

ПРИЧОРНОМОРСЬКИЙ НАУКОВО-ДОСЛІДНИЙ ІНСТИТУТ
ЕКОНОМІКИ ТА ІННОВАЦІЙ

ІНФРАСТРУКТУРА РИНКУ

Електронний науково-практичний журнал

Випуск 79



Видавничий дім
«Гельветика»
2024

Головний редактор:

Шапошников Костянтин Сергійович – доктор економічних наук, професор, начальник відділу науково-дослідної роботи та атестації наукових кадрів ДНУ «Інститут модернізації змісту освіти» Міністерства освіти і науки України (Київ, Україна).

Члени редакційної колегії:

Абрамова Алла Сергіївна – кандидат економічних наук, доцент, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна).

Борщ Вікторія Ігорівна – доктор економічних наук, доцент, Одеський національний медичний університет (Одеса, Україна).

Вербівська Людмила Василівна – доктор економічних наук, доцент, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна).

Гавкалова Наталія Леонідівна – доктор економічних наук, професор, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (Харків, Україна).

Дименко Руслан Анатолійович – доктор економічних наук, доцент, ДВНЗ Університет банківської справи (Львів, Україна).

Дука Анастасія Петрівна – доктор економічних наук, професор, Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна).

Жаворонок Артур Віталійович – кандидат економічних наук, доцент, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна).

Коваль Віктор Васильович – доктор економічних наук, професор, Південний науковий центр НАН України та МОН України (Одеса, Україна).

Кудласва Наталія Вікторівна – кандидат економічних наук, доцент, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна).

Лопашук Інна Афанасіївна – кандидат економічних наук, доцент, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна).

Маргасова Вікторія Геннадіївна – доктор економічних наук, професор, Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна).

Марич Максим Григорович – кандидат економічних наук, доцент, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна).

Морозова (Селіверстова) Людмила Сергіївна – доктор економічних наук, професор, Київський національний торговельно-економічний університет (Київ, Україна).

Пономаренко Тетяна Вадимівна – доктор економічних наук, професор, Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Бугая (Київ, Україна).

Попова Любов Василівна – кандидат економічних наук, доцент, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна).

Прохорчук Світлана Володимирівна – кандидат бізнесу і права» (Херсон, Україна).

Роговий Андрій Віталійович – доктор економічних наук, професор, Навчально-науковий інститут бізнесу, природокористування і туризму, Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна).

Стеблянко Ірина Олегівна – доктор економічних наук, професор, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Дніпро, Україна).

Федишин Майя Пилипівна – кандидат економічних наук, доцент, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна).

Цвірко Олена Олександрівна – доктор економічних наук, професор, ПУ «Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій» (Одеса, Україна).

Велькі Януш – доктор економічних наук, професор, Університет «Опольська політехніка» (Ополе, Польща).

Гросу Вероніка – доктор економічних наук, професор, Сучавський університет імені Штефана чел Маре (Сучава, Румунія).

Дзієканські Павел – доктор економічних наук, професор, Університет імені Яна Кохановського (Кельце, Польща).

Космулес Крістіна Габрієла – кандидат економічних наук, асистент професора, Сучавський університет імені Штефана чел Маре (Сучава, Румунія).

Міхальчук Камелія-Каталіна – кандидат економічних наук, доцент, Сучавський університет імені Штефана чел Маре (Сучава, Румунія).

Пілієлієне Ліна – доктор економіки, професор маркетингу, Університет Вітаутаса Великого (Каунас, Литва).

Ситнік Інесса Василівна – доктор економічних наук, професор, Університет «Політехніка Опольська» (Ополе, Польща).

Соколюк Маріан – кандидат економічних наук, доцент, Сучавський університет імені Штефана чел Маре (Сучава, Румунія).

Хлачук Елена – доктор економічних наук, професор, Сучавський університет імені Штефана чел Маре (Сучава, Румунія).

Чоботару Маріус-Сорін – кандидат економічних наук, лектор, Сучавський університет імені Штефана чел Маре (Сучава, Румунія).

Електронна сторінка видання – www.market-infr.od.ua

Електронний науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку» включено до переліку наукових фахових видань України в галузі економічних наук (Категорія «Б») на підставі Наказу МОН України від 28 грудня 2019 року № 1643 (Додаток 4)

Галузь науки: економічні.

Спеціальності: 051 – Економіка; 071 – Облік і оподаткування;

072 – Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок; 073 – Менеджмент; 075 – Маркетинг;

076 – Підприємництво та торгівля; 241 – Готельно-ресторанна справа;

242 – Туризм; 292 – Міжнародні економічні відносини.

Затверджено до поширення через мережу Internet відповідно до рішення вченої ради Причорноморського науково-дослідного інституту економіки та інновацій (29 липня 2024 року протокол № 7)

Реєстрація суб'єкта у сфері онлайн-медіа:

Рішення Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення № 1965 від 30.05.2024 року

Ідентифікатор медіа: R40-04338

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

РОЗДІЛ 1. ЕКОНОМІКА

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЕФЕКТИВНОГО ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ

STATE POLICY ON THE FORMATION OF STRATEGY FOR EFFECTIVE INNOVATIVE DEVELOPMENT OF SERVICE SECTOR ENTERPRISES IN THE POST-WAR RECONSTRUCTION CONDITIONS

У статті розглянуто ключові аспекти державної політики, спрямованої на формування стратегії ефективного інноваційного розвитку підприємств сфери послуг в умовах післявоєнної відбудови. Проаналізовано основні напрями та заходи, що сприяють підтримці та стимулюванню інноваційної активності підприємств, зокрема через фінансові, нормативно-правові та організаційні інструменти. Досліджено роль держави у створенні сприятливих умов для впровадження інноваційних технологій та розвитку підприємницької діяльності у сфері послуг. Висвітлено важливість державної підтримки у вигляді грантів, податкових пільг, а також створення інфраструктури для інноваційної діяльності, що включає науково-дослідні інститути та технопарки. Розглянуто особливості формування стратегій розвитку підприємств сфери послуг в умовах відновлення економіки після війни. Акцентовано увагу на необхідності адаптації до нових умов ринку, використання цифрових технологій та інтеграції у глобальні інноваційні мережі. Визначено пріоритетні галузі та напрями розвитку, що мають найбільший потенціал для інноваційного зростання. Зроблено висновки щодо перспектив розвитку підприємств сфери послуг на основі інноваційного підходу, підкріпленого ефективною державною політикою. Запропоновано рекомендації для уряду щодо подальших кроків у формуванні та реалізації стратегії інноваційного розвитку, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності національної економіки та забезпеченню стійкого розвитку в умовах післявоєнної відбудови.

Ключові слова: державна політика, стратегія, сфера послуг, інновації, підприємництво, ефективність, торгівля, післявоєнна відбудова.

The article examines the key aspects of state policy aimed at forming a strategy for the effective innovative development of service sector enterprises in post-war reconstruction conditions. The main directions and measures that support and stimulate the innovative activity of enterprises, particularly through financial, regulatory, and organizational tools, are analyzed. The role of the state in creating favorable conditions for the implementation of innovative technologies and the development of entrepreneurial activity in the service sector is studied. The importance of state support in the form of grants, tax benefits, and the creation of infrastructure for innovative activities, including research institutes and technoparks, is highlighted. The peculiarities of forming development strategies for service sector enterprises in the context of post-war economic recovery are considered. Attention is focused on the need to adapt to new market conditions, the use of digital technologies, and integration into global innovation networks. Priority industries and development directions with the greatest potential for innovative growth are identified. Conclusions are drawn regarding the prospects for the development of service sector enterprises based on an innovative approach, supported by effective state policy. Recommendations are proposed for the government regarding further steps in the formation and implementation of an innovation development strategy, which will enhance the competitiveness of the national economy and ensure sustainable development in post-war reconstruction conditions.

Key words: state policy, strategy, service sector, innovation, entrepreneurship, efficiency, trade, post-war reconstruction.

УДК 658:330.341.1:338.26"405"

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure79-1>

Данкевич В.Є.¹

д.е.н., декан факультету права, публічного управління та національної безпеки, Поліський національний університет

Данкевич Є.М.²

д.е.н., професор кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління, Поліський національний університет

Dankevych Vitalii

Polissia National University

Dankevych Yevhen

Polissia National University

Постановка проблеми. В умовах післявоєнної відбудови економіки України виникає нагальна потреба у формуванні ефективних стратегій для розвитку підприємств сфери послуг. Це зумовлено необхідністю не лише відновлення зруйнованої інфраструктури, але й створення нових можливостей для економічного зростання та соціального благополуччя. Проте, існує ряд проблем, які стримують інноваційний розвиток підприємств та вимагають комплексного підходу до їх вирішення на державному рівні.

Однією з основних проблем є недостатнє фінансування інноваційної діяльності. Багато підприємств сфери послуг не мають достатніх фінансових ресурсів для впровадження нових технологій та модернізації існуючих процесів. Відсутність доступу до дешевих кредитів та інвестиційних фондів ускладнює можливість реалізації інноваційних проектів, що негативно впливає на конкурентоспроможність підприємств як на національному, так і на міжнародному рівнях. Крім того, значною проблемою є нестача кваліфікованих

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0522-2927>

² ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8337-5956>

кадрів, здатних працювати в умовах інноваційного середовища. Відтік молодих фахівців за кордон, зумовлений кращими умовами праці та вищими заробітними платами, створює дефіцит професійних працівників. Це в свою чергу стримує розвиток підприємств сфери послуг, адже без висококваліфікованого персоналу важко реалізувати інноваційні стратегії та підтримувати високу якість послуг.

Не менш важливим є питання нормативно-правового забезпечення інноваційної діяльності. Сучасне законодавство часто не враховує специфіки сфери послуг та інноваційних процесів, що призводить до бюрократичних перешкод та затримок у реалізації проектів. Відсутність чітких регламентів та процедур для підтримки інноваційної діяльності ускладнює роботу підприємств та знижує ефективність їхньої діяльності.

Останнім, але не менш важливим, є проблема низького рівня інтеграції українських підприємств сфери послуг у глобальні інноваційні мережі. Відсутність міжнародного співробітництва та обміну досвідом з іноземними партнерами обмежує можливості для запозичення передових технологій та практик. Це зменшує потенціал для інноваційного розвитку та стримує економічне зростання країни в цілому.

Для подолання цих проблем необхідно розробити комплексну державну політику, яка включатиме фінансові, організаційні та нормативно-правові заходи, спрямовані на підтримку інноваційної діяльності підприємств сфери послуг. Тільки за умов тісної співпраці держави, бізнесу та наукових установ можна досягти ефективного та сталого розвитку в умовах післявоєнної відбудови.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Дослідники, які вивчали державну політику формування стратегії ефективного інноваційного розвитку підприємств сфери послуг в умовах післявоєнної відбудови, включають Підричеву І., Collier P. та Hoeffler A., Данкевича В.Є., Князевича А.О. та Крайчука О.В., Рогозу М.Є. та Вергала К.Ю., а також W. Chan Kim та Renee Mauborgne. Підричева І. аналізувала досвід післявоєнного відновлення Європи і уроки для України, зосереджуючись на механізмах, які сприяли успішному відновленню економік після війни. Collier P. та Hoeffler A. досліджували вплив допомоги та політики на економічне зростання у постконфліктних суспільствах, що є критично важливим для розробки ефективних державних стратегій у післявоєнний період [1–7]. Князевич А.О. та Крайчук О.В. у своїй монографії досліджували механізми управління інноваційним розвитком, а Рогоза М.Є. та Вергал К.Ю. аналізували моделі та механізми стратегічного інноваційного розвитку підприємств. W. Chan Kim та Renee Mauborgne вивчали концепцію «інновації цінності», що

спрямована на стратегічну логіку високого зростання, яка також є важливою для відновлення та розвитку підприємств у сфері послуг в умовах післявоєнної відбудови [6–14].

Однак, багато питань залишаються невідісланими і потребують подальшого дослідження. Серед них – специфіка впровадження інновацій у різних секторах економіки, вплив державної підтримки на інноваційний розвиток та адаптація міжнародного досвіду до українських реалій.

Вклад основного матеріалу дослідження.

Підприємства сфери послуг відіграють вирішальну роль у структурі економіки багатьох країн, впливаючи на якість життя громадян, забезпечення робочих місць та економічне зростання. Значення цього сектору може бути проілюстроване кількома ключовими аспектами. Перш за все, сфера послуг є одним із найбільших роботодавців. Вона включає широкий спектр діяльності від готельного бізнесу, ресторанів до освіти, охорони здоров'я та інформаційних технологій. Робота в сфері послуг часто вимагає високого рівня спеціалізації та кваліфікації, що сприяє зростанню кваліфікаційного рівня робочої сили та підвищує загальну продуктивність праці.

Крім того, сектор послуг вносить значний вклад у валовий внутрішній продукт (ВВП) країни. В розвинутих економіках частка послуг у ВВП часто перевищує 70%, що свідчить про високий рівень економічного розвитку та орієнтацію на знання та технології. Послуги такі як фінансові, освітні, здоров'я та телекомунікації є критично важливими для забезпечення економічної стабільності та зростання [2–4].

Вплив сфери послуг на інновації та технологічний розвиток також не можна недооцінювати. Сектор послуг стимулює розвиток нових технологій, які можуть бути застосовані в інших галузях економіки, сприяючи таким чином загальному технологічному прогресу країни. Інновації в таких областях як штучний інтелект, біг дані та цифрові технології відкривають нові можливості для зростання продуктивності та ефективності.

Нарешті, послуги грають ключову роль у міжнародній торгівлі та глобалізації. Вони сприяють експорту освітніх, фінансових, туристичних та культурних послуг, що забезпечує значні валютні надходження та сприяє культурному та економічному обміну між країнами. Таким чином, послуги є важливим елементом в забезпеченні зовнішньоекономічної стабільності та розвитку [7–8]. Отже, розуміння та підтримка розвитку підприємств сфери послуг є критично важливими для будь-якої країни, що прагне до сталого економічного зростання та підвищення добробуту свого населення.

Військова агресія Росії проти України спричинила глибокі та масштабні руйнування у всіх сферах національної економіки, зокрема у

виробничому капіталі та інфраструктурі, суттєво погіршила соціально-економічний стан країни. Ця війна не лише призвела до величезних людських жертв і соціальних втрат, але й кардинально скоротила кількість робочих місць, доходи населення та загальну купівельну спроможність. За даними Світового банку і Єврокомісії, у 2022 році реальний ВВП України впав на 29,2%, а більше 13,5 мільйонів людей були змушені залишити свої домівки. Рівень бідності стрімко зріс до 24% населення, витіснивши понад 7 мільйонів українців за межу бідності.

У період з лютого 2022 року по лютого 2023 року загальні прямі збитки від війни оцінюються в 134,7 мільярда доларів, тоді як потреби в відновленні складають майже 410,6 мільярда доларів. Ці оцінки базуються на методології "Rapid Damage and Needs Assessments" (RDNA2), розробленої Світовим банком. Згідно цієї методології, "пошкодження" визначаються як прямі втрати від знищення чи ушкодження фізичних активів та інфраструктури, які вимірюються вартістю заміни або ремонту втрачених активів за цінами до війни [15].

"Потреби" визначають як вартість відновлення до довоєнного стану через проведення ремонтних робіт, відбудову та реалізацію модернізаційних заходів, з урахуванням інфляції та інших економічних змін, таких як зростання страхових премій (табл. 1).

В цьому контексті, формування ефективної державної політики для стратегічного інноваційного розвитку підприємств сфери послуг є критично важливим для стимулювання відновлення та довгострокового розвитку економіки в поствоєнний період. Така політика повинна враховувати не лише поточні економічні та соціальні виклики, але й закладати основу для майбутнього прогресу, забезпечуючи стаке зростання і розвиток сфери послуг, які є вирішальними для забезпечення якості життя населення та здатності країни конкурувати на глобальному рівні.

Дослідження в області формування державної політики для ефективного інноваційного розвитку підприємств сфери послуг в умовах поствоєнної відбудови має критичне значення для відновлення та подальшого прогресу економіки України. Це дослідження визначає ключові аспекти та вектори, які повинні бути враховані урядом та бізнес-структурами для досягнення цієї мети.

Перш за все, необхідно звернути увагу на інституціональне середовище, в якому функціонують підприємства сфери послуг. Важливою умовою є створення стабільних правових та економічних рамок, що дозволять підприємствам інвестувати у нові технології та інновації. Це передбачає реформування податкової системи, зниження бюрократичних бар'єрів для стартапів та покращення захисту інтелектуальної

Таблиця 1

Пошкодження від війни в Україні в період з 24 лютого 2022 р. до 24 лютого 2023 р. та потреби

Сектор	Пошкодження (млн дол США)	Потреби (млн дол США)
Житло громадян	50,4	68,6
Освіта і наука	4,4	10,7
Охорона здоров'я	2,5	16,4
Соціальні послуги і засоби до існування	0,2	41,8
Культура і туризм	2,6	6,9
Енергетика і добувна галузь	10,6	47
Транспорт	35,7	92,1
Телекомунікації та цифрові технології	1,6	4,5
Водопостачання і очищення води	2,2	7,1
Муніципальні послуги	2,4	5,7
Сільське господарство	8,7	29,7
Промисловість і торгівля	10,9	23,2
Інфраструктура, управління ресурсами	0,4	8,9
Організація і банківська справа	0	6,8
Охорона довкілля і ліси	1,5	1,5
Державне управління	0,3	0,6
Розмінування	0	37,6
Інші	0,3	1,5

Джерело: [15]

власності. На другому етапі акцент робиться на підтримці державою дослідницьких та розробницьких проєктів, що можуть бути комерційно вигідними для сфери послуг. Це передбачає фінансування з боку держави через спеціальні фонди інноваційного розвитку, грантові програми та інші фінансові інструменти, які можуть стимулювати впровадження інновацій. Третім важливим аспектом є інтеграція з міжнародними практиками та стандартами. Підприємства повинні мати можливість використовувати глобальні інновації та технології, що вимагає не тільки доступу до міжнародних ринків та партнерств, але й адаптації цих технологій до локальних умов. Четвертий пункт зосереджується на розвитку людського капіталу. Без висококваліфікованих фахівців, здатних працювати в умовах новітніх технологій, інноваційний розвиток буде неможливий. Тому держава має вкладати в освіту та професійний розвиток, зокрема у програми перепідготовки та підвищення кваліфікації. П'ятий елемент стратегії – це підтримка розвитку малих та середніх підприємств (МСП), які часто є основними новаторами в економіці. Це може включати в себе створення інноваційних кластерів, бізнес-інкубаторів та акселераторів, які допоможуть МСП розвивати нові продукти та послуги. Шостий аспект включає розвиток цифрової інфраструктури. Держава має забезпечити доступ до швидкісного інтернету та інших цифрових ресурсів, що є необхідними для впровадження інновацій в бізнес-процеси підприємств. На завершення, ефективна комунікаційна стратегія, яка включає просвітницькі кампанії, спрямовані на підвищення обізнаності серед підприємств та громадськості про важливість інновацій та їхній потенціал, може суттєво підвищити ефективність впровадження запропонованої державної стратегії.

Висновки. На завершення дослідження державної політики формування стратегії ефективного інноваційного розвитку підприємств сфери послуг у поствоєнний період, слід підкреслити декілька ключових висновків. Перш за все, активна участь держави в процесі відновлення та модернізації підприємств сфери послуг є критичною. Це включає не тільки фінансову підтримку, але й розробку нормативної бази, яка сприятиме інноваціям і технологічному розвитку. Державна підтримка може включати податкові пільги, субсидії на дослідження та розвиток, а також сприяння у налагодженні партнерств між приватним та державним секторами.

Другий важливий висновок полягає в необхідності розвитку та впровадження цифрових технологій в усіх сферах послуг. Цифрова трансформація може значно підвищити ефективність послуг, зокрема через автоматизацію процесів та використання великих даних для прийняття рішень. Також важливим є зосередження уваги на кібербезпеці,

оскільки цифровізація відкриває нові можливості для кібератак. Третій аспект стосується залучення міжнародного досвіду та інвестицій. Міжнародне співробітництво може надати Україні доступ до передових практик, нових технологій та зовнішніх ринків. Важливо створити умови, які б сприяли іноземним інвестиціям в інноваційні проєкти, включно з гарантіями захисту інвестицій та прозорим регулюванням.

Четверте, освітня політика повинна бути орієнтована на підготовку фахівців, здатних працювати в умовах швидких технологічних змін. Це передбачає акцент на STEM-освіті, навчанні цифрових навичок та підтримці неперервного професійного розвитку. Підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів мають стати одним із пріоритетів урядової політики.

Врешті, перспективи подальших досліджень у цій сфері повинні зосередитись на аналізі довгострокових ефектів інноваційних проєктів та розробці метрик для оцінювання їх впливу на економіку та суспільство. Також важливо вивчати вплив змін у глобальній економіці на інноваційний розвиток в Україні, включно з впливом глобальних технологічних трендів та міжнародних економічних криз.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Підричєва І. Післявоєнне відновлення Європи: досвід та уроки для України. *Журнал європейської економіки*. 2022. Т. 21. № 2 (81). С. 190–207.
2. Collier P., Hoeffler A. Aid, Policy, and Growth in Post-Conflict Societies. *The World Bank Development Research Group*. 2002. 24 p.
3. Данкевич В.Є. Диверсифікація діяльності високотоварних сільськогосподарських підприємств. *Вісник ЖНАЕУ*. 2010. № 1. Т. 2. С. 147–155.
4. Князєвич А.О., Крайчук О.В. Механізми управління інноваційним розвитком : моногр. Рівне : РДГУ, 2011. 133 с.
5. Рогоза М.Є., Вергал К.Ю. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: моделі та механізми : монографія. Полтава : РВВ ПУЕТ, 2011. 136 с.
6. W. Chan Kim, Renee Mauborgne. Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth. URL: <http://www.csom.umn.edu/assets/2435.pdf>
7. Пілюшенко В.Л., Аракелова І.О. Стратегія інноваційного управління сферою послуг на основі маркетингового підходу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 4. С. 133–142.
8. Підсумковий документ Міжнародної конференції з питань відновлення України (URC 2022) «Декларація Лугано» Лугано. 4-5 липня 2022 року. URL: <https://ua.urb2022.com/materiali-konferenciji>
9. Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року, Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 10 липня 2019 р. № 526-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws>
10. Писаренко Т.В., Куранда Т.К. та ін. Реалізація пріоритетних напрямів розвитку науки і техніки та

отримані результати у 2021 р.: аналітична довідка. Київ : УкрІНТЕІ, 2022. 53 с.

11. Вишлінський Г., Репко М. та ін. Економіка України під час війни: звіт за жовтень 2022. Центр економічної стратегії, German Economic Team, 22 с.

12. Skydan O.V., Dankevych V.Ye., Fedoniuk T.P., Dankevych Ye.M., Yaremova M.I. European green deal: Experience of food safety for Ukraine. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 9(2) 2022, Pages: 63–71.

13. Dankevych A., Dankevych V., Levchenko Y. (2023). EU integration and the business efficiency of the quality control system of dairy products: The dilemma of ukrainian enterprises. *Recent Trends in Business and Entrepreneurial Ventures*. Nova Science Publishers, Inc. P. 61–83.

14. Nimko O., Ohorodnyk V., Dankevych V. & Doronina I. (2024). E-governance and Corruption Perception: Global Insights and Ukraine's Context During War and Displacement. *Pakistan Journal of Criminology*. Vol. 16, No. 03, July-September 2024 (223-244).

15. Тетяна Богдан. Фінансово-економічні наслідки війни. URL: https://lb.ua/blog/tetiana_bohdan/550614_finansovoeconomichni_naslidki.html

REFERENCES:

1. Pidorycheva I. (2022). Pislivoienne vidnovlennia Yevropy: dosvid ta uroky dlia Ukrainy [Post-war recovery of Europe: experience and lessons for Ukraine.]. *Zhurnal yevropeiskoi ekonomiky*. T. 21, № 2 (81), pp. 190–207. [in Ukrainian]

2. Collier P., Hoeffler A. (2002). Aid, Policy, and Growth in Post-Conflict Societies. The World Bank Development Research Group. 24 p.

3. Dankevych, V.Ye. (2010). Diversification of Activities in High-Commodity Agricultural Enterprises. *Visnyk ZhNAEU*, 1(2), 147–155.

