hrantovi prohramy pidtrymky innovatsijnykh proektiv [Ukrainian startup fund: grant programs to support innovative projects] *Upravlinnia zminamy ta innovatsii*, no. 9, pp. 32–35. Available at: <http://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/122M> (accessed May 6, 2024).

6. EIT Manufacturing Revised Strategic Agenda 2021-2027. European Institute of Innovation and Technology (EIT). 52 p. Available at: <https://www.eitmanufacturing.eu/wp-content/uploads/2024/04/eit-manufacturing-strategic-agenda.pdf> (accessed May 20, 2024).

7. Permanently Open Call for financial support to startups: Accelerate. Available at: <https://www.eitmanufacturing.eu/calls/accelerate-2024/> (accessed May 14, 2024).

8. Eligibility of expenditures. 5 p. Available at: <https://www.eitmanufacturing.eu/wp-content/uploads/2024/05/eligibility-of-expenditures.pdf> (accessed May 3, 2024).

9. Crotti S., Pascual J., Puriené V., Foing B. (2023) EUROSPACEHUB: a european-led project to facilitate entrepreneurship, innovation, accessibility, inclusion and diversity in the space-tech ecosystem. *54th Lunar and Planetary Science Conference 2023 (LPI Contrib. No. 2806)*. Available at: <https://www.hou.usra.edu/meetings/lpsc2023/pdf/1426.pdf> (accessed May 22, 2024).

---

---

# ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА

---

УДК 658.64

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.33>

**Красномовець В.А.**

кандидат економічних наук, доцент, докторант,  
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького  
ORCID: <https://orcid/0000-0001-5806-8348>

**Krasnomovets Viktoriia**

Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy

## ПРОГРАМИ ЕКОЛОГІЧНОЇ СЕРТИФІКАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОЇ СФЕРИ

## ENVIRONMENTAL CERTIFICATION PROGRAMMES FOR HOTEL COMPANIES

---

Статтю присвячено аналізу програм екологічної сертифікації у галузі гостинності. Проаналізовано дев'ять відомих та популярних програм екологічної сертифікації: Green Key, EarthCheck, LEED (Leadership in Energy and Environmental Design), BREEAM (Building Research Establishment Environmental Assessment Method), GSTC (Глобальна рада сталого туризму), Carbon Trust, Weeva Earth, Green Globe, Zero Waste Business (ZWB). Дано їх розлогу характеристику, наявність бальної чи індексної шкали, кількість критеріїв, за якими відбувається оцінка. Визначено їх орієнтацію на оцінку підприємств сфери гостинності. Встановлено, що з проаналізованих програм екологічної сертифікації лише окремі (зокрема, Green Key, Zero Waste Business, EarthCheck) є більш спеціалізованими для підприємств сфери гостинності.

**Ключові слова:** екологічна сертифікація, готельна сфера, екологічна складова розвитку підприємств галузі гостинності, сталий розвиток.

The article is concerned with analysing environmental certification programmes in the hospitality industry. It is determined that today hotels are increasingly thinking about a format of activity that minimises the negative impact on the environment and lies in the plane of environmental sustainability in the hotel industry. The main aspects of environmental sustainability in the hotel industry include energy efficiency, water management, waste disposal, use of environmentally friendly materials, social responsibility and green technologies and initiatives. The overall goal of environmental sustainability in the hotel industry is to ensure harmony between business and the natural environment, reduce the negative impact of hotels on the environment and increase the efficiency of resource use to create a sustainable and future-proof way of operating hotels. Green hospitality goes beyond the physical property to include educating guests on the importance of environmental practices, engaging with local communities and supporting environmentally responsible initiatives. This holistic approach ensures that hotels and resorts make a positive contribution to both the environment and society at large. Certified hotel sustainability programmes help to identify and recognise such environmentally responsible establishments. Hotel environmental sustainability programmes are initiatives, systems of standards, rating assessments or certification programmes aimed at reducing the environmental impact of hotels and implementing sustainable practices in the hotel industry. The essence of such programmes is to set standards and criteria that help hotels improve their environmental performance and become more environmentally sustainable. The article analyses nine well-known and popular environmental certification programmes: Green Key, EarthCheck, LEED (Leadership in Energy and Environmental Design), BREEAM (Building Research Establishment

---

*Environmental Assessment Method), GSTC (Global Sustainable Tourism Council), Carbon Trust, Weeva Earth, Green Globe, Zero Waste Business (ZWB). The article describes them in detail, including the presence of a point or index scale, the number of criteria used for assessment. Their orientation towards the assessment of hospitality enterprises is determined. It is found that of the analysed environmental certification programmes, only some (in particular, Green Key, Zero Waste Business, EarthCheck) are more specialised for hospitality enterprises.*

**Keywords:** *environmental certification, hotel industry, environmental component of the development of hospitality enterprises, sustainable development.*

**Постановка проблеми.** У сучасному екологічно свідомому світі індустрія гостинності почала усвідомлювати важливість впровадження стійких практик у своїй щоденній діяльності. Готелі та курорти вже не просто місця для відпочинку – вони стали важливими гравцями та учасниками процесу зменшення сліду перебування людства. Оскільки мандрівники шукають екологічно чисті напрямки, екологічна гостинність перетворилася з простого тренду на невід’ємну складову проживання.

Деякі з найкращих екологічно чистих ініціатив охоплюють широкий спектр стратегій, від енергоефективного освітлення та водозберігаючих заходів до зменшення відходів і варіантів харчування у місцевих підприємствах. Впроваджуючи ці інновації, заклади в секторі гостинності можуть не тільки мінімізувати свій вплив на навколишнє середовище, але й звернути увагу на зростаючу клієнтуру, яка надає перевагу екологічно свідомому вибору.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Тема екологічної сертифікації готелів не надто широко представлена у наукових публікаціях як зарубіжних, так і вітчизняних науковців. Серед поодиноких публікацій варто відзначити наукове дослідження колективу авторів Хер-Цзюнь Шеу, Джін-Лі Ху, Хуай-Шу Шіє у якому використано загальну систему ранжування еко-готелів, яку застосовано для порівняння 7 відомих програм з розвитку еко-готелів. Визначено, що всі 7 рейтингових програм на сьогоднішній день є добровільними, а це означає, що уряд або інші органи не зобов’язують готелі брати в них участь. Крім того, майже у всіх програмах в даний час немає чітких критеріїв оцінювання екологічності, особливо щодо неіонізуючих випромінювань (захист довкілля); збереження дикої природи, охорони тваринного світу і біорізноманітності (збереження природи) і екобудівництва (інфраструктура) [15, с. 525].

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є аналіз існуючих міжнародних програм екологічної сертифікації підприємств готельної сфери.

**Виклад основного матеріалу.** Здатність готелів та готельних комплексів функціонувати таким чином, щоб мінімізувати негативний вплив на навколишнє середовище та споживати природні ресурси відповідально *лежить у площині екологічної стійкості* у готельній сфері.

Основні аспекти екологічної стійкості в готельній сфері включають:

– *енергоефективність* - зменшення споживання електроенергії та інших енергетичних ресурсів шляхом використання енергоефективного обладнання, освітлення, систем опалення та кондиціонування повітря;

– *управління водними ресурсами* – раціональне використання води, впровадження систем збереження води, переробка стічних вод та зменшення витрат води у готелях;

– *утилізація відходів* – зменшення кількості відходів шляхом переробки, вторинного використання та впровадження програм відновлення для зменшення негативного впливу на навколишнє середовище;

– *використання екологічних матеріалів* – використання натуральних, відновлюваних та екологічно чистих матеріалів у будівництві, декорації та обслуговуванні готелів;

– *соціальна відповідальність* – забезпечення безпеки та здоров'я персоналу та гостей, взаємодія з місцевою спільнотою, підтримка місцевих ініціатив та соціальних програм;

– *зелені технології та ініціативи* – використання відновлювальних джерел енергії, сонячних панелей, вітрових турбін, програм енергозбереження та інших зелених технологій для зменшення екологічного впливу та інші важливі виміри та напрямки [5].

Загальна мета екологічної стійкості у готельній сфері полягає у забезпеченні гармонії між бізнесом та природним середовищем, зменшенні негативного впливу готелів на довкілля та підвищенні ефективності використання ресурсів для створення сталого й майбутнього способу функціонування готелів.

Основним принципом екологічної гостинності є створення комфортних і зручних умов для гостей, мінімізуючи вплив діяльності готелю на навколишнє середовище. Це передбачає впровадження стійких практик, інвестування в екологічно чисті технології та підвищення обізнаності про екологічні проблеми.

Пріоритет сталого розвитку може бути чудовим способом для готелів і курортів продемонструвати свою відданість збереженню планети. Якщо зробити це правильно, це також може привабити все більшу кількість екологічно свідомих мандрівників.

Зелена гостинність виходить за межі фізичної власності та включає навчання гостей важливості екологічних практик, взаємодію з місцевими громадами та підтримку екологічно відповідальних ініціатив. Цей цілісний підхід гарантує, що готелі та курорти роблять позитивний внесок як у навколишнє середовище, так і в суспільство в цілому.

Пропозиція екологічно чистих зручностей і послуг дозволяє готелям обслуговувати екологічно свідомих мандрівників, мінімізуючи їхній вплив на навколишнє середовище. Приклади включають надання натуральних туалетно-косметичних засобів у біорозкладаній упаковці, пропозицію прокату велосипедів або зарядних станцій для електромобілів, а також сприяння природоохоронній діяльності, яка сприяє екологічній обізнаності. Виявити та відзначити такі екологічно-відповідальні заклади дозволяють сертифіковані програми екологічної відповідальності готелів.

Програми екологічної стійкості готелів – це ініціативи, системи стандартів, рейтингові оцінки або сертифікаційні програми, спрямовані на зменшення впливу готелів на довкілля та впровадження сталих практик у готельній сфері. Суть таких програм полягає у встановленні стандартів та критеріїв, які допомагають готелям вдосконалювати їхню екологічну діяльність та стати більш стійкими екологічно [1].

Основні аспекти програм екологічної стійкості готелів включають:

– *стандарту ефективного використання ресурсів* – ці програми надають керівництво щодо ефективного використання енергії, води та інших ресурсів у готелях. Вони спонукають до застосування енергоефективних технологій та обладнання, зменшення витрат води та інші практики зменшення споживання ресурсів;

– *управління відходами* – програми екологічної стійкості готелів сприяють упорядкуванню системи управління відходами, впровадженню переробки та утилізації відходів, а також використанню вторинних ресурсів;

– *екологічні будівельні стандарти* – деякі програми ставлять завдання підвищення екологічних характеристик будівель, включаючи використання екологічних матеріалів, ефективність використання енергії та дизайн для зменшення впливу на довкілля;

– *соціальна відповідальність* – багато програм екологічної стійкості також включають соціальні аспекти, такі як створення безпечних та здорових умов праці для персоналу, співпраця з місцевими спільнотами та ініціативи спрямовані на підтримку соціальних потреб.

– *сертифікація та аудит* – через сертифікаційні програми та аудити, готелі отримують офіційне визнання за їхню екологічну стійкість та дотримання стандартів [2].

Серед найважливіших та найвпливовіших рейтингів та сертифікацій, які оцінюють екологічну стійкість готелів у світі, нами було проаналізовано вісім найвідоміших (табл. 1).

Таблиця 1

## Найвідоміші екологічні рейтинги та програми сертифікації у світі

Назва	Характеристика
Green Key	Міжнародна програма сертифікації, яка оцінює екологічні показники готелів та інших туристичних об'єктів. Вона враховує різні аспекти, такі як енергоефективність, управління водними ресурсами, відходами та інші показники екологічної діяльності.
EarthCheck	Програма оцінює сталий розвиток та екологічну ефективність в готельній та туристичній галузях. EarthCheck надає інструменти для вимірювання, порівняння та покращення екологічної продуктивності готелів.
LEED (Leadership in Energy and Environmental Design)	Одна з найбільш впливових систем сертифікації для зелених будівель, включаючи готелі. LEED надає різні рівні сертифікації в залежності від досягнень у різних аспектах сталого будівництва, таких як енергоефективність, управління водними ресурсами, використання матеріалів, які не шкодять довкіллю, та інші.
BREEAM (Building Research Establishment Environmental Assessment Method)	Методика оцінки екологічної продуктивності будівель, включаючи готелі. Вона враховує вплив будівельних проектів на навколишнє середовище та спрямована на зменшення цього впливу.
GSTC (Глобальна рада сталого туризму)	Міжнародна програма сертифікації надає набір критеріїв та показників для сталого управління туризмом. Готелі можуть використовувати критерії GSTC, щоб оцінити свою ефективність сталого розвитку та керувати своїми зусиллями щодо вдосконалення практики сталого розвитку
Carbon Trust	Компонент програми «Стандарт гостинності» допомагає готелям та іншим підприємствам гостинності вимірювати, керувати та скорочувати викиди вуглецю. Програма забезпечує всебічну оцінку вуглецевого сліду та ефективності сталого розвитку, а також пропонує вказівки та підтримку для вдосконалення.
Weeva Earth	Weeva була розроблена експертами зі сталого туризму з нуля, використовуючи найновіші наукові досягнення, щоб забезпечити максимальний результат. Програма створена власниками готелів і закладами гостинності, пропонує особливо актуальну перспективу.
Green Globe	Програма сертифікації оцінює сталий розвиток та екологічність готелів та туристичних об'єктів у всьому світі. Вона враховує енергоефективність, управління водними ресурсами, утилізацію відходів та соціальну відповідальність готелів.
ZeroWaste Certification Program	Метою програми є зменшення кількості утворених відходів (запобігання). Програма шукає шляхи впровадження ланцюгів створення вартості замкнутого циклу та ефективної мінімізації кількості відходів, що утворюються у ресторанах та готелях. Сертифікація офісів, заходів та продуктів буде запущена згодом.

*Джерело: складено автором на основі [6-14]*

Вказані рейтинги та сертифікації сприяють підвищенню свідомості про стале управління та зменшення негативного впливу готелів на довкілля, спонукаючи їх до впровадження екологічно чистих практик та технологій.

Науково обґрунтовані, масштабні та комплексні за планом і виконанням екологічні програми сертифікації охоплюють кожен сегмент успішного плану управління – від початкового опитування щодо оцінки потреб до поетапного досягнення цілей шляхом навчання працівників і громадськості – обладнати готелі та інші заклади розміщення інструментами для зменшення експлуатаційних витрат шляхом економії енергії, води та зменшення відходів. Нерухомість, яка має екологічний рейтинг, має явну марке-

тингову перевагу та визнання громадськості як екологічного лідера, а статус незалежної, третьої сторони, яка зазвичай проводить експертну оцінку, забезпечує додатковий рівень довіри. Аналіз основних показників програм екологічної сертифікації наведено в таблиці 2.

Однією з найпопулярніших програм екологічної сертифікації є LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) – система сертифікації та рейтингування сталого будівництва, розробленою Сполученими Штатами Америки. Ця програма була створена з метою заохочення та визнання будівель, які використовують сталій дизайн, енергоефективні технології та практики, що сприяють зниженню впливу на довкілля [6].

Основні аспекти системи LEED включають: категорії рейтингування (LEED оцінює будівлі у різних категоріях, таких як енергоефективність, матеріали та ресурсозбереження, якість внутрішнього середовища, водозбереження та інновації у дизайні); бальне рейтингування (будівлі отримують бали за виконання конкретних стандартів та критеріїв у кожній категорії. Загальна кількість балів визначає рівень сертифікації, який може бути "Certified" (сертифіковано), "Silver" (срібло), "Gold" (золото) або "Platinum" (платина)); стандарти та критерії (LEED визначає конкретні стандарти та критерії для кожної категорії. Наприклад, вимоги до енергоефективності можуть включати використання відновлювальних джерел енергії, зменшення викидів парникових газів та оптимізацію систем опалення, вентиляції та кондиціонування); інновації та дизайн (LEED також заохочує інновації у дизайні та будівництві, надаючи бонусні бали за використання передових технологій та практик).

Ця система сертифікації є важливим інструментом для прискорення переходу до сталого будівництва та допомагає організаціям та підприємствам визначати та досягати високих стандартів сталості у будівництві. Багато країн і регіонів прийняли LEED як стандарт для сталого будівництва і використовують його для регулювання та вдосконалення енергоефективності та екологічних характеристик будівель [6].

Ще однією важливою програмою є Green Key. Її основні характеристики включають: сталість (програма оцінює виконання підприємством ряду критеріїв, пов'язаних із екологією, енергоефективністю, водозбереженням, відходами та іншими аспектами сталого розвитку); сертифікацію (підприємства можуть отримати сертифікат Green Key, який підтверджує їхню зобов'язаність до сталості та захисту довкілля); глобальність стандарту (Green Key є глобальною ініціативою, і програма діє у багатьох країнах світу); залучення громадськості (участь у програмі Green Key може також вказувати на готовність підприємства залучати громадськість та клієнтів до питань сталості та екології та інше [11]).

Іншими категоріями Green Key є також відповідальне споживання ресурсів, зменшення відходів, охорона природи та біорізноманіття, сприяння соціокультурному розвитку та соціальна відповідальність та етика бізнесу (рис. 1).

Цілісний підхід до сталого розвитку програми екологічного маркування Weeva розроблено бізнес-експертами, науковцями з питань сталого розвитку та спеціалізованими партнерами [13].

Структура Weeva побудована на принципах 4Cs (рис. 2): збереження, спільнота, культура та комерція. Це надійна основа для стійких змін. У межах 4Cs (Conversation – обговорення; Commerce – комерція; Community – суспільство; Culture – культура) є параметри Weeva – 18 взаємопов'язаних сфер, якими необхідно керувати цілісно, щоб бізнес був стійким і збалансованим.

Стандарт сертифікації **Green Globe** включає 44 критерії в чотирьох групах і підтримується понад 380 індикаторами відповідності (рис. 3). Застосовні показники залежать від типу сертифікації, географічного регіону, а також місцевих факторів. Стандарт розроблявся протягом трьох десятиліть і гарантує найвищий рівень стабільної діяльності та управління. Весь стандарт Green Globe переглядається та оновлюється двічі на календарний рік.

Таблиця 2

## Аналіз основних показників програм екологічної сертифікації

Назва	Країна, рік заснування	Об'єкти	Бали	К-ть критеріїв	Сертифікат
LEED	1998, США	інженерні системи будівлі (функціонування механічних та електричних систем, водопровід та каналізація, системи пожежогасіння), школи, об'єкти торгівлі (банки, ресторани тощо), центри збору даних, склади та центри дистрибуції, готельна нерухомість, заклади охорони здоров'я, комерційні інтер'єри, будинки та багатоквартирні малоповерхові будівлі, багатоквартирні багатоповерхові будівлі	+	9	4 рівні
Green Key	1994, Данія	туристичні об'єкти (готелі і хостели, кемпінги та парки відпочинку, пансіонати, еко-будиночки, еко-ферми тощо, конференц-центри, ресторани, музеї, центри для відвідувачів/перекладачів та тематичні парки)	+	13	+
Earth Check	1987, Австралія	туристичні підприємства, готелі, уряди, розробники і дизайнери будівель, наземні і морські парки і заходи	-	10	+
BREEM	1988, Великобританія	практично до будь-якої будівлі та місця, з версіями для нових будівель, існуючих будівель, проєктів реконструкції та великих забудов	індекс	9	5 рівнів
GSTC	2007, коаліція з 32 партнерів	державні, неурядові установи та приватний сектор; базові керівні принципи для освітніх та тренінгових закладів, наприклад, для готельних шкіл та університетів	-	40	рейтинг
Carbon Trust	2001, Великобританія	бренд працює над вимірюванням і скороченням викидів вуглецю від продукту	-	-	маркування
Weeva Earth	2020, США, Великобританія, ПАР	огляд сталого розвитку за допомогою параметрів, які компанії повинні враховувати під час управління своєю діяльністю. Комплексний підхід, який допомагає забезпечити стійкий успіх і вплив у всіх сферах	+	18	
Green Globe	1997, США	конгрес-центри, круїзні кораблі, поля для гольфу, готелі і курорти, ресторани, спа, оздоровчі центри, транспорт, туроператори, компанія з управління напрямками, індустрія зустрічей	-	28	3 рівні
Zero Waste Business	2018, Бельгія	ресторани та готелі; планується згодом: офіси, заходи та продукти	-	3/3	сертифікат

*Джерело: складено автором на основі [6-14]*





Рис. 1. Критерії програми екологічної сертифікації Green Key  
Джерело: [11]



Рис. 2. Критерії програми екологічної сертифікації Weeva  
Джерело: [13]



Рис. 3. Набір показників для критеріїв стійкості, політик і процедур сертифікації програми «Green Globe»  
Джерело: [10]

Стандарт базується на таких міжнародних стандартах і угодах: критерії глобального сталого туризму; глобальне партнерство для критеріїв сталого туризму (Партнерство STC); базові критерії Мережі сертифікації сталого туризму американського континенту; порядок денний на XXI століття та принципи сталого розвитку, схвалені 182 урядами на саміті Землі ООН у Ріо-де-Жанейро в 1992 році; ISO 9001 / 14001 / 19011 (Міжнародна організація стандартів). Остання версія, стандарт Green Globe для сталого розвитку подорожей і туризму, версія 1.7, містить критерії боротьби з COVID-19, зокрема здоров'я та безпека персоналу та добробут гостей і клієнтів [10].

Сертифікація Mission Zero Academy (MiZA) Zero Waste Business (ZWB) призначена європейських малих і середніх підприємств сфери гостинності. Участь в програмі сертифікації передбачає взяття зобов'язання щодо більш амбітних циркулярних цілей; впровадження більш екологічної та стійкої політики та рішення у сфері скорочення та управління відходами; популяризація практики циркулярної економіки на місцевому рівні [14].

Сертифікація заснована на методології Zero Waste від Zero Waste Europe, що передбачає 7 ключових моментів: 1. Відмова / Переосмислення / Переробка; 2. Зменшення та повторне використання; 3. Підготовка до повторного використання; 4. Переробка / компостування / забезпечення анаеробного зброджування; 5. Відновлення матеріалів і хімічних речовин; 6. Управління залишками; 7. Неприйнятність [14].

Zero Waste Business сертифікація адаптує потреби та очікування підприємців сфери гостинності (рис. 4) та базується на принципах довіри та авторитету; відповідності національним вимогам та вимогам ЄС та виходу за рамки завдяки перевірненій моделі сертифікації; співвідношення ціни та якості; допомоги у зменшенні забруднення та скороченні викидів; забезпеченні безвідходної експертизи та, як результат задоволеності клієнтів.

Таким чином, проаналізувавши основні програми, можемо відзначити, що всі вони досить різні. Перш за все, не всі призначено виключно для закладів сфери гостинності, але й для широкого поля приміщень, сфер діяльності і будівель. По друге, одні орієнтуються на процеси (GSTC), інші – на досягнення мети різними стилями управління (Earth Check, Weeva Earth, Green Globe). Втім, спільними аспектами є для всіх абсолютна орієнтованість на екологічну складову за різними вимірами – енергоефективності, управління відходами, контроль за викидами парникових газів та інші складові. Також існує теорія, що наприклад, LEED – це стандарт, який більше направлений на електро- та водоспоживання, а також на проведення заходів для їх удосконалення. BREEAM – це про розв'язання екологічних проблем. Дві програми можна назвати найбільш орієнтованими саме на сферу гостинності – це Green Key та Zero Waste Business.

**Висновки.** Таким чином, комплексний підхід до реалізації концепції екологічної стійкості в готельній сфері передбачає аналіз в багатьох площинах та напрямках. Саме такий комплексний підхід спроможний забезпечити високий рівень екологічної стійкості та відповідальності бізнесу.



Рис. 4. Особливості програми сертифікації Zero Waste Business  
Джерело: [14]

Проаналізувавши рейтинги екологічної стійкості готелів у світі на основі семи основних програм сертифікації: LEED, Green Key, Earth Check, BREEAM, GSTC, Carbon Trust, Weeva Earth, Green Globe, Zero Waste Business ми прийшли до висновку, що головною їх задачею у сфері як готельного господарства, так і в цілому у сфері будівництва та стандартів діяльності, є орієнтація на екологічно безпечні норми та підходи організації діяльності. Кожна з програм має регіональні та критеріальні особливості, але реалізація їх основних принципів є запорукою реалізації концепції сталого розвитку в цілому та у сфері гостинності, зокрема.

Проведений аналіз дозволив визначити основні програми екологічної сертифікації готелів, визначити їх особливості та специфіку застосування. Їх поява та поширення особливо останнім часом свідчить про актуальність та розуміння значимості екологічного вектору діяльності, зокрема і готельних підприємств. В Україні проаналізовані програми екологічної сертифікації, на жаль, не набули широкого поширення. Наша країна може визнавати інтернаціональні стандарти та принципи екотуризму для готелів, що сприяють збереженню природи та забезпеченню позитивного соціокультурного впливу на місцеві спільноти.

Перспективним напрямом дослідження є аналіз вітчизняних програм сертифікації у сфері гостинності та пропозиції щодо створення національної комплексної сертифікаційної інституції.

#### Список використаних джерел:

1. Global Guidelines to restart tourism. UNWTO. 2020. URL: <https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-05/UNWTO-Global-Guidelines-to-Restart-Tourism.pdf>
2. Guide To Major Carbon Standards For Offsetting in Ecommerce. URL: <https://ecocart.io/major-carbon-standards/> (дата звернення: 28.02.2024).
3. Her-Jiun Sheu, Jin Li Hu, Hwai-Shuh Shieh Empirical application of the green hotel rating. *Actual Problems of Economics*. 2012. № 9(135). P. 574–583. [https://www.researchgate.net/publication/289326812\\_Empirical\\_application\\_of\\_the\\_green\\_hotel\\_rating](https://www.researchgate.net/publication/289326812_Empirical_application_of_the_green_hotel_rating)

4. One Planet Vision for a Responsible Recovery of the Tourism Sector. UNWTO. 2020. URL: <https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-06/one-planet-vision-responsible-recovery-of-the-tourism-sector.pdf>
5. Rehman Zafar, Abdullah Khan, Amina BiBi The Continuing Connection between Tourism, Global Trade, and CO2 Emissions: Ecological Patterns. ISAR Journal of Economics and Business Management Abbreviate Tittle-ISAR. *J Econ Bus Manag*. Vol. 2, Is. 2 (Feb- 2024). URL: <https://article.isarpublisher.com/viewArticle/The-Continuing-Connection-between-Tourism-Global-Trade-and-CO2-Emissions-Ecological-Patterns> (дата звернення: 28.02.2024)
6. Офіційний сайт програми LEED. URL: <https://www.usgbc.org/leed> (дата звернення: 17.03.2024).
7. Офіційний сайт програми BREEAM. URL: <https://www.enerfis.cz/en/services/green-buildings-certification/breeam-leed-sbtool-certification/breeam-certification> (дата звернення: 17.03.2024).
8. Офіційний сайт програми Carbon Trust. URL: <https://www.carbontrust.com/en-eu/who-we-are/our-history> (дата звернення: 10.02.2024).
9. Офіційний сайт програми EarthCheck. URL: <https://earthcheck.org/> (дата звернення: 17.03.2024).
10. Офіційний сайт програми Green Globe. URL: <https://www.greenglobe.com/criteria-indicators> (дата звернення: 10.03.2024).
11. Офіційний сайт програми Green Key. URL: <https://www.greenkey.global/> (дата звернення: 17.03.2024).
12. Офіційний сайт програми GSTC. URL: <https://www.gstccouncil.org/> (дата звернення: 17.03.2024).
13. Офіційний сайт програми Weeva Earth. URL: <https://weeva.earth/> (дата звернення: 10.03.2024).
14. Офіційний сайт програми Zero Waste Business (ZWB) Certification. URL: <https://www.missionzeroacademy.eu/zero-waste-business-certification/> (дата звернення: 10.03.2024).
15. Шіє Х.-Ш., Ху Дж.-Л., Шей Х.-Ц. Перехід на екологічні технології: розробка концепції системи рейтингів "зелених" готелів. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 8. С. 521–530. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape\\_2012\\_8\\_62](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2012_8_62)

### References:

1. Global Guidelines to restart tourism. UNWTO. 2020. Available at: <https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-05/UNWTO-Global-Guidelines-to-Restart-Tourism.pdf> (accessed March 17, 2024).
2. Guide To Major Carbon Standards For Offsetting in Ecommerce. Available at: <https://ecocart.io/major-carbon-standards/> (accessed February 28, 2024).
3. Her-Jiun Sheu, Jin Li Hu, Hwai-Shuh Shieh (2012) Empirical application of the green hotel rating. *Actual Problems of Economics*, no. 9(135), pp. 574–583. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/289326812\\_Empirical\\_application\\_of\\_the\\_green\\_hotel\\_rating](https://www.researchgate.net/publication/289326812_Empirical_application_of_the_green_hotel_rating) (accessed March 17, 2024).
4. One Planet Vision for a Responsible Recovery of the Tourism Sector. UNWTO. (2020). Available at: <https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-06/one-planet-vision-responsible-recovery-of-the-tourism-sector.pdf> (accessed March 17, 2024).
5. Rehman Zafar, Abdullah Khan, Amina BiBi (2024) The Continuing Connection between Tourism, Global Trade, and CO2 Emissions: Ecological Patterns. ISAR Journal of Economics and Business Management Abbreviate Tittle- ISAR. *J Econ Bus Manag*, vol. 2, Is. 2. Available at: <https://article.isarpublisher.com/viewArticle/The-Continuing-Connection-between-Tourism-Global-Trade-and-CO2-Emissions-Ecological-Patterns> (accessed February 28, 2024).
6. Ofitsiinyi sait prohramy LEED [Official website of the programme LEED]. Available at: <https://www.usgbc.org/leed> (accessed March 17, 2024).
7. Ofitsiinyi sait prohramy BREEAM [Official website of the programme BREEAM]. Available at: <https://www.enerfis.cz/en/services/green-buildings-certification/breeam-leed-sbtool-certification/breeam-certification> (accessed March 17, 2024).
8. Ofitsiinyi sait prohramy Carbon Trust [Official website of the programme Carbon Trust]. Available at: <https://www.carbontrust.com/en-eu/who-we-are/our-history> (accessed February 10, 2024).
9. Ofitsiinyi sait prohramy EarthCheck [Official website of the programme EarthCheck]. Available at: <https://earthcheck.org/> (accessed March 17, 2024).

10. Ofitsiyni sait prohramy Green Globe [Official website of the programme Green Globe]. Available at: <https://www.greenglobe.com/criteria-indicators> (accessed March 10, 2024).

11. Ofitsiyni sait prohramy Green Key [Official website of the programme Green Key]. Available at: <https://www.greenkey.global/> (accessed March 17, 2024).

12. Ofitsiyni sait prohramy GSTC [Official website of the programme GSTC]. Available at: <https://www.gstcouncil.org/> (accessed March 17, 2024).

13. Ofitsiyni sait prohramy Weeva Earth [Official website of the programme Weeva Earth]. Available at: <https://weeva.earth/> (accessed March 10, 2024).

14. Ofitsiyni sait prohramy Zero Waste Business (ZWB) Certification [Official website of the programme Zero Waste Business (ZWB) Certification]. Available at: Zero Waste Business Certification | Mission Zero Academy (accessed March 10, 2024).

15. Shiie Kh.-Sh., Khu Dzh.-L., Sheu Kh.-Ts (2012) Perekhid na ekolohichni tekhnolohii: rozrobka kontseptsii systemy reitynhiv "zelenykh" hoteliv. [Transition to green technologies: development of the concept of a green hotel rating system]. *Aktualni problemy ekonomiky – Actual problems of economy*, no. 8, pp. 521–530. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape\\_2012\\_8\\_62](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2012_8_62) (accessed March 10, 2024).

УДК 658.8:339.152

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.34>**Сидорук С.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Луцький національний технічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7403-6909>

**Оніщук М.М.**

аспірант,  
Луцький національний технічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-9831-9568>

**Sydoruk Svitlana, Onishchuk Maksym**

Lutsk National Technical University

## УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОРГОВОЇ МАРКИ У СФЕРІ ОБСЛУГОВУВАННЯ

### MANAGEMENT OF STRATEGIC ACTIVITIES OF THE TRADEMARK IN THE FIELD OF SERVICE

У зв'язку з ускладненням кризових явищ та нестабільною економічною ситуацією в Україні, основною задачею для підприємств ресторанного бізнесу стає прогнозування їхнього майбутнього стану, вибір оптимальної стратегії та ефективний контроль за рівнем можливих ризиків. Серед важливих умов стратегічного управління підприємством виділяється нестабільність зовнішнього середовища, де високий рівень невизначеності ускладнює правильний вибір стратегічних рішень, а також відсутність впевненості у досягненні успіху для підприємств ресторанного сектору. Підприємства прагнуть розробити стратегію, що є генеральним планом для забезпечення фінансових ресурсів та їхнього оптимального використання. Ця стратегія об'єднує теорію та практику планування та управління фінансовими ресурсами, сприяючи фінансовій стабільності підприємства. У умовах економічної кризи зміцнення фінансової стабільності через стратегічне управління та використання внутрішніх і зовнішніх механізмів стає вирішальним фактором для успішної діяльності підприємств та національної економіки в цілому. Управління діяльністю торгової марки у сфері обслуговування включає в себе ряд стратегічних і тактичних кроків для забезпечення успішності бізнесу. Основні аспекти управління в цій області можуть включати розробку довгострокових цілей і стратегій розвитку торгової марки відповідно до потреб цільової аудиторії та конкурентного середовища. Наступний крок передбачає створення та підтримка унікального образу торгової марки, який привертає увагу клієнтів і робить її впізнаваною на ринку обслуговування, для залучення нових клієнтів та утримання існуючих необхідно використовувати елементи маркетингу. Якість обслуговування забезпечує високу якість обслуговування клієнтів, що включає в себе навчання персоналу, створення стандартів обслуговування та впровадження систем контролю якості.

**Ключові слова:** торгова марка, ресторан, готель, компанія, діагностика, стратегія, управління, сфера обслуговування, стратегія, маркетинг, проект.

*In connection with the complication of crisis phenomena and the unstable economic situation in Ukraine, the main task for restaurant business enterprises is to forecast their future state, choose the optimal strategy and effectively control the level of possible risks. Among the important conditions of strategic management of the enterprise, the instability of the external environment stands out, where a high level of uncertainty makes it difficult to make the right choice of strategic decisions, as well as a lack of confidence in achieving success for enterprises in the restaurant sector. Businesses seek to develop a strategy, which is a master plan for securing financial resources and their optimal use. This strategy combines the theory and practice of planning and managing financial resources, contributing to the financial stability of the enterprise. In the conditions of the economic crisis,*

*strengthening financial stability through strategic management and the use of internal and external mechanisms becomes a decisive factor for the successful operation of enterprises and the national economy as a whole. Brand management in the service industry includes a number of strategic and tactical steps to ensure business success. The main aspects of management in this area may include the development of long-term goals and strategies for the development of the brand according to the needs of the target audience and the competitive environment. The next step involves creating and maintaining a unique brand image that attracts the attention of customers and makes it recognizable in the service market, to attract new customers and retain existing ones, you need to use marketing elements. Quality of service ensures high quality of customer service, which includes staff training, creation of service standards and implementation of quality control systems. Considering the field of public catering as a restaurant business, its main goal is to meet the needs of consuming healthy and tasty food while making a profit. From an entrepreneurial point of view, the restaurant business performs the following functions: unity of production and circulation; creation of a large labor market; profitable direction of capital investment.*

**Key words:** trademark, restaurant, hotel, cafe, diagnosis, strategy, management, service area, strategy, marketing, project.

**Постановка проблеми.** Зарубіжний та вітчизняний досвід успішного ведення ресторанного бізнесу свідчить про те, що необхідно досліджувати та впроваджувати інноваційні напрями в діяльність підприємств готельно-ресторанного господарства. Даний вид економічної діяльності є одним з перспективних напрямів національної економіки. Готельне та ресторанне господарство розвиваються досить динамічно, породжуючи все більшу конкуренцію. Проблемою розвитку окремих підприємств та інтегрованих структур, в цілому, є вибір неефективної стратегії діяльності та прийняття необґрунтованих управлінських рішень, які можуть забезпечити розвиток закладу в сучасних ринкових умовах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Багато вчених і фахівців, таких як: Гарафонова О., Токовенко А., Гедройц Г., Побігун С., Полінкевич О. Матвійчук Л., Лепкий М. та інші, досліджували актуальні питання економіки та менеджменту, стратегічного планування та підприємництва у сфері послуг, зокрема управління підприємствами ресторанного бізнесу [1-5]. Однак, до цього часу багато проблем стратегічного управління в цій галузі залишаються недослідженими, і наявні публікації в основному обмежуються приватними рекомендаціями.

**Формулювання цілей статті.** Методичні засади формування системи стратегічного управління ресторанными послугами у сфері управління торговою маркою, особливо в умовах світової фінансово-економічної кризи, не розроблені повністю. Потребують детального вивчення аналіз та оцінка торгової марки, організація та підготовка бізнес-плану, а також розроблення пропозицій щодо його розвитку

**Виклад основного матеріалу.** Реєстрація торгової марки є обов'язковою у відповідності з законодавством країни, де вона подається на реєстрацію. Українське законодавство, зокрема Закон "Про охорону прав на знаки для товарів і послуг", встановлює чіткі обмеження для реєстрації торгових марок. Після реєстрації в Україні можна подати документи на її міжнародну реєстрацію відповідно до Мадридської угоди або протоколу. Крім того, можна зареєструвати торгую марку за європейським законодавством, яке дозволяє реєстрацію в Європі. Реєстрація відбувається для конкретних товарів і послуг у визначених класах, і права на торгую марку поширюються лише на ті товари і послуги, які вказані в свідоцтві. Торгова марка використовується для повідомлення споживачам і конкурентам про її реєстрацію і охорону. Власник має право забороняти використання зареєстрованої марки і будь-яких схожих позначень, що можуть сплутати споживача. Власник свідоцтва на торгую марку має можливість вибрати форму та вид маркування. Наприклад, маркування може містити пряму зазначену інформацію про реєстрацію як "зареєстрований знак для товарів і послуг", або може бути позначено символом, наприклад, зірочкою (\*) з подальшим уточненням у примітці. Процес створення торгової марки може зайняти до двох років.

Компанія «Пікнік» використовує торгову марку для формування гастрономічних вражень, пропонуючи страви, які готуються на відкритому вогні та подаються в чавунному посуді під час відпочинку за містом. У сучасному бізнесі торгові марки вважаються ключовим елементом маркетингової стратегії. Вони є унікальними об'єктами інтелектуальної власності, що надають своєму власнику монополію на їх використання. Такі марки є важливим складником стратегії накопичення капіталу компанії. Реєстрація торгової марки «Пікнік»:

Торгова марка «Пікнік» зареєстрована станом на 1.11.2023 року. Процес реєстрації може бути тривалим і витратним. Тому важливо обирати стратегію дій правильно. Для реєстрації торгової марки потрібно виконати певні кроки, включаючи вибір типу марки (словесна, зображувальна, комбінована), а також визначення кольорової гами, що може вплинути на вартість процедури. Підсумовуючи, зазначимо, що власник свідоцтва на знак сам вибирає вид і форму маркування. Зокрема, маркування може являти собою пряму вказівку на те, що певне позначення є зареєстрованим знаком для товарів і послуг, і містити, наприклад, слова “зареєстрований знак для товарів і послуг” або просто “знак для товарів і послуг”, або це може бути позначка типу зірочки (\*) з подальшою розшифровкою у примітці, що це “зареєстрований знак для товарів і послуг” чи “зареєстрована торгова марка” Організаційні моменти щодо створення торгової марки у часовому проміжку включають до 2-ох років. Враження від користування ТМ Пікнік – це в першу чергу формування гастрономічних вражень від страв закладу, що готуються на відкритому вогні (фірмовій печі) і подаються гостям у чавунному посуді (казанках/горщиках різних форм і розмірів) на відпочинку за містом.

У наш час, торгові марки є важливою частиною маркетингової стратегії будь-якого бізнесу. Торгова марка вважається унікальним об'єктом інтелектуальної власності, оскільки за умови правильної підтримки її правомірного використання вона дає своєму власнику монополію на її застосування практично на необмежений час. Тому торгові марки є найважливішим елементом у стратегії накопичення капіталу компанії

Станом на 1.11.2023 року зареєстровано ТМ Пікнік (m202113836), рис. 1-4. Реєстрація ТМ є відносно довгим і ресурсовитратним процесом. Тому, як і в будь-яких інших юридичних послугах, важливо правильно вибрати стратегію дій. Таким чином, для реєстрації ТМ необхідні наступні дії. Розрізняють 3 основні види торгових марок: словесна, зображувальна та комбінована, які, в свою чергу, поділяються на чорно-білі та кольорові. Забігаючи наперед варто відзначити, що в залежності від виду і кольорової гами вартість реєстрації торгових марок може значним чином відрізнятись один від одного.

Основні класи, що відображають ТМ Пікнік Класи товарів і послуг 35,43. У табл. 1. детально розглянемо витрати на створення торгової марки Пікнік.

*35 клас:* проведення демонстрацій товарів; створення онлайн-платформ для торгівлі між покупцями та продавцями товарів і послуг; надання послуг з закупівель для інших компаній, включаючи придбання товарів і послуг; оптова та роздрібна торгівля товарами для відпочинку та готування їжі та хлібобулочними виробами; представлення товарів у засобах масової інформації з метою роздрібною продажу; прокат торговельних автоматів; підтримка продажів для інших компаній та сприяння їх розвитку шляхом спонсорської підтримки спортивних подій; централізоване розміщення асортименту товарів для зручного перегляду і покупки [5].

*43 клас :* Послуги з доставки їжі та напоїв; оренда обладнання для кемпінгу; кейтерингові послуги з наданням їжі та напоїв; консультування щодо приготування страв; обслуговування в барах; готельні послуги; послуги дитячих садків; обслуговування в їдальнях, кафе, кафетеріях, мотелях, пансіонатах, ресторанах; послуги ресторанів з самообслуговування; послуги закусочних; організація таборів з тимчасовим проживанням; обслуговування в туристичних базах; прокат наметів та обладнання для приготування їжі; бронювання тимчасового проживання; послуги по тимчасовому розміщенню [організація прибуття та відправлення]; оренда тимчасового житла.





Рис. 1. Візуальний вигляд ТМ Пікнік



Рис. 2. Елементи айдентики ТМ Пікнік



Рис. 3. Форма ТМ Пікнік (Фірмовий фартух)



Рис. 4. Фірмовий подарунок від ТМ Пікнік

Таблиця 1

## Витрати на створення торгової марки Пікнік

Витрати	Сума
Вартість пошуку та його аналіз для позначення становить для одного класу МКТП, комбіноване позначення	1728 грн.
Вартість 1 класу для кожного наступного класу МКТП, комбіноване позначення	348 грн.
Послуги з аналізу результатів пошуку	600 грн.
Реєстрація, яка відбувається без попередньої відмови, етапи 1:	3200 грн. – офіційний пільговий збір за кожен клас послуг МКТП (без зазначення кольору) 1800 грн – за підготовку матеріалів та наступне ведення діловодства за заявкою, проведення попереднього пошуку по відкритій частині реєстру, без замовлення його у відомстві.
Реєстрація, яка відбувається без попередньої відмови, етапи 2:	Отримання рішення 600 грн. – офіційний пільговий збір за публікацію знака для товарів і послуг за кожен клас МКТП 85 грн. – мито за видачу свідоцтва 799 грн. – наш гонорар за отримання свідоцтва Звичайна процедура реєстрації на сьогодні триває 18-20 місяців. Офіційний збір за подання заявки має бути сплачений протягом 2 місяців від дати подання.
Етап отримання рішення наступає орієнтовно через 16-17 міс. після подання заявки. У разі якщо за результатами попереднього повного пошуку будуть ризики отримання попередньої відмови, можна попередньо оцінити чи буде підготовка відповіді оплатною.	У випадках оплатності підготовка відповіді оцінюється у 2-3 тис. грн.

Джерело: [5]

Такі марки можуть бути об'єктом ліцензійних угод на передачу прав на їх використання. Надання ліцензій може бути дуже прибутковим, особливо якщо марка має добру репутацію. Іноді вартість торгової марки може перевищувати вартість матеріальних активів компанії. Якщо торгова марка зареєстрована лише в Україні, достатньо подати заяву в Укрпатент і дочекатися реєстрації, а потім отримати свідоцтво про реєстрацію. Однак оскільки права на торгову марку мають територіальний характер, вони не поширюються за межі реєстраційної країни чи регіону. Тому, якщо права на марку порушуються в інших країнах, потрібно буде зареєструвати марку в цих країнах, наприклад, в Польщі, щоб мати юридичну силу в цих регіонах.

**Висновки.** З наведеного матеріалу очевидно, що торгові марки мають велике значення як частина оцінки вартості фінансових угод при придбанні або злитті компаній. Торгові марки відіграють значну роль у визначенні вартості фінансових угод при придбанні або злитті компаній. Вони можуть бути важливим активом для ліцензійних угод, що передбачають передачу прав на їх використання. Надання ліцензій на використання торгової марки може бути дуже вигідним, особливо якщо марка має високу репутацію.

#### Список використаних джерел:

1. Гарафонова О.І., Токовенко А.М. Інноваційна стратегія підприємства: особливі підходи до формування в сучасних умовах розвитку ресторанної сфери в Україні. *Бізнесінформ*. 2018. № 11. С. 327–332.
2. Гедройц Г.Ю. Визначення сутності поняття «стратегічне управління». *Економічні науки. Економіка підприємства*. 2012. № 2. С. 22–23.
3. Побігун С. Аналіз підходів до здійснення процесу стратегічного управління. *Галицький економічний вісник*. 2015. Том 48. № 1. С. 101–108.
4. Полінкевич О. Стратегії розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2020. № 4.
5. Сидорук С.В., Матвійчук Л.Ю., Лепкий М.І. Особливості стратегічної діагностики сфери HoReCa у військовий період. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. Випуск № 2 (8), 2023. С. 5–11.

#### References:

1. Garafonova O. I., Tokovenko A. M. (2018) Innovative strategy of the enterprise: special approaches to formation in modern conditions of development of the restaurant industry in Ukraine. *Business inform*, no. 11, pp. 327–332.
2. Gedroyts G. Y. (2012) Defining the essence of the concept of "strategic management". *Economic sciences. Business Economics*, no. 2, pp. 22–23.
3. Pobigun S. (2015) Analysis of approaches to the implementation of the strategic management process. *Galician Economic Herald*, volume 48, no. 1, pp. 101–108.
4. Polinkevich O. (2020) Strategies for the development of the hotel and restaurant business in Ukraine. *Economic magazine of Lesya Ukrainka East European National University*, no. 4.
5. Sydoruk S. V., Matviychuk L. Yu., Lepkiy M. I. (2023) Peculiarities of strategic diagnostics of the HoReCa sphere during the war period. *Innovations and technologies in the field of services and food*, no. 2 (8), pp. 5–11.

---

# ТУРИЗМ

---

УДК 640.41:[005.95:331.101.3]

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.35>

**Герман І.В.**

старший викладач кафедри туризму  
та готельно-ресторанної справи,

Черкаський державний технологічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2751-9227>

**Herman Iryna**

Cherkasy State Technological University

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ТЕОРЕТИЧНИХ ПОЛОЖЕНЬ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМ СТИМУЛЮВАННЯМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ

## CONCEPTUAL APPROACHES TO THE THEORETICAL PROVISIONS OF MANAGEMENT OF MATERIAL INCENTIVES FOR THE PERSONNEL OF HOTEL INDUSTRY ENTERPRISES TOURIST INDUSTRY

---

*В умовах кризи та певної невизначеності, зумовленою війною та наслідками попередніх карантинних обмежень, в Україні старі методи мотивації можуть не діяти, що зумовлює потребу кардинальних змін у системі трудових відносин, а також необхідність кожному керівникові готелю або готельно-ресторанного комплексу переглянути мотиваційні механізми та визначити адекватні інструменти впливу на працівників і їх стимулювання, що й зумовило актуальність дослідження. Метою статті є узагальнення понятійної складової концептуальних підходів до теоретичних положень управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства туристичної галузі в сучасних умовах господарювання. Для аналізу існуючої теоретичної бази щодо управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства зосереджено увагу на концептуальних підходах до тих теоретичних положень, які різнобічно висвітлюють цю проблематику на основі фундаментальних знань, принципів і базових концепцій. З метою розкриття тематики наукового дослідження в статті застосовані такі методи як аналіз і синтез, систематизація та порівняння, класифікація, візуалізація. Узагальнено наукові дослідження в галузі адаптивного та мотиваційного менеджменту.*

**Ключові слова:** ефективність, заробітна плата, персонал, підприємство, праця, управління, стимулювання.

*In the context of the crisis and certain uncertainty caused by the war and the consequences of previous quarantine restrictions, old methods of motivation may not work in Ukraine, which necessitates fundamental changes in the system of labor relations, as well as the need for each hotel or hotel and restaurant complex manager to review motivational mechanisms and identify adequate tools to influence and stimulate employees, which is why the study is relevant. The article is aimed at summarizing the conceptual component of the conceptual approaches to the theoretical provisions of management of material incentives for personnel of hotel industry enterprises in modern economic conditions tourism industry. To analyze the existing theoretical framework for managing the material incentives of personnel of hotel enterprises, attention is focused on conceptual approaches to those theoretical provisions that comprehensively cover this issue on the basis of fundamental knowledge, principles and basic concepts. In order to reveal the subject of the research, the article uses such methods as analysis and synthesis, systematization and comparison. It is proved that effective motivation in the hotel industry is associated with constant and continuous work on researching the needs of hotel employees and monitoring their behavior*

---

*during work, taking into account their life situations and needs at the personal and professional level. Scientific research in the field of adaptive and motivational management is generalized. Attention is focused on such a characteristic of human capital development management of an organization as a system of harmonization of mutual influences of management subjects and personnel on the basis of establishing partnerships, interactive interaction, self-management and self-organization through the development and implementation of flexible motivational and stimulating models of labor activity of employees. The results of the study may be useful for employees of the tourism industry and the hotel business; researchers, teachers, and students of higher education in the specialties "Tourism" and "Hotel and Restaurant Business".*

**Keywords:** *efficiency, salary, personnel, enterprise, labor, management, stimulation.*

**Постановка проблеми.** Для аналізу існуючої теоретичної бази щодо управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства наразі доцільно зосередити увагу на концептуальних підходах до тих теоретичних положень, які різнобічно висвітлюють цю проблематику на основі фундаментальних знань, принципів і базових концепцій. В умовах кризи та певної невизначеності, зумовленою війною та наслідками попередніх карантинних обмежень, в Україні старі методи мотивації можуть не діяти, що зумовлює потребу кардинальних змін у системі трудових відносин, а також необхідність кожному керівникові готелю або готельно-ресторанного комплексу переглянути мотиваційні механізми та визначити адекватні інструменти впливу на працівників і їх стимулювання, що й зумовило актуальність дослідження. Об'єкт дослідження – концептуальні підходи щодо управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства. Предметом дослідження є сукупність теоретико-методологічних засад щодо визначення сутності концептуальних підходів щодо управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства туристичної галузі. Наукова новизна дослідження полягає в узагальненні сутнісних ознак щодо понятійної складової концептуальних підходів до теоретичних положень управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства в сучасних умовах господарювання на прикладі готельних підприємств України.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** З метою розкриття сутності визначеної теми наукового дослідження розглянуто низку публікацій вітчизняних й іноземних науковців, серед яких особливу увагу в контексті сучасного трактування для узагальнення та виокремлення певної специфіки концептуальних підходів до теоретичних положень управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства виділено наступні. Так, наприклад, Гуцан О. оприлюднено результати своєї наукової праці щодо визначення місця HR та мотиваційних досліджень в рамках діагностичних процесів підприємства [2]. У співавторстві Гуцан О.М., Кучинського В.А. та Крамського Д.Ю. [3] здійснено аналіз основних критеріїв й специфіки наукометричної систематизації теоретичних підходів до формування мотивації. Важливі напрямки сприяння створенню умов для формування ефективної системи мотивації персоналу на основі моделей компетенцій та удосконаленню існуючої системи мотивації персоналу присвятили свої дослідження Кучерява А. та Горовий Д. [7], Кучинський В.А. та Гуцан О.М. [8]. Теоретичні основи мотивації та її значення для персоналу туристичного підприємства викладені в науковій статті Якимець А.Ю. [21], акцентовано увагу на принципах і методах мотивації працівників туристичного підприємства в науковій праці Терехух А. та Ільницької-Гикавчук Г. [19], а стаття Непочатенко В. [14] стосується визначення сутності системи мотивації персоналу в готельному господарстві.