4. Kniazevych A.O., Krajchuk O.V. (2011). Mekhanizmy upravlinnia innovatsijnym rozvytkom [Mechanisms of management of innovative development], RDHU, Rivne, 133 p.

5. Rohoza M.Ye., Verhal K.Yu. (2011). Stratehichnyj innovatsijnij rozvytok pidpriemstv: modeli ta mekhanizmy [Strategic innovative development of enterprises: models and mechanisms], RVV PUET, Poltava, 136 p.

6. W. Chan Kim, Renee Mauborgne. Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth. Available at: <http://www.csom.umn.edu/assets/2435.pdf>.

7. Piliushenko V.L., Arakelova I.O. (2013). Stratehiia innovatsiinoho upravlinnia sferoiu posluh na osnovi marketynhovooho pidkhodu [Strategy of innovative management of the sphere of services based on the marketing approach]. *Marketynh i menedzhment innovatsij*, no. 4, pp. 133–142.

8. Pidsumkovyi dokument Mizhnarodnoi konferentsii z pytan vidnovlennia Ukrainy (URC 2022) «Deklaratsiia Luhano» Luhano. 4–5 lypnia 2022 roku. Available at: <https://ua.urc2022.com/materiali-konferencyi> [in Ukrainian]

9. Stratehiia rozvytku sfery innovatsiinoi diialnosti na period do 2030 roku, Skhvaleno rozporiadzheniam Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 10 lypnia 2019. № 526-p. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show> [in Ukrainian]

10. Pysarenko T.V., Kuranda T.K. ta in. (2022) Realizatsiia priorytetnykh napriamiv rozvytku nauky i tekhniky ta otrymani rezultaty u 2021 r.: analitychna dovidka. Kyiv: UкрІНТЕІ, 53 p. [in Ukrainian]

11. Vyshlinskiy H., Repko M. et al. (2022) Tsentr ekonomichnoi stratehii. German Economic Team. Ekonomika Ukrainy pid chas viiny: zvit za zhovten 2022. [in Ukrainian]

12. Skydan O.V., Dankevych V.Ye., Fedoniuk T.P., Dankevych Ye.M., Yaremova M.I. (2022) European green deal: Experience of food safety for Ukraine. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 9(2) Pages: 63-71.

13. Dankevych A., Dankevych V., Levchenko Y. (2023). EU integration and the business efficiency of the quality control system of dairy products: The dilemma of ukrainian enterprises. *Recent Trends in Business and Entrepreneurial Ventures*. Nova Science Publishers, Inc. P. 61–83.

14. Nimko O., Ohorodnyk V., Dankevych V. & Doronina I. (2024). E-governance and Corruption Perception: Global Insights and Ukraine's Context During War and Displacement. *Pakistan Journal of Criminology*. Vol. 16, No. 03, July-September 2024 (223-244).

15. Tatyana Bohdan. Financial and economic consequences of the war. Available at: https://lb.ua/blog/tetiana_bohdan/550614_finansovoeconomichni_naslidki.html

ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ТОРГІВЛІ В КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ ЕКОНОМІКИ

INNOVATIVE MANAGEMENT STRATEGIES OF TRADE ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF MODERN ECONOMIC CHALLENGES

Дослідження аналізує інноваційні підходи до управління підприємствами торгівлі в контексті сучасних економічних викликів, зокрема під впливом війни в Україні. У ній обговорюються п'ять основних стратегій, які допомагають підприємствам ефективно адаптуватися до ринкових змін і забезпечувати стабільний розвиток. Зокрема, стратегія цифрової трансформації підкреслює важливість інтеграції сучасних інформаційних технологій для підвищення ефективності операцій і конкурентоздатності. Стратегія розвитку нових товарів і послуг зосереджується на створенні інноваційних рішень, які відповідають поточним ринковим вимогам. Управління ризиками акцентується на необхідності виявлення, оцінки та керування ризиками в умовах економічної нестабільності, що посилюється через військові конфлікти та зміни в глобальній економіці. Стратегія гнучкості виробництва орієнтована на адаптацію до ринкових змін та швидке реагування на коливання попиту. Стратегія сталого розвитку розглядає екологічні, соціальні та економічні аспекти діяльності підприємств, що сприяє довгостроковій стійкості та підвищенню довіри з боку споживачів і партнерів. Робота підкреслює необхідність комплексного підходу до управління, що дозволяє підприємствам ефективно відповідати на сучасні виклики та забезпечувати стійкий розвиток в умовах глобальної нестабільності.

Ключові слова: інноваційні стратегії, управління підприємствами торгівлі, цифрова трансформація, розвиток нових продуктів, розвиток нових послуг, управління ризиками, гнучкість виробництва, сталий розвиток, сучасні економічні виклики, війна в Україні, економічні наслідки війни, адаптація до ринкових змін, підприємства України, екологічна відповідальність, соціальна відповідальність, економічна стійкість, цифрові технології в торгівлі, стратегія сталого розвитку.

УДК 658.51

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct79-2>

Куцик В.І.¹

к.е.н., професор,
професор кафедри економіки,
Львівський торговельно-економічний
університет

Душенко О.А.²

здобувач наукового ступеня
доктора філософії
ОНП «Економіка»,
Львівський торговельно-економічний
університет

Kutsyk Valentyna

Lviv University of Trade and Economics

Dushenko Oleh

Lviv University of Trade and Economics

The study analyzes innovative approaches to the management of trade enterprises in the context of modern economic conditions, particularly under the influence of the war in Ukraine. It discusses five main strategies that help businesses effectively adapt to market changes and ensure sustainable development. In particular, the digital transformation strategy emphasizes the importance of integrating modern information technologies to improve operational efficiency and competitiveness. The strategy for the development of new goods and services focuses on the creation of innovative solutions that meet current market requirements. Risk management emphasizes the need to identify, assess and manage risks in the context of economic instability, which is exacerbated by military conflicts and changes in the global economy. The strategy of production flexibility is focused on adaptation to market changes and quick response to fluctuations in demand. The strategy of sustainable development considers environmental, social and economic aspects of the activities of enterprises, which contributes to long-term sustainability and increased trust on the part of consumers and partners. The work emphasizes the need for an integrated approach to management, which allows enterprises to effectively respond to modern challenges and ensure sustainable development in conditions of global instability.

Key words: innovative strategies, management of trade enterprises, digital transformation, development of new products, development of new services, risk management, production flexibility, sustainable development, modern economic challenges, war in Ukraine, economic consequences of war, adaptation to market changes, enterprises of Ukraine, environmental responsibility, social responsibility, economic sustainability, digital technologies in trade, sustainable development strategy.

Постановка проблеми. Сьогоднішні підприємства торгівлі стикаються з численними викликами, такими як глобалізація, цифрова трансформація, зміни в споживчих вподобаннях та зростаюча конкуренція. Ці фактори зумовлюють необхідність пошуку інноваційних підходів до управління, які дозволяють ефективно реагувати на зміни ринкових умов і забезпечувати стійкий розвиток.

Інноваційні стратегії управління є ключовим елементом для підтримки конкурентоспроможності підприємств торгівлі. Вони включають впровадження нових технологій, розробку нових бізнес-моделей, оптимізацію логістичних процесів та використання передових методів маркетингу і фінансового планування. Крім того, сучасні

економічні виклики, такі як нестабільність фінансових ринків, зміни в податковому та регуляторному середовищі, а також вплив пандемічних і геополітичних ризиків, роблять тему дослідження інноваційних стратегій особливо актуальною. Підприємства, які здатні швидко адаптуватися до нових умов і активно використовувати інновації, мають більше шансів на успішний розвиток і підвищення своєї ринкової вартості. Таким чином, дослідження інноваційних стратегій управління підприємствами торгівлі є надзвичайно важливим для розуміння того, як підприємства можуть ефективно управляти змінами, підвищувати свою конкурентоспроможність та забезпечувати довгостроковий успіх в умовах сучасних економічних викликів.

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8230-9436>

² ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-8828-7952>

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Для вивчення даної проблеми було розглянуто шість ключових джерел. У публікації Вергал К.Ю. [1] розглядаються різноманітні підходи до класифікації інноваційних стратегій, що є надзвичайно важливими для розуміння можливих шляхів розвитку підприємств в умовах сучасного ринку. Вчені Т.В. Гринько та Т.З. Гвініашвілі у монографії досліджують питання формування конкурентоспроможності підприємств у контексті цифрової трансформації, що є надзвичайно актуальним для торговельних компаній [2]. У своїй роботі Ю.В. Довгань зосереджується на теоретичних аспектах управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємств, що є важливим компонентом успішного впровадження інноваційних стратегій [3]. У роботі С.В. Коляденко досліджує передумови та етапи становлення цифрової економіки [4], яка значною мірою впливає на розвиток сучасних підприємств, включаючи торгівлю. У праці І.А. Косача та А.В. Дегтярьова розглядаються проблеми управління інноваційно-інвестиційним розвитком підприємництва в умовах трансформаційної економіки [5]. Дослідження В.М. Орлової присвячена розгляду [6] стратегій інноваційного розвитку підприємств, що є центральним аспектом теми статті. Кожне з досліджень акцентує увагу на різних аспектах інноваційного розвитку, включаючи класифікацію інноваційних стратегій, вплив цифровізації, інноваційно-інвестиційне управління та стратегічне планування. Вони підкреслюють важливість адаптивного підходу до управління, використання новітніх технологій та стратегічного інвестування в інновації, що є ключовими для успішного функціонування підприємств торгівлі в сучасному економічному середовищі.

Постановка завдання. У статті нами буде: 1) проаналізовано сучасні економічні виклики, що впливають на підприємства торгівлі, такі як глобалізація, цифровізація, зміна споживачьких вподобань, економічна нестабільність, конкуренція та екологічні вимоги; 2) досліджено існуючі інноваційні стратегії управління підприємствами торгівлі, включаючи використання нових технологій, адаптивне планування, гнучке управління ресурсами, інтеграцію цифрових платформ та інші методи; 3) розглянуто успішні приклади застосування інноваційних стратегій у реальних підприємствах торгівлі, зокрема аналіз кейсів компаній, які змогли ефективно адаптуватися до сучасних економічних умов; 4) проведено оцінку ефективності різних інноваційних стратегій та визначити ключові фактори успіху їх впровадження; 5) вироблено рекомендації для підприємств торгівлі щодо вибору та впровадження інноваційних стратегій управління в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Підприємства торгівлі відіграють важливу

роль у розвитку економіки, забезпечуючи споживачів товарами та послугами. І.А. Косач та А.В. Дегтярьов вважають, що сучасні економічні та фінансові умови створюють численні виклики для їх функціонування. Особливо складною ситуація стає для підприємств торгівлі в Україні, які опинилися під впливом війни, розпочатої росією у 2022 році [5, с. 22].

Військові дії в Україні призвели до значних руйнувань інфраструктури, зокрема доріг, залізниць, мостів і портів. Це суттєво ускладнює логістичні операції, затримуючи постачання товарів і підвищуючи їхню вартість. Дефіцит пального та перебої в електропостачанні також негативно впливають на здатність підприємств ефективно здійснювати транспортні перевезення і зберігання продукції.

Т.В. Гринько та Т.З. Гвініашвілі зазначають, що багато українських підприємств втратили доступ до своїх традиційних ринків збуту через окупацію територій, руйнування торгових точок і зменшення купівельної спроможності населення. Вимушене переміщення мільйонів людей всередині країни та за її межі призвело до зниження попиту на товари та послуги, що, в свою чергу, зменшує обсяги продажів і прибутків [2, с. 186].

Війна в Україні спричинила значне зростання цін на сировину, енергоносії та продукти харчування. Інфляція перевищує 30%, що підвищує витрати підприємств на закупівлю товарів і матеріалів, оренду приміщень та оплату праці. Це змушує бізнес підвищувати ціни на продукцію, що може знизити її конкурентоспроможність і зменшити попит.

З початку війни курс гривні зазнав значних коливань, що створює додаткові фінансові ризики для підприємств, особливо тих, що займаються імпортом або експортом товарів. Дефіцит іноземної валюти, обмеження на валютні операції та інфляційні процеси погіршують умови для бізнесу та ускладнюють фінансове планування.

Для глибшого розуміння сучасних викликів та загроз, що постали перед торговельними підприємствами, проаналізуємо частку компаній, які припинили свою діяльність внаслідок військових дій за підсумками 2022 року (рис. 1).

Т.В. Гринько та Т.З. Гвініашвілі пишуть, що військові дії призводять до збоїв у постачанні сировини і готової продукції, що викликає дефіцит деяких товарів на ринку [7, с. 8]. Зокрема, проблеми виникають у постачанні продуктів харчування, медичних препаратів, будівельних матеріалів та інших критично важливих товарів. Це змушує підприємства шукати альтернативні джерела постачання та адаптувати свої ланцюги поставок [2, с. 186].

Основні перешкоди для підприємств торгівлі після початку повномасштабного вторгнення (рис. 2).

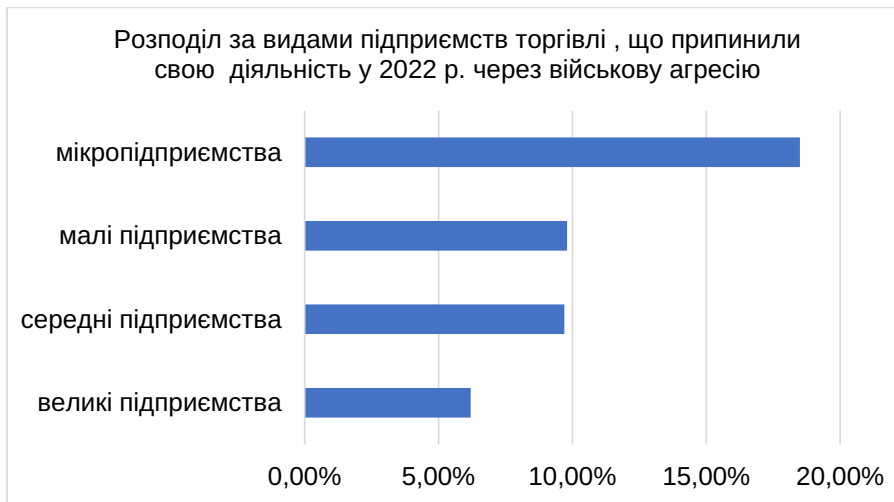


Рис. 1. Розподіл підприємств торгівлі, що припинили свою діяльність у 2022 році [2]

Десять найбільших перешкод для торговельного бізнесу за результатами опитування «Офісу з розвитку підприємництва та експорту»

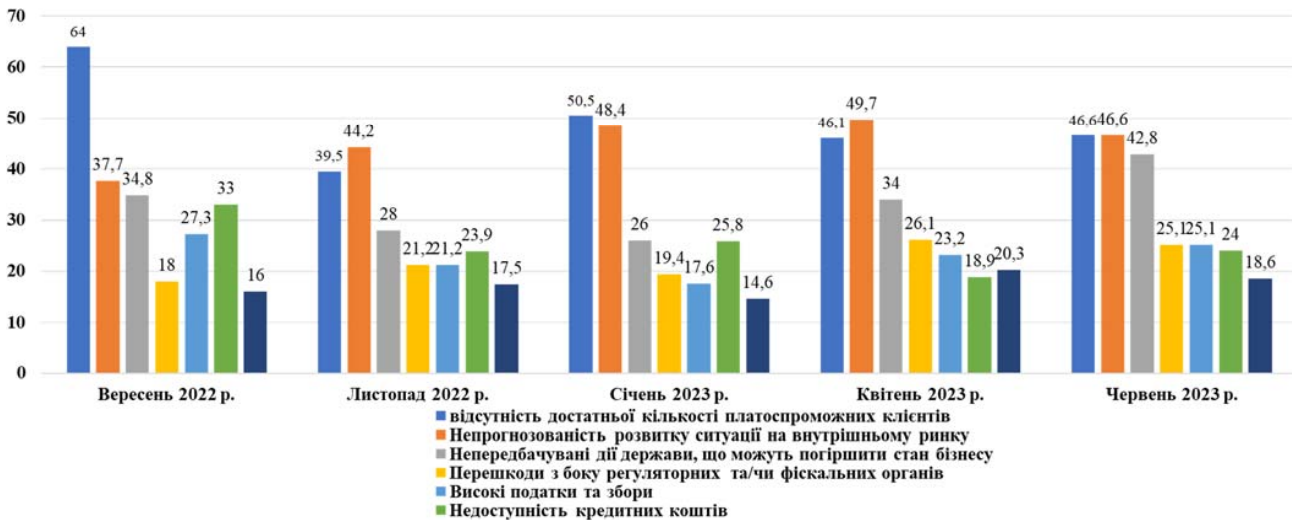


Рис. 2. Десять основних перешкод для торговельного бізнесу в Україні [2]

Офісом з розвитку підприємництва та експорту було проведено опитування серед 700 підприємців, переважно з торговельної галузі. У червні 2023 року на перше місце серед проблем, які турбують торговий бізнес, вийшли невизначеність ситуації в Україні та на внутрішньому ринку (46,9%) та недостатня кількість платоспроможних клієнтів (47,2%). На другому місці знаходилися непередбачувані дії уряду, які можуть негативно вплинути на діяльність підприємств (42,7%), а на третьому – брак капіталу для розвитку (37,8%). Ці дані показують, що в червні 2023 року порівняно з квітнем того ж року збільшилися проблеми, пов'язані з управлінням бізнесом, особливо через непередбачувані дії держави, які погіршують бізнес-середовище (зростання на 9 процентних пунктів у порівнянні з попереднім опитуванням) [3, с. 42].

С.В. Коляденко зазначає факт, що підприємства торгівлі змушені інвестувати в заходи безпеки для захисту своїх співробітників, товарів і приміщень. Це включає обладнання бомбосховищ, посилення охорони, встановлення систем відеоспостереження та інших заходів для запобігання мародерству та кібератакам [4, с. 112].

В умовах війни доступ до фінансування стає обмеженим через скорочення обсягів кредитування банками та підвищення процентних ставок. Підприємства торгівлі стикаються з проблемами отримання кредитів на розвиток бізнесу, поповнення обігових коштів і реалізацію нових проектів [8, с. 168].

Війна спричинила збільшення кількості кібератак на українські підприємства, зокрема у сфері торгівлі. Хакери намагаються отримати доступ до конфіденційних даних, порушити роботу

інформаційних систем або здійснити фінансові шахрайства. Це змушує підприємства інвестувати у посилення кібербезпеки та запровадження додаткових заходів захисту інформації.

Ю.В. Довгань розглядає, що війна призвела до масової міграції населення, зокрема кваліфікованих кадрів. Багато працівників були мобілізовані або виїхали за кордон, що створює дефіцит робочої сили. К.Ю. Вергал зазначає, що підприємства торгівлі змушені шукати нові шляхи залучення та утримання персоналу, пропонуючи конкурентні умови праці та підвищуючи зарплати [3, с. 42].

Війна в Україні спричинила численні зміни в законодавстві, що стосуються регулювання бізнесу, податкових ставок, митних правил та інших аспектів економічної діяльності. В.М. Орлова пише, що підприємства торгівлі повинні швидко адаптуватися до нових вимог і забезпечити відповідність новим регуляторним стандартам. І.А. Косач та А.В. Дегтярьов пропонують кілька стратегій управління підприємствами торгівлі в контексті сучасних викликів економіки. Проаналізуємо ці стратегії детальніше [5, с. 22]:

1. Стратегія цифрової трансформації управління підприємствами торгівлі. Цифрова трансформація передбачає інтеграцію цифрових технологій у всі аспекти діяльності підприємства, що дозволяє підвищити ефективність і конкурентоспроможність на ринку. Вона стає критично важливою в умовах швидких технологічних змін та глобалізації, коли традиційні методи управління вже не задовольняють потреби ринку [2, с. 186]. Основні аспекти та інструменти:

- впровадження електронної комерції. Онлайн-платформи дозволяють розширити ринки збуту та забезпечити зручність покупок для клієнтів;

- автоматизація процесів. Використання систем управління ресурсами (ERP), систем управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) та штучного інтелекту для аналізу даних та прийняття управлінських рішень;

- аналіз великих даних. Впровадження технологій Big Data для аналізу споживчих тенденцій та оптимізації бізнес-процесів.

Цифрова трансформація дає змогу компаніям знижувати витрати, покращувати якість обслуговування клієнтів і швидко реагувати на ринкові зміни. Однак, цей процес вимагає значних вкладень у технології та навчання працівників, а також підвищує ризики кіберзагроз.

2. Стратегія розвитку нових продуктів і послуг управління підприємствами торгівлі. Створення нових продуктів і послуг є важливим чинником для підтримки конкурентоспроможності в умовах стрімких змін на ринку. Інноваційні рішення дозволяють компаніям задовольняти нові потреби споживачів і відкривати нові ринки. Основні аспекти та інструменти:

- інноваційні розробки. Використання досліджень і розробок (R&D) для створення нових продуктів, які відповідають сучасним тенденціям та потребам споживачів;

- адаптація до ринкових змін. Вивчення ринкових трендів та змін у споживчих перевагах для швидкої адаптації продуктів і послуг;

- колаборації та партнерства. Співпраця з іншими підприємствами та стартапами для спільного розвитку інноваційних рішень [9, с. 26].

Інноваційні продукти та послуги допомагають залучити нових клієнтів і підвищити лояльність існуючих. Однак, ризик невдачі нових продуктів та значні витрати на їх розробку [10, с. 20] можуть стати суттєвими викликами.

3. Стратегія управління ризиками підприємств торгівлі в контексті сучасних викликів економіки. Управління ризиками стає все більш важливим в умовах нестабільності економічного та фінансового середовища. Основні аспекти та інструменти:

- ідентифікація та оцінка ризиків. Використання аналітичних інструментів для виявлення та оцінки потенційних ризиків, що можуть вплинути на діяльність підприємства;

- розробка планів управління ризиками. Створення стратегій для мінімізації впливу імовірних загроз, таких як страхування ризиків або диверсифікація постачань;

- моніторинг та реагування. Постійний моніторинг ситуації та оперативне реагування на виникнення ризиків, що дозволяє швидко адаптуватися до змін.

Ефективне управління ризиками дозволяє зменшити потенційні збитки та забезпечити стійкість підприємства. Водночас, воно вимагає значних ресурсів для проведення аналізу та реалізації запобіжних заходів [6, с. 80].

4. Стратегія гнучкості виробництва підприємств торгівлі в контексті сучасних викликів економіки. Гнучкість виробництва стає критичною для підприємств торгівлі, оскільки дозволяє швидко реагувати на зміни в попиті та ринкових умовах. Це особливо важливо в умовах нестабільності та непередбачуваності економічного середовища. Основні аспекти та інструменти:

- багатоканальність. Інтеграція різних каналів збуту для забезпечення безшовного споживчого досвіду та швидкої адаптації до змін у попиті;

- масштабованість. Впровадження гнучких виробничих процесів, які дозволяють швидко змінювати обсяги виробництва відповідно до поточних потреб;

- гнучке управління ланцюгами постачання. Використання технологій для забезпечення швидкої адаптації ланцюгів постачання до змін на ринку.

Гнучкість дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до змін на ринку та оптимізувати витрати. Однак, впровадження таких стратегій

вимагає значних інвестицій в технології та підготовку персоналу.

5. Стратегія сталого розвитку підприємств торгівлі в контексті сучасних викликів економіки. Сталий розвиток стає ключовим елементом стратегії підприємств торгівлі, орієнтованих на довгостроковий успіх. Він враховує екологічні, соціальні та економічні аспекти, що дозволяє знизити ризики і підвищити довіру споживачів. Основні аспекти та інструменти:

– екологічна відповідальність. Впровадження екологічно чистих технологій і практик, таких як використання відновлюваних ресурсів або зменшення викидів CO₂;

– соціальна відповідальність. Інтеграція соціальних аспектів у бізнес-стратегію, зокрема забезпечення справедливих умов праці та підтримка місцевих громад.

Сталий розвиток сприяє підвищенню довіри з боку споживачів та партнерів, що може позитивно вплинути на репутацію підприємства. Водночас, реалізація стратегії сталого розвитку може потребувати значних інвестицій і змін у традиційних бізнес-процесах [6, с. 80].

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Інноваційні стратегії управління підприємствами торгівлі є ключовим фактором, який забезпечує їх ефективне функціонування та адаптацію до сучасних викликів економіки. Вони дозволяють підприємствам зберегти свою конкурентоспроможність, знижувати ризики та забезпечувати стійкий розвиток в умовах постійних змін ринкового середовища. Таким чином, інноваційні стратегії управління є не лише засобом підвищення ефективності роботи підприємств торгівлі, але й необхідністю для їх виживання та процвітання в умовах сучасних економічних викликів. Вони дозволяють підприємствам активно реагувати на зміни в ринковому середовищі, забезпечувати високий рівень конкурентоспроможності та стійкий розвиток у довгостроковій перспективі. Успішне впровадження інноваційних стратегій потребує системного підходу, значних інвестицій, підтримки на всіх рівнях організації та постійного вдосконалення.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Вергал К.Ю. Теоретичні підходи до класифікації інноваційних стратегій. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2011. Вип. 2. С. 214–219.

2. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З. Формування системи конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва в умовах цифровізації. Підприємництво: сучасні виклики, тренди та трансформації : колективна монографія / за заг. ред. Гринько Т. В. Вид-во : ФОР Біла К.О., 2023. С. 121–186.

3. Довгань Ю.В. Теоретичні аспекти управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємств. *Modern Economics*. 2022. № 36 (2022). С. 38–44.

4. Коляденко С.В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні та світі. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2016. № 6. С. 105–112.

5. Косач І.А., Дегтярьов А.В. Управління інноваційно-інвестиційним розвитком підприємництва в умовах трансформаційної економіки. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2021. № 2. С. 16–22.

6. Орлова В.М. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. *Економічний нобелівський вісник*. 2015. № 1. С. 79–85.

7. Писаренко Т.В., Кваша Т.К., Карлюк Г.В., Лях Л.В. Інноваційна діяльність та її вплив на економічний розвиток в Україні : монографія. Київ : Укр ІНТЕІ, 2015. 116 с.

8. Прохорова В.В., Шкуренко О.В. Інноваційність підприємств як детермінанта створення промислово-технологічних кластерів в контексті розвитку інноваційного співробітництва. *Проблеми економіки*. 2021. № 6 (46). С. 159–168.

9. Федулова Л.І. Інноваційність розвитку сфери торгівлі. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2016. № 3. С. 17–33.

10. Юринець З.В. Формування інноваційних стратегій: теорія, методологія, практика : монографія. Львів : СПОЛОМ, 2016. 412 с.

REFERENCES:

1. Verhal K.Yu. (2011). Teoretychni pidkhody do klasyfikatsii innovatsiinykh stratehii [Theoretical approaches to the classification of innovative strategies]. *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti*. Vyp. 2. P. 214–219.

2. Hrynyk T.V., Hviniashevili T.Z. (2023). Formuvannia systemy konkurentospromozhnosti subiektiv pidpriemnytstva v umovakh tsvyvrovizatsii. Pidpriemnytstvo: suchasna vyklyky, trendy ta transformatsii : kolektivna monohrafiia [Formation of the system of competitiveness of business entities in conditions of digitalization. Entrepreneurship: modern challenges, trends and transformations: a collective monograph] / za zah. red. Hrynyk T.V. Vyd-vo : FOP Bila K.O., pp. 121–186.

3. Dovhan Yu.V. (2022). Teoretychni aspekty upravlinnia innovatsiino-investytsiinoiu diialnistiu pidpriemstv [Theoretical aspects of management of innovative and investment activities of enterprises]. *Modern Economics*. № 36 (2022). P. 38–44.

4. Koliadenko S.V. (2016). Tsvyvrova ekonomika: peredumovy ta etapy stanovlennia v Ukraini ta sviti [Digital economy: prerequisites and stages of formation in Ukraine and the world]. *Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky*. № 6. P. 105–112.

5. Kosach I.A., Dehtiarov A.V. (2021). Upravlinnia innovatsiino-investytsiinym rozvytkom pidpriemnytstva v umovakh transformatsiinoi ekonomiky [Management of innovation and investment development of entrepre-

neurship in the conditions of a transformational economy]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: ekonomika ta upravlinnia*. № 2. P. 16–22.

6. Orlova V.M. (2015). Stratehiia innovatsiinoho rozvytku pidpriemstva [Strategy of innovative development of the enterprise]. *Ekonomichni nobelivskyi visnyk*. № 1. P. 79–85.

7. Pysarenko T.V., Kvasha T.K., Karliuk H.V., Liakh L.V. (2015). Innovatsiina diialnist ta yii vplyv na ekonomichni rozvytok v Ukraini : monohrafiia [Innovative activity and its impact on economic development in Ukraine : monograph]. Kyiv : Ukr INTEI, 116 p.

8. Prokhorova V.V., Shkurenko O.V. (2021). Innovatsiinist pidpriemstv yak determinanta stvorennia

promyslovo-tehnolohichnykh klasteriv v konteksti rozvytku innovatsiinoho spivrobitnytstva [Innovativeness of enterprises as a determinant of the creation of industrial-technological clusters in the context of the development of innovative cooperation]. *Problemy ekonomiky*. № 6 (46). P. 159–168.

9. Fedulova L.I. (2016). Innovatsiinist rozvytku sfery torhivli [Innovativeness of the development of the sphere of trade]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu*. № 3.P. 17–33.

10. Iurynets Z.V. (2016). Formuvannia innovatsiinykh stratehii: teoriia, metodolohiia, praktyka : monohrafiia [Formation of innovative strategies: theory, methodology, practice: monograph]. Lviv : SPOLOM, 412 p.

СТРУКТУРНІ ЗМІНИ У ПРОМИСЛОВІСТІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

STRUCTURAL CHANGES IN THE INDUSTRY OF UKRAINE DURING THE CONDITIONS OF WAR

Досліджено зміни у структурі промисловості України, які відбулись після повномасштабного військового вторгнення росії на територію України. Виокремлено сектори промисловості, частка яких у промисловій структурі значно змінилась. Зазначено, що металургія стала одним із секторів промисловості, що зазнав найбільших втрат внаслідок війни. Натомість, відбувся приріст у промисловій структурі таких видів діяльності, як постачання електроенергії, газу, пари та кондиціонованого повітря, виготовлення виробів з деревини, виробництво фармацевтичної продукції і текстильне виробництво. Досліджено структурні зміни у промисловій продукції реалізованій за межі країни. Встановлено критичні напрями промислового виробництва в Україні і зазначено перспективи розвитку промислового потенціалу у сучасних умовах.

Ключові слова: промисловість, переробна промисловість, промислова структура, обсяг реалізованої продукції, обсяг реалізованої продукції за межі країни.

Changes in the structure of Ukraine's industry that took place after the full-scale military invasion of Russia on the territory of Ukraine were studied. Sectors of industry whose share in the industrial structure has changed significantly have been singled out. It is noted that metallurgy became one of the sectors of industry that suffered the greatest losses as a result of the war. The conducted analysis shows that a significant share of metallurgical enterprises is located in the war zone. This caused a decrease in the volume of metallurgical industrial production for 2022 by 54.59%. The reduction in the volume of individual productions led to structural changes in the industry of Ukraine. Therefore, we can draw conclusions about the growing role of the supply of electricity, gas, steam and air conditioning in the industrial structure. As for the processing industry, against the background of emerging trends, the production of food, beverages and tobacco products, manufacture of wood products, paper production and printing activities, textile production, production of clothing, leather, leather products and other materials occupy an increasingly significant position. Taking into account the fact that our country has a well-developed raw material potential for these areas of processing, it is possible to assert positive prospects for the further development of the indicated segments of industry. However, over the last year, the dynamics of the volume of sold products was negative in all segments of the industry, except for textile production, production of clothes, leather, leather products and other materials. Structural changes in industrial products sold outside the country were studied. Critical directions of industrial production in Ukraine and possible prospects for the development of industrial potential in modern conditions have been established. We can generalize that the modern structural changes in the industry of Ukraine, on the one hand, arose under the influence of the war and are negative, since our country has lost powerful industries. And, on the other hand, despite the difficult political and economic situation of our country, the potential for new opportunities is developing.

Key words: industry, processing industry, industrial structure, volume of products sold, volume of products sold abroad.

УДК 330.3; 338.4

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure79-3>

Ляховська О.В.

к.е.н., с.н.с. відділу проблем реального сектора економіки регіонів, Державна установа «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України»

Liahovska Olena

State Institution «Institute of Regional Research named after M.I. Dolishniy of NAS of Ukraine»

Постановка проблеми. Промисловість – це ключовий сектор для економіки України. В сучасних умовах політико-економічної нестабільності в країні відбулись значні зміни у структурі промислового виробництва. Зокрема, в результаті війни було знищено багато виробництв, підприємств і різного роду інфраструктурних об'єктів, відбулась міграція населення (зокрема, за кордон, що зумовило відтік кваліфікованих кадрів), ускладнилась логістика, загострились ризики фінансової стабільності та інше. Всі ці та інші фактори мали вплив на формування промислового потенціалу України. Відтак, метою статті є аналіз структурних змін у промисловості України за останні роки і визначення критичних, а також, перспективних напрямів розвитку промислового потенціалу України у майбутньому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Промисловий сектор України відіграє ключову роль у забезпеченні економічної стабільності, фінансової безпеки і подальшого розвитку. Тому, питання аналізу промисловості і виявлення шляхів промислового розвитку в сучасних умовах є

актуальними і широко досліджуваними. Відтак, аналіз переробної промисловості України та шляхи зростання її конкурентоспроможності висвітлені у працях О.М. Житник, С.Ю. Кулакова, І.В. Міняйленко [1], Ярмус С. [2], Герасименко А.В. [3], Щадило М. [4] та інших науковців.

Постановка завдання. Сучасне політико-економічне становище нашої країни вимагає пошуку шляхів ефективного функціонування і розвитку в нових умовах. Військовий час вимагає детального аналізу змін, які вже відбулись у промисловості України, дослідження найбільш проблемних аспектів і, водночас, окреслення перспективних напрямів розвитку.

Мета даного дослідження – визначення структурних змін і промисловості України в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Війна значно вплинула на промисловий розвиток України. Зокрема, внаслідок повномасштабного військового вторгнення росії на територію України у 2022 році різко знизився обсяг реалізованої промислової продукції – на 21,67% у порівнянні з

2021 роком. Доцільно зазначити, що до 2022 року спостерігалась позитивна динаміка росту промислового виробництва (за 2014–2019 роки обсяг реалізованої промислової продукції зріс у 3 рази). На фоні загального зниження промислового потенціалу, можна виокремити ті сегменти, які практично занепали, але і ті, на яких негативні політико-економічні чинники вплинули найменше.

У таблиці 1 визначено структуру реалізованої промислової продукції України за видами діяльності за 2014–2023 роки.

Доцільно відмітити окремі змінами, які відбулись у структурі реалізованої промислової продукції за 2014–2023 роки, були: зниження частки переробної промисловості у структурі на 11,70 в.п.; зростання частки постачання електроенергії, газу,

Таблиця 1

Структура реалізованої промислової продукції України за видами діяльності, %

Промислове виробництво	Код КВЕД	2014	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Відхилення, в.п.			
									2022-2021	2023-2022	2023-2021	2023-2014
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	В	12,85	15,18	15,92	14,29	16,06	14,16	11,70	-1,90	-2,46	-4,36	-1,15
Переробна промисловість, в т.ч.:	С	67,70	65,25	64,39	64,61	61,30	53,56	56,00	-7,75	2,44	-5,3	-11,70
Виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів	10–12	21,33	20,10	21,38	23,04	18,94	21,19	22,40	2,26	1,21	3,46	1,07
Текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів	13–15	0,84	0,96	1,00	0,96	0,79	1,09	1,30	0,31	0,21	0,51	0,46
Виготовлення виробів з деревини, виробництво паперу та поліграфічна діяльність	16–18	3,36	3,42	3,42	3,45	3,28	3,70	3,50	0,42	-0,2	0,22	0,14
Виробництво коксу та продуктів нафтоперероблення	19	3,68	3,88	2,89	2,33	2,89	2,02	1,40	-0,87	-0,62	-1,49	-2,28
Виробництво хімічних речовин і хімічної продукції	20	3,92	2,73	2,91	2,84	2,93	2,14	2,00	-0,79	-0,14	-0,93	-1,92
Виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів	21	1,20	1,36	1,47	1,65	1,36	1,47	1,60	0,11	0,13	0,24	0,4
Виробництво гумових і пластмасових виробів, іншої неметалевої мінеральної продукції	22, 23	4,72	5,25	5,72	6,30	5,71	4,43	5,40	-1,28	0,97	-0,31	0,68
Металургійне виробництво, виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування	24, 25	19,03	18,49	15,93	14,98	17,84	10,36	9,50	-7,47	-0,86	-8,34	-9,53
Машинобудування	26–30	7,87	7,26	7,58	6,98	5,71	5,44	6,90	-0,27	1,46	1,19	-0,97
Виробництво меблів, іншої продукції; ремонт і монтаж машин та устаткування	31–33	1,75	1,78	2,10	2,09	1,86	1,71	2,00	-0,15	0,29	0,14	0,25
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	D	18,16	18,55	18,47	19,69	21,51	31,09	31,20	9,58	0,11	9,69	13,04
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	E	1,29	1,02	1,22	1,41	1,13	1,20	1,10	0,07	-0,1	-0,03	-0,19

Джерело: обчислено автором за даними Державної служби статистики України [5]

пари та кондиційованого повітря на 13,04 в.п. Поряд із незначними коливаннями у структурі промисловості України за 2014-2021 роки, ці зміни були досить ґрунтовними.

Можемо зазначити, що основною причиною таких структурних коливань був вплив війни на території України. Відтак, внаслідок військових дій було практично знищено металургійне виробництво, зокрема, зруйновано ПрАТ “Металургійний комбінат “Азовсталь” і ПрАТ “Маріупольський металургійний комбінат ім. Ілліча”, які виробляли близько 20% продукції металургії України. Окрім цього, більшість металургійних виробництв України зосереджені у регіонах, де активно ведуться бойові дії (близько 80% металургійних підприємств знаходяться у Дніпропетровській, Донецькій і Запорізькій областях [6], що негативно вплинуло на їх діяльність. Як наслідок, частка металургії у промисловості України знизилась за 2014–2022 роки на 8,67 в.п. Якщо за 2014–2021 роки обсяг реалізованої продукції металургії становив від 14,98% до 19,03% промислового виробництва України, то у 2022 році її частка знизилась до 10,36%. Загалом, динаміка металургійного виробництва за останні два роки була негативною, обсяг реалізованої продукції у цьому секторі на 51,39%.

Окрім за 2014–2023 роки зменшилась частка у структурі промисловості: машинобудівного виробництва (на 8,33 в.п.), виробництва хімічних речовин і хімічної продукції (на 0,9 в.п.), виробництво коксу і продуктів нафтопереробки (на 1,46 в.п.).

Натомість, за останні роки значно зросли обсяги реалізованої продукції постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря – за 2014–2022 роки вказаний показник зріс у 4 рази, за 2021–2023 роки темп приросту також був позитивним і становив 32,21%. Відтак, постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря зайняло найбільшу частку у промисловому виробництві України. У обсязі реалізованої промислової продукції у 2023 році цей сектор промисловості становив 31,2% (проти 18,16% – у 2014 році). Відтак частка вказаного виробництва у промисловій структурі за 2021–2023 роки зросла на 9,69 в.п.

Відповідно до структурних змін у виробництві і реалізації продукції, змінилась структура промислової продукції реалізованої за межі країни (таблиця 2).

Відтак, металургійне виробництво в Україні займало найбільшу частку у реалізованій промисловій продукції за кордон – у 2014 році 39,95%, а зменшення обсягів його виробництва спричинило зниження частки у структурі промисловості у 2022 році до 25,86% (на 14,09 в.п.). Схожі тенденції спостерігались щодо частки машинобудування у структурі реалізованої промислової продукції за кордон – частка цього сегменту зменшилась

з 15,74% у 2022 році до 11,27% у 2022 році (на 4,7 в.п.). Проте, можемо відмітити вагомий приріст обсягів реалізованої за межі країни харчової продукції, напоїв і тютюнових виробів – з 13,33 % у 2014 році, до 28,54% у 2022 році (зростання на 15,21 в.п.). Проте, цей приріст був поступовим впродовж аналізованого періоду.

Для визначення, як зміни у виробництві промислової продукції вплинули на обсяги її реалізації за межі країни, визначимо частку продукції реалізованої за межі країни у загальному обсязі реалізованої промислової продукції (таблиця 3).

Більше 20% промислової продукції України було реалізовано за кордон впродовж останніх років. До прикладу, у 2014 році – вказаний показник становив 27,02%, у 2020 році – 28,62%, у 2021 році – 28,35%. З початку повномасштабної війни в Україні (2022 р.) значно знизилась частка промислової продукції реалізованої за кордон – на 6,96 в.п. в порівнянні з 2014 роком і на 8,28 в.п. в порівнянні з 2021 роком.

Доцільно зазначити, що у реалізованій продукції металургії впродовж 2014–2022 років реалізована продукція за межі країни становила більше половини. Поряд із негативною динамікою розвитку цього виду промислового виробництва в Україні у 2022 році, можна зазначити і зменшення обсягів реалізації продукції за кордон (за 2021–2022 роки на 61,58%). Водночас, частка реалізованої продукції за кордон у загальному обсязі реалізованої металургійної продукції зменшилась за 2022 рік на 9,25 в.п.

Реалізація за межі країни також займало значну частку від реалізованої продукції машинобудування (у 2014 році – 54,06%, у 2021 році – 45,02%, у 2022 році – 41,59%), проте зменшення цього показника впродовж 2014–2022 років було динамічним і за останній рік становило 3,43 в.п., а за весь аналізований період (2014–2022 роки) – 12,47 в.п.

Натомість, можемо зазначити позитивні тенденції до приросту реалізації за кордон харчової продукції – за 2014–2022 роки на 273,98%, виробів із деревини – на 205,41%, виробництво основних фармацевтичних продуктів і препаратів – на 207,70%, виробництва меблів – на 132,15%. Відтак, на фоні позитивної динаміки, зросла і частка цієї продукції у промисловій продукції реалізованій за межі країни: харчової продукції – за 2014–2022 роки на 15,21 в.п., виробів із деревини – на 3,17 в.п., виробництво основних фармацевтичних продуктів і препаратів – на 0,48 в.п., виробництва меблів – на 0,47 в.п.

Висновки з проведеного дослідження. На основі проведеного аналізу, можемо зробити висновки про значні втрати у промисловості, які були пов'язані із війною (про це свідчить динаміка виробництв за останній рік). Зокрема, це

Таблиця 2

Структура обсягу промислової продукції реалізованої за межі країни, %

Промислове виробництво	Код КВЕД	2014	2018	2019	2020	2021	2022	Відхилення, в.п.	
								2022-2014	2022-2021
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	B	13,72	12,48	15,05	17,70	18,09	13,88	0,17	-4,20
Переробна промисловість	C	86,10	87,13	84,63	81,96	81,70	85,15	-0,95	3,45
Виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів	10-12	13,33	19,84	21,46	23,73	20,02	28,54	15,21	8,52
Текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів	13-15	1,32	1,52	1,51	1,41	1,18	1,92	0,60	0,74
Виготовлення виробів з деревини, виробництво паперу та поліграфічна діяльність	16-18	4,24	4,63	4,64	4,43	4,42	7,40	3,17	2,99
Виробництво коксу та продуктів нафтоперероблення	19	0,87	0,88	0,90	0,52	0,85	0,72	-0,15	-0,13
Виробництво хімічних речовин і хімічної продукції	20	4,92	3,08	3,10	2,51	3,31	2,16	-2,76	-1,14
Виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів	21	0,63	0,58	0,68	0,76	0,65	1,11	0,48	0,46
Виробництво гумових і пластмасових виробів, іншої неметалевої мінеральної продукції	22, 23	2,86	2,75	3,00	3,15	2,86	3,18	0,33	0,32
Металургійне виробництво, виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування	24, 25	39,95	40,17	35,07	31,96	37,34	25,86	-14,09	-11,48
Машинобудування	26-30	15,74	11,61	12,08	11,34	9,06	11,27	-4,47	2,20
Виробництво меблів, іншої продукції; ремонт і монтаж машин та устаткування	31-33	2,25	2,06	2,19	2,16	2,02	2,98	0,74	0,97
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	D	0,14	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	E	0,04	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д

Джерело: обчислено автором за даними Державної служби статистики України [5]

металургія, яка практично повністю була зосереджена у регіонах, які найбільше постраждали від бойових дій. Окрім цього, значно знизилось виробництво коксу і продуктів нафтопереробки, хімічних речовин і хімічної продукції, виробництво гумових і пластмасових виробів. Загалом, за останній рік динаміка обсягу реалізованої продукції була негативною у всіх сегментах промисловості, окрім текстильного виробництва, виробництва одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів.

Скорочення обсягів окремих виробництв призвів до структурних змін у промисловості України. Відтак, можемо зробити висновки про зростання ролі постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря у промисловій структурі. Щодо переробної промисловості, то на фоні тенденцій що склались все значнішу позицію займає виробництво продуктів харчування, напоїв та тютюнових виробів, виготовлення виробів з деревини, виробництво паперу та поліграфічна діяльність, текстильне виробництво, виробництво

одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів. Зважаючи на те, що в нашій країні добре розвинутий сировинний потенціал для цих напрямів переробки, то можна стверджувати про позитивні перспективи для подальшого розвитку вказаних сегментів промисловості.

Проаналізовано динаміку та структуру продукції реалізованої за межі країни, на основі чого можна сказати про прямо пропорційні тенденції відносно скорочення виробництва продукції.

Можна узагальнити, що сучасні структурні зміни в промисловості України, з однієї сторони, виникли під впливом війни і є негативними, оскільки наша країна втратила потужні виробництва. А, з другої, незважаючи на складне політико-економічне становище нашої держави, розвивається потенціал до нових можливостей. Зокрема, зростає ефективність переробки продукції, тобто все більшу частку у промисловій структурі займає продукція з повним циклом переробки (харчові продукти, виробництво одягу, вироби з деревини тощо).

Частка продукції реалізованої за межі країни у промисловій продукції, %

Промислове виробництво	Код КВЕД	2014	2018	2019	2020	2021	2022	Відхилення, в.п.	
								2022-2014	2022-2021
Промисловість	В+С+D+E	27,02	27,19	26,17	28,62	28,35	20,08	-6,95	-8,28
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	В	28,85	22,35	24,75	35,45	31,93	19,69	-9,16	-12,24
Переробна промисловість	С	34,37	36,30	34,40	36,31	37,79	31,92	-2,44	-5,87
Виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів	10–12	16,89	26,84	26,26	29,47	29,98	27,03	10,14	-2,94
Текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів	13–15	42,39	42,95	39,79	42,09	42,54	35,25	-7,14	-7,28
Виготовлення виробів з деревини, виробництво паперу та поліграфічна діяльність	16–18	34,10	36,75	35,52	36,76	38,16	40,20	6,10	2,04
Виробництво коксу та продуктів нафтоперероблення	19	6,36	6,17	8,18	6,40	8,36	7,17	0,81	-1,20
Виробництво хімічних речовин і хімічної продукції	20	33,95	30,68	27,88	25,31	32,00	20,33	-13,62	-11,67
Виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів	21	14,19	11,59	12,09	13,12	13,50	15,18	0,99	1,68
Виробництво гумових і пластмасових виробів, іншої неметалевої мінеральної продукції	22, 23	16,35	14,25	13,73	14,33	14,20	14,43	-1,92	0,22
Металургійне виробництво, виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування	24, 25	56,72	59,06	57,63	61,06	59,36	50,11	-6,62	-9,25
Машинобудування	26–30	54,06	43,50	41,69	46,52	45,02	41,59	-12,47	-3,43
Виробництво меблів, іншої продукції; ремонт і монтаж машин та устаткування	31–33	34,59	31,46	27,22	29,66	30,70	34,97	0,38	4,27
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	D	0,21	н.д.	н.д.	н.д.	н.д.	н.д.	н/д	н/д
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	E	0,86	н.д.	н.д.	н.д.	н.д.	н.д.	н/д	н/д

Джерело: обчислено автором за даними Державної служби статистики України [5]

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Житник О.М., Кулакова С.Ю., Міняйленко О.В. Аналіз переробної промисловості України та шляхи зростання її конкурентоспроможності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-18>.