Сучасні аспекти в діяльності закладів готельного господарства з урахуванням впливу, пов'язаного з воєнним станом в Україні та іншими кризовими явищами, що мають бути враховані в управлінні мотивацією персоналу, викладені в наукових публікаціях Козак К.Б., Корсікової Н.М. і Петренко Ю.О. [5], Левицької І.В. і

Климчук А.О. [10], Соколюк К.Ю., Додон О.Д. і Соколюк І.Ю. [18]. Проблематику впливу рівня оплати праці як чинника мотивації персоналу в індустрії гостинності, зокрема й в Україні, досліджували в співавторстві Левицька І.В., Климчук А.О. та Кожушко С.П. [9]. Загальні ознаки та специфіка управління матеріальним стимулюванням персоналу вітчизняних підприємств, у тому числі й готельного господарства, відображені в публікації Кошій О.В. [6]. Результати дослідження мотиваційного потенціалу управління розвитком людського капіталу організації оприлюднено в науковій праці Назаренко Л.М. [13]. Проблематиці стимулювання праці, визначенню її сучасних форм і методів, зокрема для персоналу підприємств сфери послуг, присвятили свої наукові праці вітчизняні вчені Погорелова Т. [15], Черниш І.В. і Козик М. [20], Попик М.М. [16]. Теоретичні положення управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств, у тому числі й готельного господарства, висвітлювалися в іноземних наукових виданнях, зокрема теоретичні основи системи мотивації персоналу на підприємствах соціально-культурного сервісу та туризму вивчали К. Нуркевич, А. Білоусова та В. Бородавка [23]. Єкімов С., Токін О., Нянько В., Кузьмінець М. і Тіменко В. [25] опублікували результати своїх досліджень щодо мотивації персоналу на підприємствах готельного господарства. Особливості формування та розвитку мотиваційної культури на підприємствах у сучасних умовах господарювання розкрито в науковій праці Лебединець І.С. і Жураківської Ю.М. [22]. Р. Калайселві, П. Надараджан, Р. Кумар Муна, Х. Мохамед, С. Нодесон, А. ВіраМохд Зін, В. Кадіресан дослідили питання мотивації та задоволеності роботою випускників у готельному бізнесі [24].

**Формулювання цілей статті.** Враховуючи, що наразі опубліковано низку наукових праць, які стосуються теоретичних і прикладних засад управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств у сфері послуг, зокрема й готельного господарства, з урахуванням динаміки змін у глобальному світовому ринковому середовищі, наявних кризових явищ і певних умов невизначеності для функціонування підприємств виникає потреба більш ретельного аналізу можливих чинників впливу на процеси формування адаптивних умов мотивації та стимулювання персоналу для праці в цій сфері діяльності, що й зумовило цілі здійсненого дослідження. Метою статті є узагальнення понятійної складової концептуальних підходів до теоретичних положень управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства туристичної галузі в сучасних умовах господарювання.

**Методологія та методи дослідження.** З метою розкриття тематики наукового дослідження в статті застосовані такі методи як аналіз і синтез (уточнено сутнісні чинники впливу на продуктивність праці персоналу готельного підприємства в сталих умовах, під час кризи та невизначеності), систематизація та порівняння (визначено характерні ознаки, принципи та форми управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства), класифікації (щодо видів, форм і факторів впливу на мотивацію).

**Виклад основного матеріалу.** Для аналізу існуючої теоретичної бази щодо управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства наразі доцільно зосередити увагу на концептуальних підходах до тих теоретичних положень, які різнобічно висвітлюють цю проблематику на основі фундаментальних знань, принципів і базових концепцій. Акцентуючи увагу на сутності поняття мотивації, її різновидів, форм і методів застосування в реальних умовах господарської діяльності в колективах і враховуючи специфіку галузей, зокрема в сфері послуг, доцільно акцентувати увагу й на законодавчій базі, що стосується питань регулювання трудових відносин, у тому числі й продуктивності праці, матеріального рівня життя працівників. Як приклад, варто зазначити, що в Україні правові засади та гарантії здійснення її громадянами права «розпоряджатися своїми здібностями до продуктивної і творчої праці» визначені Кодексом законів про працю України [4].

Розроблені та впроваджуються в дію й відповідні нормативно-правові документи, що також є мотиваційним чинником для трудових відносин у різних галузях економіки суверенної держави. В межах цієї статті, перш за все, розглянемо ті ознаки мотивації та стимулювання праці працівників, які характерні для сфери туризму, індустрії гостинності й, зокрема, для готельних підприємств.

Стосовно матеріальної зацікавленості, що є переважаючим стимулом до праці, адже передбачає отримання матеріальної винагороди, варто враховувати різноманіття її відображення – це може бути в грошовому вимірнику, матеріальних об'єктах або послугах [19, с. 593]. Серед найбільш актуальних методів грошової матеріальної мотивації виділяють такі, як доплати до основної заробітної плати за певні навички та вміння, оплата за тимчасове звільнення від роботи за поважними причинами, надання та оплата відпусток на час навчання, грошові нагороди та виплати на певні дати або події в житті працівника [19, с. 594].

Щодо досягнення позитивних результатів у діяльності готелів, керівникам таких закладів варто аналізувати всі мотиваційні чинники як колективу в цілому, так і окремого працівника, визначити наявну ресурсну базу для задоволення їх потреб у відповідності до планів і завдань підприємства як на поточний стан, так і в напрямку стратегії розвитку або стабілізації існуючих обставин. Особливо це стосується умов невизначеності в бізнесі, пов'язаних із кризовим станом в економіці країни, складними обставинами в галузевому бізнесі та воєнним станом в Україні.

Мотивація нарівні зі стимулюванням праці відіграє вагомий роль в управлінні готельним підприємством. Теорії мотивації стають в нагоді для застосування на практиці в управлінні підприємством завдяки розкриттю сутності пошуку та обранню найбільш ефективних способів і прийомів впливу на трудові зусилля працівників [15, с. 11].

На підставі врахування цілей підприємства розробляються відповідні програми стимулювання праці, що зумовлює можливість розробляти систему додаткових виплат, зокрема, для стимулювання інновацій та творчого підходу до виконання робіт, а також за кваліфікацію працівника. Теорії мотивації значну увагу приділяють також участі працівників у прибутку підприємства та розробці системи розподілу додаткового прибутку [15, с. 9]. Фіксують різноманітні форми й в застосуванні систем заохочувальних і компенсаційних виплат. Це можуть бути виплати в якості винагород за підсумками роботи за різні періоди (наприклад, за рік), преміальні відповідно до розроблених і відповідним чином затверджених у колективах підприємств спеціальних систем і положень, грантів, компенсаційних грошових і матеріальних виплат тощо [15, с. 10].

Враховуючи, що управління персоналом має в своєму складі значну кількість складових, варто в практиці застосовувати концептуальні теоретичні аспекти щодо кадрової політики, взаємовідносин у колективі, соціально-психологічних особливостей управління та ключових – визначення способів стимулювання та мотивації працівників [20, с. 87]. Щодо готельних підприємств, доцільно звернути увагу, перш за все, на змістовні теорії щодо факторів мотивації, які пояснюють мотивацію працівників з точки зору людських ресурсів, зокрема це стосується піраміди потреб А. Маслоу, моделі Ф. Герцберга, теорії «Х», «У», «Z» [20, с. 87]. Для позитивного сприйняття колективом системи матеріального заохочення необхідно розробляти компетентні оцінювальні критерії, пов'язані з показниками функціонування підприємства/організації. При цьому має бути за потреби дотримана умова забезпечення гнучкої модернізації. Серед сучасних методичних форм підвищення працездатності персоналу є «грейдерування», що дозволяє сформувати ієрархічні «сходи» співробітників та оцінювати їх внесок для підприємства/організації. На підставі такої методики розраховується система винагороди роботи кожного службовця. Однак найбільш результативними серед усіх методів мотивації персоналу є нестандартні, що не потребують значних фінансових витрат і «засновані на креативному підході керівництва до організації праці» [20, с. 89].

Доцільно звернути увагу на ті категорії, що стосуються базових понять процесу мотивації, зокрема окрім безпосередньо теорміну «мотивація», це – поняття потреби, мотиву, мотивування, стимулу, стимулювання [21, с. 361]. Має місце й така форма матеріального заохочення працівників, як участь у власності підприємства, тобто отримання відповідного відсотка від заробітку, а також дивідендів із акцій. Додатковим заробітком може бути також участь у проєктах, госпдоговорах, грантових програмах тощо. Мотивація праці, фактично спрямована на задоволення очікувань та вимог працівників, переважно поділяється на три базові групи – «економічну винагороду, внутрішнє задоволення працею та соціальні взаємини» [21, с. 365]. Оцінити та матеріально заохотити учасників (виконавців) можливо також й за виконання плану щодо певного напрямку.

На підприємствах туристичної галузі та готельно-ресторанного бізнесу популярними стають такі форми оцінювання якості праці працівників, як бонусна система, зокрема в туризмі це – модель надання бонусів «кафетерій», тобто для співробітників та/або членів їх сімей пропонується «оплачуваний відпочинок на одному з найпопулярніших світових курортів (або інший туристичний маршрут)» [21, с. 366]. Для готельного підприємства також можливо пропонувати відповідні заохочувальні програми, зокрема оплата ювілейного заходу в готелі, де працює ювіляр, або оплата фірмою та відправка додому кур'єром ресторану з готелю, де працює особа, яка захворіла, його продуктового замовлення тощо. В умовах постійного зростання рівня конкуренції та подеколи браку кваліфікованих працівників, в готельному бізнесі набуває все більшого значення потреба створення ефективної системи стимулювання персоналу.

Для готельних підприємств характерним є поділ праці за спеціалізаціями та певна відмінність у застосуванні системи мотивації працівників підприємств великого та малого бізнесу. Так, наприклад, власник невеликого готельного підприємства зазвичай одноосібно або із залученням обмеженої кількості провідних менеджерів регулює процес управління закладом і менеджменту персоналу. Протягом низки років у готельному бізнесі малий готель пов'язаний із сімейним бізнесом. При цьому задіяні дві внутрішні групи: працівники-члени сім'ї та працівники поза сім'єю, що зумовлює для зменшення або відсутності частоті плинності кадрів потребу в балансі мотивуючих факторів між представниками цих груп. На відміну від таких готельних закладів великі готельні комплекси, зокрема й готельні мережі, мають у своєму штаті сотні працівників і відповідні спеціалізовані структурні одиниці. Також у таких готельних підприємствах можуть функціонувати спеціалізовані відділи кадрів із відповідною розгалуженою організаційною структурою, до обов'язків яких і відноситься завдання формування та аналізу ефективності мотиваційного процесу.

Доцільно формувати відповідну систему матеріального заохочення, зокрема визначати комісійні для тих працівників, які мають безпосередній вплив на бронювання (для адміністраторів і працівників відділу бронювання) та забезпечення обслуговування харчуванням (для офіціантів, барменів, менеджерів бенкетів і т. д.). Система заохочення у вигляді бонусів актуальна, наприклад, для тих працівників, які не мають прямого контакту з гостем. Це можуть бути працівники відділу маркетингу, адміністрації та бухгалтерії. Окремий вид мотивуючого фактору для працівників готельних закладів пов'язаний з надзвичайними ситуаціями та виявленням їх відповідних якостей, зокрема, під час пожежі, крадіжки, раптової хвороби гостя. Розмір чайових також є мотивуючим фактором, хоча не має прямого відношення до роботодавця в готельному закладі.

Суттєве значення в готельному господарстві мають й такі матеріальні мотиваційні фактори, як забезпечення належних функціональних фізичних умов праці, у тому числі ергономічні, санітарні, екологічні, технічні, естетичні; медичні, страхування життя, можливості виїзду за кордон у межах групи готелів. Небезпідставним є



й доцільність враховувати потреби співробітників не тільки з професійної точки зору, але й особистісні.

Рівень відношення роботодавця до співробітників прямо пропорційно впливає на їх ставлення до своїх обов'язків і відіграє вагомe значення для результатів господарської діяльності підприємства.

Наразі доцільно зазначити про важливість врахування кваліфікаційних вимог, які мають бути сформовані, зокрема, й для готелів, із обов'язковим відображенням специфічних ознак сервісу та особливостей різноманітних підсекторів виробництва та обслуговування. Це, наприклад, стосується служби прийому та розміщення, служби обслуговування готельного та ресторанного фонду, служби організації харчування. Отже, стосовно врахування кваліфікаційних вимог співробітників готелю вирізняють три категорії – керівна ланка, співробітники для безпосереднього обслуговування гостей та допоміжний персонал. При цьому кожна з цих категорій співробітників готелю характеризується відповідним набором професійних й особистісних компетенцій, що зумовлює певну потребу їх врахування як під час найму, так і під час формування програм розвитку та побудови кар'єри. Сукупність таких компетенцій є основою й для формування моделі компетенцій готелю. Як правило, в країнах із розвинутою ринковою економікою у готелях розробляють свої власні моделі компетенцій. Фактично можуть відрізнятися компетенції за рівнями управління. Наприклад, це може стосуватися директора готелю або ресторану в готелі, топ-менеджера готелю або ресторану в готелі, менеджера середнього рівня управління та виконавця [17, с. 78]. Вирізняють в сутності категорії «мотиваційний потенціал» щодо управління розвитком людського капіталу підприємства два змістових компоненти – мотиваційний та потенціал. При цьому мотиваційний потенціал має чотири базових значення: психологічний, практичний, професійний та спонукальний до самооцінки [13, с. 227].

Беручи до уваги той факт, що налічується достатня кількість варіацій мотиваційної діагностики у складі дослідницьких процедур під час аудиту персоналу та й окремо, серед основних мотивацій матеріального характеру доцільно виділити такі, як «формування та дослідження мотиваційного профілю, дослідження оплати праці (заробітної плати, премії, бонусів)» [2, с. 61]. Розрізняють три принципових напрямки в сучасних тенденціях у розробці взаємодоповнюючих мотиваційних теорій – сучасні, атрибутивні та теорії поля [3, с. 110].

Аналізуючи систему оплати праці для персоналу готелів, науковці акцентують увагу на доцільності застосування такого інструменту для підвищення мотивації праці, як грейдинг, що дозволить «оптимізувати витрати фонду оплати праці персоналу готелю» та застосовувати відповідні стимули [25, с. 26]. Пропонується більш широко застосовувати в готелях в якості матеріальної мотивації та стимулювання для його персоналу доплату «за роботу у вихідні дні, нічний час, а також інші надбавки та компенсаційні виплати» [25, с. 27].

Як зазначалося вище, враховуючи, що між мотивацією та стимулюванням існує тісний взаємозв'язок, у виняткових випадках стимул може трансформуватися і набувати форми мотиву. Зовнішня мотивація має впливати на внутрішню мотивацію, тобто стимулювання повинно впливати на формування мотивації. Мотивом може бути мета винагороди за роботу працівника, тому у разі отримання працівником готелю за свою роботу нагороду, варто сприймати стимул не як винагороду, адже саме мотивація описує внутрішнє спонукання працівника до виконання дій. Фактично мотивування є процедурою формування бажання виконувати дії [26, с. 1]. У той же час треба враховувати, що «мотивація для кожної людини може сприйматися по-різному», а концептуальні засади відображені в оприлюднених теоріях й умовно поділяються на три групи: вихідні, змістовні, процесуальні [26, с. 2].

Наразі мають місце факти, коли досить складно виявляється оцінити роботу, виконану працівником у готелі. Так, наприклад, відповідно грошовому методу має місце

вагомий недолік щодо здійснення працівником готелю таких видів робіт, які необхідно виконати понад посадовими обов'язками та які вимагають від них приділити певний час і зусилля, які не передбачені оціночними показниками заробітної плати. У той час, коли працівнику готелю основна частина доходу розраховується у вигляді премій, це також не буде сприяти відчуттю стабільної заробітної плати, адже зумовлює низку перепон для об'єктивного оцінювання результатів праці та може стати приводом для збільшення плинності кадрів [26, с. 4]. Отже, основою всіх програм, спрямованих на стабілізацію кадрових питань у готелі, має бути правильно розроблена система мотивації та стимулювання.

Вітчизняні розробники пропонують застосовувати факторний аналіз фонду оплати праці. Особливо це актуально, враховуючи, що «рівень оплати праці в індустрії гостинності України впродовж тривалого періоду часу залишався одним із найнижчих серед усіх галузей економіки», а тривалі карантинні обмеження та війна призвели до погіршення ситуації [9, с. 150]. Так, наприклад, «вартість однієї години праці працівника індустрії гостинності є надзвичайно низькою і в середньому на 40% нижча за вартість однієї години праці працівників з інших досліджуваних сфер діяльності» [9, с. 152]. Ситуація з оплатою праці в індустрії гостинності України, зокрема й факти «тіньової заробітної плати» зумовлюють залежність й серед працівників готелів «від безпосередніх керівників (роботодавців), що жодним чином не сприяє підвищенню їх мотивації до праці» [9, с. 156].

Серед ключових викликів нової реальності в Україні для готелів також актуалізувалися питання ефективного управління персоналом під час воєнного стану та активних бойових дій, що зумовило пошук теоретичних і практичних аспектів для їх вирішення [10, с. 41]. Дослідженнями визначено, що вкладання 1 долара в розвиток персоналу може принести підприємству до 33 доларів прибутку [6, с. 104]. Отже, для забезпечення максимальної ефективності функціонування готельного підприємства на ринку виникає потреба пошуку оптимального розміру витрат на персонал [6, с. 107].

Основою в підприємницькому секторі України є фізичні особи-підприємці (далі – ФОП) і мале підприємство [1, с. 59]. В Україні для надання методичної та практичної допомоги керівникам і фахівцям, наприклад, малих підприємств, які займаються вирішенням питань з організації оплати праці працівників, а також із розробки, впровадження та використання найбільш раціональних умов для їх виробничої, підприємницької та комерційної діяльності систем оплати праці затверджені та є чинними на цей час відповідні методичні рекомендації [12]. У цих методичних рекомендаціях визначається, що для мотивації високоякісної праці крім заробітної плати важливе значення має додаткове матеріальне стимулювання праці. У разі, коли на підприємстві укладають колективний договір, рекомендовано в цьому документі відображати всі питання організації праці та матеріального стимулювання праці працівників [12]. Враховуючи, що до сегменту готельних послуг активно долучаються малі підприємства, такі рекомендації актуальні й в готельному бізнесі.

Наразі дослідники більш активно пропонують в якості інструменту матеріального стимулювання працівників використовувати механізм участі працівників організації в розподілі прибутку. Актуальною з урахуванням специфіки сфери готельно-ресторанного бізнесу є потреба більш глибокого аналізу сучасних підходів до вирішення проблеми стимулювання персоналу організації, у тому числі це стосується нематеріального характеру результатів праці (послуги), дивізійного характеру побудови організаційної структури бізнесу (спеціалізації за видами діяльності), «переважання в структурі засобів праці складової пасивних основних засобів», що може призводити до «наявності значного обсягу так званих непрямих (спільних) постійних витрат щодо окремих дивізійних підрозділів» [16, с. 312]. Важливо чітко визначати вид прибутку, що береться за основу для врахування в механізмі застосування системи матеріального заохочення.

Дівізійна організаційна структура в готелях є найбільш прийнятною на відміну від інших завдяки більш адаптованому визначенню та декомпозиції показника прибутку відносно дівізійних одиниць. В таких розрахунках враховують, зокрема, показники маржинального прибутку, прямі постійні витрати, міжпосадові коефіцієнти [16, с. 317]. На основі участі персоналу вирізняють дві стадії механізму розподілу прибутку в системі матеріального стимулювання [16, с. 314]:

– розрахунок загальної суми фонду стимулювання персоналу для окремого дівізійного підрозділу;

– розподіл фонду стимулювання для окремого дівізійного підрозділу на основі відповідних міжпосадових коефіцієнтів між персоналом, зайнятим на всіх ієрархічних рівнях організаційної структури дівізіону.

Зазвичай пропонуються такі методи в роботі системи мотивації працівників, як організаційно-виробничі, соціально-економічні, адміністративні, інформаційно-роз'яснювальні, соціально-психологічні, правові, що ґрунтуються на теорії мотивації праці [7, с. 23]. Саме повний набір характеристик, який дозволяє людині успішно виконувати функції, що відповідають її посаді, складає основу моделі її компетенцій, на чому й формується система управління персоналом. Наразі ця модель має бути ясною, легкою для розуміння, тобто з простою структурою. Теорії мотивації праці покладені в основу практики застосування основних підходів щодо розробки системи мотивації праці. Це стосується й готельного господарства, де доцільно, коли [8, с. 49]:

1. Мотивація ґрунтується на оцінці цінності праці (робочого місця).
2. Оплата ґрунтується на оцінці результатів праці.
3. Оплата відповідає оцінці компетенцій.

Наукові дослідження вітчизняних і зарубіжних вчених дають підстави стверджувати про доцільність обрання керівником для застосування в діяльності підприємства серед чотирьох основних методів поліпшення мотивації ті методи, що можуть бути найбільш ефективними для конкретно визначених цілей та обрання видів стимулів. Це стосується таких методів, як матеріальний, цільовий, різноманітня та комплексного об'єднання ділових процесів і партнерства в управління [18, с. 107].

У цілому, за оцінками, до 70% населення України зазнало негативного впливу бойових дій [5, с. 27]. Наразі в Україні неодноразово знаходять своє підтвердження концептуальні засади теоретико-методологічних досліджень щодо мотивації праці. Так, наприклад, навіть в умовах воєнного стану та бойових дій на певних ділянках фронту й небезпеки враження ворогом цивільної інфраструктури в готельних підприємствах активно долучаються до вирішення нагальних питань щодо забезпечення місцем для тимчасового проживання тим, хто потребує в зв'язку з об'єктивними обставинами, а також для співробітників і членів їх сімей. Також соціальні аспекти вирішуються й щодо харчування та забезпечення укриттям від ворожих обстрілів. Всі ці заходи та низка інших потреб вимагає не тільки людських зусиль, але й матеріальних витрат, тому важливе значення має напрацювання відповідного балансу на різних ієрархічних рівнях підприємницької діяльності з урахуванням регулюючого фактору з боку державних органів влади, органів місцевого самоврядування тощо. На підприємстві може формуватися окремий фінансовий резерв і створений відповідний структурний підрозділ для вирішення таких питань.