2. Ярмус С. Структура інноваційного потенціалу промислових підприємств України. *Наукові перспективи*. 2024. (2 (44)). DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-2\(44\)-982-995](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-2(44)-982-995)

3. Герасименко А.В. Фінансово-економічний розвиток промислових підприємств в сучасних реаліях України. *Науковий погляд: економіка та управління*. № 1 (81) / 2023. С. 162–171. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/spui/handle/123456789/5409>

4. Щадило М. Основні загрози конкурентоспроможності промислового підприємства в умовах воєнного стану. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. (1 (7)). DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-1\(7\)-106-112](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-1(7)-106-112)

5. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

6. Ляховська О. Особливості функціонування найбільших підприємств металургійної промисловості України під час війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2180>

REFERENCES:

1. Zhytnyk O.M., Kulakova S.YU., Minyaylenko O.V. (2024) Analiz pererobnoyi promyslovosti Ukrayiny ta shlyakhy zrostannya yiyi konkurentospromozhnosti [Analysis of the processing industry of Ukraine and ways of increasing its competitiveness]. *Economy and society*, vol. 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-18>.

2. Yarmus S. (2024) Struktura innovatsiynoho potentsialu promyslovykh pidpryyemstv Ukrayiny [Structure of innovative potential of industrial enter-

prises of Ukraine]. *Scientific perspectives*, (2 (44)). DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-2\(44\)-982-995](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-2(44)-982-995)

3. Gerasimenko A. (2023) Finansovo-ekonomichnyy rozvytok promyslovykh pidpryyemstv v suchasnykh realiyakh Ukrayiny [Financial and economic development of industrial enterprises in modern realities of Ukraine]. *Scientific view: economics and management*, vol. 1 (81), pp. 162–171. Available at: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/5409>

4. Shchydilo M. (2023) Osnovni zahrozy konkurentospromozhnosti promyslovoho pidpryyemstva v umovakh voyennoho stanu [The main threats to the competitiveness of an industrial enterprise in the conditions

of martial law]. *Current issues in modern science*, vol. (1 (7)). DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-1\(7\)-106-112](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-1(7)-106-112)

5. State Statistics Service of Ukraine (2023) Official site of the State Statistics Service of Ukraine. <http://www.ukrstat.gov.ua>

6. Liakhovska, O. (2023) Osoblyvosti funktsionuvannya naybil'shykh pidpryyemstv metalurhiynoyi promyslovosti Ukrayiny pid chas viyny [Features of the functioning of the largest enterprises of the metallurgical industry of Ukraine during the war]. *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-86>

АЛГОРИТМ ДІАГНОСТИКИ ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ ВИРІШЕННЯ ПИТАНЬ ДЕФІЦИТУ КАДРІВ

ENTERPRISE DIAGNOSTIC ALGORITHM FOR ADDRESSING WORKFORCE SHORTAGE ISSUES

У статті наведено шість груп підходів до вирішення проблем дефіциту персоналу та запропоновано трьохкроковий алгоритм діагностики, що передувє початку конструювання підприємствами кастомізованої стратегії вирішення проблеми дефіциту кадрів. Першим кроком пропонується визначення чи для вирішення проблеми дефіциту кадрів підприємство має наймати додатковий персонал чи працювати над підвищення продуктивності уже найнятого. Другим кроком пропонується проведення SWOT-аналізу інструментів, відповідно до обраного на попередньому кроці сценарію, для підтвердження його перспективності. Третім кроком запропоновано використання підходу картування стейкхолдерів для алокації зв'язків та ресурсів, необхідних для проєкту із впровадження обраного інструменту вирішення проблеми дефіциту кадрів. Кожен з кроків доповнено прикладами відповідних аналізів або карт.

Ключові слова: ринок праці, кадровий потенціал, людський капітал, дефіцит кадрів, трудові ресурси, бізнес, підприємництво, промисловість, SWOT-аналіз, штучний інтелект, карта стейкхолдерів.

The article presents six groups of approaches to addressing the issue of staff shortages, gathered by the authors using own methodology. For practical implementation of these approaches in enterprises, a three-step algorithm has been developed and presented, which should precede the development of a customized strategy for hiring personnel or improving labour productivity. In the first stage, based on the assessment of labour productivity in Ukraine compared to other countries, it is proposed for the enterprises to conduct a self-diagnosis aimed at determining whether a sufficient level of labour productivity has been achieved. Thus, it becomes evident to choose one of three scenarios: quantitative, aimed at attracting additional personnel; qualitative, aimed at radically improving the productivity of existing personnel, processes, and equipment; or a combination of the first two scenarios. The second step proposes conducting a SWOT analysis of the tools selected in the previous step to confirm the feasibility of their further use via comparison of strong and weak sides, available opportunities and existing risks and threats. As an example SWOT analysis of establishing training centres in the sewing industry provided as well as analysis of implementing artificial intelligence tools. In the third step, it is suggested for the enterprises to perform stakeholders mapping to identify key ecosystem players and their roles, distribute the necessary connections and resources for the implementation of the chosen tools. The proposed map includes: the target business, competitors, the broader market, external infrastructure, and external influencers, that will allow enterprises to better understand cooperation mechanisms, optimize resource use, and ensure comprehensive support in the project of implementing tools to overcome the staff shortage issue. The proposed three-step algorithm is an effective foundation for further strategies development and tools selection to solve the problem of workforce shortages or increase productivity, which can significantly enhance the capabilities of Ukrainian enterprises to fulfil orders and develop in the challenging conditions of martial law.

Key words: labour market, personnel potential, human capital, personnel shortage, labour resources, business, entrepreneurship, industry, SWOT analysis, artificial intelligence, stakeholder mapping.

УДК 331.5

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct79-4>

Подлевський А.А.¹

к.е.н., доцент,
Національний університет
водного господарства
та природокористування

Комаренко Т.А.

директор,
ТОВ «СМАРТ ПІПЛ ГРУП»

Podlevskiy Andii

National University
of Water and Environmental Engineering

Komarenko Taras

CEO, Smart People Group LLC

Постановка проблеми. Український бізнес у більшості своїй продовжує працювати навіть в умовах повномасштабного вторгнення, іноді навіть під час безпосередньої загрози життю, здоров'ю та виробничим потужностям. За майже два з половиною роки підприємства навчилися долати багато екзистенційних викликів і здобувати необхідні ресурси або їх замінювати іноді у найнеочікуваніші способи. Проте ці способи переважно не спрацьовують для заміщення найціннішого – людських ресурсів, адже ринок праці суттєво спорожнів через потік біженців, релокацію та мобілізацію. Способи ж, які працюють, потребують доопрацювання та поширення для всієї бізнес-екосистеми держави для спільного виживання та розвитку. Систематизація досвіду та створення методологій його масштабування матиме позитивний вплив на державну економіку та економічний добробут.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Огляд ринку праці знаходимо в роботах українських вчених та дослідників таких як: Андрейцева І., Крилов Д. [1], Павлюк Т., Пищуліна О. та Маркевич К. [2], Балакірева О. та Дмитрук Д., Писаревська Г., Бортник В., Ладонько Л., Калінько І. та Філіпова Н., Колот А., Лібанова Е., Лісогор Л. [3], Петрова І. та інші. Важливим доповненням до цих робіт є також дослідження та розвідки у галузі людського капіталу, які представлені роботами, наприклад, Залознова Ю., Азьмук Н. [4], Годнюк І., Лавриненко Л., Біліченко С. [5], Грішнова О. та інші. Фундаментальними для практичних робіт є публікації звітів за підсумками досліджень та опитувань, виконаних на замовлення українських [6] та інших та міжнародних організацій, зацікавлених у розвитку української економіки, наприклад USAID [7], ЄБРР [3; 8], GIZ, ПРООН [9] та інших. Спільним для значної частини цих праць

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3166-7487>

є констатація критичної ситуації на ринку праці, а також оцінки необхідних ресурсів та підходів для її покращення.

І очевидним є те, що ні один із нині запропонованих підходів вирішення проблеми не здатен швидко забезпечити бажаний результат. Це підтверджує своєчасність та актуальність цього дослідження ринку праці та людського капіталу, спрямованого на формування комплексних рішень з розробки підходів, які допоможуть подолати дефіцит кадрів.

Мета статті полягає в створення певного алгоритму самодіагностики підприємства з питань кадрового забезпечення, що дасть можливість підприємствам розробити власну оптимальну стратегію вирішення проблеми дефіциту кадрів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Півтора року, використовуючи власну методологію та досліджуючи нові публікації досліджень та стратегій, автори виділили такі шість узагальнених груп можливих підходів до вирішення проблеми дефіциту кадрів:

- Співпраця представників бізнесу з професійно-технічними закладами та закладами вищої освіти.
- Створення навчальних центрів та внутрішніх програм підготовки персоналу на базі підприємств.
- Оновлення матеріально-технічної бази, оптимізація, автоматизація, роботизація виробничих процесів підприємств.
- Національні програми перекваліфікації і перепідготовки персоналу.
- Створення умов для повернення вимушених біженців назад в Україну.
- Залучення трудових мігрантів із бідніших країн.

Кожна з груп, оскільки є узагальненням, об'єднує в собі низку конкретних інструментів.

За розрахунками Міністерства економіки [10] для того, щоб забезпечити щорічне зростання

ВВП до 2030 року на 7% Україні потрібно 4,5 мільйона працівників додатково.

У той же час за даними International Labour Organization [11] кожна відпрацьована година в Україні у 2021 році додавала 15 доларів США до ВВП держави, у той час як в сусідній Польщі цей показник за підсумками 2023 року складав 37 доларів США за годину, у Об'єднаному Королівстві – 57, а у США – 70, а лідером рейтингу є Люксембург з показником 146 доларів США, доданих у ВВП країни за кожен відпрацьовану годину. Така відчутна різниця майже у десять разів показує потенціал підвищення продуктивності працевлаштованого населення України.

Таким чином, першим кроком для вирішення проблеми дефіциту кадрів на певному окремо взятому підприємстві чи компанії має стати самодіагностика, яка може дати відповідь на питання: чи досягла компанія продуктивності праці наявного персоналу та обладнання, достатньої для виконання поточного рівня замовлень або того, що відповідає стратегічним планам розвитку продажів компанії чи ринку загалом. І, залежно від відповіді, слід обирати один із трьох сценаріїв, подібно до вказаного у [12]:

- кількісний, що передбачає лише пошук та залучення додаткової кількості працівників;
- якісний, що передбачає максимальну концентрацію ресурсів на покращенні усіх процесів, оновленні обладнання та технологій;
- комбінований, який є поєднанням перших двох у співвідношенні, найбільш корисному для компанії.

Приклади інструментів, які представляють той чи інший спосіб із шести вищенаведених груп, наведено у таблиці 1.

Слід зазначити, що вищенаведений поділ може мати умовний характер через об'єктивні потреби окремо взятої компанії.

Наступним кроком слід провести SWOT-аналіз обраного інструменту для обраного підприємства

Таблиця 1

Приклади інструментів вирішення проблеми дефіциту кадрів залежно від обраного сценарію

Сценарій	Кількісний	Комбінований	Якісний
Інструменти	<ul style="list-style-type: none"> – дуальна освіта – організація виробничої практики та стажувань – майстер-класи від виробників – підвищення кваліфікації викладачів ПТО – відкриття осередків підготовки кадрів – повернення вимушених мігрантів [13] – залучення трудових мігрантів 	<ul style="list-style-type: none"> – майстер-класи від виробників – відкриття осередків підготовки кадрів – розробка програм адаптації та навчання – Навчання на виробництві – Навчайся, роблячи! (TWI – training within industry) – послідовне використання інструментів з сусідніх колонок, наприклад залучення мігрантів та подальше їх навчання 	<ul style="list-style-type: none"> – короткострокові курси – підвищення кваліфікації – впровадження Skill Matrix – оновлення обладнання – використання інструментів штучного інтелекту – роботизація – автоматизація – впровадження lean-менеджменту – постійне навчання працівників – створення системи ідей та покращень

Джерело: систематизація власних розробок авторів

з урахуванням регіонального контексту, корпоративної культури та інших релевантних факторів. Для прийняття рішення щодо подальшої роботи з інструментом варто переконатись, що:

- досліджуваний інструмент має більше переваг, ніж недоліків;
- виявлені ризики можуть бути належним чином мінімізовані або враховані в процесі імплементації;
- потенційні можливості мають здатність до втілення з найбільшою користю для підприємства.

Приклад SWOT-аналізу апробованого інструменту з відкриття осередків підготовки кадрів у швейній галузі наведено у таблиці 2, а в таблиці 3 наведено результати SWOT-аналізу для впровадження інструментів штучного інтелекту (ШІ) для підвищення продуктивності праці.

Окрім SWOT-аналізу, за бажанням, можна провести додаткові дослідження. Наприклад, якщо доцільно, проаналізувати аспекти зовнішнього середовища за PESTLE аспектами, де P – політичні, E – економічні, S – соціальні, T – технологічні, L – юридичні (legal), друга E – екологічні (environmental).

Якщо за результатами проведеного аналізу інструмент відповідає вище описаним критеріям та є перспективним для компанії, – варто переходити до наступного кроку, а саме оцінки та збору ресурсів, зокрема, фінансових та часових.

І останнім важливим кроком перед проектуванням впровадження – варто скористатись інструментом створення карти стейкхолдерів, зручного для виявлення та аналізу окремих установ та організацій, зацікавлених у проекті, але й аналіз їх ролей та взаємозв'язків, що забезпечує детальніше розуміння механізмів співпраці та можливостей для залучення ресурсів.

Зазвичай карту стейкхолдерів зображають у вигляді концентричних кіл, зокрема, для проектів із вирішення проблеми дефіциту кадрів вона складається з 5 рівнів:

- в центрі: **цільовий бізнес** для якого побудована карта;
- **конкуренти** – інші компанії з такими ж інтересами та потребами, з якими можна спільно започатковувати проєкт або спільно працювати над популяризацією необхідної професії, у якій є найбільший дефіцит;
- **ширший ринок** або ланцюг створення цінності:
 - постачальники, з якими можна домовитись про знижки на необхідне обладнання або витратні матеріали, а також отримувати технічну підтримку придбаного обладнання для навчальних класів;
 - онлайн маркетплейси або офлайн точки продажу можуть додатково допомогти з популяризацією необхідної професії у якій є найбільший дефіцит;

Таблиця 2

SWOT-аналіз підходу відкриття осередків підготовки швей

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> – Можливість навчити нових співробітників за короткий термін (3–8 тижнів). – Можливість навчати групами до 12 осіб на одного викладача – Програми навчання адаптовані до потреб компанії, аж до виготовлення конкретного виробу. – Уніфікований досвід та категоріальний апарат випускників – Навчання з нуля незалежно від попереднього досвіду або місця проживання 	<ul style="list-style-type: none"> – Високі початкові витрати на створення осередків (освітлення, меблювання, обладнання, приміщення) – Витрати на розробку програми – Витрати на набір групи учасників, у тому числі платне просування – Постійні витрати на оплату праці викладачів та витратні матеріали – Нестабільні результати – різна кількість успішно залучених нових працівників у різні періоди року – Складність у масштабуванні ініціативи
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> – Поповнення персоналу компанії – Більш лояльний персонал – Отримання компенсації на оплату праці учасників навчання від центру зайнятості на час навчання – Отримання грантових коштів на облаштування осередку або на компенсацію супутніх витрат – Розбудова партнерства з освітніми закладами або іншими компаніями – Навчання швей для інших компаній на платній основі (комерційна діяльність) після закриття власного дефіциту в кадрах – Посилення бренду роботодавця – Укладання строкового контракту, наприклад з умовою відпрацювати певний період після випуску 	<ul style="list-style-type: none"> – Складнощі із набором групи – відсутність бажаючих приходити на навчання – Невисока конверсія у кінцевому працевлаштуванні – частина учасників навчання може так і не завершити навчальну програму – Конкуренти можуть запросити випускників працювати у них – Загальні безпекові ризики – Відсутність і перебої з електрикою – особливо, у зимовий період

Джерело: систематизовано авторами на основі власних досліджень

Таблиця 3

SWOT-аналіз впровадження ШІ для підвищення продуктивності праці

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> – Наявність безкоштовних версій для випробувань можливостей ШІ – ШІ може автоматизувати повторювані та часомісткі задачі, звільняючи час співробітників для виконання складніших завдань. – ШІ може обробляти великі обсяги даних швидше і з меншою кількістю помилок, ніж людина. – Завдяки алгоритмам машинного навчання, ШІ здатний виявляти та виправляти помилки в процесах. – ШІ легко масштабується, що дозволяє ефективно вирішувати проблему дефіциту персоналу на різних рівнях організації. – Підходить для швидкого прототипування рішень. – Може генерувати велику кількість потенційних рішень проблеми як перша стадія процесу брейншторму 	<ul style="list-style-type: none"> – Встановлення та налаштування систем ШІ може бути дорогим. – Підвищена залежність від технологій може призвести до критичних збоїв у важливі моменти. – Необхідність у співробітниках, які мають знання у галузі ШІ для обслуговування та управління системами. – Потребує перевірки результатів на достовірність, оскільки може бути згенероване випадкове рішення – Виникають питання щодо конфіденційності, безпеки даних та етики використання ШІ.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> – Вивільнення часу для творчих процесів – Використання ШІ може відкрити нові можливості для інновацій та розвитку продуктів. – ШІ може допомогти компаніям розширити свій ринок завдяки новим технологічним можливостям. – Впровадження ШІ може підвищити глобальну конкурентоспроможність компанії. – З часом може замінити деякі професії. 	<ul style="list-style-type: none"> – Впроваджена версія ШІ може швидко застаріти – Зростаючі законодавчі вимоги до використання AI, особливо у Європі (GDPR). – Використання ШІ збільшує ризики, пов'язані з кібербезпекою. – Надмірне покладання на ШІ знижуватиме власні навички користувача, ставлячи в залежність від нього. – Невизначеність можливостей розвитку ШІ-технологій.

Джерело: систематизовано авторами на основі власних досліджень

– зовнішня інфраструктура:

- фінансові установи (державні та приватні банки, банки, Експортне Кредитне Агентство, кредитні спілки) можуть надати кредити на вигідних умовах для інвестицій у навчання та розвиток кадрів;
- зовнішня технічна підтримка допомагає фокусуватись на безпосередніх задачах проєкту, що особливо цінно для малих бізнесів;
- агенції зайнятості та рекрутингу (місцеві та обласні служби зайнятості, портали пошуку кадрів, рекрутингові агенції) можуть допомогти з відшкодуванням оплати стажування, проведенням ярмарків вакансій, виступати зв'язковою ланкою між бізнесом та ПТУ, пошуком кваліфікованих кадрів в менеджмент-команду проєкту;
- навчальні заклади (ЗВО, профтехучилища, коледжі) можуть стати джерелом викладачів для навчальних центрів або розвивати тіснішу співпрацю у підготовці кадрів;
- служби доставки Забезпечення логістичної підтримки для доставки матеріалів та обладнання, необхідних для навчання та роботи;
- інституції з розвитку та навчання (бізнес-школи, бізнес-консультанти) можуть забезпечити навчання та консультації доступ до передових інноваційних методів управління бізнесом, бізнес-процесами та персоналом, допомагати з розробкою різних стратегій відповідно до потреб бізнесу

– джерела впливу, які прямо або опосеред-

- ковано здійснюють вплив на цільовий бізнес:
 - міжнародні донорські організації можуть надати грантову підтримку як цілим галузям так і окремим бізнесам, що може включати як фінансову складову (наприклад придбання обладнання або оплата послуг) так і консультаційну; також можуть сприяти розробці та впровадженні політик на загальнонаціональному рівні;
 - інститути самоорганізації (бізнес-об'єднання, асоціації, кластери, ТПП та ін.) можуть виступати речниками галузі та просувати впровадження кращих нормативно-правових актів, захищати інтереси учасників, допомагати з пошуком ресурсів для проєкту або комунікаційною площадкою для залучених учасників;
 - центральні органи влади (ВРУ, міністерства та відомства) створюють нормативну базу, яку слід враховувати у своїй діяльності);
 - органи місцевого самоврядування можуть створити позитивні умови для вирішення проблеми дефіциту кадрів, зокрема, через реалізацію заходів із цільові програми розвитку.
- Наступним кроком у проєкті з впровадження обраного інструменту вирішення проблеми дефіциту кадрів буде опис процесів, їх планування та перехід до реалізації та досягнення результатів.
- Висновки з проведеного дослідження.** Вирішення проблеми дефіциту кадрів компаній

виробничого сектору може полягати як у наймі нових працівників, так і підвищенні продуктивності та ефективності уже працевлаштованих. Авторами статті наведено шість груп можливих підходів до вирішення проблеми дефіциту кадрів компаній виробничого сектору, зокрема, співпрацю з професійно-технічними освітніми закладами, створення навчальних центрів та внутрішніх програми підготовки персоналу на базі підприємств, оновлення та впровадження технологій, постійний розвиток бізнес-процесів, створення умов для повернення біженців та залучення трудових мігрантів із бідніших країн.

Для впровадження інструментів вирішення проблеми дефіциту кадрів раціональним є виконання трьох кроків, які підвищують шанси на успішну реалізацію такого проєкту.

Першим кроком є самодіагностика, що дозволить визначити рівень продуктивності праці, а відповідно обрати кількісний, якісний або комбінований сценарій або набір інструментів. Другим кроком є проведення SWOT та інших релевантних аналізів для визначення життєздатності обраних раніше інструментів. І третім кроком є складання карти стейкхолдерів для алокації необхідних зацікавлених сторін та можливостей або ресурсів, які вони можуть надати.

Виконання цих трьох кроків значно підвищує шанси на успіх проєкту із впровадження інструментів вирішення проблеми кадрового дефіциту. У той же час логічним продовженням цього дослідження буде поглиблене вивчення та аналіз методів, релевантних для окремих галузей виробничого сектору та сфери послуг.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Крилов Д.В. 2023. Сучасні аспекти розвитку ринку праці в Україні. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. Вип. 9. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-03-04> (дата звернення: 10.06.2024).
2. Пишуліна О., Маркевич К. Ринок праці в умовах війни: основні тенденції та напрями стабілізації. Аналітична записка. 2022. URL: <https://bit.ly/2024sci-razumkov> (дата звернення: 20.06.2024).
3. Судаков М., Лісогор Л., Ринок праці України 2022–2023: стан, тенденції та перспективи URL: <https://bit.ly/2024sci-ebrd1> (дата звернення: 14.06.2024)
4. Залознова Ю., Азьмук Н., (2022). Людський капітал України в умовах війни: втрати та здобутки. *Економіка та суспільство*. № 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-59>
5. Лавриненко, Л., & Біліченко, С. (2024). Людський капітал України в умовах війни. *Collection of Scientific Papers «ΛΟΓΟΣ»*, (March 29, 2024; Cambridge, UK), 33–34. DOI: <https://doi.org/10.36074/logos-29.03.2024.004>

6. Результати двадцять третього щомісячного опитування промислових підприємств. Український бізнес під час війни. URL: <https://bit.ly/2024sci-diia> (дата звернення: 11.07.2024).

7. Програма USAID «Конкурентоспроможна економіка України» (2024) URL: <https://bit.ly/2024sci-fb-usaid>

8. Виклики та потреби МСБ після двох років повномасштабної війни. Витяги з комплексного дослідження ринку малого та середнього бізнесу в Україні (виконано на замовлення ЄБРР). URL: <https://bit.ly/2024sci-merezha> (дата звернення: 07.07.2024).

9. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. URL: <https://bit.ly/2024sci-undp> (дата звернення: 12.07.2024).

10. В мінекономіки ознайомили місію МВФ зі «Зроблено в Україні» та економічною ситуацією в державі (2024) Міністерство економіки України URL: <https://bit.ly/2024sci-me>

11. Statistics on labour productivity (2024) International Labour Organization. URL: <https://ilostat.ilo.org/topics/labour-productivity/>

12. Ринок праці в Україні: прогнози та перспективи від директора аналітичного центру EasyBusiness (2024) Асоціація рітейлерів України. URL: <https://rau.ua/novyni/rinok-praci-v-ukraini-easybusiness>

13. Міністерство соціальної політики України (2024) СТРАТЕГІЯ демографічного розвитку України на період до 2040 року. URL: <https://www.msp.gov.ua/projects/870/> (дата звернення: 12.06.2024).