Варто під час визначення індикаторів оцінки виконання поставлених задач перед працівниками готельного підприємства в умовах воєнного стану враховувати й подеколи подвійний або ж навіть «потрійний тягар зобов'язань, що, однак, не компенсується відповідним зростанням заробітної плати» [10, с. 40]. Статистика підтверджує, що в умовах війни в Україні більшість з діючих бізнесів не в змозі забезпечити працівникам довоєнний рівень оплати праці, а новим працівникам, яких наймають на роботу, пропонують значно нижчий рівень заробітної плати, аніж був у середньому до повномасштабної війни [10, с. 45]. У зв'язку з цим сучасний менеджмент суб'єктів інду-

стрії гостинності в процесі управління персоналом має орієнтуватися на максимальне використання наявних можливостей у процесі долаття викликів зовнішнього середовища. Вже сьогодні доцільно розробляти плани та умови щодо відновлення економіки в післявоєнний період і розробляти основу для повернення працівників та утримання їх на робочих місцях в умовах конкуренції як на внутрішньому ринку, так і порівняно з державами Європейського Союзу, де в готельному бізнесі пропонуються вищі рівні заробітної плати та заохочувальні соціальні умови праці [11]. В готельному секторі економіки існує потреба в підготовці кваліфікованих і якісних працівників, що зумовлює також активізацію зусиль з боку керівництва готельних підприємств [24] різних форм власності та організаційно-правової форми, зокрема від ФОП, малих, середніх і великих підприємств. Також це стосується й створення умов в готельному господарстві для досягнення задоволеності випускників закладів вищої освіти за спеціальностями, яких потребують в сфері готельно-ресторанного бізнесу та туризму.

Отже, керівництво готельного підприємства має усвідомити та правильно організувати систему мотивації та управління матеріальним стимулюванням для працівників, адже саме правильно підібрана система мотивації та модель стимулювання сприяє максимальному розкриттю потенціалу його персоналу. Для ефективного використання персоналу необхідно опанувати сучасні моделі та методи мотивації, а також чітко визначати мотивацію до роботи кожного працівника. Базовою умовою для досягнення ефективних результатів в діяльності готельного господарства є комплексне застосування різноманіття існуючих методів управління персоналом.

**Висновки.** За результатами дослідження проведено узагальнення понятійної складової концептуальних підходів до теоретичних положень управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства туристичної галузі в сучасних умовах господарювання. Базовою умовою для досягнення ефективних результатів в діяльності готельного господарства є комплексне застосування різноманіття існуючих методів управління персоналом. Для ефективного використання персоналу підприємств готельного господарства необхідно опанувати сучасні моделі та методи мотивації й матеріального стимулювання, а також чітко визначати мотивацію до роботи кожного працівника.

### Список використаних джерел:

1. Бортнік С.М., Вознюк Ю.С. Особливості розвитку та мотивація підприємництва в умовах військового стану. *Інфраструктура ринку*. 2023. Випуск 70. С. 54–62. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure70-10>
2. Гуцан О. Визначення місця HR та мотиваційних досліджень в рамках діагностичних процесів підприємства. *Вісник Національного технічного університету Харківський політехнічний інститут (економічні науки)*. 2023. № 1. С. 57–62. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.1.57>
3. Гуцан О.М., Кучинський В.А., Крамської Д.Ю. Наукометрична систематизація теоретичних підходів до формування мотивації. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)* : зб. наук. пр. Харків : НТУ «ХПІ», 2019. № 23. С. 106–110. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2019.23.106>
4. Кодекс законів про працю України : Закон від 10.12.1971 № 322-VIII. *Відомості Верховної Ради УРСР*, 1971 р. Додаток до № 50, ст. 375. Редакція від 24.12.2023. Підстава – 3494-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/%20322-08#Text>
5. Козак К.Б., Корсікова Н.М., Петренко Ю.О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. 2023. № 14(4). С. 26–34. DOI: <https://doi.org/10.15673/ie.v14i4.2426>
6. Кошій О.В. Витрати на персонал на вітчизняних підприємствах. *Економічні науки. Регіональна економіка*. 2023. № 20(79). С. 102–108. DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2023-20\(79\)-14](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2023-20(79)-14)
7. Кучерява А., Горовий Д. Система удосконалення мотивації персоналу. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2021. № 3. С. 21–26. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2021.3.21>

8. Кучинський В.А., Гуцан О.М. Формування ефективної системи мотивації персоналу на основі моделей компетенцій. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)* : зб. наук. пр. Харків : НТУ «ХПІ». № 4. 2021. С. 45–51. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2021.4.45>
9. Левицька І.В., Климчук А.О., Кожушко С.П. Проблеми з рівнем оплати праці як чинником мотивації персоналу в індустрії гостинності України. *Академічний огляд*. 2023. № 1 (58). С. 148–159. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2023-1-58-11>
10. Левицька І.В., Климчук А.О. Управління персоналом готельно-ресторанної сфери в умовах воєнного стану. *Економіка і управління бізнесом*. 2022. Том 14. № 3. С. 40–51. DOI: [https://doi.org/10.31548/economics13\(3\).2022.34-43](https://doi.org/10.31548/economics13(3).2022.34-43)
11. Любомудрова Н., Гойчук В. Зміни на ринку праці в умовах воєнного стану та перспективи післявоєнного відновлення. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-31>
12. Методичні рекомендації щодо оплати праці працівників малих підприємств : Наказ Міністерства праці та соціальної політики України від 13.08.2004 № 186. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/v0186203-04>
13. Назаренко Л.М. Мотиваційний потенціал управління розвитком людського капіталу організації. *Вісник ХНТУ*. 2023. № 1(84). С. 225–232. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2023.1.31>
14. Непочатенко В. Мотивація персоналу в готельному господарстві. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-42>
15. Погорелова Т. Дослідження проблем стимулювання праці. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2023. № 3. С. 8–11. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.3.8>
16. Попик М.М. Формування механізму мотивації персоналу готельно-ресторанного бізнесу на основі концепції маржинального прибутку. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління. економіка та управління підприємствами*. Придніпровська державна академія будівництва та архітектури. 2019. Вип. 4 (21). С. 311–318. URL: [http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/21\\_2019/50.pdf](http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/21_2019/50.pdf)
17. Рябенюк М.О., Мазуркевич І.О. Управління персоналом у закладах готельно-ресторанного господарства. *Інтелект XXI*. 2020. № 1. С. 75–80. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/int\\_XXI\\_2020\\_1\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2020_1_15)
18. Соколюк К.Ю., Додон О.Д., Соколюк І.Ю. Напрями вдосконалення мотивації праці на підприємстві сфери послуг: особливості реалізації в кризовий період. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2022. № 4(83). С. 107–113. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.4.14>
19. Теребух А., Ільницька-Гикавчук Г. Принципи та методи мотивації працівників туристичного підприємства. *Науковий журнал «Молодий вчений»*. 2019. № 5 (69). С. 593–596. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-5-69-128>
20. Черниш І.В., Козик М. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. *Економіка і регіон*. Полтава : ПНТУ, 2021. Т. 1(80). С. 87–91. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1\(80\).2242](https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1(80).2242)
21. Якимець А.Ю. Теоретичні основи мотивації персоналу туристичного підприємства. *Вісник студ. товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ*. Вінниця : Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ, 2023. Вип. 177. С. 361–367. URL: [http://www.vtei.com.ua/doc/2023/vatra2004/zb22\\_177.pdf](http://www.vtei.com.ua/doc/2023/vatra2004/zb22_177.pdf)
22. Lebedynets I.S., Zhurakivska Yu.M. Features of Establishment and Development of Motivational Culture at Enterprises in Modern Economic Conditions. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series "Economics"*. 2021. Volume 8. No 3. P. 93–101. DOI: [https://doi.org/10.52566/msu-econ.8\(3\).2021.93-101](https://doi.org/10.52566/msu-econ.8(3).2021.93-101)
23. Nurkevych K., Bilousova A., Borodavka V. The theoretical basis of the system of personnel motivation at the enterprises of social and cultural service and tourism. *Економіка і регіон*. 2021. No. 2(82). P. 71–82
24. Rethinam Kalaiselvec, Premkumar Nadarajan, Ramesh Kumar Moona and others. Non-Financial Motivation and Job Satisfaction of graduate employees in Hotel industry. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*. 2020. Volume 24. Issue 6. P. 3857–3873. DOI: <https://doi.org/10.37200/IJPR/V24I6/PR260367>

25. Yekimov S., Tokin O., Nianko V., Kuzminets M., Timenko V. Motivation of the Personnel at the Enterprises of Hospitality Management. 2022. DOI: <https://doi.org/10.5220/0010681800003169>
26. Zaharova R. Motivational Personnel Management System of a Hotel Enterprise. *E3S Web of Conferences* 273, 09027 INTERAGROMASH. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202127309027>

### References:

1. Bortnik S., Vozniuk Ju. (2023) Osoblyvosti rozvytku ta motyvatsiia pidpriemnytstva v umovakh viiskovoho stanu [Features of the development and motivation of entrepreneurship under the conditions of the military state]. *Market infrastructure*, issue 70, pp. 54–62. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure70-10>
2. Hutsan O. M. (2023) Vyznachennia mistsia HR ta motyvatsiinykh doslidzhen v ramkakh diahnostychnykh protsesiv pidpriemstva [Determining the place of HR and motivation research in the diagnostic processes of the enterprise]. *Bulletin of the National Technical University Kharkiv Polytechnic Institute (Economic Sciences)*, no 1. pp. 57–62. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.1.57>
3. Guczán O. M., Kuchyn's'kyj V. A., Krams'koj D. Yu. (2019). Naukometrychna systematyziatsiia teoretychnykh pidkhodiv do formuvannya motyvatsiinykh [Scientometric systematization of theoretical approaches to the formation of motivation]. *Visnyk Nacional'nogo tekhnichnogo universytetu "Kharkiv's'kyj politekhnichnyj instytut" (ekonomichni nauky)* [Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (economic sciences)]: zb. nauk. pr. Kharkiv : NTU "XPI". No. 23, pp. 106–110. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2019.23.106>
4. Kodeks zakoniv pro pratsiu Ukrainy [The Labor Code of Ukraine] of 10.12.1 of 10.12.1971 No. 322-VIII. *Bulletin of the Verkhovna Rada of the Ukrainian SSR*. 1971. Supplement to no 50. p. 375. Revision of 24.12.2023. Basis – 3494-IX. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
5. Kozak K. B., Korsikova N. M., Petrenko Yu. O. (2023) Upravlinnia motyvatsiieiu personalu v umovakh postpandemii ta voiennoho stanu. [Management of staff motivation in post-pandemic and martial state conditions]. *Food Industry Economics*, no. 14(4), pp. 26–34. DOI: <https://doi.org/10.15673/fie.v14i4.2426>
6. Koshchii O. V. (2023) Vytraty na personal na vitchyznianskykh pidpriemstvakh [Personnel costs at domestic enterprises]. *Ekonomichni nauky. Rehionalna ekonomika*, no, 20(79), pp. 102–108. DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2023-20\(79\)-14](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2023-20(79)-14)
7. Kucheriava A. S., Gorovyi D. A. (2021) Systema udoskonalennia motyvatsiinykh personalu [System for improving staff motivation]. *Visnyk Natsionalnogo tekhnichnogo universytetu «Kharkiv's'kyj politekhnichnyj instytut» (ekonomichni nauky)*, no. 3, pp. 21–26. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2021.3.21>
8. Kuchyn's'kyi V. A., Gutsan O. M. (2021). Formuvannya efektyvnoyi systemy motyvatsiinykh personalu na osnovi modelej kompetencij [Formation of an effective system motivation personnel on the basis of competence models]. *Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (economic sciences)* : zb. nauk. pr. Kharkiv : NTU "XPI". No. 4, pp. 45–51. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2021.4.45>
9. Levytska I. V., Klymchuk A. O., Kozhushko S. P. (2023) Problemy z rivnem opłaty pratsi yak chynnomyk motyvatsiinykh personalu v industrii hostynnosti Ukrainy [The problems with the pay level as a factor of staff motivation in the hospitality industry of Ukraine]. *Akademichnyi ohliad*, no 1 (58), pp. 148–159. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2023-1-58-11>
10. Levytska I. V., Klymchuk A. O. (2022) Upravlinnia personalom hotelno-restorannoï sfery v umovakh voiennoho stanu. [Personnel management in the hotel and restaurant sector under martial law]. *Economics and business management*, vol. 14, no. 3. DOI: [https://doi.org/10.31548/economics13\(3\).2022.34-43](https://doi.org/10.31548/economics13(3).2022.34-43)
11. Liubomodrova N., Hoichuk V. (2022) Zminy na rynku pratsi v umovakh voiennoho stanu ta perspektyvy pisliavoiennoho vidnovlennia [Changes in the labor market under the conditions of martial law and prospects for post-war recovery]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-31>
12. Teoretychni osnovy motyvatsiinykh personalu turystychnoho pidpriemnytstva [Methodical Recommendations on Remuneration of Employees of Small Enterprises]. *Order of the Ministry of Labor and Social Policy of Ukraine* of 13.08.2004 No. 186. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/v0186203-04>

13. Nazarenko L. M. (2023) Motyvatsiinyi potentsial upravlinnia rozvytkom liudskoho kapitalu orhanizatsii [Motivation potential of human capital development management of the organization]. *Herald of KHNTU*, no. 1(84), pp. 225–232. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2023.1.31>
14. Nepochatenko V. (2021) Motyvatsiia personalu v hotelnomu hospodarstvi [Motivation of staff in the hotel facility]. *Economy and society*, issue 31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-42>
15. Pohorielova T. (2023). Doslidzhennia problem stymuliuвання pratsi [Research of problems stimulation of labor]. *Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (economic sciences)*, no. 3, pp. 8–11. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.3.8>
16. Popyk M. M. (2019) Formuvannia mekhanizmu motyvatsii personalu hotelno-restorannoho biznesu na osnovi kontseptsii marzhynalnoho prybutku [Formation of the mechanism of motivation of hotel and restaurant business personnel based on the concept of marginal profit]. *Eastern Europe: Economy, Business and Management. economy and enterprise management*. Dnieper State Academy of Construction and Architecture. Vol. 4 (21), pp. 311–318. Available at: [http://www.easterneu-rope-ebm.in.ua/journal/21\\_2019/50.pdf](http://www.easterneu-rope-ebm.in.ua/journal/21_2019/50.pdf)
17. Ryabenka M. O., Mazurkevych I. O. (2020) Upravlinnia personalom u zakladakh hotelno-restorannoho hospodarstva. [Management of enterprise a personnel hotel-restaurant spheres]. *Intellect XXI*, no. 1, pp. 75–80. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/int\\_XXI\\_2020\\_1\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2020_1_15)
18. Sokoliuk K., Dodon O., Sokoliuk I. (2022) Napriamy vdoskonalennia motyvatsii pratsi na pidpriemstvi sfery posluh: osoblyvosti realizatsii v kryzovyi period [Directions for Improving Labor Motivation at a Service Enterprise: Peculiarities of Implementation in a Crisis Period]. *Bulletin of Kherson National Technical University*, no 4(83), pp. 107–113. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.4.14>
19. Terebukh A., Ilynska-Hykavchuk H. (2019) Pryntsypy ta metody motyvatsii pratsivnykiv turystychnoho pidpriemstva [Principles and methods of motivating employees of a tourism enterprise]. *Scientific journal "Young Scientist"*, no. 5 (69), pp. 593–596. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-5-69-128>
20. Chernysh I. V., Kozik M. (2021) Suchasni formy i metody motyvatsii personalu pidpriemstv sfery posluh [Modern Forms and Methods of Employees Motivation at Service Companies]. *Economy and the region*. Poltava : PNTU. Vol. 1(80), pp. 87–91. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1\(80\).2242](https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1(80).2242)
21. Yakimets A. Yu. (2023) Teoretychni osnovy motyvatsii personalu turystychnoho pidpriemstva [Theoretical bases of motivation of personnel of a tourist enterprise]. *Visnyk stud. of science of "VATRA" society of Vinnytsia trade and economic institute of DTEU*. Vinnytsia: Editorial and Publishing Department of VTEI DTEU. Issue 177, pp. 361–367. Available at: [http://www.vtei.com.ua/doc/2023/vatra2004/zb22\\_177.pdf](http://www.vtei.com.ua/doc/2023/vatra2004/zb22_177.pdf)
22. Lebedynets I. S., Zhurakivska Yu. M. (2021) Features of Establishment and Development of Motivational Culture at Enterprises in Modern Economic Conditions [Features of Establishment and Development of Motivational Culture at Enterprises in Modern Economic Conditions]. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series "Economics"*, vol. 8, no. 3, pp. 93–101. DOI: [https://doi.org/10.52566/msu-econ.8\(3\).2021.93-101](https://doi.org/10.52566/msu-econ.8(3).2021.93-101)
23. Nurkevych K., Bilousova A., Borodavka V. (2021) The theoretical basis of the system of personnel motivation at the enterprises of social and cultural service and tourism [The theoretical basis of the system of personnel motivation at the enterprises of social and cultural service and tourism]. *Ekonomika i region*, no. 2(82), pp. 71–82
24. Rethinam Kalaiselvec, Premkumar Nadarajan, Ramesh Kumar Moona and others (2020). Non-Financial Motivation and Job Satisfaction of graduate employees in Hotel industry. [Motivation and Job Satisfaction of graduate employees in Hotel industry]. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, volume 24, issue 6, pp. 3857–3873. DOI: <https://doi.org/10.37200/IJPR/V24I6/PR260367>
25. Yekimov S., Tokin O, Nianko V., Kuzminets M. and Timenko V. (2022) Motivation of the Personnel at the Enterprises of Hospitality Management [Motivation of the Personnel at the Enterprises of Hospitality Management]. DOI: <https://doi.org/10.5220/0010681800003169>
26. Zaharova R. (2021) Motivational Personnel Management System of a Hotel Enterprise. *E3S Web of Conferences 273, 09027. INTERAGROMASH*. DOI: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202127309027>

УДК 338.48-043.96(477):341.48

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.36>**Дуб В.В.**

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

**Терешкін О.Г.**

доктор технічних наук, професор,  
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5265-4087>

**Горелков Д.В.**

кандидат технічних наук, доцент,  
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9315-9322>

**Dub Volodymyr**

Kherson State Agrarian and Economic University  
(Kherson / Kropyvnytskyi)

**Tereshkin Oleg, Gorelkov Dmytro**

V. N. Karazin Kharkiv National University

## УНІКАЛЬНІ МОЖЛИВОСТІ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ СФЕРИ ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ

## UNIQUE POSSIBILITIES OF POST-WAR RECOVERY OF TOURISM IN UKRAINE

*У статті розглянуто вплив збройної агресії на сферу туризму в Україні та наведено деякі показники господарської діяльності і їх порівняльна характеристика. Проведено аналіз напрямків повоєнного відновлення даної сфери в Україні запропонованих різними науковцями та представниками сфери туризму. Акцентовано увагу на виникненні унікальної можливості археологічного дослідження пластів козацької культури та більш давніх культур, які знаходяться на території розташування Запорізьких Січей у Великому Лузі, що був затоплений водами Каховського водосховища у 1955-1957 роках за винятком деяких ділянок. В статті коротко охарактеризоване таке унікальне явище світової історії як козаччина, що не має аналогів у історії інших держав та народів. Козаччина, свого часу, була важливим чинником у формуванні української державності, а сьогодні може стати брендом українського туризму.*

**Ключові слова:** туризм, археологія, козацтво, історія, війна, повоєнне відновлення.

*The article examines the impact of armed aggression on the sphere of tourism in Ukraine and provides some indicators of economic activity and their comparative characteristics. An analysis of the directions of the post-war restoration of this sphere in Ukraine proposed by various scientists and representatives of the tourism sphere was carried out. Attention is focused on the emergence of a unique opportunity for archaeological research of layers of Cossack culture and older cultures, which are located on the territory of Zaporizhzhya Sich in Veliko Luza, which was flooded by the waters of the Kahovsky Reservoir in 1955-1957, with the exception of some areas. The article briefly describes such a unique phenomenon of world history as Cossacks, which has no analogues in the history of other states and peoples. Kozachchyna, at one time, was an important factor in the formation of Ukrainian statehood, and today it can become a brand of Ukrainian tourism. The article draws attention to the location of Zaporizhzhya Sich in the context of the modern administrative division of unitary Ukraine. The materials of the article analyze the strategic goals that were tried to be achieved during the construction of the Kakhovsky Reservoir.*



*The work states that the restoration of the Kakhovskaya HPP and, as a result, the reservoir is expedient only after the technical and economic substantiation of this project and the study of the territory of Veliky Lug by archaeologists, historians, hydrologists, biologists and other scientists relevant to this issue. The article draws attention to the possibility of restoring the territory of Veliky Lug without the construction of a hydroelectric power station, which will lead to the restoration of the unique ecosystem of Kherson region, Dnipropetrovsk region, and Zaporizhzhia. Attention was also drawn to the fact that the restoration of Veliky Lug will expand opportunities for comprehensive research of this area by scientists and will significantly increase the volume of scientific information about the Cossack period and the early periods of the history of our country. The work focuses on the need to research this territory, which will lead to the creation of new tourist routes, replenishment of museum collections with new exhibits, and even the creation of new thematic exhibitions and museums that will allow us to identify the place and role of our ancestors in world history.*

**Key words:** *tourism, archeology, cossacks, history, war, post-war reconstruction.*

**Постановка проблеми.** Розвиток туризму є каталізатором для розвитку індустрії гостинності та її економіки в цілому. Згідно рейтингу Всесвітньої Організації Туризму, Україна займала 8 місце у світі за кількістю туристичних візитів у довоєнному 2012 році. Країну щороку відвідувало більше 20 мільйонів туристів (25,4 млн у 2008 р.), в першу чергу із країн східної Європи, а також західної Європи, США і Японії [1]. Проте з початком, так званої, антитерористичної операції на сході України в 2014 році ситуація кардинально змінилась не говорячи вже про повномасштабне вторгнення окупаційних військ 24 лютого 2022 року. Слово «війна» кардинально змінило все: декому укоротило життя; декого покалічило; декому знищило майно; декого позбавило близьких і рідних і т.і. Індустрію гостинності ж дане слово позбавило туристичних магнітиків (культурних та природних пам'яток, цікавих краєвидів і ін.), засобів тимчасового розміщення й ресторанного господарства та частини привітного і професійного персоналу. У зв'язку з війною галузь туризму в Україні була повністю дестабілізована, хоча на даний час вона починає дещо відновлюватись, хоча і в незначній мірі. Повільні темпи відновлення даної галузі зумовлені веденням бойових дій на території України та їх негативних наслідків (забрудненість території вибухонебезпечними предметами та ін.).

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми та напрями післявоєнного поновлення та реанімації туристичної галузі України досліджує ряд науковців. Так загальні питання розвитку туризму та індустрії гостинності в стратегії постконфліктного відновлення економіки України розглядаються науковцями Носиревим О., Деділовою Т. та Токар І. [2]. В даній роботі зазначається, що для відновлення галузі туризму й інших супутніх галузей економіки, вимагатиме великих капіталовкладень. На думку Роїк О.Р. та Недзвецької О.В. [3] на сьогоднішній день, одними з найголовніших завдань у сфері туризму є документування шкоди заподіяної агресором туристичним локаціям, а також розробка стратегії відновлення галузі туризму України. Перспективи післявоєнного відновлення сфери туризму в Україні розглядаються науковцями Моц А.А., Шевчук С.М. та Середою Н.М. [4], якими зроблено висновок, що у контексті післявоєнного відновлення сфери туризму в Україні слід опиратись на досвід інших країн, які ефективно реанімували індустрію туризму після кризових явищ, в тому числі війн.

Погляди науковців на дану проблему та шляхи її вирішення є актуальними, але не повністю розкритими та адаптованими до реалій сьогодення України та її унікального минулого.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є виявлення шляхів реанімації туристичної галузі України в повоєнний період з урахуванням її унікальних етапів розвитку.

**Виклад основного матеріалу.** До 2019 року тобто до пандемії COVID-19 та початку повномасштабного вторгнення військ Росії на територію України туристична сфера становила 2,3% ВВП України та надавала біля 375 тис. робочих місць [5].

Частка індустрії туризму у світовому ВВП у 2019 році становила 10,4%, проте у 2020 році через всесвітню пандемію COVID-19 вона скоротилась до 5,5%, наведені дані представлено зі звіту WTTC (Всесвітньої ради з туризму та подорожей), підготовленого спільно з Oxford Economics [6]. Тобто частка індустрія туризму України у ВВП країни в 4,5 рази менше ніж відповідна частка у світовому ВВП.

Найгіршим роком в історії туризму вважається 2020 рік, це пов'язано з безпрецедентним негативним впливом на світовий туризм пандемії COVID-19. Так за 2020 рік світові туристичні напрямки не дорахувалися 935 мільярдів доларів США. Це більш ніж в 10 разів перевищує збитки 2009 року, пов'язані зі світовою економічною кризою (дані Всесвітньої туристичної організації (UNWTO)). Об'єм міжнародного туризму скоротився більш ніж на 70% і знизився до показників 1990 року. Вплив пандемії COVID-19 на світовий туризм безпрецедентний [7; 8]. Проте, повернення загальних показників з міжнародних туристичних потоків до рівнів 2019 року прогнозувалось зайняти від двох з половиною до чотирьох років. В той же час цей прогноз не є актуальним для України у зв'язку зі збройною агресією Росії проти нашої держави та її державності.

«Війна» і «туризм» на перший погляд здається не сумісні поняття, проте туристична галузь України своїм прикладом стверджує зворотне. Так починаючи з моменту вторгнення військ Росії на територію України переважна більшість працівників галузі допомагали мільйонам біженців з евакуацією, харчуванням та розміщенням використовуючи при цьому номерний фонд засобів тимчасового розміщення.

Масштаби негативного впливу воєнних дій на сферу туризму України поки, що не можливо оцінити в повному обсязі, так як повномасштабна війна ще триває і дата її закінчення, на жаль, не відома. Однак уже зараз зазначають деякі дослідники [5], що 2023 року кількість підприємств туристичної сфери зменшилось на 36% у порівнянні з 2021 роком. Окрім того за даними Генштабу [9] більше третини території України забруднені вибухонебезпечними предметами. Проте українці люди активні і їхня активність визнана на міжнародному рівні в тому числі і в сфері туризму. Маркером визнання досягнень туристичної сфери України на світовому рівні є те, що Україну вперше в історії обрали головуючою Європейської Комісії Всесвітньої туристичної організації ООН (ВТО ООН) на 68-му засіданні даного органу, яке відбулось у Софії (Болгарія, 01.06.2023 р.) [10].

Визнання на міжнародній арені та вивчення міжнародного досвіду відновлення після криз в тому числі і військових конфліктів це добре, але ми завжди повинні пам'ятати слова видатного українця Т.Г. Шевченка, який у відомому творі «І мертвим, і живим, і ненародженим землякам моїм в Україні і не в Україні моє дружнє посланіє» писав таке : «Учітесь, читайте, і чужому научайтесь, й свого не цурайтесь». Тож виходячи з даного послання нам необхідно не лише копіювати відомий досвід відновлення сфери туризму після збройних конфліктів, а й розробити національну стратегію відновлення даної сфери з урахуванням історичних, культурних та інших ризиків України.

Слід також пам'ятати, що сфера туризму не відроджується сам собою по завершенні будь-якого збройного конфлікту. Так, після завершення війни у Боснії і Герцеговині (6 квітня 1992 р. – 14 вересня 1995 р.), не зважаючи на суттєву міжнародну допомогу, не сталося ні шаленого напливу мандрівників, ні економічного дива. Серед країн, які входять до регіону Західних Балкан, Боснія і Герцеговина отримує лише 4,6% надходжень від міжнародного туризму. Серед основних причин експерти наводять відсутність центру координації відновлення галузі, брак виваженої загальної стратегії розвитку сфери туризму, дублювання цілей та зусиль різних організацій, «косметичний ремонт» країни та корупцію [5].

В Україні, на жаль, існують подібні проблеми. Так питання корупції в Україні є загальновідомим явищем, яке надокучило всім навіть під час військового стану, але ця

проблема не є об'єктом вивчення в даній статті. Ми ж звернемо увагу на відсутність досконалої стратегії та програми розвитку сфери туризму. Згідно ст. 12 «Програми розвитку туризму в Україні» Закону України «Про туризм» в редакції від 01.01.2024 року [11] зазначено, що повинні бути затверджені цільові, регіональні та інші програми розвитку туризму. На сьогодні ми маємо Розпорядження Кабінету міністрів України № 84-р від 03.02.2021 року «Про затвердження плану заходів щодо підтримки сфери культури, охорони культурної спадщини, розвитку креативних індустрій та туризму» [12]. Дане розпорядження, звичайно, не враховувало реалії повномасштабного вторгнення окупаційних військ на територію України, це й зрозуміло, так як воно було затверджене до початку агресії.

Що ж ми маємо актуальне на сьогодні? А на сьогодні, ж ми маємо позицію Державної агенції розвитку туризму (ДАРТ) озвучену головою ДАРТ Мар'яною Олесків під час щорічного Публічного звіту [13], яка зазначила, що пріоритетними напрямками ДАРТ 2024 року стануть створення туристичних кластерів, розробка карти маршрутів пам'яті та міжнародне співробітництво.

Звичайно, що всі дані пріоритети є актуальними, особливо розробка маршрутів пам'яті, що підтверджують слова відомого українського поета Максима Рильського: «Хто не знає свого минулого, той не вартий майбутнього». Такі маршрути є саме сторінками історії, які пишуться сьогодні і вони обов'язково повинні бути створені та популяризовані в середовищі як вітчизняного так і закордонного туриста.

Але виникають все ж таки питання:

- що є національною «родзинкою» історії становлення державності України?;
- чи врахована дана «родзинка» історії України в пріоритетних напрямках та стратегії розвитку туризму на найближчий час?

Якщо ж поставити аналогічне питання стосовно «родзинки» гастрономії України, то тут кожен надасть вірну відповідь – український борщ. Відносно ж історії становлення української державності можливо не всі зможуть надати вірну відповідь і це пов'язано перш за все з недостатньою популяризацією даного явища в Україні. Так яка ж вірна відповідь на поставлені вище два питання? Відповідь на перше питання очевидна: «родзинкою» історії становлення державності України є – Запорізьке козацтво. Відповідь на друге питання звучатиме наступним чином: в офіційних документах органів державної влади питання щодо інтенсивного дослідження козаччини та Запорізьких Січей як місць його зародження та існування, як пріоритетного напрямку досліджень на поточний 2024 рік не знайдено.

З представлених відповідей виникає інше питання: чи доцільно на дану проблематику звертати особливу увагу саме зараз під час повномасштабної війни на території України? Наша відповідь буде наступною: так, доцільно.

Козаччина, це унікальне явище світової історії, яке не має аналогів у історії інших держав та народів. Історики вважають, що українське козацтво зародилось в 1480-х роках, але лише в середині XVI століття їхня чисельність зростає настільки, що дало можливість створити свій осередок – Запорізьку Січ, особливе військово-політичне утворення, яке стало важливим чинником у формуванні української державності. Окрім цього, козацьке військо почало впливати на геополітику того часу в Європі [14; 15]. Проте якщо заглянути до Енциклопедії історії України [16] слово «козак» має тюрське походження від давньотюрського «кьоз-», що означає ходити, бродити, мандрувати. Вперше слово «козак» згадується в Початковій монгольській хроніці від 1240 р. Наступна згадка даного терміну є в рукописній збірці середньовічних робіт і текстів, присвяченихполовецькій (куманській) мові – «Codex Cumanicus» (Куманський кодекс). Датується дана збірка 1303 роком. Перша письмова згадка про дії козаків-християн датується 1492 р., де зазначено, що в гирлі Дніпра, під фортецею Тягинь, козаки напали на турецьке судно [17]. Доречи, слід зазначити, що на даний час фортеця Тягинь перебуває у зруйнованому стані. Ця пам'ятка архітектури

та історії XIV-XVI століття, знаходиться на правобережжі Херсонщини у селищі Тягинка, Бериславського району [18].

З вищезазначеного виникає питання: а чи на часі питання козачини під час війни? На наш погляд саме на часі, як зазначив Д. Грановський [19] «Окрім людських і матеріальних збитків, війна – це завжди рушій національно-державного прогресу». Справа в тому, що за час «радянського періоду» України керівництво СРСР намагалось всіляко стерти історію української державності. Яскравий приклад тому будівництво Каховського водосховища, води якого поглинули територію Великого лугу з мережею козацьких Січей.

За думкою деяких науковців [20] будівництво Каховського водосховища мало на меті три стратегічні цілі, яких намагалась досягнути Москва:

- 1) зробити каскад непрохідних водосховищ, які важко було б форсувати у разі війни з Заходом;
- 2) оросити водою північ Криму та південь України;
- 3) знищити національну пам'ять українців, затопивши місця Запорізьких Січей водами Каховського водосховища.

Останній мотив не був головним, але дії Москви вказують на спеціальну операцію спрямовану на знищення історичних місць України, що стосувались козацьких часів.

В офіційній Постанові СРСР «О строительстве Каховской гидроэлектростанции на реке Днепре, южно-украинского канала, северо-крымского канала и об орошении земель южных районов Украины и северных районов Крыма» від 20.09.1950 р. [21] звичайно про знищення історичної спадщини України згадки не має.

Про каскад непрохідних водосховищ та можливості підриву дамб у випадку небезпеки також нічого в Постанові не зазначено, але така можливість вірогідно передбачалась так як так підриг Каховської ГЕС все таки було здійснено 6 червня 2023 року. Слід також відзначити, що досвід підригу ГЕС з військовою метою на Дніпрі є, так 18 серпня 1941 року, відступаючими радянськими військами було підірвано греблю ДніпроГЕСу [22]. Доречи, за різними даними від наслідків цього підригу загинуло від 20 до 120 тис. мирного населення, але дуже вірогідно, що це фантазії певних дослідників. Так в «Берлінській ілюстрованій газеті» (за березень 1942 року) згадується про 3 тисячі жертв. Проте слід звернути увагу на те що однією з цілей будівництва є збільшення виробництва бавовни, що й зазначено в преамбулі постанови. Тобто все-таки військове призначення будівництва Каховського водосховища було, так як бавовна є основною сировиною для виробництва пороху [23].

Знищення ж історичних місць пов'язаних з історією козацтва було виконано вдало, так як водами Каховського водосховища була затоплена територія Великого лугу і відповідно сім козацьких Січей (див. рис. 1), які існували від XVI до початку XVIII століття, а саме [24]:

- Томаківська Січ (існувала в 1564-1593 роках);
- Базавлуцька Січ (1593-1630);
- Микитинська Січ (1628-1652);
- Чортомлинська Січ (1652-1709);
- Кам'янська Січ (1709-1711) – частково затоплена, частина археологічних залишок Кам'янської Січі знаходяться на території села Республіканець Бериславського району Херсонської області [25];
- Нова (Підпільнецька) Січ (1734-1775).

Коротко проаналізувавши вищенаведені факти, в нас не має 100% впевненості в тому, що знищення історичних місць Великого Лугу пов'язаних з історією козацтва було однією з цілей будівництва Каховського водосховища так як документального підтвердження цього нами не знайдено. Проте ми впевнені в тому, що зробити це могли лише ті кому наша історія заважали, чи принаймні їм було байдуже до неї.

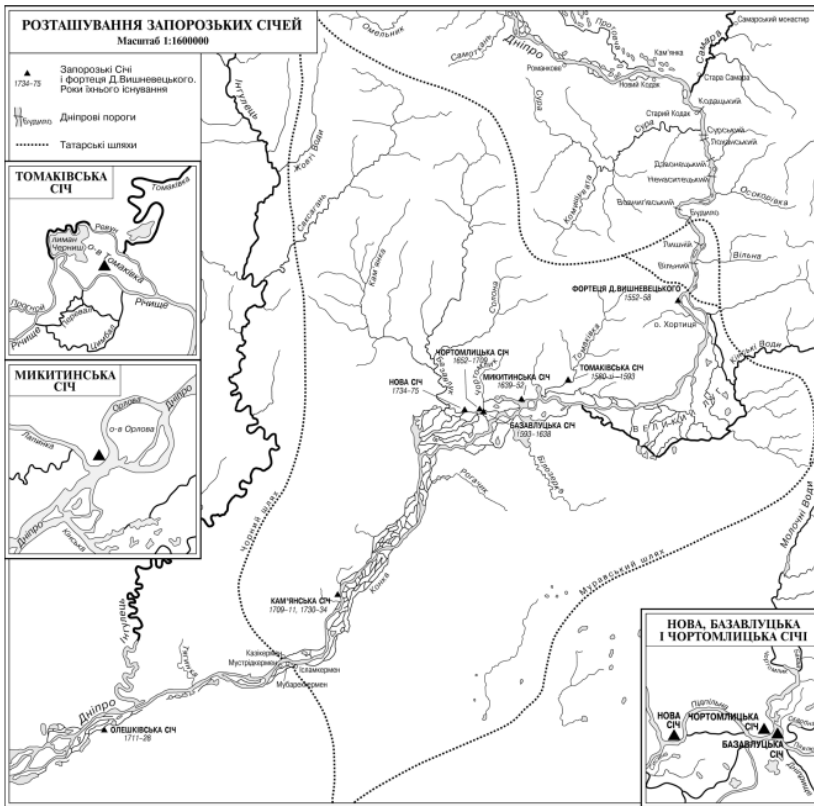


Рис. 1. Карта розташування Запорізьких січей до затоплення водами Каховського водосховища

Джерело: [26]

На сьогодні за словами прем'єр-міністра України Дениса Шмигала [27] затверджена постанова про експериментальний проект відновлення Каховської ГЕС. Науковці відносно такого рішення мають далеко неоднозначну думку [28] так як води Каховського водосховища сховали від досліджень величезну історичну місцевість не досліджену археологами та іншими науковцями. На даний час дана територія фактично є сірою зоною між лінією бойового протистояння. Проте наскільки нам відомо на цій території уже активно з'являються так звані «чорні археологи», які можуть остаточно знищити нашу історію, тому що будь-який артефакт без прив'язки до місцевості втрачає левову частку своєї історичної цінності.

Відродження ж даної території Великого Лугу яка здебільшого розташована на території сучасної Херсонської області та частково Запорізької та Дніпропетровської областей призведе до:

- відновлення екосистеми даного регіону;
- можливості дослідження даної території науковцями (археологами, істориками тощо), що суттєво збільшить об'єм наукової інформації про період козаччини та більш ранні періоди історії нашої держави;
- відновлення історичних та культурних пам'яток, що довгий час були сховані від людського ока водами Каховського водосховища.

Все вищезазначене в свою чергу призведе до створення нових туристичних маршрутів, поповнення музейних колекцій новими експонатами та навіть створення нових

тематичних виставок і музеїв, які дозволять ідентифікувати місце та роль наших предків у світовій історії.

**Висновки.** Підсумовуючи вищезазначене слід зазначити, що для повоєнного відновлення сфери туризму необхідно:

– розробити загальнодержавну стратегію її розвитку та відновлення, в якій обов'язково передбачити створення тематичних маршрутів присвячених періоду козачства з позиціонуванням його як «родзинки» історії української державності;

– на рівні держави створити комісію для всебічного дослідження питання щодо доцільності відновлення Каховського водосховища чи відновлення Великого Лугу з обов'язковим включенням до даної комісії фахівців з археології, історії та ін.;

– у випадку прийняття рішення про відновлення Каховського водосховища та зруйнованої Каховської ГЕС обов'язково передбачити науково-обґрунтований період для дослідження території, яка потенційно може бути затопленою водами водосховища (у зв'язку з підривом агресорами будівлі Каховської ГЕС виникла унікальна можливість дослідження території Великого Лугу).

Реалізація вищезазначеного алгоритму призведе до розширення туристичного продукту націленого на світову популяризацію унікального явища притаманного лише Україні – козаччину.

#### Список використаних джерел:

1. ООН: Україна – серед лідерів за кількістю туристів у 2012. URL: [https://www.bbc.com/ukrainian/business/2013/08/130805\\_tourism\\_ukraine\\_un\\_vc](https://www.bbc.com/ukrainian/business/2013/08/130805_tourism_ukraine_un_vc) (дата звернення: 04.03.2024).

2. Носирев О., Деділова Т., Токар І. Розвиток туризму та індустрії гостинності в стратегії постконфліктного відновлення економіки України. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2022. Вип. 1(26). С. 55–68.

3. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2022/22nooveu.pdf> (дата звернення: 04.03.2024).

4. Роїк О.Р., Недзвецька О.В. Шляхи розвитку туристичної сфери України у воєнний період. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія : економічні науки. 2022. Випуск 46. С. 11–15

5. Моца А., Шевчук С., Серета Н. (2022). Перспективи післявоєнного відновлення сфери туризму в Україні. *Економіка та суспільство*, (41). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-31> (дата звернення: 04.03.2024).

6. Відновлення туризму і туризм для відновлення. URL: <https://www.ukrainer.net/turyzm-vidnovlennia>. (дата звернення: 04.03.2024).

7. Частка туризму у світовому ВВП за рік знизилася вдвічі. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/739849.html> (дата звернення: 04.03.2024).

8. 2020 рік – найгірший рік в історії туризму. URL: <https://chernihivregion.travel/novyny/item/1878-2020-rik-naihirshyi-rik-v-istorii-turyzmu> (дата звернення: 04.03.2024).

9. Холод С.Б., Лимонова Е.М. Заходи подолання кризи, спричиненої пандемією COVID-19, у туристичному секторі: досвід Іспанії. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2021. № 2 (31). С. 38–45 URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1467603> (дата звернення: 05.03.2024).

10. Лотоцька Н. Понад третину території України забруднена мінами та вибухівкою – Генштаб. URL: [https://lb.ua/society/2023/10/21/580588\\_ponad\\_tretinu\\_teritorii\\_ukraini.html](https://lb.ua/society/2023/10/21/580588_ponad_tretinu_teritorii_ukraini.html) (дата звернення: 05.03.2024).

11. Україна вперше в історії очолила Європейську Комісію Всесвітньої туристичної організації ООН. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/ukraina-vpershe-v-istorii-ocholyla-ievropeisku-komisiiu-vsvesvitnoi-turystychnoi-orhanizatsii-oon> (дата звернення: 05.03.2024).

12. Закон України «Про туризм». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%В2%D1%80#Text> (дата звернення: 05.03.2024).

13. Розпорядження Кабінету міністрів України № 84-р від 03.02.2021 року «Про затвердження плану заходів щодо підтримки сфери культури, охорони культурної спадщини, розвитку креативних індустрій та туризму». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/84-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 05.03.2024).

14. ДАРТ: Створення туристичних кластерів і розробка карти маршрутів пам'яті – пріоритети на 2024 рік. URL: <https://interfax.com.ua/news/general/965638.html> (дата звернення: 05.03.2024).
15. Козаччина – героїчна сторінка в історії України. Тематична виставка Універсального підсобного фонду Відділу комплексного бібліотечного обслуговування. URL: <http://www.nbu.gov.ua/node/5895#:~:text=> (дата звернення: 05.03.2024).
16. Андрущенко В.Л., Федосов В.М. Запорозька Січ як український феномен / ред. В.М. Федосов. Київ : Заповіт, 1995. 174 с.
17. Енциклопедія історії України: Т. 4: Ка - Ком / редкол.: В.А. Смолій (голова) та ін. НАН України. Інститут історії України. Київ : Наукова думка, 2007. С. 403
18. Початки козацької ери української історії URL: [https://pidru4niki.com/15100827/istoriya/pochatki\\_kozatskoyi\\_eri\\_ukrayinskoji\\_istoriyi](https://pidru4niki.com/15100827/istoriya/pochatki_kozatskoyi_eri_ukrayinskoji_istoriyi) (дата звернення: 05.03.2024).
19. Тягинь. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/> (дата звернення: 06.03.2024).
20. Грановський Д. Окрім людських і матеріальних збитків, війна - це завжди рушій національно-державного прогресу URL: <https://zoloto.city/articles/220813/okrim-lyudskih-i-materialnih-zbitkiv-vijna-ce-zavzhdi-rushij-nacionalno-derzhavnogo-progresu> (дата звернення: 06.03.2024).
21. Каховська ГЕС. Навіщо при її будівництві були затоплені Запорозькі Січі? URL: <https://glavcom.ua/digest/kakhovska-hes-navishcho-pri-jiji-budivnitstvi-buli-zatopleni-zaporozkisi-933624.html#:~:text=> (дата звернення: 06.03.2024).
22. Рішення партії та уряду з господарських питань. У 5 т.: Зб. док. за 50 років. Т. 3. 1941-1952 pp. 1968. С. 648–652.
23. У 1941 році було підірвано ДніпроГЕС, щоб зупинити німців. Скільки людей загинуло? URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/pidryv-dniprohes-u-1941-rotsi/31415294.html> (дата звернення: 06.03.2024).
24. Як виробляється порох з бавовни: технологія, процес та застосування. URL: <https://ac.lviv.ua/poradi-dlya-domu/yak-viroblyaietsya-porokh-z-bavovni-tekhnologiya-proces-ta-zastosuvannya.html>
25. Дуб В.В., Терешкін О.Г., Крамаренко Д.П. Руйнування Каховської ГЕС як стимул розвитку археології та археологічного туризму. *Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності*: зб. тез доп. IV Міжнар. наук.-практ. конф. (12 жовтня 2023 року, м. Львів). Львів : ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2023. С. 265–267
26. Кам'яна Січ. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/> (дата звернення: 06.03.2024).
27. Енциклопедія історії України: Т. 3: Е - Й / Редкол.: В.А. Смолій (голова) та ін. НАН України. Інститут історії України. Київ : Наукова думка, 2005. С. 271.
28. Катастрофа на Каховській ГЕС: науковці розбираються, чи варто відновлювати станцію. URL: <https://zprz.city/news/view/katastrofa-na-kahovskij-ges-naukovtsi-rozbirayutsya-chi-vartovidnovlyuvati-stantsiyu#:~:text=> (дата звернення: 06.03.2024).

### References:

1. OON: Ukrayina – sered lideriv za kil'kisty turistiv u 2012 [UN: Ukraine is among the leaders in terms of the number of tourists in 2012]. Available at: [https://www.bbc.com/ukrainian/business/2013/08/130805\\_tourism\\_ukraine\\_un\\_vc](https://www.bbc.com/ukrainian/business/2013/08/130805_tourism_ukraine_un_vc) (accessed March 4, 2024).
2. Nosyrjev O., Dedilova T., Tokar I. (2022) Rozvytok turizmu ta industriji ghostynnosti v strateghiji postkonfliktnoho vidnovlennja ekonomiky Ukrainy [Development of tourism and the hospitality industry in the strategy of post-conflict economic recovery of Ukraine]. *Socio-economic problems and the state*, no. 1(26), pp. 55–68. Available at: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2022/22nooveu.pdf> (accessed March 4, 2024).
3. Rojik O. R., Nedzvecjka O. V. (2022) Shljakhy rozvytku turystychnoji sfery Ukrainy u vojenyj period [Ways of development of the tourism sphere of Ukraine during the war period]. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series: economic sciences*, no. 46, pp. 11–15.
4. Motsa A., Shevchuk S., Sereda N. (2022) Perspektyvy pislyavoyennoho vidnovlennja sfery turizmu v Ukraini [Prospects of the post-war restoration of tourism in Ukraine]. *Economy and society*, no. 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-31> (accessed March 4, 2024).
5. Vidnovlennja turizmu i turizm dlya vidnovlennja [Restoration of tourism and tourism for restoration]. Available at: <https://www.ukrainer.net/turyzm-vidnovlennja> (accessed March 4, 2024).
6. Chastka turizmu u svitovomu VVP za rik znyzylasya vdvichi [The share of tourism in the world GDP has halved in a year]. Available at: <https://interfax.com.ua/news/economic/739849.html> (accessed March 4, 2024).

7. 2020 rik – nayhirshyy rik v istoriyi turyzmu [2020 is the worst year in the history of tourism]. Available at: <https://chernihivregion.travel/novyny/item/1878-2020-rik-naihirshyi-rik-v-istorii-turyzmu> (accessed March 4, 2024).

8. Kholod S. B., Lymonova E. M.. (2021) Zakhody podolannya kryzy, sprychynenoyi pandemiyei COVID-19, u turystychnomu sektori: dosvid Ispaniyi [Measures to overcome the crisis caused by the COVID-19 pandemic in the tourism sector: the experience of Spain]. *European vector of economic development*, no. 2 (31), pp. 38–45. Available at: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/view-ByFileId/1467603> (accessed March 5, 2024).

9. Lotots'ka N. (2023) Ponad tretynu terytoriyi Ukrainy zabrudnena minamy ta vybukhivkoyu – Henshtab [More than a third of the territory of Ukraine is contaminated by mines and explosives – General Staff]/ Available at: [https://lb.ua/society/2023/10/21/580588\\_ponad\\_tretynu\\_teritorii\\_ukraini.html](https://lb.ua/society/2023/10/21/580588_ponad_tretynu_teritorii_ukraini.html) (accessed March 5, 2024).

10. Ukrainyina vpershe v istoriyi ocholyla Yevropeys'ku Komisiyu Vsesvitn'oyi turystychnoyi orhanizatsiyi OON [For the first time in history, Ukraine headed the European Commission of the UN World Tourism Organization]. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/ukraina-vpershe-v-istorii-ocholyla-ievropeysku-komisiyu-vsesvitnoi-turystychnoi-orhanizatsiyi-oon> (accessed March 5, 2024).

11. Zakon Ukrainy «Pro turyzm». [Law of Ukraine «On Tourism»]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text> (accessed March 5, 2024).

12. Rozporyadzhennya Kabinetu ministriv Ukrainy № 84-r vid 03.02.2021 roku «Pro zatverdzhennya planu zakhodiv shchodo pidtrymky sfery kul'tury, okhorony kul'turnoyi spadshchyny, rozvytku kreatyvnykh industriy ta turyzmu» [Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 84-r dated February 3, 2021 "On approval of the plan of measures to support the sphere of culture, protection of cultural heritage, development of creative industries and tourism"]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/84-2021-%D1%80#Text> (accessed March 5, 2024).

13. DART: Stvorennya turystychnykh klasteriv i rozrobka karty marshrutiv pam'yati – priorytety na 2024 rik [DART: Creation of tourist clusters and development of a map of memory routes – priorities for 2024]. Available at: <https://interfax.com.ua/news/general/965638.html> (accessed March 5, 2024).