REFERENCES:

1. Krylov D.V. (2023). Suchasni aspekty rozvytku rynku pratsi v Ukrayini [Modern aspects of labor market development in Ukraine]. *Problemy suchasnykh transformatsiy. Seriya: ekonomika ta upravlinnya – Problems of modern transformations. Series: Economics and Management*, vol. 9. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-03-04> (accessed 10 June 2024).
2. Pyschulina, O., Markevych, K. (2022) Rynok pratsi v umovakh viiny: osnovni tendentsii ta napriamy stabilizatsii. *Analitychna zapyska*. [The labor market in the conditions of war: main trends and directions of stabilization. Analytical note] (2022, July). Razumkov centre. Available at: <https://bit.ly/2024sci-razumkov> (in Ukrainian)
3. Sudakov M., Lisohor L. (2023) Rynok pratsi Ukrainy 2022–2023: stan, tendentsii ta perspektyvy [Labour market of Ukraine 2022–2023: state, trends and prospects]. Available at: <https://bit.ly/2024sci-ebrd1> (accessed 14.06.2024).
4. Zaloznovva Yu., Azmuk N. (2022) Liudskyi kapital v umovakh viiny: vtraty ta zdobutky [Human capital of Ukraine in war conditions: losses and gains]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and society], vol. 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-59> (accessed 15.07.2024).
5. Lavrynenko L., Bilichenko S. (2024) Liudskyi kapital v umovakh viiny [Human capital of Ukraine in war

conditions]. *Collection of Scientific Papers «ΛΟΓΟΣ»*, (March 29, 2024; Cambridge, UK), pp. 33–34. DOI: <https://doi.org/10.36074/logos-29.03.2024.004> (accessed 15.07.2024).

6. NGO "Institute of Economic Research and Political Consultations" (2024) Rezultaty dvadtsyat' tretoho shchomisyachnoho opytuvannya promyslovykh pidpryyemstv "Ukrayinskyy biznes pid chas viyny" [Results of the twenty-third monthly survey of industrial enterprises. Ukrainian business during the war]. Available at: <https://bit.ly/2024sci-diia>

7. Competitive economy program (2024) Available at: <https://bit.ly/2024sci-fb-usaid>

8. Merezha.ua (2024) Vyklyky ta potreby MSB pislia dvokh rokiv povnomasshtabnoi viiny. Vytiahy z kompleksnoho doslidzhennia rynku maloho ta serednoho biznesu v Ukraini (vykonano na zamovlennia YeBRR) [Challenges and needs of SMEs after two years of full-scale war. Extracts from a comprehensive study of the market of small and medium-sized businesses in Ukraine (performed on behalf of the EBRD)]. Available at: <https://bit.ly/2024sci-merezha>

9. UNDP (2024) Otsinka vplyvu viiny na mikro-, mali ta seredni pidpryyemstva v Ukraini [Assess-

ment of the impact of the war on micro, small and medium-sized enterprises in Ukraine]. Available at: <https://bit.ly/2024sci-undp>.

10. V minekonomiky oznaiomyly misyiu MVF zi «Zrobleno v Ukrayini» ta ekonomichnoyu sytuatsiyeyu v derzhavi [The Ministry of Economy briefed the IMF mission on "Made in Ukraine" and the economic situation in the country] (2024) Ministerstvo ekonomiky Ukrayiny [Ministry of Economy of Ukraine]. Available at: <https://bit.ly/2024sci-me>.

11. Statistics on labour productivity (2024) International Labour Organization. Available at: <https://ilostat.ilo.org/topics/labour-productivity/>

12. The labour market in Ukraine: forecasts and prospects from the director of the analytical center EasyBusiness (2024). Retailers Association of Ukraine. Available at: <https://rau.ua/novyni/rinok-praci-v-ukraini-easybusiness/>

13. Ministry of Social Policy (2024) STRATEHIIa demografichnoho rozvytku Ukrainy na period do 2040 roku [STRATEGY for the demographic development of Ukraine for the period up to 2040]. Available at: <https://www.msp.gov.ua/projects/870/> (accessed: 12.06.2024).

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ОСНОВІ РЕФЛЕКСИВНОГО ПІДХОДУ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ

FEATURES OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT BASED ON A REFLECTIVE APPROACH: THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS

В умовах війни в Україні та швидкозмінного бізнес-середовища актуальним стає впровадження інноваційних підходів до управління бізнес-процесами. Рефлексивний підхід забезпечує постійний аналіз та оптимізацію бізнес-процесів, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності та адаптивності підприємств в умовах невизначеності. У статті розглянуто теоретичні та методологічні аспекти управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу в умовах війни в Україні. Метою статті є розробка теоретико-методологічної основи для впровадження рефлексивного підходу в управління бізнес-процесами. Встановлено, що рефлексивний підхід забезпечує підвищення ефективності процесів, зниження витрат та підвищення якості продуктів та послуг. Результати дослідження показали, що застосування рефлексивного підходу дозволяє підприємствам адаптуватися до змін, оперативно реагувати на виклики війни та покращувати свою конкурентоспроможність.

Ключові слова: управління бізнес-процесами, рефлексивний підхід, економічна ефективність, адаптація до змін, конкурентоспроможність, оптимізація бізнес-процесів.

In the context of the war in Ukraine and the rapidly changing business environment, the implementation of innovative approaches to business process management has become increasingly relevant. The reflexive approach ensures continuous analysis and optimisation of business processes, enhancing the competitiveness and adaptability of enterprises amidst uncertainty and risks. The article examines the theoretical and methodological aspects of managing business processes based on the reflexive approach during the war in Ukraine. The main principles and stages of reflexive management, its impact on the efficiency of business processes, and the organisational structure of enterprises are analysed. The article aims to develop a theoretical and methodological foundation for implementing the reflexive approach to business process management in wartime. It is established that the reflexive approach to business process management during wartime ensures improved process efficiency, cost reduction, and enhanced quality of products and services. Research aims to expand scientific knowledge on new management methods that can enhance the effectiveness of business processes in challenging environments. The development of new management approaches and tools tailored to wartime conditions will enable Ukrainian enterprises to operate effectively, maintain competitiveness, and increase resilience even amidst uncertainty. The research results demonstrate that applying the reflexive approach enables enterprises to adapt to external changes, respond promptly to wartime challenges, and improve their competitiveness. The use of modern reflexive approach tools in business process management in Ukraine is substantiated, allowing for the rapid collection and analysis of data, process modelling and optimisation, effective knowledge and collaboration management, decision support, and performance evaluation, thus maintaining business competitiveness in challenging conditions. The article provides practical recommendations for implementing the reflexive approach in business process management and identifies prospects for further research in this direction.

Key words: reflexive approach, business process management, economic efficiency, adaptation to change, competitiveness, business process optimisation.

УДК 658.012.8

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct79-5>

Поїк О.Р.

к.е.н., доцент кафедри туризму,
Національний університет
«Львівська політехніка»

Roik Oksana

Lviv Polytechnic National University

Постановка проблеми. Управління бізнес-процесами в Україні в умовах війни стикається з численними викликами, які потребують швидкої адаптації та ефективного реагування на зміни. Війна викликає суттєві зміни в зовнішньому середовищі, такі як економічні коливання, руйнування інфраструктури, обмежений доступ до ресурсів та порушення логістичних ланцюгів. Традиційні підходи до управління бізнес-процесами можуть виявитися недостатньо ефективними, що робить необхідним пошук нових методів і інструментів управління. Рефлексивний підхід, який передбачає постійний аналіз та самооцінку бізнес-діяльності підприємства, може стати таким методом, оскільки він сприяє підвищенню адаптивності та гнучкості організації.

За таких умов важливо розробити систему управління бізнес-процесами, включаючи дослідження теоретичних основ рефлексивного підходу та розробки конкретних рекомендацій для

українських підприємств щодо впровадження рефлексивного підходу в умовах війни. Це включає інтеграцію сучасних інструментів для збору і аналізу даних, моделювання процесів і підтримки прийняття рішень. Дослідження особливостей управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу в умовах війни є актуальним і має велике значення як для наукової спільноти, так і для практиків. Це дослідження дозволить розширити наукові знання про нові методи управління, які можуть підвищити ефективність бізнес-процесів у складних умовах. Розробка нових підходів і інструментів управління, що відповідають умовам війни, забезпечить українським підприємствам можливість ефективно функціонувати, зберігати конкурентоспроможність і підвищувати стійкість навіть в умовах невизначеності та ризиків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження в галузі управління бізнес-процесами вказують на зростаючий інтерес до нових підходів,

що включають когнітивні та поведінкові аспекти. Зокрема, роботи таких авторів, як Dumas M., La Rosa M., Mendling J., Reijers H. A. [1], Aysolmaz B., Gürsul M., Kirchner K. та ін. [2], Szelaḡowski M. і Lupeikiene A. [3] заклали основу для розвитку теорій адаптивного та рефлексивного управління в умовах сучасних викликів. Сучасні дослідження, зокрема Ozkan B., Koops M., Türetken O., Reijers H.A. [4] та Truong B.Q., Nguyen-Duc A., Van N.T.C. [5], розглядають проблематику управління в умовах невизначеності та складності бізнес-середовища. Проте, багато аспектів рефлексивного підходу залишаються невирішеними, зокрема питання інтеграції рефлексивного мислення в практичну діяльність та його вплив на ефективність бізнес-процесів.

Серед українських економістів, Драган О.І. [6] у своїй статті досліджує різні підходи до формування системи управління бізнес-процесами на підприємствах. Автор зосереджує увагу на теоретичних аспектах формування системи, яка дозволяє покращити ефективність управлінських процесів, та вказує на важливість інтеграції новітніх управлінських підходів та технологій. У монографії Полінкевич О.М. [7] детально розглядаються механізми адаптації бізнес-процесів до нових економічних умов. Автором пропонує різні підходи до адаптації підприємств, зокрема через впровадження інноваційних технологій та управлінських практик. Шуляр Р.В. [8] у своїй монографії розглядає розвиток економіко-управлінського інструментарію для забезпечення бізнес-процесів. Автор досліджує різні аспекти моделювання, регулювання та економічного обґрунтування, проте специфічні питання адаптації цих інструментів не отримують достатнього висвітлення. Ряд авторів [1–2] фокусується на використанні імітаційного моделювання для прогнозування фінансових показників. Дослідження показують, як методи моделювання можуть бути використані для прогнозування та управління фінансовими показниками, проте не розглядається, як ці методи можуть бути адаптовані до умов війни, що є важливим для управлінських практик в таких ситуаціях.

Загалом, в існуючих публікаціях недостатньо детально розглянуті аспекти адаптації рефлексивного підходу в управлінні бізнес-процесами до умов екстремальних ситуацій, таких як війна. Хоча деякі дослідження охоплюють теми моделювання та адаптації до нових економічних умов, вони часто не враховують специфічні виклики, що виникають в умовах війни, такі як руйнування інфраструктури, обмеження ресурсів та високий рівень невизначеності. Це створює потребу в подальшому дослідженні способів інтеграції рефлексивного підходу для покращення управлінських практик в таких складних ситуаціях.

Формулювання цілей статті. Основною метою даної статті є теоретико-методологічне обґрунтування рефлексивного підходу до управління бізнес-процесами та визначення його основних особливостей, що сприяють підвищенню ефективності та адаптивності підприємств в умовах сучасного бізнес-середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах глобалізації та швидких змін бізнес-середовища управління бізнес-процесами стає все більш складним та динамічним завданням. Традиційні підходи до управління, що базуються на чітких ієрархічних структурах та жорстко визначених процедурах, втрачають свою ефективність. Це вимагає пошуку нових методологій, які б забезпечували адаптивність, гнучкість та інноваційність бізнесу. Один із таких перспективних підходів є рефлексивний підхід до управління бізнес-процесами, який дозволяє враховувати не тільки внутрішні, але й зовнішні фактори, а також особливості поведінки суб'єктів управління [4].

Діяльність будь-якої компанії включає в себе низку різних бізнес-процесів. Щоб ці процеси відповідали сучасним вимогам і досягали бажаних результатів, необхідно ефективно впроваджувати систему управління бізнес-процесами. Управління бізнес-процесами охоплює діяльність, спрямовану на їхню оптимізацію, прискорення і підвищення точності, що включає і автоматизацію.

У своїх дослідженнях ряд авторів Терехух А., Русин-Гриник Р., Підвальний М. [9] обґрунтовують дотримання принципів розвитку системи управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу є критично важливим для забезпечення економічної та управлінської ефективності бізнесу. Ці принципи охоплюють визначення бізнес-цілей і планування шляхів їх досягнення, адаптацію до змін у середовищі підприємства, узгодження інтересів усіх зацікавлених сторін, системний підхід в управлінні, впровадження нових технологій і методів, а також задоволення потреб клієнтів і підвищення кваліфікації персоналу. Рефлексивний підхід передбачає регулярний аналіз і оцінку бізнес-процесів для їх оптимізації та вдосконалення. Це забезпечує постійний самоконтроль і самооцінку, що дозволяє виявляти слабкі місця і удосконалювати їх. Хоча кожен принцип має свої особливості, їх спільна мета – забезпечення стабільності та надійності бізнесу через системний підхід до управління. Використання цих принципів у рамках рефлексивного підходу дозволяє підприємству швидко адаптуватися до змін на ринку, підвищуючи якість послуг і продуктів і забезпечуючи свою конкурентоспроможність [9].

Рефлексивний підхід до управління бізнес-процесами передбачає залучення методів саморефлексії та постійного аналізу змін як внутрішнього,

так і зовнішнього середовища. Основні характеристики цього підходу включають: регулярний аналіз виконання бізнес-процесів з метою виявлення відхилень та можливостей для покращення, що передбачає не тільки оцінку результатів, але й розуміння причин та факторів, що впливають на ці результати; здатність швидко реагувати на зміни в бізнес-середовищі, адаптуючи процеси та стратегії до нових умов, що вимагає побудови гнучких організаційних структур та використання інноваційних технологій; врахування людського фактору, зокрема мотивації, компетенцій та поведінки співробітників, передбачаючи розвиток лідерських якостей та командної роботи; постійне впровадження нових технологій та методів управління, що дозволяють підвищувати ефективність бізнес-процесів, а також включає використання інформаційних систем та програмних продуктів для автоматизації та оптимізації процесів.

Методологія рефлексивного підходу до управління бізнес-процесами є інноваційною концепцією, яка спрямована на покращення управлінських практик через інтеграцію рефлексивного мислення і системного аналізу. Цей підхід передбачає глибоке розуміння та адаптацію до змін у внутрішньому та зовнішньому бізнес-середовищі, що забезпечує гнучкість і ефективність організаційних процесів. Основні етапи та компоненти методології рефлексивного підходу можна описати наступним чином (див. табл. 1).

Методологія рефлексивного підходу до управління бізнес-процесами дозволяє організаціям не тільки підтримувати свою конкурентоспроможність,

але й активно впливати на розвиток і вдосконалення бізнес-процесів. Інтеграція рефлексивного мислення у процес управління забезпечує глибше розуміння бізнес-середовища, підвищує ефективність і гнучкість управлінських рішень. Перевагами рефлексивного підходу є здатність організації швидко адаптуватися до змінюваних умов, можливість оперативного реагування на нові виклики та можливості та підвищення рівня інноваційності через постійний аналіз і впровадження нових ідей.

Рефлексивний підхід до управління бізнес-процесами відіграє важливу роль у прийнятті рішень на всіх рівнях управління – стратегічному, тактичному та оперативному. Цей підхід забезпечує більш глибоке розуміння ситуації, врахування різних факторів та адаптацію до змін, що, в свою чергу, підвищує ефективність управлінських рішень.

На стратегічному рівні приймаються рішення, які визначають довгострокові цілі та напрямки розвитку організації. Ці рішення мають значний вплив на майбутнє компанії та її конкурентоспроможність. Рефлексивний підхід дозволяє детально аналізувати зовнішнє середовище, враховуючи економічні, політичні, соціальні та технологічні фактори. Врахування внутрішніх можливостей та обмежень дозволить визначити реалістичні та досяжні стратегічні цілі. Рефлексивний підхід сприяє прогнозуванню можливих змін у зовнішньому середовищі та розробці адаптивних стратегій для швидкого реагування на нові виклики на стратегічному рівні приймання рішень.

Таблиця 1

Етапи та компоненти методології рефлексивного підходу до управління бізнес-процесами

Етап	Опис	Основні дії
1. Аналіз ситуації та контексту	Детальний аналіз поточного стану бізнес-процесів, включаючи внутрішні ресурси та зовнішні фактори	- Збір та аналіз даних: використання статистичних даних, звітів, досліджень ринку та інших джерел інформації для оцінки поточного стану бізнесу. - Оцінка середовища: аналіз зовнішніх умов та можливих змін, які можуть вплинути на бізнес-процеси.
2. Рефлексія та самоаналіз	Процес саморефлексії та самоаналізу на рівні індивідуальних і колективних дій	- Оцінка ефективності: визначення, наскільки добре бізнес-процеси відповідають поставленим цілям і завданням. - Аналіз результатів: розгляд успіхів і невдач, а також виявлення причин невідповідностей.
3. Формування стратегій та планів дій	Розробка стратегій і планів дій на основі отриманих даних і висновків	- Розробка адаптивних стратегій: формування планів, що дозволяють організації швидко реагувати на зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі. - Інновації та оптимізація: впровадження нових технологій і методів для підвищення ефективності процесів.
4. Впровадження змін і моніторинг	Реалізація розроблених стратегій і планів, постійний моніторинг результатів	- Впровадження змін: реалізація запланованих покращень у бізнес-процесах. - Моніторинг і оцінка: постійний контроль за виконанням змін та їх впливом на бізнес-процеси, з коригуванням планів за необхідності.
5. Зворотний зв'язок і постійне вдосконалення	Безперервний процес рефлексії, збір зворотного зв'язку і вдосконалення процесів	- Збір зворотного зв'язку: оцінка результатів змін з боку співробітників, клієнтів та інших зацікавлених сторін. - Аналіз та коригування: внесення коригувальних заходів на основі отриманого зворотного зв'язку і нових даних.

На тактичному рівні приймаються рішення, що стосуються середньострокового планування та реалізації стратегічних цілей. Це включає розробку планів, програм та проектів, що підтримують стратегічні напрямки розвитку. Рефлексивний підхід допомагає ефективно розподіляти ресурси (людські, фінансові, матеріальні) для досягнення тактичних цілей та дозволяє виявляти та оцінювати потенційні ризики, що можуть виникнути під час реалізації планів, і розробляти заходи для їх мінімізації. Завдяки постійному аналізу та самооцінці, організація може оперативного коригувати свої плани та проекти у відповідь на зміни в середовищі.

На оперативному рівні приймаються рішення, що стосуються щоденної діяльності підприємств. Це включає виконання конкретних завдань, управління поточними процесами та вирішення нагальних проблем. Постійний аналіз виконання щоденних завдань дозволяє виявляти проблеми та шукати шляхи для їх оперативного вирішення. Рефлексивний підхід сприяє залученню працівників до процесу прийняття рішень, що підвищує їх мотивацію та залученість.

Аналіз наукової літератури [1–4] показує, що управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу передбачає використання сучасних інструментів, які допомагають аналізувати, оцінювати та вдосконалювати процеси в організації. Ці інструменти сприяють інтеграції рефлексивного мислення в управлінські практики, що дозволяє приймати більш обґрунтовані та ефективні рішення, зокрема це:

- інструменти для збору та аналізу даних: Tableau, Power BI, QlikView (допомагають оперативного аналізувати дані про зміну ринкової кон'юнктури та поведінку споживачів, що є критично важливим в умовах швидких змін та невизначеності) та Big Data аналітика (використовується для аналізу великих обсягів даних, що дозволяє виявляти приховані закономірності та тенденції, які можуть вплинути на бізнес в умовах війни);

- інструменти для моделювання та оптимізації процесів: BPMS (IBM Business Process Manager, Arriant, Pega) (забезпечують моделювання та автоматизацію бізнес-процесів, що дозволяє організаціям швидко адаптуватися до нових умов) та Process Mining інструменти (Celonis, Disco, ProM) (дозволяють виявляти фактичні бізнес-процеси та їх вузькі місця, що особливо важливо для підтримки безперервності бізнесу);

- інструменти для управління знаннями та колаборації: Knowledge Management Systems (Confluence, SharePoint, Notion) (забезпечують збереження та обмін знаннями всередині організації, що сприяє колективній рефлексії та обміну ідеями) та колабораційні інструменти (Zoom, Microsoft Teams) (забезпечують ефективну комунікацію та

співпрацю між співробітниками, які можуть бути розподілені географічно через війну);

- інструменти для підтримки прийняття рішень: DSS (SAP Analytics Cloud, Oracle Hyperion) (допомагають керівникам аналізувати альтернативні сценарії та приймати обґрунтовані рішення в умовах невизначеності) та когнітивні системи (IBM Watson, Google AI) (використовуються для автоматизації аналізу даних та надання рекомендацій, що допомагає швидко реагувати на зміни та ризики);

- інструменти для оцінки ефективності: Balanced Scorecard (BSC Designer, ClearPoint Strategy) (дозволяють оцінювати ефективність бізнес-процесів на основі адаптованих до умов війни ключових показників продуктивності та Performance Management Systems (Workday Performance Management, SuccessFactors) (допомагають вимірювати та аналізувати продуктивність співробітників та процесів, враховуючи вплив війни на робочі умови).

Висновки з проведеного дослідження.

Рефлексивний підхід до управління бізнес-процесами дозволяє підвищити адаптивність та ефективність підприємств в умовах швидко змінюваного бізнес-середовища. Він забезпечує комплексний аналіз та постійну оптимізацію процесів, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні фактори. В умовах війни використання сучасних інструментів рефлексивного підходу в управлінні бізнес-процесами в Україні є критично важливим для забезпечення адаптивності та гнучкості організацій. Ці інструменти дозволяють оперативного збирати та аналізувати дані, моделювати та оптимізувати процеси, ефективно керувати знаннями та колаборацією, підтримувати прийняття рішень та оцінювати ефективність, що сприяє збереженню конкурентоспроможності бізнесу в складних умовах.

Подальші дослідження в цьому напрямку можуть бути спрямовані на розробку практичних рекомендацій щодо впровадження рефлексивного підходу в конкретних галузях бізнесу, а також на вивчення впливу цього підходу на довгострокову конкурентоспроможність підприємств.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Dumas M., La Rosa M., Mendling J., Reijers H.A. (2018). *Fundamentals of business process management* (2nd ed.). Springer Verlag. 213 p.
2. Aysolmaz B., Gürsul M., Kirchner K., Laue R., Mertens R., Reher F., Schönreiter I. M., Turban B. M., Weissbach R. A Reflection on the Interrelations Between Business Process Management and Requirements Engineering with an Agility Perspective. *Business Process Management*, 2018. Vol. 308, pp. 669–680. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-74030-0_54
3. Szelągowski M., Lupeikiene A. *Business Process Management Systems: Evolution and Development*

Trends, *Informatica* 31, 2020. no. 3, 579–595, DOI: <https://doi.org/10.15388/20-INFOR429>

4. Ozkan B., Koops M., Türetken O., Reijers H.A. The Influence of Business Process Management System Implementation on an Organization's Process Orientation: A Case Study of a Financial Service Provider. *Information Systems Management*. 2023. No. 33. 1–22. DOI: <https://doi.org/10.1080/10580530.2023.2286980>

5. Truong B.Q., Nguyen-Duc A., Van N.T.C. A Quantitative Review of the Research on Business Process Management in Digital Transformation: A Bibliometric Approach. *Software*. 2023, 2, 377–399. DOI: <https://doi.org/10.3390/software2030018>

6. Драган О.І. Підходи до формування системи управління бізнес-процесами на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.2.15>

7. Полінкевич О.М. Механізми адаптації бізнес-процесів промислових підприємств до нової економіки: монографія. Луцьк : РВВ Луцького НТУ. 2014.

8. Шматковська Т., Дзямулич М., Стащук О. Особливості моделювання бізнес-процесів в умовах формування цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-66>

9. Шуляр Р.В. Розвиток економіко-управлінського інструментарію забезпечення бізнес-процесів: моделювання, регулювання та економічне обґрунтування: монографія. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2018. 276 с.

10. Теребух А., Русин-Гриник Р., Підвальний М. Принципи розвитку системи управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-70>

REFERENCES:

1. Dumas M., La Rosa M., Mendling J., & Reijers H.A. (2018). *Fundamentals of business process management* (2nd ed.). Springer Verlag. 213 p.