14. Kozachchyna – heroyichna storinka v istoriyi Ukrainy. Tematychna vystavka Universal'noho pidsobnoho fondu Viddilu kompleksnoho bibliotechnoho obsluhovuvannya [Kozachchyna is a heroic page in the history of Ukraine. Thematic exhibition of the Universal Auxiliary Fund of the Department of Comprehensive Library Services]. Available at: <http://www.nbu.gov.ua/node/5895#:~:text=> (accessed March 5, 2024).

15. Andrushchenko V. L., Fedosov V. M. (1995) *Zaporoz'ka Sich yak ukraiyins'kyi fenomen* [Zaporozhye Sich as a Ukrainian phenomenon] / ed. V. M. Fedosov Kyiv: Zapovit. (in Ukrainian)

16. Smoliy V. A. (ed.) (2007) *Entsyklopediya istoriyi Ukrainy* [Encyclopedia of the history of Ukraine]/ Kyiv: Naukova dumka, vol. 4, p. 403.

17. Pochatky kozats'koyi ery ukraiyins'koyi istoriyi [The beginnings of the Cossack era of Ukrainian history]. Available at: [https://pidru4niki.com/15100827/istoriya/pochatki\\_kozatskoyi\\_eri\\_ukraiyinskoj\\_istoriyi](https://pidru4niki.com/15100827/istoriya/pochatki_kozatskoyi_eri_ukraiyinskoj_istoriyi) (accessed March 5, 2024).

18. Tyahyn' [Tyahyn']. Available at: <https://uk.wikipedia.org/wiki/> (accessed March 6, 2024).

19. Hranovs'kyi D. (2022) Okrim lyuds'kykh i material'nykh zbytkiv, viyna – tse zavzhdy rushiy natsional'no-derzhavnoho prohresu [In addition to human and material losses, war is always a driver of national-state progress]. Available at: <https://zoloto.city/articles/220813/okrim-lyudskih-i-materialnih-zbitkiv-vijna-ce-zavzhdi-rushij-nacionalno-derzhavnogo-progresu> (accessed March 6, 2024).

20. Kakhovs'ka HES. Navishcho pry yiyi budivnytstvi buly zatopleni Zaporoz'ki Sichi? [Kakhovskaya HPP. Why were Zaporozhye Sichi flooded during its construction?]. Available at: <https://glavcom.ua/digest/kakhovska-hes-navishcho-pri-jiji-budivnytstvi-buli-zatopleni-zaporozki-sichi-933624.html#:~:text=> (accessed March 6, 2024).

21. Rishennia partii ta uriadu z hospodarskykh pytan [Decisions of the party and government on economic issues]. In 5 vols: Collected documents for 50 years. T. 3. 1941-1952. Vol. 3, pp. 648–652.

22. U 1941 rotsi bulo pidirvano DniproHES, shchob zupynyty nimtsiv. Skil'ky lyudey zahynulo? [In 1941, the Dnipro HPP was blown up to stop the Germans. How many people died?]. Available at: <https://www.radiosvoboda.org/a/pidryv-dniprohes-u-1941-rotsi/31415294.html> (accessed March 6, 2024).

23. Yak vyroblyayet'sya porokh z bavovny: tekhnolohiya, protses ta zastosuvannya [How cotton powder is made: technology, process and application] Available at: <https://ac.lviv.ua/poradi-dlya-domu/>



---

yak-viroblyaietsya-porokh-z-bavovni-tehnologiya-proces-ta-zastosuvannya.html (accessed March 6, 2024).

24. Dub V. V., Tereshkin O. H., Kramarenko D. P. (October 12, 2023) Ruynuvannya Kakhovs'koyi HES yak stymul rozvytku arkeolohiyi ta arkeolohichnoho turyzmu [Destruction of the Kakhovskaya HPP as a stimulus for the development of archeology and archaeological tourism]. Proceedings of the suchasni tendentsiyi rozvytku industriyi hostynnosti. Lviv: LDUFK named after Ivan Bobersky, pp. 265–267.

25. Kamyana Sich [Kamyana Sich]. Available at: <https://uk.wikipedia.org/wiki> (accessed March 6, 2024).

26. Smoliy V. A. (ed.) (2007) Entsyklopediya istoriyi Ukrainy [Encyclopedia of the history of Ukraine]. Kyiv: Naukova dumka, vol. 3, p. 271.

27. Katastrofa na Kakhovs'kiy HES: naukovtsi rozbyrayut'sya, chy varto vidnovlyuvaty stantsiyu [Disaster at the Kakhovskaya HPP: scientists are considering whether to restore the station]. Available at: <https://zprz.city/news/view/katastrofa-na-kahovskij-ges-naukovtsi-rozbyrayutsya-chi-var-to-vidnovlyuvati-stantsiyu#:~:text=> (accessed March 6, 2024).

---

УДК 338.48:339.138.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.37>**Нікітенко К.С.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент готельно-ресторанного та туристичного бізнесу й іноземних мов,  
в.о. завідувача кафедри готельно-ресторанного  
та туристичного бізнесу й іноземних мов,  
Херсонський державний аграрно-економічний університет  
(м. Херсон / м. Кропивницький)  
ORCID: [https://orcid.org/0000\\_0001\\_8423\\_5605](https://orcid.org/0000_0001_8423_5605)

**Nikitenko Katerina**

Kherson State Agrarian and Economic University  
(Kherson / Kropyvnytskyi)

## ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК НОВА ПАРАДИГМА УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТУРИЗМУ

## DIGITALIZATION AS A NEW PARADIGM FOR TOURISM DEVELOPMENT MANAGEMENT

Стаття розглядає роль цифровізації в сучасному управлінні розвитком туризму. Автори досліджують вплив цифрових технологій на туристичну галузь та їх потенційні можливості для поліпшення якості послуг і збільшення конкурентоспроможності. Робиться акцент на новій парадигмі управління, яка базується на використанні цифрових інструментів для аналізу, планування та маркетингу у туристичній сфері. Автори надають приклади успішних впроваджень цифрових рішень у туристичні послуги та розглядають потенційні переваги цифровізації для розвитку туризму у майбутньому. Зокрема, стаття аналізує вплив цифровізації на процеси бронювання, маршрутизації та споживання туристичних послуг, враховуючи зростання використання мобільних пристроїв та інтернету. Досліджуються важливі аспекти цифрової трансформації, такі як впровадження систем онлайн-бронювання, використання розширеної та віртуальної реальності для покращення туристичного досвіду.

**Ключові слова:** цифровізація, туристичні підприємства, соціальні мережі, євроінтеграція, кризостійкість, розвиток.

The article examines the role of digitization in modern tourism development management. The authors explore the impact of digital technologies on the tourism industry and their potential for improving service quality and enhancing competitiveness. Emphasis is placed on a new management paradigm based on the use of digital tools for analysis, planning, and marketing in the tourism sector. The authors provide examples of successful implementations of digital solutions in tourism services and discuss the potential advantages of digitization for tourism development in the future. Specifically, the article analyzes the impact of digitization on booking, routing, and consumption processes in tourism services, considering the increasing use of mobile devices and the internet. Important aspects of digital transformation are examined, such as the implementation of online booking systems, the use of augmented and virtual reality to enhance the tourist experience, and the application of blockchain technologies to ensure security and transparency in tourism transactions. Based on the analysis of various studies and practical examples, the article highlights the perspectives and challenges associated with the implementation of digital innovations in the tourism industry and draws conclusions regarding the further development opportunities of the tourism sector in the context of digital transformation. The article delves into how digitization is reshaping the landscape of tourism management, driving efficiency, innovation, and competitiveness. By leveraging digital tools and technologies, tourism stakeholders can gain insights into consumer behavior, tailor experiences, and streamline operations. Furthermore, the integration of augmented and virtual reality offers immersive and interactive experiences for travelers, enhancing engagement and satisfaction.

*Additionally, blockchain technology ensures trust and security in transactions, fostering a more transparent and accountable tourism ecosystem. Despite the promising prospects of digitalization, challenges such as digital divide, data privacy concerns, and technological infrastructure gaps need to be addressed to fully harness its potential. In conclusion, the article underscores the transformative power of digitization in the tourism industry and underscores the importance of strategic adaptation to capitalize on its benefits while mitigating associated risks.*

**Keywords:** digitization, tourist enterprises, social networks, Eurointegration, crisis resilience, development.

**Постановка проблеми.** Сучасний туристичний бізнес зазнає значних змін. Це зумовлено передусім впливом викликів, продиктованих економічними, політичними та, найголовніше, біологічними факторами. Експерти прогнозують туристичному бізнесу цілу низку змін і трансформацій, які у найближчі роки можуть суттєво змінити структуру світового туристичного ринку.

Цифрові рішення розглядаються як фактор, що має значний вплив на трансформацію туристичної галузі як зараз, так і в майбутньому. Як прогнозують експерти, його вплив лише посилюватиметься. Цифрові сервіси називають одним із найперспективніших інструментів сталого розвитку туристичного сектора та комплексного просування туристичних продуктів. Прогнозується, що цифрові рішення супроводжуватимуть туристів на всіх етапах – від планування відпочинку до обміну враженнями після його завершення.

Попри значну кількість наукових досліджень, присвячених цифровізації, питання цифрового забезпечення бізнес-процесів у сфері туризму все ще недостатньо висвітлені в наукових колах. Це пов'язано з високим рівнем невизначеності на туристичному ринку, швидкими темпами розвитку інноваційних цифрових технологій та неможливістю забезпечення високого рівня достовірності прогнозів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження базувалося на теоретичних та методологічних підходах відомих вчених як з-за кордону, так і на вітчизняній науковій сцені, зокрема, В.О. Бабенка, Р.Б. Кожухівської, В.О. Непочатенка, А.Ю. Парфіненка. Взаємозв'язки між існуючою галуззю гостинності та концепціями «Індустрії 4.0» або четвертої промислової революції, такими як Інтернет речей, віртуальна та доповнена реальність, блокчейн, великі дані, штучний інтелект і робототехніка, досліджувалися в публікаціях зазначених авторів, таких як Г.А. Бубля, С.М. Цвілий та інші. Однак ця проблематика залишається досить новою, недостатньо вивченою і потребує подальших досліджень.

**Формулювання цілей статті.** Мета статті полягає у вивченні та аналізі ролі цифровізації як нової парадигми управління розвитком туризму.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасний стан туристичної індустрії характеризується серйозною кризою, викликаною пандемією COVID-19. За прогнозами Всесвітньої туристичної організації (UNWTO), доходи від міжнародного туризму скоротяться на 320 мільярдів доларів, що більш ніж утричі перевищує втрати під час глобальної економічної кризи 2009 року.

З іншого боку, для зменшення впливу негативних наслідків пандемії, бізнес-процеси в туризмі все більше переходять у інноваційний цифровий простір – інформаційно-комунікаційне середовище для взаємодії з споживачами послуг і просування туристичних можливостей. Цифровізація стала важливим інструментом, який сприятиме відновленню та подальшому розвитку сфери туризму після пандемії COVID-19.

Пандемія прискорила і без того високі темпи впровадження цифрових технологій на всі етапи формування, просування та споживання туристичного продукту, внесла корективи у функціонування туристичної галузі загалом і в поведінку туристів зокрема. Вже сьогодні туризм і його стандарти значно відрізняються від того, що було на ринку ще десять років тому. Сучасні цифрові технології сприяють підвищенню комфортності та інформованості туристів. Туристичний попит вже давно залежить

не лише від турагентства, але й від інфраструктури, доступності інформації, роботи систем бронювання та інноваційних технологій "розумних міст".

Безліч чинників, що впливають на туристичний попит, сформували нове соціокультурне явище – «розумний турист», для якого цифрові комунікації стали невід'ємною частиною якісного відпочинку. Розумний турист відрізняється новими поведінковими звичками (унікнення масового і пасивного туризму), новими моделями споживання (використання інтелектуальних платформ для збагачення туристичних вражень), новими бізнес-моделями (персоналізовані послуги для задоволення специфічних потреб) і тісним зв'язком із цифровими технологіями та сталим розвитком.

Розумний турист ретельно готується до майбутньої подорожі та її організації, уважно підбирає тур і його складові, часто самостійно організовує подорож. Для цього він використовує численні сервіси і вебсайти, читає статті та відгуки, досліджує можливості туристичних дестинацій, включаючи цифрові. Аналіз пошукових запитів платформи Google показує, що в середньому до одного користувача при плануванні поїздки припадає близько 400 запитів. На сучасному етапі понад 75% мандрівників готують поїздки за допомогою онлайн-сервісів, таких як: бронювання готельних послуг Booking.com, оренда житла через AirBnB, пошук дешевих авіаквитків, готелів та оренда авто через SkyScanner, бронювання авіаквитків онлайн через AviaSales, співтовариство самостійних мандрівників CouchSurfing та інші.

На українському ринку було запущено інноваційний сервіс для туристів, який сприяє створенню унікальних пропозицій та забезпечує планування індивідуальних подорожей з урахуванням особистих можливостей і переваг туриста. На сервісі представлені різноманітні пропозиції туроператорів, екскурсійних бюро (понад 300 авторських маршрутів), музеїв, парків і ресторанів. Крім того, сервіс надає послуги з бронювання і придбання квитків на літаки, потяги та інші види транспорту.

Дані таких сервісів формують туристичні BigData і використовуються для аналізу інформації, складання прогнозів на наступні туристичні сезони, сприяючи сталому розвитку галузі та переходу до нового напрямку – smart-туризму.

Напрямок smart-туризму поєднує в собі планування туризму на території, застосування принципів сталого розвитку до ланцюжка створення вартості, впровадження цифрових технологій у туристичні враження та надання послуг, ефективне управління ресурсами і здатність реагувати на потреби та особливості поведінки туристів.

Завдяки цифровим каналам smart-туризм формує доступний для всіх інноваційний простір, спрощує взаємодію та інтеграцію середовища і гостя, підвищує якість послуг і одночасно зберігає туристичні визначні пам'ятки за допомогою зважених рішень щодо трафіку і прогнозування попиту, тобто сприяє сталому розвитку туристичної території завдяки цифровим технологіям.

Слід зазначити, що тенденції цифровізації та уберизації (замінення посередників цифровими платформами) проявилися вже досить давно, однак в умовах пандемії COVID-19 вони значно посилюються. Цифровізацію менеджменту та маркетингу туризму варто розглядати окремо, розділяючи її на зовнішню і внутрішню.

Що стосується зовнішньої цифровізації, мова йде про систематичний перехід комунікаційних процесів з клієнтами в цифрове середовище. Оскільки у споживачів туристичних послуг недостатньо часу (або існують інші обмеження) для особистих зустрічей з турагентами для обговорення варіантів відпочинку, вони віддають перевагу самостійному пошуку інформації в мережі. Ситуація, коли клієнт приходить в офіс турагентства з наперед обраним напрямком та готелем, досить поширена. Отже, основним завданням стає вибір туру на сайті туроператора.

На веб-сайті туроператора потенційні клієнти туристичних продуктів також не залишаються наодинці з наявними запитаннями: оперативно включається співробітник у чаті або чат-бот. Оперативність реакції при комунікації з клієнтом та ефективність вирішення його питання виступають у цьому випадку визначальними факторами.

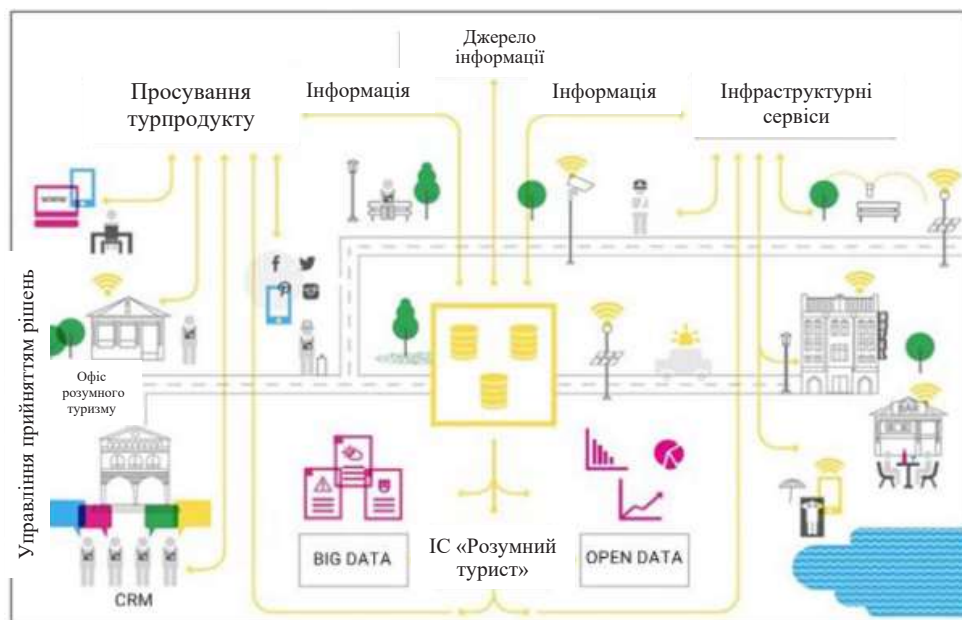


Рис. 1. Концептуальна модель смарт-туризму



Рис. 2. Цифрова трансформація управління та маркетингу в туризмі

У країнах Європи спостерігається тенденція зменшення частки звернень до традиційних туроператорів, зокрема, в офіс турагентства приходять не більше третини споживачів туристичних послуг. Відповідно, дві третини потенційних користувачів туристичних продуктів використовують онлайн-сервіси, причому їх частка зростає з року в рік.

Виділяються два напрямки онлайн-продажів:

- споживачі туристичних послуг придбають окремо транспорт (авіа та залізничні квитки) та розміщення (готелі), формуючи тур самостійно. Зараз туристи активно бронюють тури онлайн, самостійно формуючи їх із окремих складових послуг;
- туристичні агентства активно освоюють онлайн, просуваючи готові туристичні продукти.

Щодо туроператорів, робота з клієнтом не завершується після онлайн-продажу. Цифрові технології надають можливість здійснювати супровід та отримувати зворотний зв'язок, тобто післяпродажного обслуговування, що полягає в відстеженні відпочинку клієнта на всіх етапах та отриманні від нього оцінки наданого сервісу з різних позицій.

Внутрішня цифровізація проявляється в тенденції розвитку CRM-систем (систем управління взаємовідносинами з клієнтами), що триває, та автоматичних інструментів для постановки задач і планування. При вмілому застосуванні впровадження таких інструментів стане фактором підвищення конкурентоспроможності туристичних організацій. Завдяки автоматизації інструментарію для керівного складу звільняється головний ресурс – вільний час, який витрачається на освоєння супутніх ринкових ніш та вивчення нових технологій ведення бізнесу. Освоєння супутніх (паралельних) ринкових ніш особливо важливе в динамічно змінюючихся умовах туристичного ринку для забезпечення власного виживання, оскільки відсоток самостійних туристів постійно зростає, і туристичним компаніям доводиться шукати нові джерела доходу.

З кожним роком зміцнюється тенденція відмови від класичної схеми продажу пакетних турів. Споживачі туристичних послуг активно придбають авіабілету за допомогою сервісу SkyScanner, а Travel.ua на сьогоднішній час змінив традиційний ринок бронювання номерів в готелях. Інші стандартні операції, які є частиною процесу формування турпродукту, також очікують аналогічні перспективи автоматизації та переходу на цифру. Наприклад, оформлення страховки, на сьогодні можливо реалізувати на базі додатку, подібного EasyInsurance. Протягом кількох хвилин додаток дозволяє оформити страховий поліс, причому крім видачі самого документа в межах страховки можна отримати круглодобову невідкладну консультацію від відповідного лікаря. Фахівці служби підтримки в EasyInsurance користуються всіма основними месенджерами, а спілкування з клієнтами відбувається, зокрема, українською мовою. Перекладачі та сервіси для пошуку визначних місць також переходять в додатки.

Згідно з результатами дослідження, проведеного Booking.com, було встановлено, що третина аудиторії світових споживачів туристичних послуг зацікавлена у допомозі штучного інтелекту під час планування подорожей. Шляхом запитів у пошукових системах користувачі залишають в мережі достатньо особистої інформації, розкривають свої уподобання, виявляючи найбільш зручні для себе способи оплати та обсяги запланованих витрат на відпочинок. За результатами дослідження, для 50% респондентів виявилось не важливо, хто допомагає в плануванні поїздки – живий оператор або чат-бот. Якщо сервіс вибору туру або бронювання готелю запропонує відповідний варіант, то ймовірність його придбання значно зростає. Великі онлайн-сервіси продовжать розвивати власний штучний інтелект, їх досвід поступово підхоплюють і менші гравці ринку туристичних послуг. Ще один інструмент цифровізації у сфері туризму – технологія блокчейн. Це, насамперед, безпека здійснення прозорих транзакцій без участі банківських структур різних країн і шанс внезапного блокування картки.

При цьому є можливість захисту свого криптовалютного гаманця, принаймні, двофакторною авторизацією. Користь для туриста полягає в тому, що з'являється перспектива довгих подорожей без необхідності возити з собою документи та гаманець. Завдяки транзакціям в рамках технології блокчейн не можна в повній мірі вирішити питання безпеки, але це зручна альтернатива. Ще один важливий аспект використання блокчейн - збір та зберігання в єдиному просторі даних про придбані квитки, заброньовані номери, використовувані програми лояльності, маршрути тощо. Подібна інформація потрібна всім представникам туристичної галузі, оскільки знання про фактичні уподобання туристів дають можливість передбачити їхні бажання, а, отже, підвищити у майбутньому власну конверсію.

**Висновки.** Можна зробити висновок про існування деяких об'єктивних передумов для створення української цифрової платформи smart-туризму. По-перше, це досягнутий на даний момент високий рівень цифровізації основних бізнес-процесів у галузі туризму та гостинності. Крім того, з'явлення розумних туристів та цифрових мандрівників вимагає змін в інформаційно-комунікаційній інфраструктурі та бізнес-моделях галузі туризму в Україні. Створення цифрової платформи smart-туризму доцільно розглядати в умовах державно-приватного партнерства з урахуванням інтересів як комерційних структур і держави, так і громадян, які подорожують і проживають у туристичних напрямках. Для цього потрібно досягти згоди щодо співпраці та інтеграції інтересів державних установ, приватних компаній та органів самоврядування, а також місцевих представників урядових структур та спільнот. Це дозволить стимулювати і контролювати загальну участь на різних етапах розвитку туристичного напрямку. Тільки в такому випадку можна говорити про створення передумов (у частині цифрових рішень) для ефективного розвитку туризму на міжнародному, національному та регіональному рівнях.

#### Список використаних джерел:

1. The Digital Economy and Society Index (DESI) 2020. European Commission. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/digital-economy-and-society-index-desi-2020>
2. Ящишина І.В. Реалізація концепції smart-туризму: світовий досвід та вітчизняна практика. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2019. № 14. С. 54–59. DOI: [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2019-14\(42\)-54-59](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2019-14(42)-54-59)
3. Маховка В.М. Інтерактивні та Smart-Технології в туризмі. *Методологія та практика сталого розвитку туризму* : кол. моногр. Полтава : Астрія, 2018. С. 148–155.
4. Mobile AR: Who's Using it? When? And How? ARtillery Intelligence. URL: <https://artillery.co/artillery-intelligence/mobilear-usage-and-consumer-attitudes/>
5. Kečkeš A.L., Tomicic I. Augmented Reality In Tourism – Research And Applications Overview. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*. 2017. Vol. 15. Is. 1. P. 158–168. DOI: <https://doi.org/10.7906/indecs.15.2.5>
6. Про досвід використання доповненої реальності в Україні. Zruchno.Travel. URL: <https://zruchno.travel/ObjectSearch?ObjectType=2&Cat=18&RegionId=1&DateStart=2019-01-04&DateEnd=2021-01-04&CurrentPage=2&lang=ua>
7. Keller B., Shmidt R., Möhring M., Bayer C. R. Augmented Reality In The Travel Industry: A Perspective How Modern Technology Can Fit Consumer's Needs In The Service Industry. *Naples Forum on Service*. Naples, Italy, 2015. P. 101–120.
8. Корогенько О. Не виходячи з дому: віртуальні екскурсії музеями і не тільки. *Bazilik*. URL: <https://bazilik.media/ne-vykhodjacyh-z-domu-virtualni-ekskursii-muzeiamy-i-ne-tilky/>
9. Топ-10 найкращих віртуальних екскурсій в Україні. Уніан. 2020. URL: <https://www.unian.ua/tourism/lifehacking/10922969-top-10-naykrashchih-virtualnih-ekskursiy-v-ukrajini.html>
10. Гапоненко Г.І., Василенко В.Ю., Євтушенко О.В., Шамара І.М. Проблеми та перспективи впровадження блокчейн-технологій у туристичній галузі України. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм»*. 2021. № 14. С. 217–224. DOI: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-14-14>

11. Virtual Reality and Augmented Reality Device Market Worth \$1.8 Billion in 2018. techradar.pro. 2018. URL: <https://www.ccsinsight.com/press/companynews/3451-virtual-reality-and-augmented-realitydevice-market-worth-18-billion-in-2018>

12. Kirilov Yu.E., Granovskaya V.G., Aleshchenko L.O. Economic mechanism of formation of competitive advantages of subjects of tourist branch. *International scientific-practical journal "Economics of AIC"*. 2020. No. 5(45).