2. Aysolmaz B., Gürsul M., Kirchner K., Laue R., Mertens R., Reher, F., Schönreiter, I. M., Turban, B.M., & Weissbach, R. (2018). A Reflection on the Interrelations Between Business Process Management and Requirements Engineering with an Agility Perspective. *Business Process Management*. Vol. 308, pp. 669–680. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-74030-0_54

3. Szelągowski M., & Lupeikiene A. (2020). Business Process Management Systems: Evolution and Development Trends. *Informatica*, 31(3), 579–595. DOI: <https://doi.org/10.15388/20-INFOR429>

4. Ozkan B., Koops M., Türetken O., & Reijers H. A. (2023). The Influence of Business Process Management System Implementation on an Organization's Process Orientation: A Case Study of a Financial Service Provider. *Information Systems Management*, 33. 1–22. DOI: <https://doi.org/10.1080/10580530.2023.2286980>

5. Truong B.Q., Nguyen-Duc A., Van N.T.C. A (2023) Quantitative Review of the Research on Business Process Management in Digital Transformation: A Bibliometric Approach. *Software*, 2, 377–399. DOI: <https://doi.org/10.3390/software2030018>

6. Dragan O. (2019). Pidkhody do formuvannia systemy upravlinnia biznes-protsesamy na pidpriemstvi. *efektyvna ekonomika* [Approaches to the forming of system management of business processes on the enterprise]. *Efektivna ekonomika*, vol. 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.2.15> (in Ukrainian)

7. Polinkevych O. M. (2014). Mekhanizmy adaptatsii biznes-protsesiv promyslovykh pidpriemstv do novoi ekonomiky: monohrafiia. [Mechanisms for adapting business processes of industrial enterprises to the new economy: Monograph]. Lutsk: RVV of Lutsk National Technical University. (in Ukrainian)

8. Shmatkovska T., Dziamulych M., & Stashchuk O. (2021). Osoblyvosti modeliuвання biznes-protsesiv v umovakh formuvannia tsyfrovoi ekonomiky [Features of the business process modeling in conditions of digital economy formation]. *Economy and Society*, vol. 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-66> (in Ukrainian)

9. Shuliar, R.V. (2018). Rozvytok ekonomiko-upravlinskogo instrumentarii zabezpechennia biznes-protsesiv: modeliuвання, rehuliuвання ta ekonomichne obgruntuvannia: monohrafiia [Development of Economic and Managerial Tools for Ensuring Business Processes: Modeling, Regulation, and Economic Justification: Monograph]. Lviv: Lviv Polytechnic Publishing House. 276. (in Ukrainian)

10. Terebukh, A., Rusyn-Hrynyk, R., & Pidvalnyi, M. (2023). Pryntsy py rozvytku systemy upravlinnia biznes-protsesamy na osnovi reflexynoho pidkhodu [Principles of business process management system development based on a reflective approach]. *Economy and Society*, vol. 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-70> (in Ukrainian)

ВИРОБНИЦТВО ЦУКРОВИХ БУРЯКІВ В УКРАЇНІ: СТАТИСТИКО-ПРОГНОСТИЧНА ОЦІНКА

SUGAR BEET PRODUCTION IN UKRAINE: STATISTICAL AND PROGNOSTIC ASSESSMENT

УДК 338.3:633.63:311

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct79-6>

Чухліб А.В.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри статистики
та економічного аналізу,
Національний університет біоресурсів
і природокористування України

Гузь М.М.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри статистики
та економічного аналізу,
Національний університет біоресурсів
і природокористування України

Симоненко О.І.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри статистики
та економічного аналізу,
Національний університет біоресурсів
і природокористування України

Chukhlib Alla

National University of Life
and Environmental Sciences of Ukraine

Huz Mykhailo

National University of Life
and Environmental Sciences of Ukraine

Symonenko Olena

National University of Life
and Environmental Sciences of Ukraine

У статті розглянуто теоретико-методичні та прикладні аспекти використання статистичного інструментарію для оцінки стану, тенденцій та перспектив розвитку буряківництва, прогнозування виробництва продукції бурякоцукрового підкомплексу. Використання комплексного і синергетичного підходів з досліджуваної проблематики забезпечують достовірність результатів статистичного аналізу. Проаналізовано сучасний стан і динаміку виробництва цукрових буряків в Україні. Для виявлення тенденції результативних показників виробництва цукрових буряків використано як прості методи аналізу динамічних рядів, так і побудову лінійних/нелінійних трендових моделей. Здійснено оцінку лінійного і параболічного тренду урожайності цукрових буряків за використанням показників варіації, що відображають варіацію аналітичних рядів навколо середньої. За розрахованими показниками щільності зв'язку встановлено близькість аналітичних рядів до емпіричного ряду динаміки. Використано статистичний інструментарій для прогнозування урожайності цукрових буряків у вигляді динамічної системи та відтворення цієї системи у короткостроковій перспективі з певним рівнем ймовірності.

Ключові слова: цукрові буряки, виробництво, урожайність, статистична оцінка, тенденція, трендові моделі, прогнозування.

The article discusses the theoretical, methodological and applied aspects of using statistical instruments to assess the state, tendencies and prospects of beet growing, forecasting production of beet and sugar subcomplex. Using of integrated and synergistic approaches to studied issues ensure the reliability of the results of statistical analysis. The current state and dynamics of the sugar beet production in Ukraine are analyzed. In recent years, there has been a negative trend in the reduction of sugar beet acreage and production volumes. For the period of 2003–2022, the average annual absolute decrease in sugar beet acreage was 30,5 thousand hectares. As a result, sugar beet production volumes are decreasing, and the availability of raw materials for sugar factories is decreasing. The tendencies and prospects of sugar beet production were assessed using economic and mathematical methods and models. Both simple methods of dynamic series analysis and construction of linear/non-linear trendy models were used to identify the tendency of the effective indicators of sugar beet production. The effective factor of intensity of development of beet growing, increase of volumes of beet production is the yield of sugar beet. The linear, exponential and parabolic trend models of sugar beet yield are built. Using the standard deviation and coefficient of variation, the linear and parabolic trend equations are estimated. The closeness of the analytical series to the empirical series of dynamics was established by the calculated bond density indicators. It was found that the parabolic trend model accurately reflects the sugar beet yield trend. Statistical instruments were used to forecast sugar beet production in the form of a dynamic system and reproduce this system in the short term with a certain level of probability. The parabolic trend model was used to make predictive calculations of sugar beet yield in Ukraine. The forecast level of sugar beet yield in Ukraine in 2024 will be in the range from 436,4 dt/ha to 576,1 dt/ha.

Key words: sugar beet, production, yield, statistical evaluation, tendency, trendy models, forecasting.

Постановка проблеми. Цукрові буряки – технічна цукроносна сільськогосподарська культура, що забезпечує сировиною цукрову промисловість, впливає на формування ринку цукру, продовольчу безпеку країни. Україна має сприятливі природно-кліматичні умови, ґрунтові ресурси та виробничо-ресурсний потенціал для ефективного функціонування галузі буряківництва. В сучасних умовах функціонування підприємств з вирощування цукрових буряків спостерігається тенденція до зменшення площ посіву під дану технічну культуру, обсягів її виробництва і, як наслідок, зменшується забезпечення сировиною цукрових заводів.

Для комплексної оцінки стану і тенденцій виробництва цукрових буряків, прогнозування результативних показників діяльності галузі буряківництва, необхідно застосувати сучасні методи дослідження, економіко-статистичні моделі та методи, у тому числі, методи математичної екстраполяції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Теоретико-методичні і прикладні аспекти аналітичної оцінки стану і тенденцій буряковиробництва розглядаються у наукових працях вітчизняних вчених, серед яких Данилишин М.С. [2], Зеленчук В.Р. [3], Куцеконь Л.О. [4], Лупенко Ю.О., Месель-Веселяк В.Я. [7], Парубок Н.В. [6], Томашевська О.А. [8] та інші науковці.

Проте потребують подальшого комплексного дослідження питання застосування статистичного інструментарію для аналітичної оцінки і прогнозування результативних показників виробництва цукрових буряків.

Постановка завдання. Метою дослідження є статистико-прогностична оцінка виробництва цукрових буряків в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Упродовж останніх років спостерігається тенденція до зменшення валового збору цукрових буряків в Україні. Валовий збір цукрових буряків у 2022 році порівняно з 2017 роком зменшився на 33,2%,

у порівнянні з 2003 роком – на 25,8%, і становив 9941,5 тис. т. Посівні площі під цукрові буряки в 2022 році склали 184 тис.га, що на 41,8% менше порівняно з 2017 роком і на 76,2% – порівняно з 2003 роком. Головні посіви цукрового буряка зосереджені у Вінницькій (27%), Полтавській (12%), Хмельницькій (12%), Тернопільській (11%) та Рівненській (10%) областях. Водночас, існує тенденція до підвищення урожайності цукрових буряків на 14% та 169%, відповідно, порівняно з 2017 і 2003 роками (табл. 1).

Ефективним методом виявлення тенденції буряковиробництва є аналітичне вирівнювання динамічного ряду за допомогою різних типів математичних функцій, вибір яких базується на сутності досліджуваного явища, аналізі характеру його динаміки. У випадку, коли рівні динамічного ряду змінюються в арифметичній прогресії або близькі до неї, аналітичне вирівнювання показників виробництва цукрових буряків здійснюють за прямою:

$$y_t = a_0 + a_1 t, \quad (1)$$

де a_0, a_1 – параметри лінійної трендової моделі; t – порядковий номер періоду.

Параметри лінійної трендової моделі визначають, розв'язавши систему рівнянь:

$$\begin{cases} na_0 + a_1 \sum t = \sum y \\ a_0 \sum t + a_1 \sum t^2 = \sum yt \end{cases} \quad (2)$$

Лінійна та експоненціальна трендові моделі площ посіву під цукрові буряки представлені на рис. 1.

Результативним чинником, що впливає на формування обсягів виробництва бурякоцукрового підкомплексу та характеризує інтенсивність розвитку буряківництва є урожайність цукрових буряків. Лінійна і експоненціальна трендові моделі урожайності цукрових буряків представлені на рис. 2.

Теоретичні рівні динамічного ряду урожайності цукрових буряків характеризуються систематичним зростанням, достатньо близькі до рівнів емпіричного ряду, що дає підстави стверджувати, що лінійна трендова модель достатньо точно відображає тренд урожайності цукрових буряків. За період 2003–2022 роки середня урожайність цукрових буряків становила 383,25 ц/га. Середньорічний абсолютний приріст урожайності цукрових буряків складає 7,92 ц/га.

При аналітичному вирівнюванні ряду динаміки за параболою другого порядку

$$y_t = a_0 + a_1 t + a_2 t^2, \quad (3)$$

система рівнянь для визначення параметрів параболічного тренду має вигляд:

$$\begin{cases} na_0 + a_1 \sum t + a_2 \sum t^2 = \sum y \\ a_0 \sum t + a_1 \sum t^2 + a_2 \sum t^3 = \sum yt \\ a_0 \sum t^2 + a_1 \sum t^3 + a_2 \sum t^4 = \sum yt^2 \end{cases} \quad (4)$$

За розрахунковими даними таблиці 2 обчислено параметри параболічної трендової моделі урожайності цукрових буряків:

$$y_t = 401,64 + 7,92t - 0,14 t^2. \quad (5)$$

З метою оцінки лінійного і параболічного трендових рівнянь необхідно розрахувати показники

Таблиця 1

Динаміка виробництва цукрових буряків в Україні

Рік	Посівна площа, тис. га	Урожайність, ц/га	Валовий збір, тис. т
2003	773,4	201,2	13391,9
2004	732,5	238,3	16600,4
2005	652,2	248,2	15467,8
2006	815,4	284,7	22420,7
2007	609,5	294,2	16977,7
2008	379,7	356,2	13437,7
2009	322,4	314,9	10067,5
2010	500,9	279,5	13749,2
2011	532,4	363,3	18740,5
2012	478,4	410,8	18438,9
2013	279,8	398,9	10789,4
2014	331,0	476,5	15734,1
2015	237,4	435,8	10330,8
2016	292,4	481,5	14011,3
2017	316,1	474,9	14881,6
2018	276,2	508,5	13967,7
2019	221,9	461,1	10204,5
2020	220,0	416,2	9150,2
2021	227,0	479,1	10853,9
2022	184,0	541,2	9941,5

Джерело: побудовано авторами на основі джерела [5]

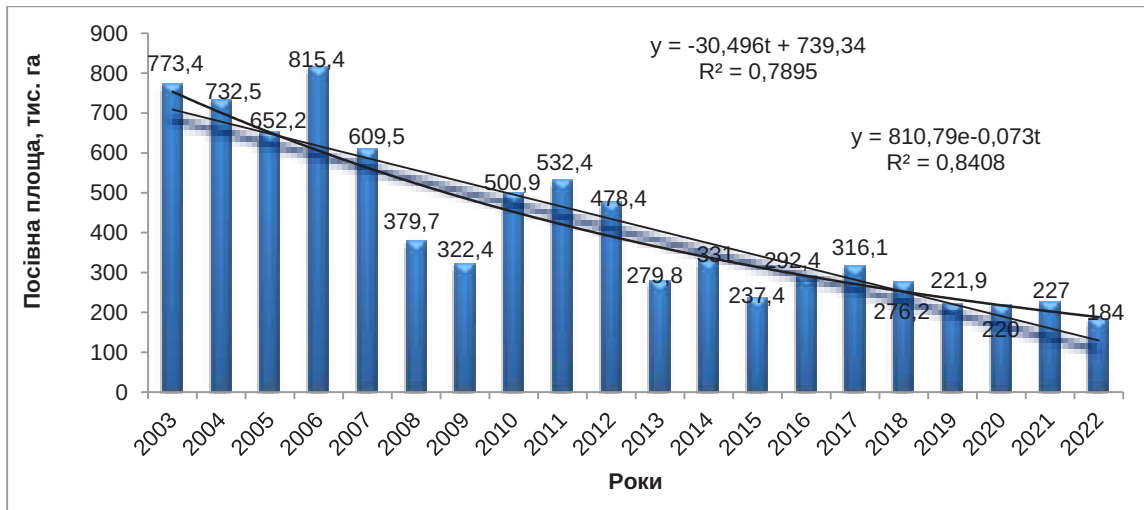


Рис. 1. Динаміка емпіричних і теоретичних розмірів посівних площ цукрових буряків в Україні, тис. га

Джерело: побудовано авторами на основі джерела [5]

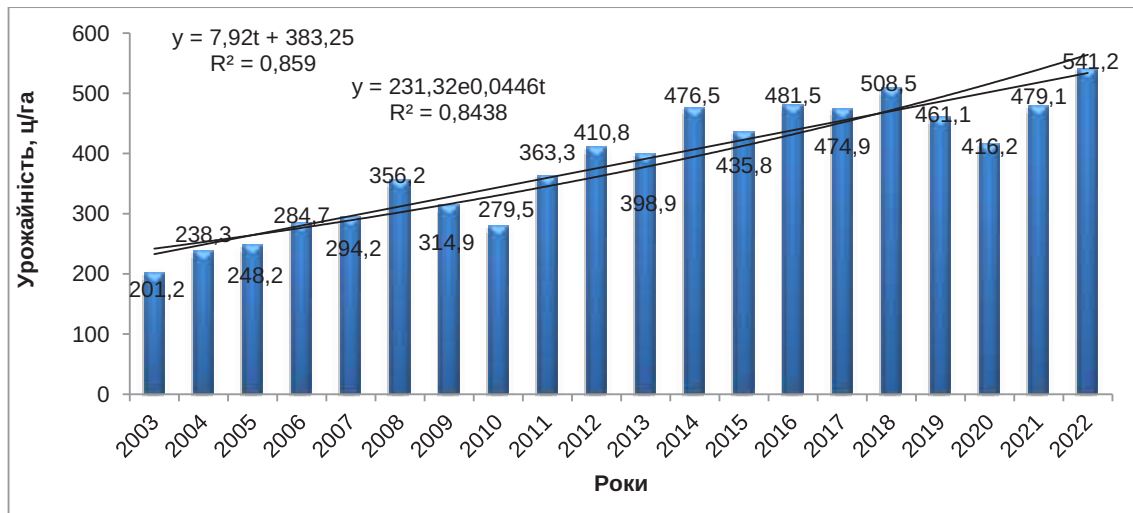


Рис. 2. Динаміка емпіричних і теоретичних рівнів урожайності цукрових буряків в Україні, ц/га

Джерело: побудовано авторами на основі джерела [5]

варіації, що характеризують варіацію аналітичних рядів навколо середньої, кореляційне відношення і коефіцієнт детермінації, що використовуються для оцінки близькості аналітичних рядів до емпіричного ряду динаміки.

Для емпіричного ряду урожайності цукрових буряків (табл. 3) дисперсія, середнє квадратичне відхилення та коефіцієнт варіації, відповідно, становлять:

$$\sigma^2 = \frac{\sum (y - \bar{y})^2}{n} = \frac{194081,79}{20} = 9704,0895 \quad (6)$$

$$\sigma = \sqrt{\sigma^2} = 98,51 \text{ ц/га} \quad (7)$$

$$v = \frac{\sigma}{\bar{y}} = \frac{98,51}{383,25} \cdot 100 = 25,70\% \quad (8)$$

Варіація емпіричного ряду урожайності цукрових буряків є великою, по роках складає 25,7% або 98,51 ц/га.

Аналітичний ряд, вирівняний за прямою, характеризується аналогічними показниками варіації:

– дисперсія $\sigma^2 = 8343,0856;$ (9)

– середнє квадратичне відхилення $\sigma = 91,34 \text{ ц/га};$ (10)

– коефіцієнт варіації $v = 23,83\%.$ (11)

Варіація аналітичного ряду, вирівняного за прямою, навколо середньої є великою і становить 23,83% або 91,34 ц/га.

Для параболічного тренду показники варіації становитимуть:

Розрахункові дані для аналітичного вирівнювання урожайності цукрових буряків в Україні

Рік	Урожайність, ц/га	t	t ²	yt	y _t	t ⁴	yt ²
2003	201,2	-19	361	-3822,8	232,7657	130321	72633,2
2004	238,3	-17	289	-4051,1	248,6062	83521	68868,7
2005	248,2	-15	225	-3723	264,4466	50625	55845
2006	284,7	-13	169	-3701,1	280,2871	28561	48114,3
2007	294,2	-11	121	-3236,2	296,1275	14641	35598,2
2008	356,2	-9	81	-3205,8	311,968	6561	28852,2
2009	314,9	-7	49	-2204,3	327,8084	2401	15430,1
2010	279,5	-5	25	-1397,5	343,6489	625	6987,5
2011	363,3	-3	9	-1089,9	359,4893	81	3269,7
2012	410,8	-1	1	-410,8	375,3298	1	410,8
2013	398,9	1	1	398,9	391,1702	1	398,9
2014	476,5	3	9	1429,5	407,0107	81	4288,5
2015	435,8	5	25	2179	422,8511	625	10895
2016	481,5	7	49	3370,5	438,6916	2401	23593,5
2017	474,9	9	81	4274,1	454,532	6561	38466,9
2018	508,5	11	121	5593,5	470,3725	14641	61528,5
2019	461,1	13	169	5994,3	486,2129	28561	77925,9
2020	416,2	15	225	6243	502,0534	50625	93645
2021	479,1	17	289	8144,7	517,8938	83521	138459,9
2022	541,2	19	361	10282,8	533,7343	130321	195373,2
Σ	7665,0	0	2660	21067,8	7665,0000	634676	980585,0

Джерело: побудовано авторами на основі власних розрахунків

– дисперсія

$$\sigma^2 = 8611,2446 \quad (12)$$

– середнє квадратичне відхилення

$$\sigma = 92,80 \text{ ц/га} \quad (13)$$

– коефіцієнт варіації

$$v = 24,21\% \quad (14)$$

Варіація аналітичного ряду, вирівняного за параболою другого порядку, також є великою, але меншою, ніж емпіричного ряду динаміки.

Кореляційне відношення і коефіцієнт детермінації, що використовуються для оцінки близькості аналітичних рядів до емпіричного (табл. 4), становитимуть:

1) для аналітичного ряду, вирівняного за прямою:

– кореляційне відношення:

$$R_{y_t} = \sqrt{1 - \frac{\sum (y - y_t)^2}{\sum (y - \bar{y})^2}} = 0,927 \quad (15)$$

– коефіцієнт детермінації:

$$D_{y_t} = R^2 \cdot 100\% = 85,9\% \quad (16)$$

2) для аналітичного ряду, вирівняного за параболою другого порядку:

– кореляційне відношення:

$$R_{y_t} = \sqrt{1 - \frac{\sum (y - y_t)^2}{\sum (y - \bar{y})^2}} = 0,942 \quad (17)$$

– коефіцієнт детермінації:

$$D_{y_t} = R^2 \cdot 100\% = 88,7\% \quad (18)$$

Порівнюючи величини кореляційних відношень і коефіцієнтів детермінації, слід зазначити, що аналітичний ряд, вирівняний за параболою другого порядку ближче до емпіричного ряду, ніж аналітичний ряд, вирівняний за прямою.

Прогнозний рівень урожайності цукрових буряків можна визначити як за допомогою лінійних/нелінійних трендових моделей, так і середніх характеристик динамічного ряду – середнього абсолютного приросту та середнього темпу зростання [9].

Використання параболічної трендової моделі урожайності цукрових буряків для прогнозних цілей передбачає її перевірку на адекватність. Для вирішення цього питання обчислено стандартну похибку апроксимації:

$$v = \sqrt{\frac{1}{n - m - 1} \times \sum \left(\frac{y_t - y}{y} \right)^2} \times 100\% = \sqrt{\frac{1}{20 - 3 - 1} \cdot 0,1659} \times 100\% = 10,2\% \quad (19)$$

де y , y_t – емпіричні та теоретичні рівні урожайності цукрових буряків;

n – число рівнів ряду динаміки;

Таблиця 3

Розрахункові дані для обчислення дисперсії урожайності цукрових буряків в Україні

Рік	y	y_t	y_t'	$(y - \bar{y})^2$	$(y_t - \bar{y})^2$	$(y_t' - \bar{y})^2$
2003	201,2	232,7657	201,2337	33142,2025	22645,5245	33129,9335
2004	238,3	248,6062	227,0313	21010,5025	18128,9529	24404,2822
2005	248,2	264,4466	251,7225	18238,5025	14114,2479	17299,4833
2006	284,7	280,2871	275,3073	9712,1025	10601,3588	11651,6265
2007	294,2	296,1275	297,7857	7929,9025	7590,3300	7304,1466
2008	356,2	311,968	319,1577	731,7025	5081,1235	4107,8229
2009	314,9	327,8084	339,4233	4671,7225	3073,7710	1920,7796
2010	279,5	343,6489	358,5825	10764,0625	1568,2471	608,4856
2011	363,3	359,4893	376,6353	398,0025	564,5709	43,7543
2012	410,8	375,3298	393,5817	759,0025	62,7296	106,7440
2013	398,9	391,1702	409,4217	244,9225	62,7296	684,9579
2014	476,5	407,0107	424,1553	8695,5625	564,5709	1673,2436
2015	435,8	422,8511	437,7825	2761,5025	1568,2471	2973,79356
2016	481,5	438,6916	450,3033	9653,0625	3073,7710	4496,1450
2017	474,9	454,532	461,7177	8399,7225	5081,1235	6157,1799
2018	508,5	470,3725	472,0257	15687,5625	7590,3300	7881,1249
2019	461,1	486,2129	481,2273	6060,6225	10601,3588	9599,5513
2020	416,2	502,0534	489,3225	1085,7025	14114,2479	11251,3753
2021	479,1	517,8938	496,3113	9187,2225	18128,9529	12782,8576
2022	541,2	533,7343	502,1937	24948,2025	22645,5245	14147,6038
Σ	7665,0	7665,0000	7665,0000	194081,79	166861,7123	172224,8912

Джерело: побудовано авторами на основі власних розрахунків

Таблиця 4

Розрахункові дані для обчислення коефіцієнтів кореляції і коефіцієнтів детермінації

Рік	y	y_t	y_t'	$(y - y_t)^2$	$(y - y_t')^2$
2003	201,2	232,7657	201,2337	996,39341649	0,00113569
2004	238,3	248,6062	227,0313	106,21775844	126,98359969
2005	248,2	264,4466	251,7225	263,95201156	12,40800625
2006	284,7	280,2871	275,3073	19,47368641	88,22281329
2007	294,2	296,1275	297,7857	3,71525625	12,85724449
2008	356,2	311,968	319,1577	1956,469824	1372,13198929
2009	314,9	327,8084	339,4233	166,62679056	601,39224289
2010	279,5	343,6489	358,5825	4115,08137121	6254,04180625
2011	363,3	359,4893	376,6353	14,52143449	177,83022609
2012	410,8	375,3298	393,5817	1258,13508804	296,46985489
2013	398,9	391,1702	409,4217	59,74980804	110,70617089
2014	476,5	407,0107	424,1553	4828,76281449	2739,96761809
2015	435,8	422,8511	437,7825	167,67401121	3,93030625
2016	481,5	438,6916	450,3033	1832,55911056	973,23409089
2017	474,9	454,532	461,7177	414,855424	173,77303329
2018	508,5	470,3725	472,0257	1453,70625625	1330,37456049
2019	461,1	486,2129	481,2273	630,65774641	405,10820529
2020	416,2	502,0534	489,3225	7370,80629156	5346,90000625
2021	479,1	517,8938	496,3113	1504,95891844	296,22884769
2022	541,2	533,7343	502,1937	55,73667649	1521,49143969
Σ	7665,0	7665,0000	7665,0000	27220,0536949	21844,05319764

Джерело: побудовано авторами на основі власних розрахунків

m – кількість параметрів параболічної трендової моделі.

Оскільки стандартна похибка апроксимації не перевищує 15%, параболічна трендова модель урожайності цукрових буряків є адекватною і може бути використана для прогнозних цілей.

Точкова оцінка прогнозу урожайності цукрових буряків становитиме:

$$Y_{2024} = 506,22 \text{ ц/га.} \quad (20)$$

Для інтервальної оцінки прогнозу зі встановленим рівнем ймовірності розраховано стандартну похибку прогнозу урожайності цукрових буряків:

$$\sigma_p = \sigma_\varepsilon \times \sqrt{\frac{n+1}{n} + \frac{3 \times (n+2v-1)^2}{n \times (n^2-1)}} = 40,15, \quad (21)$$

де σ_ε – залишкове середньоквадратичне відхилення, що, в свою чергу, обчислюється за формулою:

$$\sigma_\varepsilon = \sqrt{\frac{\sum (y_t - y)^2}{n - m}} = 35,85. \quad (22)$$

Інтервальна оцінка прогнозного рівня урожайності цукрових буряків представлена нерівністю:

$$Y_t - t\sigma_p < Y_{2024} < Y_t + t\sigma_p. \quad (23)$$

Висновки з проведеного дослідження.

Оцінку сучасного стану і тенденцій виробництва цукрових буряків доцільно здійснювати з використанням економіко-статистичних методів і моделей. В Україні посівні площі під цукровий буряк зменшилися у 2022 році порівняно з 2003 роком на 76,2% і становили 184 тис. га. Середньорічне абсолютне зменшення площ посіву під цукрові буряки становить 30,5 тис. га. Водночас, урожайність цукрових буряків за досліджуваний період зросла в 2,7 разів і становила 541,2 ц/га. Середньорічний абсолютний приріст урожайності цукрових буряків складає 7,92 ц/га. Це призвело до зменшення валового збору цукрових буряків на 25,8%, або 3450,4 тис. т.

Результативним чинником інтенсивності розвитку галузі буряківництва, збільшення обсягів буряковиробництва є урожайність цукрових буряків. Прогнозування урожайності цукрових буряків здійснено за допомогою методів математичної екстраполяції. Встановлено, що параболічна трендова модель достатньо точно відображає тренд урожайності цукрових буряків. Прогнозований діапазон урожайності цукрових буряків у 2024 році становить 436,4-576,1 ц/га.

Комплексне використання статистичного інструментарію дозволяє сформулювати повну і достовірну оцінку виробництва цукрових буряків, виявити тенденції буряковиробництва, вплив ендогенних та екзогенних чинників збільшення обсягів виробництва цукрових буряків, здійснити науково обґрунтовані прогнози виробництва продукції бурякоцукрового підкомплексу за використанням методів математичної екстраполяції та їх модифікацій, середніх характеристик динамічного

ряду, обґрунтувати стратегію розвитку галузі буряківництва.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Грицюк П.М. Динамічні і стохастичні методи моделювання та прогнозування системи зерновиробництва України: дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук: спец. 8.00.11 «Математичні методи, моделі та інформаційні технології в економіці». Київ, 2011. 467 с.
2. Данилишин М.С. Стан, проблеми та перспективи розвитку бурякоцукрового виробництва України. *Інноваційна економіка*. 2014. № 6. С. 53–58.
3. Зеленчук В.Р. Цукробуряковий комплекс Вінницької області. *Наукові записки Вінницького педуніверситету*. 2013. Вип. 25. С. 206–211.
4. Куцеконь Л.О. Перспективи розвитку підприємств бурякоцукрового підкомплексу на основі кластеризації виробництва. *Збірник наукових праць Подільського державного аграрно-технічного університету*. 2014. Вип. 22 (2). С. 109–114.
5. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 28.03.2024).
6. Парубок Н.В. Буряківництво в економіці сільськогосподарських підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 10. С. 447–451.
7. Прогноз виробництва сільськогосподарської продукції в Україні у 2020 році (лютий 2020 року) / за ред. Ю.О. Лупенка, В.Я. Месель-Веселяка. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2020. 20 с.
8. Томашевська О.А., Петриняк Н.С. Проблеми розвитку та підвищення економічної ефективності виробництва цукрових буряків. *Проблеми економіки*. 2017. № 2. С. 347–352.
9. Чухліб А. В., Яценко А. С. Інформаційно-аналітичне забезпечення ефективності виробництва продукції рослинництва. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2021. № 12. URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/economic2021/12/7824> (дата звернення: 30.03.2024).

REFERENCES:

1. Hrytsiuk P.M. (2011) *Dynamichni i stokhastychni metody modeliuвання ta prohnozuvannya systemy zernovyrobnytstva Ukrainy* [Dynamic and stochastic methods of modeling and forecasting of the grain production system of Ukraine] (Doctor's thesis). Kyiv. (in Ukrainian)
2. Danylyshyn M.S. (2014) Stan, problemy ta perspektyvy rozvytku buriakotsukrovoho vyrobnytstva Ukrainy. *Innovatsiina ekonomika*, no. 6, pp. 53–58. (in Ukrainian)
3. Zelenchuk V.R. (2013) Tsukroburiakovyi kompleks Vinnytskoi oblasti. *Naukovi zapysky Vinnytskoho peduniversitytetu*, vol. 25, pp. 206–211. (in Ukrainian)
4. Kutsekon L.O. (2014) Perspektyvy rozvytku pidpriemstv buriakotsukrovoho pidkompleksu na osnovi klasteryzatsii vyrobnytstva. *Zbirnyk naukovykh prats Podilskoho derzhavnoho ahrarno-tekhnichnoho universtyetu*, vol. 22 (2), pp. 109–114. (in Ukrainian)

5. Ofitsiinyi sait Derzhavnoi sluzhby statystryky Ukrainy. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (accessed March, 28, 2024). (in Ukrainian)

6. Parubok N.V. (2016) Buriakivnytstvo v ekonomitsi silskohospodarskykh pidpriemstv. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, no. 10, pp. 447–451. (in Ukrainian)

7. Prohnoz vyrobnytstva silskohospodarskoi produktsii v Ukraini u 2020 rotsi (liutyi 2020 roku) / za red. Yu.O. Lupenka, V.Ya. Mesel-Veseliaka. K. : NNTs «IAE», 2020. 20 p. (in Ukrainian)

8. Tomashevska O.A., Petryniak N.S. (2017) Problemy rozvytku ta pidvyshchennia ekonomichnoi efektyvnosti vyrobnytstva tsukrovykh buriakiv. *Problemy ekonomiky*, no. 2, pp. 347–352. (in Ukrainian)

9. Chukhlib A.V., Yashchenko A.S. (2021) Informatiino-analitychne zabezpechennia efektyvnosti vyrobnytstva produktsii roslynnytstva. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka». Seria: «Ekonomichni nauky»*, no. 12. Available at: <https://www.inter-nauka.com/issues/economic2021/12/7824> (accessed March, 30, 2024). (in Ukrainian)

РОЗДІЛ 2. СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

ANALYTICAL EVALUATION OF THE MANAGEMENT OF INTERNATIONAL CHARITY PROJECTS IN THE CONDITIONS OF THE WAR AGAINST UKRAINE

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ БЛАГОДІЙНИМИ ПРОЕКТАМИ В УМОВАХ ВІЙНИ ПРОТИ УКРАЇНИ

This article presents several novel contributions to the field of project management and humanitarian aid. The key scientific novelties include detailed case studies of charity projects implemented during the war in Ukraine, providing empirical data and firsthand insights into the practical challenges and solutions. These case studies contribute to the limited body of literature on humanitarian project management in active conflict zones and offer valuable lessons for practitioners and researchers alike. This article provides significant practical value in several key areas. The article offers valuable insights into effective management strategies for international charity projects in conflict zones, particularly in the unique and challenging environment of the Ukraine war. These best practices and guidelines will help current and future charity project managers optimize their operations under similar conditions. Case studies and real-world examples from the Ukraine war provide practical lessons and actionable insights. These case studies serve as valuable references for organizations working in similar contexts. Overall, the practical value of the article lies in its ability to enhance the effectiveness, efficiency, and impact of international charity projects in conflict zones, ultimately contributing to better humanitarian outcomes.

Key words: project management, humanitarian aid, effective management strategies.

У цій статті представлено аналітичну оцінку управління міжнародними гуманітарними проектами в умовах війни та збройних конфліктів на прикладі проектів гуманітарної допомоги, що були розгорнуті у відповідь на необхідність підтримати український народ та суспільство в умовах зовнішньої збройної агресії. Ключова наукова та практична база дослідження включає детальні кейси благодійних проектів, реалізованих під час війни в Україні, що надають емпіричні дані та розуміння практичних проблем і рішень з перших вуст. Такий аналіз дозволяє зрозуміти, які сфери економічного та громадянського життя були охоплені першочергово міжнародною допомогою, кількість та обсяг першочергової допомоги Україні та участь у підтримці саме українських благодійних організацій. Ці тематичні дослідження доповнюють обмежену кількість літератури з управління гуманітарними проектами в активних зонах конфлікту та пропонують цінні уроки як для практиків, так і для дослідників. Ця стаття має значну практичну цінність у кількох ключових сферах. Стаття пропонує цінну інформацію про ефективні стратегії управління міжнародними благодійними проектами в зонах конфлікту, зокрема в унікальних і складних умовах війни проти України. Ці найкращі практики та рекомендації допоможуть нинішнім і майбутнім керівникам благодійних проектів оптимізувати свою діяльність за подібних умов. Тематичні дослідження та реальні приклади війни в Україні містять практичні уроки та корисні ідеї. Ці тематичні дослідження є цінними довідками для організацій, які працюють у подібних умовах. Завдяки цим дослідженням, організації можуть краще розуміти специфіку роботи в умовах активного конфлікту, адаптувати свої стратегії та знаходити ефективні рішення для подолання викликів, з якими вони стикаються. Загалом, практична цінність статті полягає в її здатності підвищити ефективність, результативність і вплив міжнародних благодійних проектів у зонах конфлікту, що зрештою сприяє кращим гуманітарним результатам. Вона забезпечує глибше розуміння механізмів реалізації благодійних ініціатив у складних та небезпечних умовах, що може стати фундаментом для розробки нових стратегій та покращення вже існуючих підходів у сфері гуманітарної допомоги.

Ключові слова: управління проектами, гуманітарна допомога, ефективні стратегії управління.

UDC 339.92, 361.7

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct79-7>

Babych Tetiana

PhD in Economics, Associate Professor
Of Department of International Management,
Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman

Бабич Т.О.

Київський національний
економічний університет
імені Вадима Гетьмана

Introduction. The full-scale Russian invasion of Ukraine significantly affected all life processes, and the non-commercial sector was no exception. Civil society and philanthropists were among the first to respond to new challenges and adapt to today's realities. Evacuation of beneficiaries, search for donors, need for humanitarian aid, lack of resources – these and other issues arose after February 24 in almost every organization. And, apart from that, the needs of peacetime are still relevant.

The activities of NGOs/BOs in Ukraine before and after the start of the full-scale war are generally quite highly rated by public sector representatives. According to representatives of the public center, the activity of charitable foundations plays an important role in the stabilization of Ukrainian society – it contributes to the consolidation of society and stimulates belief in victory, creates a feeling of support for the Armed Forces, gives a sense of cohesion and instills faith in a better future.

Such support of charitable organizations and foundations from abroad is especially important, because in this way the war in Ukraine is remembered abroad, and it is not only our problem, but it is much easier to overcome Russian aggression together. Therefore, the topic of determining the effectiveness of the management of international charity projects during the war against Ukraine is important and relevant.

Review of literature. The United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs (OCHA) has reported on the complexities of delivering aid in Ukraine, noting the need for real-time data and flexible operational strategies [1]. Saldanha and Whittle [2] advocate for using real-time data and feedback loops to inform decision-making processes.

Research has shown that armed conflicts disrupt social, economic, and political structures, exacerbating the challenges faced by humanitarian organizations. According to Zwi and Ugalde [3], war impacts affected regions' public health, infrastructure, and socioeconomic fabric, thereby increasing the demand for international aid while simultaneously complicating its delivery.

The European Commission's Directorate-General for European Civil Protection and Humanitarian Aid Operations (DG ECHO) highlights the need for coordinated efforts in providing humanitarian aid, emphasizing the importance of cooperation between international and local actors [4]. Research by Anderson et al. [5] underscores the importance of agile management practices in adapting to the rapidly changing context of the Ukrainian conflict.

Analytical evaluation of charity projects in conflict zones often employs frameworks that incorporate both qualitative and quantitative methods. According to Bakewell and Garbutt [6], these frameworks help organizations remain accountable to donors and beneficiaries while ensuring that projects are aligned with their strategic objectives. Monitoring and evaluation of the effectiveness of such management and the work of the public sector as a whole is carried out by the ISAR Union organization in a consortium with the Ukrainian Independent Center for Political Research and the Center for Democracy and the Rule of Law within the framework of the project "Initiative of sectoral support of civil society". The research was based on their report on civil society in the conditions of the war against Ukraine for 2022–2023, and other materials from the media, links to which will be provided in the References.

Materials and methods. This study adopts a mixed-methods approach to analyze the management of international charity projects in the context of the war against Ukraine. The research involves both quantitative and qualitative methods to provide a comprehensive evaluation. Reports, articles, and

publications from international NGOs, government agencies, and academic journals were used to collect the data about current humanitarian projects in Ukraine. Review of project reports, strategic plans, and published literature helped to contextualize the findings. In this research we combined quantitative and qualitative findings to validate results and provide a comprehensive understanding of the management practices. The study is limited to international charity projects operating within Ukraine, which may not be generalizable to other conflict zones. This comprehensive approach ensures a thorough evaluation of the management of international charity projects under the challenging conditions of the war in Ukraine.

Results and discussion. According to reports [1], 86% of international organizations helped the army, 67% – other beneficiaries. Relative to the entire population, the ratio is 74% to 58%.

Regarding the method of assistance, funds were rarely transferred to volunteers, through Ukrainian charitable foundations, and directly into the hands of those in need (individuals). Relatively popular are the provision of assistance through collection boxes and deductions from purchased goods, the provision of grants to cover specific needs.

It should also be noted that, in comparison with 2021, the level of trust in charitable funds increased significantly in 2022. Most of the Ukrainians surveyed by the Zahorii Foundation trust charitable foundations from abroad (or from international status – in Ukraine).

Next, it will be interesting to investigate the priorities of activity and how they have changed since the beginning of the full-scale invasion of Russia. Before the invasion, culture, sport, tourism (36.0%) and education (29.1%) were most often mentioned among the priorities of NGOs/BOs, but now they are mentioned less often (by 8.8% and 5.3%, respectively). On the other hand, aid to the army and victims of Russian aggression is now a priority for 43% of NGOs/BOs, i.e. there is an increase of 21.3% for aid to the Armed Forces and 25.7% for war victims and displaced persons.

The top 10 spheres of activity and the percentage change in relevance and frequency of work in them before and after a full-scale invasion can be presented in the form of the following Table 1 [1].

Among the newly created NGOs/BOs, 65.1% are focused on helping the army and 61.8% on helping victims of war. In particular, 42.1% explain the choice by the relevance of the direction, 29.7% believe that there is an urgent need for such organizations, 19.4% chose this direction because it is related to helping the state in eliminating the consequences of the war.

The main international charitable funds that have been helping Ukraine since the full-scale war can be presented in Table 2 [2]:

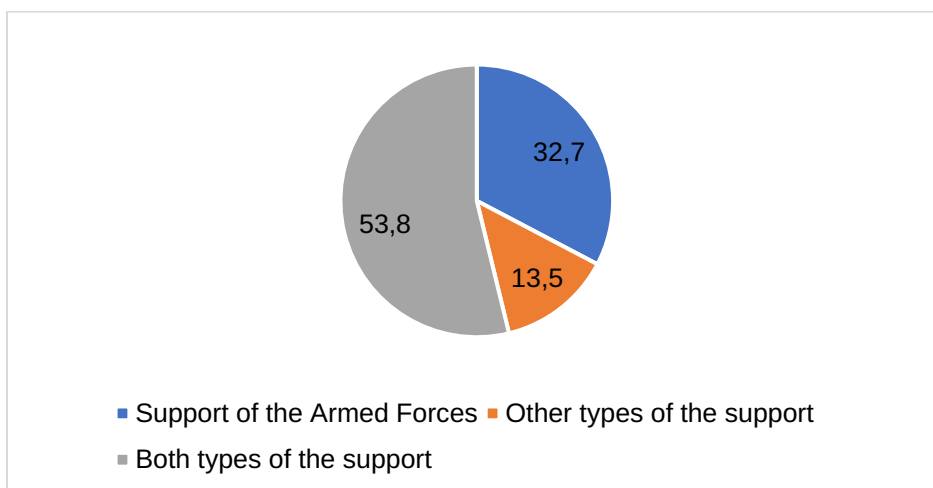


Figure 1. Main areas of assistance of international organizations

Source: calculated by the author

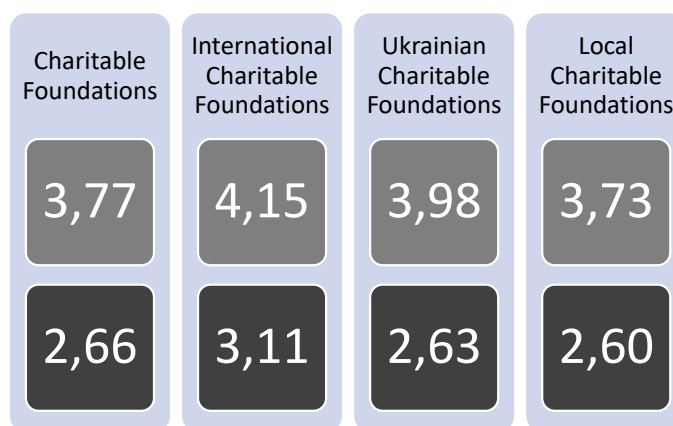


Figure 2. The level of trust in charitable funds, statistics in comparison for 2021–2022

Source: calculated by the author

One of the most noticeable trends was the emergence of a large number of new donor organizations in Ukraine and a significant increase in the project portfolio of already existing donor organizations and funds. Moreover, donors demonstrated unprecedented speed and flexibility in issuing grant funds, significantly reducing the reporting requirements of grantees and simplifying project applications as much as possible. Respondents from the report of the International Organization Zagoriy Foundation mentioned situations when the donor simply transferred funds "for activities" without clearly defined goals and even in cash.

However, already a month after the invasion of formal work, there was more. On the one hand, it made it possible to master the uncontrolled spending of funds. On the other hand, the respondents of the study very favorably accepted a more flexible approach to issuing grants, which allows you to carry out your activities, and not to "stretch projects to donor

requirements", so they hope that the trend towards flexibility, as well as the prioritization of institutional support, will continue.

All respondents note increased interaction with the media. If in ordinary times the topics of charity were not too popular, now journalists, in particular foreign ones, themselves contact organizations and initiatives that are engaged in the distribution of humanitarian aid or work with IDPs.

Respondents from organizations actively engaged in humanitarian aid noted that especially in the first days after the invasion, the main channel of communication was the telephone. In the hottest phase, it was phone calls and direct contacts that helped to solve most of the questions, although this channel is quite tiring and resource-consuming for the staff.

Since the beginning of the Russian invasion of Ukraine in February 2022, the World Bank has been working with international partners to mobilize

Table 1

Top 10 spheres of activity of international charitable organizations until 2022 and after 2022

Sphere	Indicator until 2022, %	Indicator after 2022, %
Assistance to the army and veterans	21,9	43,2
Assistance to war victims and displaced persons	17,5	43,2
Culture and sports, tourism	36	27,2
Education	29,1	23,8
Legal aid	17,1	14,7
Protection of human rights	15,2	13,3
Assistance to vulnerable sections of the population, people with special needs	11,5	12
Ecology	14,7	10,3
Social entrepreneurship	10,7	8,4
Scientific and analytical research, consulting	9,8	7,9

Source: calculated by the author

Table 2

The main international charitable funds that help Ukraine

Name	Description
Future for Ukraine	FFU collects millions of hryvnias for operations of wounded people as a result of hostilities, helps children and fulfills the requests of medical and social institutions. In Warsaw, the foundation opened the Children Hub to psychologically support and adapt migrant children in the new society.
Save the Children	Save the Children is an international non-governmental organization that provides assistance to children who need it most. The foundation was founded in 1919. Its main activity is aimed at caring for children who were at the center of the armed conflict in Afghanistan, and after February 24, in Ukraine.
Ukraine Medical Relief Fund	A non-profit organization established within the Regional Health Funds of Rochester, New York. It was founded during the Euromaidan to support the democratic voices of Ukraine. In recent months, Ukraine Medical Relief has been delivering medicines and materials to Ukrainian hospitals, collecting charitable contributions in America.
Commission on Urgent Relief and Equipment Project	C.U.R.E. is a registered trademark of the non-profit humanitarian organization Benevolent Healthcare Foundation. After the start of the full-scale war in Ukraine, the foundation began collecting funds to help Ukrainian hospitals purchase medical supplies and necessary equipment.
Ronald McDonald House Charities in Ukraine	Ronald McDonald House Charities in Ukraine is an international charitable organization that helps families not to be separated from their children during their stay in the hospital. In mid-July, Ronald McDonald House Charities handed over 160 humanitarian food kits to the FFU, which the foundation will distribute at the Humanitarian Headquarters in Kyiv.

Source: calculated by the author

funds that quickly flow into the budget to help the Government of Ukraine ensure the support of critical government functions at the national and regional levels, including the provision of basic public services, payment pensions for the elderly and social programs for vulnerable population groups.

The project "Supporting Public Expenditure to Ensure Sustainable Public Administration in Ukraine" (PEACE) assists in paying pensions to the elderly, grants to internally displaced persons, and salaries to teachers and emergency workers.

The World Bank has put in place a number of mechanisms designed to monitor service delivery and check for fraud and corruption. Funds are transferred to the Government of Ukraine after the World Bank receives proper confirmation of eligible expenses.

PEACE is the World Bank's main financial instrument for Ukraine, which has enabled other international donors to join forces to provide rapid,

targeted and predictable support. The PEACE project is an integral part of the package of international support for Ukraine aimed at meeting its financial needs in 2024.

Among the donor countries of the PEACE project in Ukraine are the USA, Japan, Great Britain, Norway, the Netherlands, Spain, Germany, Canada, Switzerland, Sweden, Denmark, Austria, Finland, Iceland, Ireland, Indonesia, Lithuania, Latvia, Belgium and the Republic of Korea .

It is also necessary to note certain charitable initiatives from abroad, which actively began to help Ukraine during the war. Such a study about philanthropists and international projects that began to operate in wartime was done by the Forbes team [6]. Hollywood actors Mila Kunis and Ashton Kutcher have proven to be very effective fundraisers. They posted a one and a half minute video with a call to help Ukraine and Ukrainians on the Gofundme

crowdfunding platform. Posts were posted on social networks and more than 70,000 people responded to their request. In total, they collected more than \$35 million in two and a half weeks.