### References:

1. The Digital Economy and Society Index (DESI) 2020. European Commission. Available at: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/digital-economy-and-society-index-desi-2020>

2. Yashchysyna I. V. (2019) Realizatsiia kontseptsii smart-turyzmu: svitovyi dosvid ta vitchyzni-ana praktyka [Realization of the Smart Tourism Concept: World Experience and Domestic Practice]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiia». Seriia «Ekonomika»*, no. 14, pp. 54–59. DOI: [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2019-14\(42\)-54-59](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2019-14(42)-54-59)

3. Makhovka V. M. (2018) Interaktyvni ta Smart-Tekhnolohii v turyzmi [Interactive and Smart Technologies in Tourism]. In *Metodolohiia ta praktyka staloho rozvytku turyzmu*. Poltava: Astraia, pp. 148–155.

4. Mobile AR: Who's Using it? When? And How? Artillery Intelligence. Available at: <https://artillery.co/artillery-intelligence/mobilear-usage-and-consumer-attitudes/>

5. Keckes A. L., and Tomicic I. (2017) Augmented Reality in Tourism – Research and Applications Overview. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, vol. 15, no. 1, pp. 158–168.

6. Pro dosvid vykorystannia dopovненоi realnosti v Ukraini [About the Experience of Using Augmented Reality in Ukraine]. Zruchno.Travel. Available at: <https://zruchno.travel/ObjectSearch?ObjectType=2&Cat=18&RegionId=1&DateStart=2019-01-04&DateEnd=2021-01-04&CurrentPage=2&lang=>

7. Korotenko O. Ne vykhodiachy z domu: virtualni ekskursii muzeiamy i ne tilky [Without Leaving Home: Virtual Tours of Museums and Beyond]. Bazilik. Available at: <https://bazilik.media/ne-vyk-hodiachy-z-domu-virtualni-ekskursii-muzeiamy-i-ne-tilky/>

8. Keller B. et al. (2015) Augmented Reality In The Travel Industry: A Perspective How Modern Technology Can Fit Consumer's Needs In The Service Industry. In *Naples Forum on Service*. Naples, Italy. P. 101–120.

9. Top-10 naikrashchykh virtualnykh ekskursii v Ukraini [Top 10 Best Virtual Tours in Ukraine]. (2020). Unian. Available at: <https://www.unian.ua/tourism/lifehacking/10922969-top-10-naykrash-chih-virtualnih-ekskursiy-v-ukrajini.html>

10. Haponenko H. I. et al. (2021) Problemy ta perspektyvy vprovadzhennia blokchein-tekhnologii u turystychnii haluzi Ukrainy [Problems and Prospects of Implementation of Blockchain Technologies in the Tourist Industry of Ukraine]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V. N. Karazina. Seriia «Mizhnarodni vidnosyny. Ekonomika. Krainoznavstvo. Turyzm»*, no. 14, pp. 217–224. DOI: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-14-14>

11. Virtual Reality and Augmented Reality Device Market Worth \$1.8 Billion in 2018. (2018). techradar.pro. Available at: <https://www.ccsinsight.com/press/companynews/3451-virtual-reality-and-augmented-realitydevice-market-worth-18-billion-in-2018>

12. Kirilov Yu. E., Granovskaya V. G., Aleshchenko L. O. (2020) Economic mechanism of formation of competitive advantages of subjects of tourist branch. *International scientific-practical journal "Economics of AIC"*, no. 5 (45).



УДК 338.487(911.3)

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.38>**Носирєв О. О.**

кандидат географічних наук, доцент,  
Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4089-3336>

**Nosyriev Oleksandr**

National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"

## ЛІКУВАЛЬНО-ОЗДОРОВЧИЙ ТУРИЗМ: ТЕНДЕНЦІЇ ТА СТРАТЕГІЧНІ ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ

### HEALTH TOURISM: TRENDS AND STRATEGIES VECTORS OF DEVELOPMENT

Метою дослідження є комплексний огляд сучасних особливостей лікувально-оздоровчого туризму у галузевому та регіональному розрізах, дослідження організаційно-економічних складових цієї сфери з фокусуванням на функціонування санаторно-курортного комплексу та ідентифікація пріоритетних стратегічних векторів активізації й розвитку лікувально-оздоровчого туризму в Україні. Розглянуто особливості природно-лікувальних ресурсів, які наявні на території України та є базисом розвитку та функціонування лікувально-оздоровчого туризму. Ринок лікувально-оздоровчих послуг вважається одним із найпрогресивніших видів серед туристичних ринків України, а також пріоритетним напрямом туристичної сфери, який найбільше потребує грамотної координації та наукового обґрунтування для успішного подальшого функціонування. Україна має великий обсяг мінеральних вод, лікувальних грязей, кліматичні умови та природні ресурси, які потенційно можуть виводити український лікувально-оздоровчий туризм на європейський (а, можливо, й світовий) туристичний ринок. Зазначено, що зовнішні фактори: недостатність фінансування на медичну та соціальну сферу, погіршення платоспроможності населення, викликане нестабільною політичною ситуацією, безперервним військовим конфліктом, застарілість інфраструктури санаторно-курортного комплексу та інші несприятливі чинники негативно позначаються на тенденціях лікувально-оздоровчого туризму. Лікувально-оздоровчий туризм у своєму розвитку безпосередньо залежить й від ефективності функціонування санаторно-курортного комплексу країни. Професіоналізм українських лікарів має виступати додатковим потужним фактором, який необхідно використовувати у стратегіях активізації та розвитку лікувально-оздоровчого туризму. Окрім того, лікувально-оздоровчий туризм має виконувати й реабілітаційні функції, зокрема, реабілітацію осіб, які безпосередньо постраждали від наслідків військових дій, а у повосенний час саме на сферу лікувально-оздоровчого туризму має бути покладено окрім безпосередньо лікувальної, ще й соціально-психологічну реабілітацію значної кількості населення.

**Ключові слова:** лікувально-оздоровчий туризм, природні ресурси, санаторно-курортний комплекс, стратегія туризму, медичний туризм, організація туризму, інфраструктура туризму, рекреація, курорти, розвиток туризму.

*The purpose of the study is a comprehensive overview of the modern features of medical and health tourism in the sectoral and regional sections, the study of organizational and economic components of this sphere with a focus on the functioning of the sanatorium and resort complex, and the identification of priority strategic vectors for the activation and development of medical and health tourism in Ukraine. The features of natural healing resources that are available on the territory of Ukraine and are the basis for the development and functioning of medical and health tourism are considered. The market of medical and health services is considered one of the most progressive types among the tourist markets of Ukraine, as well as a priority direction of the tourism sphere, which most needs competent coordination and scientific justification for successful further functioning. Ukraine has a large volume of mineral waters, healing mud, climatic conditions*

*and natural resources, which can potentially bring Ukrainian medical and health tourism to the European (and possibly world) tourist market. It is noted that external factors: insufficient funding for the medical and social spheres, the deterioration of the population's ability to pay, caused by the unstable political situation, the continuous military conflict, the obsolescence of the infrastructure of the sanatorium-resort complex and other unfavorable factors have a negative impact on the trends of medical and health tourism. Medical tourism in its development directly depends on the effectiveness of the functioning of the country's sanatorium-resort complex. The professionalism of Ukrainian doctors should be an additional powerful factor that must be used in strategies for the activation and development of medical tourism. In addition, medical and health tourism should perform rehabilitative functions, in particular, the rehabilitation of persons directly affected by the consequences of military actions, and in the post-war period, the field of medical and health tourism should be entrusted not only with medical, but also with social and psychological rehabilitation a significant number of the population.*

*Keywords: health tourism, natural resources, sanatorium resort complex, tourism strategy, medical tourism, tourism organization, tourism infrastructure, recreation, resorts, tourism development.*

**Постановка проблеми.** Лікувально-оздоровчий туризм сьогодні посідає одне з ключових місць соціально-економічної сфери життя людей, що значною мірою й вплинуло на його динамічний розвиток, як на вітчизняному, так і на міжнародному туристичному ринку. Головною сутністю лікувально-оздоровчого туризму є ефективне поєднання культурно-пізнавальної діяльності на фоні оздоровчого ефекту. Варто зазначити, що цей вид туризму має розгалужену типологію та низку характерних особливостей, які виокремлюють його від інших видів туризму.

Згідно зі статистикою, медичні та оздоровчі подорожі є фокусом міжнародного туристичного обміну. Приблизно 56%, або 784 мільйони людей щорічно подорожують у відпустку, на відпочинок або для розваг (дані за 2019 рік від UNWTO). Тим часом лікувальні та візити до родичів та друзів, а також паломницькі або релігійні подорожі, займають близько 27% всіх міжнародних відвідувань.

На сьогодні ключовими драйверами оздоровчого та медичного туризму є відсутність медичної страховки та послуг в країні пацієнта, нижчі витрати, якісніший догляд, оздоровчі процедури, недоступні в країні клієнта, мобільність оформлення карти лікування та короткі періоди очікування на надання медичних та оздоровчих послуг [1].

Політична нестабільність, глибока фінансово-економічна криза призводять до зростання вартості послуг лікувально-оздоровчого туризму за невисокої якості його надання. Це спричиняє суттєве скорочення попиту та зменшення завантаженості санаторно-курортних підприємств, яка наразі знаходиться на позначці близько 40%.

В сучасних умовах напруженої соціально-економічної та екологічної ситуації зміцнення здоров'я всіх вікових груп населення стає нагальною потребою. Це обумовлює необхідність розробки ефективного механізму розвитку лікувально-оздоровчого туризму та підтримки санаторно-курортної галузі [2].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Лікувально-оздоровчий туризм є предметом уваги значної кількості науковців та дослідників, які розглядали чисельні аспекти функціонування цієї важливої сфери.

Вагомий внесок у дослідження лікувально-оздоровчого туризму здійснили М. Рутинський та В. Петранівський [12], які досліджували цілі та підходи до організації цього виду туризму.

Лікувально-оздоровчий туризм перебуває й у площині уваги фахівців та аналітиків Державного агентства розвитку туризму (ДАРТ) [9] та фахівців ДУ «Український НДІ медичної реабілітації та курортології МОЗ України». Питання сутності лікувально-оздоровчого туризму перебувало в площині уваги дослідників [5]. Колектив авторів [16] розглядали сучасні аспекти, фактори впливу та перспективи розвитку медичного та лікувально-оздоровчого туризму в Україні.

Дослідження О. Шеки [14] має фокусування на глобальних трендах та інноваційних підходах до організації лікувально-оздоровчого туризму на курортах. Економічні аспекти суб'єктів ринку лікувально-оздоровчого туризму також привернули увагу дослідників [10]. Автори С.Р. Мороз та Ю.Б. Феленчак [15] також звернули увагу на сучасні тенденції розвитку санаторно-курортного господарства у туристичному комплексі України. Науковці О.С. Билим та К.О. Дернова [7] досліджували проблематику розширення послуг лікувально-оздоровчого туризму в Україні.

Дослідники А.Е. Молодецький та В.А. Остра [13] дослідили особливості функціонування та тенденції лікувально-оздоровчого туризму в регіонах Українських Карпатах та Причорномор'я. Колективом дослідників [3] окреслено генезис проблематики та завдань планування лікувально-оздоровчого туризму. Майбутній розвиток та питання стратегічного управління розвитком лікувально-оздоровчого туризму на регіональному рівні привернули увагу Г.М. Брусільцевої [2]. Стан та перспективи цього туристичного напрямку також окреслювали автори [1] та [6].

**Формулювання цілей статті.** Ринок лікувально-оздоровчих послуг вважається одним із найпрогресивніших видів серед туристичних ринків України, а також пріоритетним напрямом туристичної сфери, який найбільше потребує грамотної координації та наукового обґрунтування для успішного подальшого функціонування. Тому метою статті є комплексне оглядове дослідження сучасних особливостей лікувально-оздоровчого туризму у галузевому та регіональному розрізах, дослідження організаційно-економічних складових цієї сфери з фокусуванням на функціонування санаторно-курортного комплексу та ідентифікація пріоритетних стратегічних векторів активізації й розвитку лікувально-оздоровчого туризму в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** У структурі сучасного туризму в Україні особливо важливим та затребуваним напрямом є лікувально-оздоровчий туризм, який обслуговується спеціалізованими санаторно-курортними закладами та супровідною туристичною інфраструктурою, включаючи заклади харчування, гостинності, розваг, а також транспортні підприємства, туристичні організації. Ці організації найчастіше є суб'єктами ринкової діяльності й мають свої власні ресурси та економічні інтереси, взаємодіючи та конкуруючи між собою за платоспроможний попит населення та закордонних візитерів на лікувально-оздоровчі послуги [3].

Лікувально-оздоровчий туризм охоплює два ключові напрями: лікування та оздоровлення. Якщо розглядати ці складові окремо, вони характеризують два поширені види туризму: медичний та оздоровчий. Головною відмінністю між ними є сама мета подорожі: медичний туризм спрямований на отримання медичної допомоги або лікування, тоді як оздоровчий туризм спрямований на покращення загального стану здоров'я та відновлення сил. У випадку медичного туризму туристу необхідне лікування через наявні проблеми зі здоров'ям, що потребують медичного втручання. У випадку лікувально-оздоровчого спрямування турист, який переслідує оздоровчі цілі, зазвичай відвідує місця з підвищеним лікувальним потенціалом для профілактичних процедур та надання комфортних умов для відновлення організму.

Лікувально-оздоровчий туризм поєднує в собі елементи як медичного, так і оздоровчого туризму, й надає послуги як лікувальної (медичної), так і оздоровчої спрямованості. Такий вид туризму сприяє не лише лікуванню конкретних захворювань, але й загальному покращенню стану здоров'я та підтримці його на відповідному рівні (рис. 1).

Останнім часом ринок лікувально-оздоровчих послуг перетворюється: традиційні санаторії та курорти вже не обмежуються лікуванням лише осіб похилого віку, а стають універсальними оздоровчими центрами, призначеними для різних категорій споживачів. Успіх лікувально-оздоровчого туризму зумовлений й сприятливою оздоровчою атмосферою, високим професіоналізмом спеціалістів та розмаїттям оздоровчих послуг, які пропонують санаторно-курортні та лікувально-оздоровчі заклади [5].

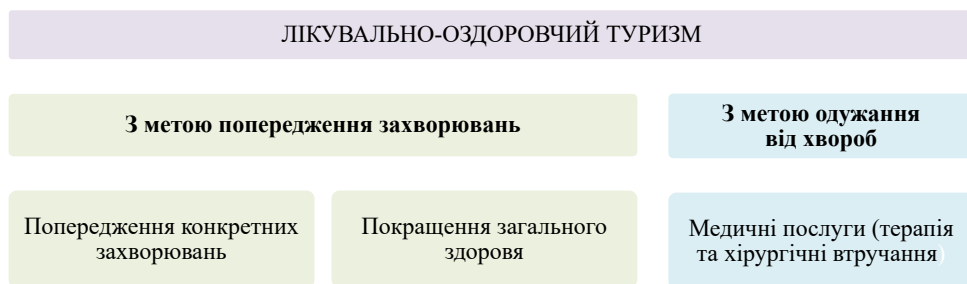


Рис. 1. Структура лікувально-оздоровчого туризму

Джерело: узагальнено автором

Для сприяння розвитку лікувально-оздоровчого туризму в Україні, особливо пов'язаного з курортною діяльністю, необхідно підтримувати на належному рівні низку факторів: різноманітність та достатність природних ресурсів (гірський ландшафт, морське узбережжя, м'який клімат, розмаїття мінеральних та термальних джерел); розвинену інфраструктуру, яка може повністю задовольнити потреби відвідувачів; забезпечувати внутрішню політичну та економічну стабільність [16].

Можна погодитись з позицією О. Билим та К. Дернової [7], які зазначають, що «в основі лікувального туризму повинна бути закладена лікувальна або оздоровча технологія, яка поліпшує якість життя шляхом повного задоволення потреби у відпочинку і лікуванні під час подорожі. Санаторно-курортне лікування для певної категорії людей в сучасних умовах певною мірою може стати лікувально-оздоровчим туризмом» [7]. При цьому, на думку дослідниць, лікувальний туризм розглядає організацію подорожі в рекреаційній галузі в площині комплексної мандрівки, враховуючи не лише захоплюючі маршрути різного рівня складності, але й систему занять, пов'язаних з методами бальнео- та кліматолікування [7].

Природні рекреаційні ресурси України досить різноманітні, серед них варто виділити кліматичні, бальнеологічні (понад 1 000 джерел мінеральних вод) та пелоїдні (майже 100 родовищ лікувальних грязей), які вдало поєднуються між собою та активно використовуються з метою збереження та покращення здоров'я людей.

Наразі в Україні налічується 38 курортів, 7 з них визнані курортами державного значення, 31 були створені ще за радянських часів і поки не мають такого статусу [9].

Загалом для рекреаційного використання в країні придатні близько 13% загальної площі. Практично кожен регіон країни має свої унікальні джерела оздоровлення від бальнеологічних до фітолікувальних.

Як зазначає очільниця ДАРТ М. Олеськів, Україна та ДАРТ «зацікавлені в тому, щоб більшість цих територій отримали статус курортів державного значення. Зараз працюємо над переосмисленням та оновленням закону про курорти, оскільки розуміємо важливість створення кращих умов для інвестицій на цих територіях. Користь полягає не лише у фінансовій сфері, але й у підвищенні репутації, додатковій інтеграції із західними сусідами, які залюбки будуть відвідувати наші курорти для лікування та відпочинку» [9].

Кожному курорту в Україні притаманна конкретна спеціалізація та медичний профіль, за якими проводиться лікування туристів. Більшість бальнеологічних курортів України спеціалізуються на лікуванні захворювань шлунково-кишкового тракту та опорно-рухового апарату. Друге місце посідають курорти, де проводять лікування захворювань сечостатевої системи та хвороб шкіри. Далі за кількістю таких курортів йдуть оздоровниці, спеціалізовані на захворюваннях нервової й серцево-судинної систем. І лише невеликий відсоток курортів спеціалізується на лікуванні гінекологічних захворювань та порушеннях обміну речовин (рис. 2).



Рис. 2. Лікувально-оздоровча спеціалізація курортів України, %

Джерело: [18]

Місцеві здравниці мають сучасну лікувально-діагностичну базу. Там працюють кваліфіковані лікарі та середній медичний персонал, який спеціалізується на лікуванні захворювань органів дихання та серцево-судинної системи. Усі оздоровчі процедури виконуються після ретельної діагностики стану пацієнтів. Додатковий лікувальний фактор у санаторіях – цілюще свіже повітря, адже вони знаходяться далеко від індустриальних центрів. Оздоровчий та медичний туризм може допомогти впоратися з сезонністю, оскільки він не обов'язково слідує сезонному графіку в порівнянні з іншими сегментами туризму. Він має тенденцію бути менш сезонним і може бути інтегрований у стратегію 365-денного призначення [1].

Також у комплексному огляді лікувально-оздоровчого туризму необхідно приділити увагу **організаційно-економічним складовим**, які безпосередньо мають вплив на функціонування усієї сфери дослідження.

Один з принципів лікувально-оздоровчого туризму полягає у створенні комфортного середовища для відпочинку та відновлення. Медичні установи та курортні комплекси надають зручні умови проживання, атмосферу спокою та гармонії, що сприяє покращенню фізичного та психологічного стану відвідувачів.

Лікувально-оздоровчий туризм як бізнес може бути високорентабельним, але водночас він завжди перебуває у площині дії ризиків різноманітного характеру. За таких умов прогнозування та планування діяльності учасників ринку лікувально-оздоровчого туризму є необхідними процесами задля зменшення або уникнення впливу ринкових ризиків й досягнення бажаних результатів. Проте, Міністерству охорони здоров'я України, в чиему підпорядкуванні знаходиться більшість санаторно-курортних закладів, бракує виваженого концептуального підходу щодо дієвих векторів розвитку санаторно-курортного та лікувально-оздоровчого комплексу країни [3].

При виборі місця оздоровлення найбільший вплив на туриста мають вартість путівки та лікувальний профіль курорту, що в цілому не вдається незвичайним, тоді як реклама або навіть поради та рекомендації лікарів завдають найменшого впливу (рис. 3).

Попит на лікувально-оздоровчий туризм, згідно з дослідженнями [13], прямо корелює з рівнем доходів споживачів. Тому для успішного ведення курортно-санаторного бізнесу необхідно постійно відслідковувати платоспроможність попиту та фінансову спроможність контингенту туристів. Управлінській ланці санаторно-курортних та

лікувально-оздоровчих закладів варто впроваджувати максимально гнучкі та адаптивні форми ціноутворення, оскільки під час фінансових криз та нестабільності у суспільстві скорочується не лише попит серед співвітчизників, а й водночас знижується кількість іноземних туристів, які потенційно могли б приїздити з метою оздоровлення та лікування [13].



Рис. 3. Особливості вибору оздоровчих і лікувальних турів

Джерело: [18]

Науковиці [10] зазначають, що за дослідженнями вітчизняних вчених стосовно структури вартості путівок у санаторіях «витрати на медикаменти складають тільки близько 2%, на харчування та експлуатаційні витрати (на кшталт витрат на тепло-, водо-, енергопостачання, водовідведення, забезпечення проживання) – по 24%» [10]. Ця статистика яскраво свідчить про негативні зміни у функціонуванні окремої частини санаторно-оздоровчих закладів, а саме яскраво демонструє зниження витрат на основну функцію закладу – лікування та оздоровлення, які, на жаль, з основного фокуса поступово переходять у площину додаткових платних послуг.

Окрім зазначених несприятливих умов для діяльності лікувально-оздоровчих закладів, також суттєвого негативного впливу завдають й різноманітні економічні чинники, перш за все інфляція та падіння платоспроможності потенційних відвідувачів.

Як наслідок, зниження дохідності санаторіїв, пансіонатів та будинків відпочинку завдає суттєвого впливу на їхні обсяги самофінансування, й, певна річ, на можливість модернізації інфраструктури та покращення якості послуг. Бальнеологічні лікарні, грязелікарні за рахунок ліквідації номерного фонду і відповідних витрат на їх обслуговування змогли забезпечити зростання дохідності своєї діяльності. Зростання експлуатаційних витрат через інфляцію та зниження фінансових надходжень змушують більшість закладів лікувально-оздоровчого туризму переходити на сезонну діяльність і диференціювати ціни на свої послуги залежно від сезонного попиту, рівня комфорту та кількості послуг. Значне зниження платоспроможності населення України й обмежені можливості фінансування лікувально-оздоровчих закладів за рахунок самофінансування, а також з державного та муніципального бюджетів, стали ключовими економічними факторами скорочення обсягів їхньої діяльності.

У регіонах України спостерігається негативна тенденція до скорочення туристичного потоку, обслуговуваного в санаторно-курортних та лікувально-оздоровчих закладах. Потік туристів, які відвідують країну з лікувально-оздоровчою метою,

поступово зменшується, у тому числі суттєво скоротився візний туристичний потік внаслідок безперервних військових дій. Санаторно-курортна та оздоровча база, яка завжди була гордістю України, катастрофічно скорочується, а якість надання послуг у лікувально-оздоровчих закладах залишається низькою. Зазначені негативні тенденції свідчать про недостатню розвиненість ринку лікувально-оздоровчого туризму в Україні. Основними причинами є неефективне використання ресурсного потенціалу, неналежна підтримка матеріально-технічної бази, відсутність розгалуженої системи промоції та брендингу вітчизняних рекреаційних послуг на внутрішньому та міжнародному ринках, а також наявність суперечностей у нормативно-правових актах щодо туризму та курортів [11].

Територіальне розташування санаторно-курортних закладів в Україні в цілому відповідає територіально-компонентній структурі рекреаційних ресурсів та потреб.

Автори [17] зазначають, що «для залучення широкого кола туристів, необхідно створити відповідну інфраструктуру. Для цього необхідно будувати нові готелі, санаторії, курорти та інші заклади, які зможуть забезпечити комфортне проживання та лікування туристів, і це особливо актуально в теперішній час, враховуючи кількість поранених та психологічно травмованих людей, кількість яких, на жаль, постійно зростає» [17].

Також важливо розвивати медичну інфраструктуру, зокрема створювати нові лікувальні заклади (в основному комерційні), освоювати та впроваджувати нові методики лікування та діагностики, підвищувати кваліфікацію медичного персоналу. Це своєю чергою, потребує залучення інвестицій та створення сприятливих умов для бізнесу, такі як спрощення процедур отримання дозволів та ліцензій, надання фінансових пільг та інших заходів підтримки [17].

З метою підвищення якості надання лікувально-оздоровчих послуг в Україні необхідно залучення внутрішніх та зовнішніх інвестицій. Основним державним регулятором у цьому процесі має виступати особливий фінансово-економічний механізм, який передбачатиме низку привілеїв й пільг задля привертання вітчизняних та іноземних капіталів, які здатні надати нового дихання сфері лікувально-оздоровчого туризму та виступати потенційними інвесторами з розвитку туристичної діяльності регіонів [14].

Лікувально-оздоровчий туризм у своєму розвитку безпосередньо залежить й від **ефективності функціонування санаторно-курортного комплексу** країни.

Санаторно-курортний комплекс України охоплює різні типи закладів, які спеціалізуються на розміщенні та наданні послуг: це й санаторії та пансіонати з лікувальним профілем, й лікувально-оздоровчі заклади, які спрямовані на профілактику захворювань. До рекреаційного типу закладів належать будинки та пансіонати для відпочинку, які пропонують рекреаційні послуги, бази та інші заклади для відпочинку, що мають різноманітні форми розваг. Важливе місце посідають дитячі заклади для оздоровлення та відпочинку дітей. При цьому ключове місце в структурі санаторно-курортних закладів України все ж таки займають саме санаторії, які використовують природні лікувальні ресурси для проведення різноманітних лікувальних процедур [15].

Однією з основних переваг санаторно-курортного господарства України є потужний природно-ресурсний потенціал. Країна володіє різноманітністю природних лікувальних ресурсів, таких як мінеральні води різного складу, лікувальні грязі, озокерит та м'які кліматичні умови. Ця різноманітність природних лікувальних ресурсів робить Україну ідеальним місцем для отримання лікувально-оздоровчих послуг та рекреації [15].

Для формування **регіональних стратегій розвитку** лікувально-оздоровчого туризму в Україні перш за все необхідно забезпечити безпеку відпочиваючих, враховуючи наявний рекреаційний потенціал території, рівень забруднення навколишнього середовища, доступність транспортної інфраструктури та місць розміщення. При цьому не менш важливим є формування позитивного іміджу території: тож

Україні варто активно працювати над створенням впізнаваного туристичного бренду, створювати імідж безпечної туристичної країни, водночас використовуючи механізми для підвищення якості надання послуг у галузі оздоровлення. Це має охоплювати проведення різноманітних маркетингових заходів, спрямованих на розвиток регіональних туристичних можливостей у сфері оздоровлення та лікування [6].

Тісна співпраця усіх учасників ринку туристичних послуг, об'єднання зусиль фахівців медичної та туристичної сфер, створення сприятливого законодавчого середовища, розробка прозорих механізмів фінансування, а також цільове спрямування коштів на відновлення та підтримку лікувально-оздоровчих закладів, активний розвиток та впровадження сервісного управління, забезпечення безпеки туристичної галузі – це все необхідні умови для розвитку в'їзного туризму, зокрема медичного та лікувально-оздоровчого туризму в Україні. Цей процес вимагає підтримки, злагоджених дій всередині сфери туризму нашої держави [16].

Розширення переліку пропонованих туристично-рекреаційних послуг може охоплювати поєднання лікувально-оздоровчого туризму з пізнавально-екскурсійним, релігійно-паломницьким та іншими видами туризму. Особливу увагу доцільно приділити розвитку Спа-туризму, оскільки він наразі є популярним трендом серед споживачів туристичних послуг у всьому світі [13].

Для ефективного просування послуг лікувально-оздоровчих закладів варто розробити нову промоційну стратегію. Необхідно активно пропагувати лікувально-оздоровчий туризм серед усіх верств населення через різноманітні канали: й засоби масової інформації, навчальні заклади, громадські установи, різноманітні професійні організації та інші можливі платформи. Такий підхід сприятиме підвищенню свідомості суспільства про можливості лікувально-оздоровчого туризму, сприяючи залученню широкого кола клієнтів й одночасному покращенню економічного стану лікувально-оздоровчих та санаторно-курортних закладів [13].

**Висновки.** Розвиток санаторно-курортної складової лікувально-оздоровчого туризму потребує системного підходу й низки комплексних заходів. Основними напрямками в цьому векторі мають бути залучення інвестицій для модернізації та розширення існуючих курортних закладів, покращення інфраструктури санаторно-курортних закладів та впровадження сучасних технологій лікувально-оздоровчого туризму.

Важливим елементом також має бути розвиток додаткових видів лікування та оздоровлення, таких як фітнес-центри, спа-комплекси, косметологічні процедури та інші додаткові послуги, що у комплексі дозволить задовольняти різноманітні потреби туристів й підвищувати конкурентоспроможність курортів.

Саме такий комплексний підхід сприятиме не лише покращенню якості надання послуг, а й залученню ширшого кола туристів, зокрема з міжнародного туристичного ринку. Це сприятиме зростанню привабливості українських курортів та їхньому сталому розвитку.

Для успішного розвитку лікувально-оздоровчого туризму критично важливо зберігати природні ресурси та забезпечувати екологічно чисте середовище території держави, що на жаль, ускладнюється руйнівним впливом війни. Зокрема, підвищеної уваги потребує контроль за використанням водних джерел, охорона природних зон, підвищення енергоефективності та збереження біорізноманіття.

Створення сучасних лікувально-оздоровчих закладів та залучення інвесторів до сфери лікувально-оздоровчого туризму має бути ключовим елементом для формування привабливого національного туристичного продукту. Сучасні заклади не лише підвищують рівень комфорту та якості лікувально-оздоровчих та медичних послуг, але й сприяють створенню іміджу сучасного та екологічно чистого місця для відпочинку.

Залучення інвесторів дозволяє впроваджувати нові технології та стандарти лікувально-оздоровчого туризму, що сприяють ефективному використанню природних лікувальних ресурсів та зменшенню негативного впливу на навколишнє середовище.



Окрім того, це сприятиме й розвитку інфраструктури та підвищенню конкурентоспроможності курортів на міжнародному туристичному ринку, де наша держава дійсно може запропонувати якісний лікувально-оздоровчий продукт.

Для вдосконалення оздоровчо-лікувального туризму в країні важливим є комплексний підхід до розробки конкурентоспроможного рекреаційного продукту та супутніх послуг, спрямування активної діяльності на просування та маркетинг оздоровчих послуг на цільових ринках, покращення кадрового забезпечення санаторно-курортних закладів, економічне стимулювання розвитку лікувально-оздоровчого туризму, а також формування основи для професійного зростання лікарського та обслуговочого персоналу.

Для розвитку лікувально-оздоровчого туризму необхідним є створення та модернізація наявної матеріально-технічної бази, а також створення комфортних умов для організації дозвілля туристів. Необхідно інвестувати у розвиток та покращення лікувально-оздоровчих закладів, санаторіїв, лікувальних центрів та рекреаційних готелів. Важливо забезпечити сучасне обладнання, комфортні умови проживання та лікування, які відповідають міжнародним стандартам. Це створить високий рівень обслуговування для туристів та сприятиме залученню більшої кількості відвідувачів. Важливою складовою також є розширення медичних та лікувально-оздоровчих послуг.

Подальший розвиток лікувально-оздоровчого туризму має стати важливим аспектом пріоритетного розвитку туризму в державі.

#### Список використаних джерел:

1. Белобородова М.В., Фірсов В.І. Оздоровчий та медичний туризм: сучасний стан та перспективи розвитку. *Географія та туризм*: Матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції Харківського національного педагогічного університету ім. Г. С. Сковороди (28 лютого – 1 березня 2023 р., м. Харків) / за заг. ред. Муромцевої Ю. І. Харків: ХНПУ імені Г. С. Сковороди, 2023. С. 486–491. URL: <https://tinyurl.com/belobfirs>
2. Брусільцева Г.М. Особливості стратегічного управління розвитком лікувально-оздоровчого туризму на регіональному рівні. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4506>
3. Юхновська Ю.О., Куреда Н.М., Прочан А.О. Лікувально-оздоровчий туризм в Україні: генезис проблеми та завдання планування. *Review of transport economics and management*. 2022. Вип. 7 (23). С. 37–44. URL: <http://pte.diit.edu.ua/article/view/268246>
4. Закон України «Про туризм». Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text>
5. Петлін І.В., Присташ О.А. Сутність та ознаки лікувально-оздоровчого туризму. *Матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції «Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання»*: 23–24 березня 2023 року, м. Черкаси: у 2-х томах. Т. 1. Черкаси : ЧДТУ, 2023. С. 38–41. URL: <https://tinyurl.com/petlinpristash>
6. Діденко А.В., Кравець О.В. стан розвитку оздоровчого туризму в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2023. Вип. 70. С. 204–208. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure70-36>
7. Билим О.С., Дернова К.О. Розширення послуг лікувально-оздоровчого туризму в Україні. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2017. Вип. 4. С. 62–71. URL: <https://visnyk.mnau.edu.ua/statti/2017/n96v4r2017bylim.pdf>
8. Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року (Розпорядження Кабінету міністрів України від 16.03.2017 р.). Верховна Рада України. Офіційний сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80#Text>
9. Державне агентство розвитку туризму (ДАРТ) – Офіційний сайт. Лікувально-оздоровчий туризм в Україні: перспективи розвитку і конкурентоспроможність. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/likuvalno-ozdorovchiy-turizm-v-ukrayini-perspektivi-rozvitku-i-konkurentospromozhnist>
10. Куреда Н.М., Юхновська Ю.О. Взаємозв'язок економічних інтересів суб'єктів на ринку лікувально-оздоровчого туризму України. *Інфраструктура ринку*. 2016. Вип. 2. С. 72–77. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Kureda-N.-M..pdf>

11. Галасюк С.С., Галасюк К.А. Проблеми розвитку лікувально-оздоровчого туризму в Україні. *Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2013. № 5 (254). С. 16–21. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/2290>
12. Рутинський М., Петранівський В. Лікувально-оздоровчий туризм: актуальні цілі та сучасні підходи до організації. *Вісник Львівського університету. Серія: Міжнародні відносини*. 2012. Вип. 29. Ч. 1. С. 179–189. URL: <https://tinyurl.com/rutinskpetran>
13. Молодецький А.Е., Остра В.А. Лікувально-оздоровчий туризм в Українських Карпатах і Причорномор'ї: сучасний стан і тенденції. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Географічні та геологічні науки*. 2020. Т. 25, Вип. 1. С. 126–140. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu\\_geo\\_2020\\_25\\_1\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_geo_2020_25_1_11)
14. Шека О. Глобальні тренди та інноваційні підходи до організації лікувально-оздоровчого туризму на курортах. *Актуальні проблеми державного управління*. 2019. № 3 (79). С. 85–91. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo\\_2019\\_3\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo_2019_3_16)
15. Мороз С.Р., Феленчак Ю.Б. Сучасні тенденції розвитку санаторно-курортного господарства у туристичному комплексі України. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. № 4. Т. 30. С. 99–104. URL: <https://tinyurl.com/morozfelenchak>
16. Холявка В.З., Лешко Х.С., Мочульська О.М., Кухтій А.О. Сучасні аспекти, фактори впливу і перспективи розвитку медичного та лікувально-оздоровчого туризму в Україні. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України*. 2019. Вип. 1. С. 25–33. DOI: <https://doi.org/10.11603/1681-2786.2019.1.10280>
17. Кравчук І.М., Шевчук Р.М. Розвиток лікувально-оздоровчого туризму у Волинській області. *Відновлення України та її регіонів в контексті глобальних трендів: управління, адміністрування та забезпечення: тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції, Запоріжжя, 25–26 травня 2023 р. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2023. С. 462–465. URL: <https://tinyurl.com/kravchukshevchuk>*
18. Писарева І.В., Житник К.В. Лікувально-оздоровчий туризм в Україні: характеристика та ресурсний потенціал. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 62. С. 137–142. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct62-24>

### References:

1. Byeloborodova M. V., Firsov V. I. (February 28 – March 1, 2023) Ozdorovchiy ta medichniy turizm: suchasniy stan ta perspektivi rozvitku. *Neografiya ta turizm: Materiali VI Vseukrayinskoyi naukovopraktichnoyi Internet-konferentsiyi Kharkivs'kogo natsional'nogo pedagogichnogo universitetu im. G. S. Skovorodi / za zag. red. Muromtsevoyi Yu. I.* Kharkiv: KhNPU imeni G. S. Skovorodi, pp. 486–491. Available at: <https://tinyurl.com/belobfirs> (accessed June 6, 2024).
2. Brusil'tseva G. M. (2015) Osoblivosti stratedichnogo upravlinnya rozvitkom likuvalno-ozdorovchogo turizmu na rehional'nomu rivni. *Efektivna ekonomika*, no. 11. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4506> (accessed June 6, 2024).
3. Yukhnov'ska Yu. O., Kureda N. M., Prochan A. O. (2022) Likuvalno-ozdorovchiy turizm v Ukraini: henesis problemy ta zadannya planuvannya. *Review of transport economics and management*, vol. 7 (23), pp. 37–44. Available at: <http://pte.diit.edu.ua/article/view/268246> (accessed June 6, 2024).
4. Zakon Ukrayini "Pro turizm". Ofitsiyiniy sayt Verkhovnoyi Radi Ukrayini. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text>
5. Petlin I. V., Pristash O. A. (March 23-24, 2023) Sutnist ta oznaki likuvalno-ozdorovchogo turizmu. *Materiali IV Mizhnarodnoyi naukovopraktichnoyi konferentsiyi "Turistichniy ta hotel'no-restoranny biznes v Ukraini: problemy rozvitku ta rehulyuvannya"*. Cherkasi: 2 Part. vol. 1. Cherkasi : ChDTU, pp. 38–41. Available at: <https://tinyurl.com/petlinpristash> (accessed June 6, 2024).
6. Didenko A. V., Kravets' O. V. (2023) stan rozvitku ozdorovchogo turizmu v Ukraini. *Infrastruktura rynku*, vol. 70, pp. 204–208. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct70-36> (accessed June 6, 2024).
7. Bilym O. S., Dernova K. O. (2017) Rozshirennya poslug likuvalnoozdorovchogo turizmu v Ukraini. *Visnyk ahrarnoyi nauky Prychornomor'ya*, vol. 4, pp. 62–71. Available at: <https://visnyk.mnau.edu.ua/statti/2017/n96v4r2017bylim.pdf> (accessed June 6, 2024).

8. Pro skhvalennya Stratehiji rozvitku turizmu ta kurortiv na period do 2026 roku (Rozporiadzhennya Kabinetu ministriv Ukraini vid 16.03.2017 r.). Verkhovna Rada Ukraini. Ofitsiyinyi sayt. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80#Text> (accessed June 6, 2024).

9. Derzhavne ahentstvo rozvitku turizmu (DART) – Ofitsiyinyi sayt. Likuvalno-ozdorovchiy turizm v Ukraini: perspektivi rozvitku i konkurentospromozhnist'. Available at: <https://www.tourism.gov.ua/blog/likuvalno-ozdorovchiy-turizm-v-ukrayini-perspektivi-rozvitku-i-konkurentospromozhnist> (accessed June 6, 2024).

10. Kureda N. M., Yukhnovs'ka Yu. O. (2016) Vzayemozv'azok ekonomichnikh interesiv sub'ektiv na rinku likuvalno-ozdorovchogo turizmu Ukraini. *Infrastruktura rynku*, vol. 2, pp. 72–77. Available at: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Kureda-N.-M..pdf> (accessed June 6, 2024).

11. Halasyuk S. S., Halasyuk K. A. (2013) Problemi rozvitku likuvalno-ozdorovchogo turizmu v Ukraini. *Naukoviy visnyk Skhidnoyevropeys'kogo natsional'nogo universytetu imeni Lesi Ukrayinki*, no. 5 (254), pp. 16–21. Available at: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/2290> (accessed June 6, 2024).

12. Rutinskiy M., Petranivskiy V. (2012) Likuvalno-ozdorovchiy turizm: aktual'ni tsili ta suchasni pidkhodi do orhanizatsiyi. *Visnyk L'vivs'koho universytetu. Seriya: Mizhnarodni vidnosyny*, vol. 29, Part 1, pp. 179–189. Available at: <https://tinyurl.com/rutinskpetran> (accessed June 6, 2024).

13. Molodets'kiy A. E., Ostra V. A. (2020) Likuvalno-ozdorovchiy turizm v Ukrainyiskiy Karpatakh i Prychornomor'yi: suchasniy stan i tendentsiyi. *Visnyk Odes'kogo natsional'nogo universytetu. Seriya : Heohrafichni ta heolohichni nauky*, vol. 25, no. 1, pp. 126–140. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu\\_geo\\_2020\\_25\\_1\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_geo_2020_25_1_11) (accessed June 6, 2024).

14. Sheka O. (2019) Global'ni trendy ta innovatsiyi pidkhodi do orhanizatsiyi likuvalno-ozdorovchogo turizmu na kurortakh. *Aktual'ni problemy derzhavnogo upravlinnya*, no. 3 (79), pp. 85–91. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo\\_2019\\_3\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo_2019_3_16) (accessed June 6, 2024).

15. Moroz S. R., Felenchak Yu. B. (2019) Suchasni tendentsiyi rozvitku sanatorno-kurortnogo gospodarstva u turistichnomu kompleksi Ukraini. *Vcheni zapiski Tavriys'koho natsional'noho universytetu imeni V. I. Vernads'koho. Seriya: Ekonomika i upravlinnya*, no. 4, vol. 30, pp. 99–104. Available at: <https://tinyurl.com/morozfelenchak> (accessed June 6, 2024).

16. Kholyavka V. Z., Leshko Kh. S., Mochuls'ka O. M., Kukhtiy A. O. (2019) Suchasni aspekty, faktori vplyvu i perspektivi rozvitku medichnogo ta likuvalno-ozdorovchogo turizmu v Ukraini. *Visnyk sotsial'noyi hihiyeni ta orhanizatsiyi okhorony zdorov'ya Ukrainy*, vol. 1, pp. 25–33. DOI: <https://doi.org/10.11603/1681-2786.2019.1.10280> (accessed June 6, 2024).

17. Kravchuk I. M., Shevchuk R. M. (2023) Rozvitok likuvalno-ozdorovchogo turizmu u Volins'kii oblasti. *Vidnovlennya Ukraini ta yiyi regioniv v konteksti hlobal'nikh trendiv: upravlinnya, administratsiya ta zabezpechennya: tezi dopovidey mizhnarodnoyi nauково-praktychnoyi konferentsiyi, Zaporizhzhya*, May, 25–26, 2023. Zaporizhzhya : NU «Zaporiz'ka politehnika», pp. 462–465. Available at: <https://tinyurl.com/kravchukshevchuk> (accessed June 6, 2024).

18. Pisyareva I. V., Zhytnik K. V. (2021) Likuvalno-ozdorovchiy turizm v Ukraini: kharakteristika ta resursniy potentsial. *Infrastruktura rynku*, vol. 62, pp. 137–142. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastuct62-24> (accessed June 6, 2024).

УДК 332.122

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.39>**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 ефективною 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 Шпакову, 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 ситуації на основі зарубіжного досвіду та вітчизняної практики.

**Виклад 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 вистояти перед багатьма викликами та сформуванню нову культуру спілкування, вирішення конфліктів та створення державних інституцій нового рівня. Саме таким є ненасильницьке 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].

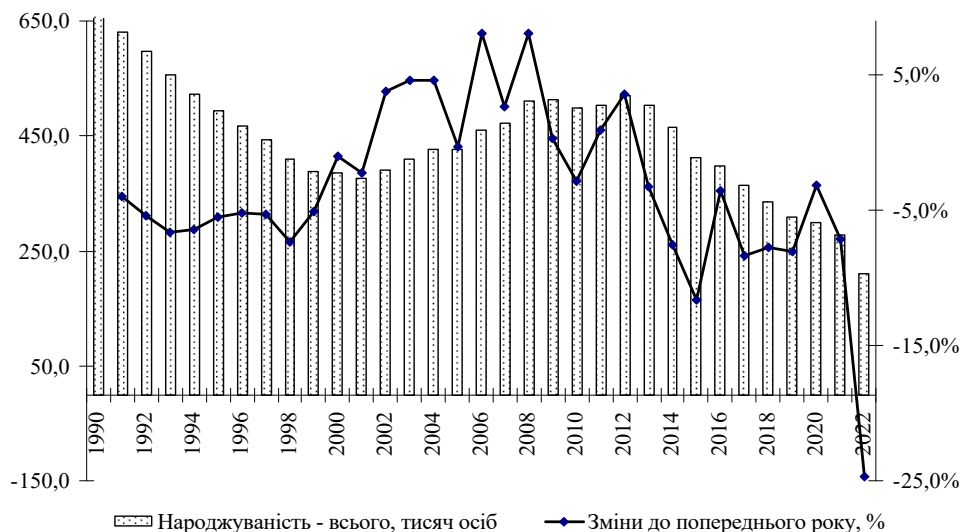


Рис. 1. Тренд народжуваності в Україні

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%).

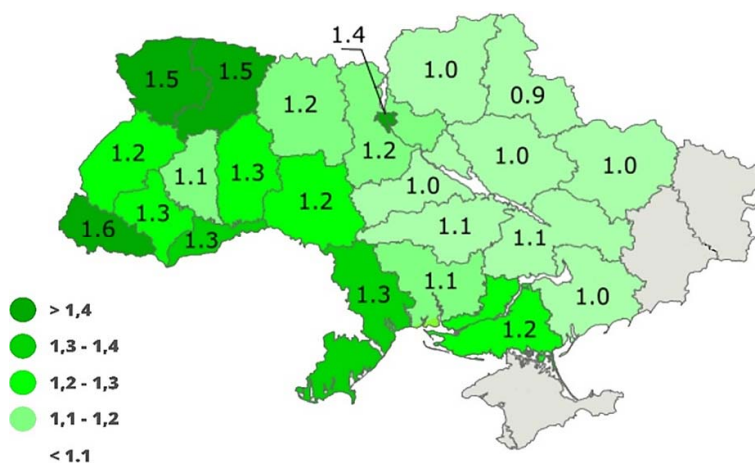


Рис. 2. Географічна характеристика рівня народжуваності в Україні 2020 р.  
Джерело: за даними [13]

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 маги 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%
Деякі покоління 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%), організованого дозвілля (29%), Інтернету (27%), надання екстреної допомоги (25%), можливість



вироснути 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 швидко (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 екологічних 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 садіб 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 Ecovillse 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 правочентричних 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, зацікавлення 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 однодумців 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 оці-

нити свій біль на більш конкретному рівні); 4) індивідуальний підхід (кожна людина унікальна, і те, що є болючим 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 субординації 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 трансформаційного 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 садиб 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 садиби»: соціально-екологічний аспект. *Вісник ЖНАЕУ*. 2014. № 2, Т. 4, ч. II. С. 412–423.
3. Кропивко М. Родові садиби – 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. *Bid 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 садиб 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. Serii: Ekonomika*, vol. 18(1), pp. 162–171.

6. Na Vinnychchyni ziiavylosia avtonomne rodove ekoposelennia [An autonomous ancestral eco-settlement appeared in the Vinnytsia region] (2021). *Vid Seeds*. Available at: <http://surl.li/pzxmt>

7. Avtonomna rodova sadyba [Autonomous Family Homestead]. Available at: <http://surl.li/pzxns>

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/qrprk>

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/qrpry>

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 vpvav 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>

## ІМЕННИЙ ПОКАЖЧИК

Абрамова І.В. ....	67	Костина О.С. ....	221
Аверчева Н.О. ....	11	Красномовець В.А. ....	275
Акімова О.В. ....	23	Ларченко О.В. ....	241
Андрушкевич Н.В. ....	215	Лобода О.М. ....	249
Асташов Д.М. ....	199	Лядський І.К. ....	258
Базака Р.В. ....	33, 221	Михальчук С.В. ....	190
Білоусова Т.П. ....	38	Мосієнко О.В. ....	332
Бойко Л.О. ....	43	Нікітенко К.С. ....	314
Боліла С.Ю. ....	51	Носирев О. О. ....	321
Варнавіська І.В. ....	228	Олійник І.В. ....	135
Височан О.О. ....	182	Оніщук М.М. ....	286
Височан О.С. ....	182	Остропольська Є.В. ....	86
Герлован Я.Е. ....	61	Петченко М.О. ....	23
Герман І.В. ....	292	Плотнікова М.Ф. ....	332
Горелков Д.В. ....	304	Повод Т.М. ....	142
Гринченко О.В. ....	11	Подібка В.В. ....	215
Грицишен Д.О. ....	67, 79	Поплавський П.Г. ....	79
Гуцул Т.А. ....	86	Присяжнюк О.Ф. ....	332
Дебела І.М. ....	234	Сидорук С.В. ....	286
Дуб В.В. ....	304	Солоп А.П. ....	147
Желуденко К.В. ....	100	Стефанів І.Ф. ....	208
Завадовська Ю.Ю. ....	167	Терешкін О.Г. ....	304
Західна О.Р. ....	190	Трухачова К.В. ....	159
Західний Р.В. ....	190	Філяк М.С. ....	167
Іванова Н.С. ....	109	Чен Н.О. ....	215
Капліна А.І. ....	120	Чепок Р.В. ....	228
Карнаушенко А.С. ....	126	Шафран А.І. ....	86
Кириченко Н.В. ....	249	Щепаняк А.С. ....	221
Кобеля-Звір М.Я. ....	269	Ярмоленко В.В. ....	174
Ковальов В.В. ....	199		
Коркішко В.І. ....	182		





# **Таврійський науковий вісник**

**Випуск 20**

**Серія: Економіка**

Адреса редакції:  
73006, м. Херсон, вул. Стрітенська, 23  
Телефон редакції: +38 (050) 050 20 12  
Електронна пошта: ebitda@helvetica.ua  
Сторінка журналу: [www.tnv-econom.ksauniv.ks.ua](http://www.tnv-econom.ksauniv.ks.ua)

Підписано до друку 31.05.2024 р.  
Формат 70x100/16. Папір офсетний.

Видавництво і друкарня – Видавничий дім «Гельветика»  
65101, м. Одеса, вул. Інглезі, 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.