The money continues to flow until now. Funds are transferred to Flexport and Airbnb. Flexport organizes the delivery of humanitarian aid to refugee locations in Poland, Romania, Hungary, Slovakia and Moldova. Airbnb provides free short-term housing to refugees from Ukraine.

In addition, a demonstration case was a joint action between Epic Games and Xbox, which raised \$144 million.

Game developer Epic Games, together with Xbox, involved the community of players of one of the most popular online games, Fortnite, in fundraising. From March 20 to April 3, the developer held a promotion: all proceeds from the Fortnite "battle royale" were transferred to humanitarian aid to Ukraine. Donations came from all real-money player purchases, including cosmetic in-game items and in-game B-bucks cards activated during the promotion. 100% of Xbox and PC revenue and 30% of those who played on PlayStation, Switch and mobile applications went to the needs of Ukraine. The sale of virtual game values brought in a real \$144 million. The money was donated to DirectRelief, UNICEF, the United Nations World Food Program, the Office of the United Nations High Commissioner for Refugees, and World Central Kitchen.

The role of the Ukrainian diaspora in these processes also became important. A successful case of receiving aid from abroad is the story of the "Razom" charitable foundation. More than 62,000 people donated a total of more than \$21 million to the American fund Razom during the 40 days of the war in Ukraine. More than half of the money has already been spent. The fund was founded in early 2014 by Ukrainians living in New York.

On February 24, 2022, Razom put all projects on hold and focused only on Emergency Response – critically important humanitarian aid for Ukraine. In the first month of the war, the fund delivered more

than 218 tons of aid to Ukraine. In an interview with Forbes, the co-founder of the foundation noted that most of the money comes from North American countries, the average check is \$120, and the largest corporate donation is about a million.

Another non-profit organization "Nova Ukraine" was created by Americans of Ukrainian origin in 2014, which is still very active in helping cover the medical and humanitarian needs of our army. In the last pre-war years, they collected \$300,000 – \$400,000 a year, which they spent on helping Ukrainian charitable foundations and cultural initiatives.

Since the start of the full-scale war, in the first 40 days, the organization has raised more than \$15 million. They managed to launch a massive campaign very quickly, attracting help from more than 71,000 individuals and hundreds of businesses. The average check of funds that managed to attract is about \$100. The infographic on the funds collected as part of their fundraising campaign is presented in Figure 3.

Research by Sidenko [13] highlights specific challenges and responses to the proliferation of international and local NGOs that have necessitated improved coordination mechanisms to avoid duplication of efforts and resource wastage. Smith [14] emphasized the use of technology, such as mobile applications for cash transfers and remote monitoring, has been pivotal in ensuring aid reaches those in need. Jones and Faulkner [15] say that managing humanitarian aid in war zones such as Ukraine should implement community-based interventions because psychosocial support and community resilience have been crucial in addressing the long-term impacts of the conflict.

In the conditions of the war and in the post-war period, the modernization of the legal framework for regulating the economic development of Ukraine should be carried out, firstly, with the involvement of foreign partners, secondly, taking into account new problems and tasks of development, thirdly, taking into account modern megatrends, as well as scientifically based assumptions about further social transformations.

OUR IMPACT TO DATE

\$15M Raised April 5, 2022 **\$9.5M** Spent April 5, 2022

How the money spent has been allocated

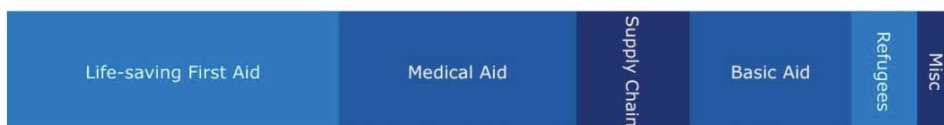


Figure 3. Assistance to Ukraine by the organization "Nova Ukraine"

Source: calculated by the author

According to the survey respondents, the most trending sectors of charity in the coming months will be army aid, humanitarian aid to war victims, provision and transportation of displaced persons, and provision of living conditions for IDPs. In addition, a lot of attention will be paid to people who find themselves in difficult life circumstances.

The mentioned sectors refer to emergency response. Therefore, it is expected that part of these needs will be taken over by state institutions, as well as large humanitarian organizations, which need more time to deploy their activities. But despite this, the topic of war will remain a priority. In the perspective of a few months, the basic needs will be more or less satisfied and the topics of employment of IDPs and their integration into communities will become more relevant. The representative of the organization from the east of Ukraine drew attention to her own experience of the previous wave of IDPs in 2014, according to which it is not necessary to expect that all displaced persons will return home as soon as it becomes possible, but to prepare for a sharp need for jobs, accommodation and the development of relations with the host community.

Conclusions. In the new conditions, there is a need to define and observe a new set of principles of public management, including at the supranational level, together with international partners. In my opinion, the basic principle is the balance of interests. The principle of integration long ago became the leading principle of the EU's regional policy, but for Ukraine it is becoming especially relevant today. Its practical implementation will make it possible to use the available resources of the territories more efficiently, since the legal, organizational and financial mechanisms for ensuring development provide for the joint participation of various public and private sector entities at different levels and differentiated approaches.

In the conditions of war and disruption of global supply chains, the principle of diversification of economic activity is also being updated, so that local territories can provide themselves with the necessary resources and goods in the event that it is impossible to import them from other regions. As for sustainable development, this principle helps reduce the negative impact on the environment and reduces social and economic risks.

The management of international charity projects in conflict zones like Ukraine requires a nuanced understanding of the interplay between security, logistics, funding, and local dynamics. The existing literature underscores the importance of flexibility, local engagement, and robust monitoring mechanisms. Future research should focus on

longitudinal studies to assess the long-term impacts of these management strategies and explore innovative solutions to emerging challenges.

REFERENCES:

1. OCHA. (2023). Ukraine: Humanitarian Response Plan. United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs.
2. Saldanha, T., & Whittle, J. (2018). Real-Time Data in Humanitarian Aid: Lessons from the Field. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 31, 1234–1242.
3. Zwi, A. B., & Ugalde, A. (1989). *Political Violence and Health in Developing Countries*. Oxford University Press.
4. European Commission. (2022). Humanitarian Aid in Ukraine. Directorate-General for European Civil Protection and Humanitarian Aid Operations (DG ECHO).
5. Anderson, J., Smith, L., & Brown, P. (2023). Agile Humanitarian Aid: Adapting to Conflict. *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*, 13(2), 120–135.
6. Bakewell, O., & Garbutt, A. (2005). *The Use and Abuse of the Logical Framework Approach*. Swedish International Development Cooperation Agency.
7. Report on the results of the study "Civil society of Ukraine in the conditions of war". Kyiv, December 2022 – January 2023. Kyiv International Institute of Sociology.
8. What international charitable foundations help Ukraine? – It boiled. It boiled. URL: <https://nakipelo.ua/iaki-mizhnarodni-blahodijni-fondy-dopomahaiut-ukraini-2> (access date: 28.02.2024).
9. Charity in times of war. Zagoriy Foundation <https://zagoriy.foundation/wp-content/uploads/2022/08/blagodijnist-u-chasy-vijny.pdf> (access date: 28.05.2024)
10. Economic truth. Financial assistance from international partners: how much Ukraine received on August 1. Economic truth. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2022/08/2/689933/> (access date: 02.05.2024).
11. World Bank Group. Support of Ukraine during the war. World Bank. URL: <https://www.worldbank.org/uk/country/ukraine/brief/peace> (date of access: 28.05.2024).
12. Petrushko L., Davydenko B. Gods of fundraising. Who raised the most money for Ukrainians and the army during the war. Ranking from Forbes – Forbes.ua. Forbes.ua | Business, billionaires, news, finance, investments, companies. URL: <https://forbes.ua/company/bogi-fandreyzingu-khto-zaluchiv-naybilshe-groshey-dlya-ukraintsiv-ta-armii-pid-chas-viyni-renking-vid-forbes-07042022-5327> (access date: 28.05.2024).
13. Sidenko, V. (2022). Managing Humanitarian Aid in Ukraine: Challenges and Strategies. *Ukrainian Journal of International Relations*.
14. Smith, A. (2023). Technology-Driven Solutions in Humanitarian Aid: Lessons from Ukraine. *International Journal of Humanitarian Innovation*.
15. Jones, L., & Faulkner, L. (2023). Community-Based Approaches to Conflict Recovery in Ukraine. *Journal of Humanitarian Assistance*.

РОЗДІЛ 3. ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ НА ПІДПРИЄМСТВАХ З ПРОКАТУ МАЙНА

FEATURES OF THE INTERNAL CONTROL ORGANIZATION AT PROPERTY RENTAL ENTERPRISES

У статті розглянуто особливості організації внутрішнього контролю на підприємствах з прокату майна. Раціональна організація внутрішнього контролю як важливого інструменту управління підприємством, забезпечує виконання завдань пов'язаних із виявленням та попередженням небезпек в процесі здійснення прокатного бізнесу. Визначено основні елементи системи внутрішнього контролю підприємств з прокату майна – контрольне середовище, цілі, функції, завдання, принципи, суб'єкти, об'єкти, процедури контролю, методи і користувачі контрольної інформації. Організацію системи внутрішнього контролю підприємств прокатного бізнесу визначено як сукупність дій, що спрямовані на забезпечення ефективного функціонування взаємопов'язаних й взаємозалежних його елементів, завдяки чому внутрішній контроль набуває раціональних характеристик необхідних для реалізації поставлених завдань й досягнення цілей, намічених власниками та менеджментом підприємства.

Ключові слова: внутрішній контроль, організація внутрішнього контролю, суб'єкти та об'єкти контролю, принципи контролю, процедури контролю, підприємства з прокату майна.

The article examines the peculiarities of the organization of internal control at property rental enterprises. The main elements of the internal control system of property rental enterprises are determined – control environment, goals, functions, tasks, principles, subjects, objects, control procedures, methods and users of control information. The organization of the internal control system of rental business enterprises is defined as a set of actions aimed at ensuring the effective functioning of a set of interconnected and interdependent elements, thanks to which internal control acquires rational characteristics necessary for the implementation of the tasks and achievement of the goals set by the owners and management of the enterprise. Attention is drawn to the fact that approaches to the organization of internal control will depend on the policy followed by the owners and management of the enterprise in order to establish an effective mechanism for the functioning of this control system. The purpose and goals of internal control in the information provision of the management system of the decision-making process in order to create conditions for the effective operation of rental business enterprises are specified. Determining the functions of internal control. It is recommended to start the organizational process with the setting of control tasks, based on which the control objects and the list of control procedures that will be used in the process of their verification are specified. The need to implement all stages of the organization of internal control in compliance with the key principles of control was considered. Attention is paid to the world practice of using the COSO model of internal control construction, with the definition of the conceptual basis of risk management and the goals it is focused on achieving. The importance of identifying risks associated with the functioning of control objects of property rental enterprises is revealed, which directs the attention of internal control to those areas where financial losses are most likely to occur. Attention is focused on the need to define the circle of persons who carry out control, i.e. control subjects who will perform specific tasks of control of property rental activities. It is recommended to distribute powers between control subjects in accordance with job duties in the organizational structure of the enterprise or internal control service, with the establishment of information links between all control subjects. The possibility of organizing internal control at rental business enterprises under outsourcing conditions was considered.

Key words: internal control, organization of internal control, subjects and objects of control, control principles, control procedures, property rental companies.

УДК 657.633.5

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct79-8>

Грищенко О.В.¹

аспірант кафедри обліку, контролю, аналізу та оподаткування за ОНП «Облік і оподаткування», Львівський торговельно-економічний університет

Gryshchenko Ostep

Lviv University of Trade and Economics

Постановка проблеми. Сучасному прокатному бізнесу доводиться функціонувати у постійно мінливих реаліях зовнішнього навколишнього середовища коли стрімко зростають ризики і невідомості, які суттєво впливають на процеси, що відбуваються на підприємствах з прокату майна. На такі виклики здатна адекватно реагувати ефективна система внутрішнього контролю, створена відповідно до вимог нормативних документів та потреб керівництва суб'єкта господарювання. Раціонально організована система внутрішнього контролю, будучи основним інструментом

управління, вирішує важливі завдання пов'язані із виявленням і попередженням небезпек для функціонування суб'єктів бізнесу, що здійснюють діяльність з прокату майна.

Разом з тим, проведені дослідження засвідчують, що внутрішній контроль предметів прокату на вітчизняних підприємствах не відповідає сучасним потребам системи управління майном. Зумовили таку ситуацію досить громіздке та нераціональне інформаційне забезпечення, відсутність первинних документів і облікових реєстрів, які б дозволяли ефективно виконувати функцію

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0589-8716>

оперативного обліку і внутрішнього контролю наявності та руху прокатного майна й були адаптованими до використання новітніх інформаційних технологій. Відсутність сучасної системи внутрішнього контролю не дозволяє забезпечувати менеджмент достовірними даними про фактичний фінансовий стан підприємств з прокату майна, збереження ресурсів, законність та економічну ефективність господарських операцій, а також окремі диспропорції у нормальному режимі діяльності. У зв'язку з цим виникає потреба подальших наукових досліджень з метою вироблення нової концепції внутрішнього контролю з врахуванням вимог сьогодення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику організації й ефективного функціонування внутрішнього контролю розглядали у своїх наукових працях такі учені, як: С.В. Бардаш, Р.В. Бойко, Р.М. Воронко, Т.А. Бутинець, Є.В. Калюга, Т.В. Ковтун, Р.О. Костирко, П.О. Куцик, В.П. Пантелеєв, С.М. Петренко, Л.Г. Столяр, В.О. Шевчук та ін. Проте, на сьогоднішній день актуальними й недостатньо дослідженими залишаються питання організації внутрішнього контролю на підприємствах, які провадять свою діяльність у сфері прокату майна із врахуванням специфіки цього бізнесу. Тому, ці питання потребують подальших наукових досліджень, враховуючи сучасні тенденції зростання попиту на послуги з прокату речей.

Постановка завдання. Метою саттти є визначення основних теоретичних положень і розробка практичних рекомендацій із удосконалення організаційних механізмів функціонування внутрішнього контролю на підприємствах з прокату майна для налагодження якісного інформаційного забезпечення системи управління цих підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Необхідність створення ефективної системи внутрішнього контролю, у першу чергу, на середніх та великих підприємствах, які здійснюють діяльність з прокату майна, зумовлена зростаючими інформаційними потребами їхнього менеджменту в умовах ускладнення економічних взаємовідносин між господарюючими суб'єктами.

До характерних недоліків системи внутрішнього контролю на підприємствах з прокату майна можна віднести: відсутність чіткого розподілу обов'язків щодо контролю операцій з прокату майна, недостатній рівень регламентування функцій внутрішнього контролю, на окремих підприємствах спостерігається відсутність контрольних відомостей предметів прокату, де були б зафіксовані помилки і зловживання, мають місце випадки списання предметів прокату без належного документального оформлення, формального проведення інвентаризацій, недостатній рівень використання можливостей сучасних інформаційних

технологій і засобів автоматизації для удосконалення внутрішнього контролю.

Аналіз економічної літератури засвідчив різні підходи до визначення внутрішнього контролю нормативними документами та науковцями. У Міжнародних стандартах аудиту, зокрема у МСА 315 «Ідентифікація та оцінювання ризиків суттєвого викривлення через розуміння суб'єкта господарювання і його середовища» дано трактування внутрішнього контролю як процесу, розробленого, запровадженого і підтримуваного тими, кого наділено найвищими повноваженнями, управлінським персоналом, а також іншими працівниками для забезпечення достатньої впевненості щодо досягнення цілей суб'єкта господарювання стосовно достовірності фінансового звітування, ефективності й результативності діяльності, а також дотримання застосовних законів та нормативних актів [5].

На початковому етапі організації внутрішнього контролю здійснюють оцінювання відповідності мети та стратегії підприємства поточному стану діяльності. При цьому важливого значення набуває оцінювання відповідності внутрішнього контролю потребам менеджменту, тобто чи забезпечує його функціонування виконання поставлених завдань. Маючи інформацію про поточний стан внутрішнього контролю, наявні недоліки можна визначити напрями його поліпшення.

Здійснюючи організацію внутрішнього контролю на підприємствах прокатного бізнесу, важливо чітко усвідомлювати, що саме необхідно організувати в контрольному середовищі, встановити рівні організації контролю й користувачів контрольної інформації. З цього приводу В.П. Пантелеєв відмічає, що з метою організації внутрішнього контролю важливо окреслити сукупність параметрів, які є актуальними для діяльності конкретного підприємства [8].

Отже, раціональна організація системи внутрішнього контролю підприємств прокатного бізнесу потребує визначення основних елементів, які її утворюють (рис. 1).

Контрольне середовище підприємств прокатного бізнесу передбачає обізнаність і дії їхнього керівництва, зосереджені на встановленні та підтриманні характеристик, які забезпечують якісне функціонування системи внутрішнього контролю та виконання покладених на неї функцій. Контрольне середовище впливає безпосередньо на вибір відповідних засобів контролю.

Мета внутрішнього контролю впливає з визначення його місця у структурі управління підприємством та цільового призначення. Акцентуючи увагу на управлінському спрямуванні внутрішнього контролю, Л.В. Нападовська стверджує, що мета контролю не може бути сконцентрованою на запровадженні жорсткої межі задля покарання,

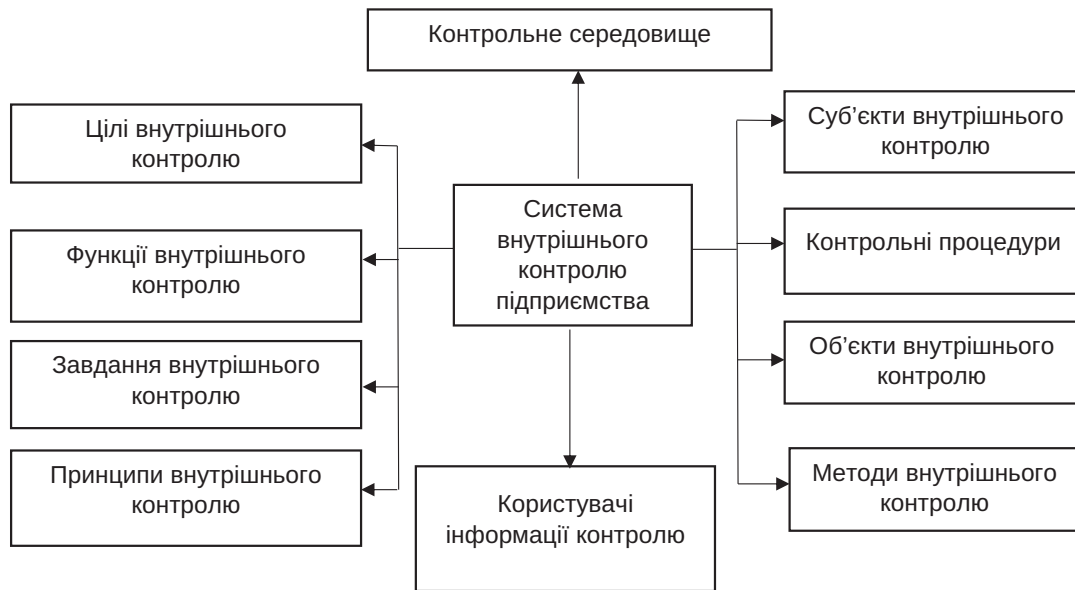


Рис. 1. Основні елементи системи внутрішнього контролю підприємств з прокату майна

Джерело: сформовано автором

а має служити інструментом допомоги менеджменту в організації самоконтролю й ефективного прийняття рішень [7, с. 36].

Цілі внутрішнього контролю полягають в інформаційному забезпеченні системи управління процесу ухвалення рішень з метою створення умов для ефективної діяльності підприємства в конкурентному середовищі, забезпеченні збереження майна, раціонального використання ресурсів та дотримання вимог нормативних документів й внутрішніх регламентів кожним працівником, своєчасній адаптації підприємства до кризових ситуацій та інших внутрішніх і зовнішніх ризиків.

Визначаючи функції внутрішнього контролю підприємств прокатного бізнесу, ми дотримуємось позиції Р.М. Воронка, який до основних функцій контролю відносить інформаційну, профілактичну, коригувальну, мобілізуючу і виховну.

Виходячи з визначених цілей і функцій, внутрішній контроль виконує завдання, які конкретизують з врахуванням специфіки діяльності кожного підприємства, де він функціонує:

- перевірка дотримання законів й інших нормативних актів, а також правил облікової політики, положень, інструкцій, наказів й рішень керівництва або власників;
- зменшення ризиків під час здійснення операцій, пов'язаних із ефективністю використання ресурсів;
- дослідження стану бухгалтерського обліку, його моніторинг й розроблення рекомендацій щодо удосконалення;
- перевірка наявності, стану й збереження майна;
- контроль облікових даних та іншої оперативної інформації, включаючи експертизу засобів й

способів, які використовують для отримання, оцінювання, класифікації такої інформації та формування на її основі звітності, а також аналіз показників звітності;

- оцінювання програмного забезпечення, яке використовує підприємство;
- дослідження й оцінювання контрольних процедур в структурних підрозділах підприємства;
- робота над спеціальними проектами та оцінювання ефективності функціонування системи внутрішнього контролю;
- службові розслідування окремих господарських операцій за завданням керівництва;
- розроблення і подання пропозиції для усунення виявлених недоліків й заходів з підвищення ефективності управління.

Виконуючи превентивну функцію внутрішній контроль на підприємствах прокатного бізнесу, має завдання запобігати незаконним та економічно неефективним операціям ще до початку їхнього здійснення.

Організація внутрішнього контролю на підприємствах прокатного бізнесу відбувається з дотриманням принципів, які дають змогу оптимізувати контрольний процес й зосереджують контрольні процедури на досягненні кінцевої мети. На думку Т.А. Бутинець, система контролю має ґрунтуватися на принципах повного контролю, самоконтролю, безперервності контролю, вступного контролю, принципі "сита" (відсіювання документів, які складені неправильно, містять помилки, виправлення тощо), ранжування документів за їх важливістю [1, с. 7]. Ми дотримуємось позиції науковців, які принципи внутрішнього контролю виділяють у дві основні групи: принципи організації та принципи здійснення внутрішнього контролю. А принципи

здійснення внутрішнього контролю ще розділяють на загальні і специфічні [2, с. 232–233; 4, с. 19–20]. На нашу думку, до найбільш важливих принципів організації внутрішнього контролю підприємств прокатного бізнесу потрібно віднести принципи ефективності і об'єктивності.

Під час організації внутрішнього контролю важливо чітко ідентифікувати суб'єкти та об'єкти контролю. Об'єктами внутрішнього контролю підприємств з прокатного бізнесу є їхнє майно та джерела утворення, витрати, доходи, фінансові результати, інші економічні операції; фінансова, внутрішня, податкова і статистична звітності; діяльність різних служб та підрозділів підприємства; ідентифікація й оцінювання ризиків. Стан та зміни об'єктів контролюють з використанням необхідних процедур суб'єкти внутрішнього контролю, якими можуть бути керівники різних рівнів, спеціалізовані підрозділи, працівники або інші особи.

Організація внутрішнього контролю на підприємствах з прокату майна має забезпечувати його не формальний, а реальний та систематичний характер. До ознак такого контролю можна віднести: систематичний контроль усіх показників фінансово-господарської діяльності підприємства, оперативні перевірки використання виробничих ресурсів керівниками структурних підрозділів; контроль, що базується на точних оцінках, об'єктивних вимірниках, який здійснюють керівник підприємства, його заступники, головний бухгалтер, облікові працівники й інші фахівці апарату управління; забезпечення зворотного зв'язку із контрольованим об'єктом [3, с. 51].

У світовій практиці використовують модель побудови внутрішнього контролю COSO, яка розроблена Комітетом організацій-спонсорів Комісії Тредуея, що згодом була удосконалена до моделі COSO Enterprise Risk Model (ERM). Вона об'єднує елементи системи внутрішнього контролю й елементи системи управління ризиками підприємства [9].

Концептуальна основа управління ризиками у моделі COSO ERM зосереджена на досягненні цілей організації у розрізі чотирьох категорій:

1) стратегічних цілей (strategic) – цілей високого рівня, співвіднесених з місією/баченням організації;

2) операційних цілей (operations) – досягнення ефективного та результативного використання ресурсів;

3) цілей у сфері підготовки звітності (reporting) – забезпечення достовірності звітності;

4) цілей у сфері дотримання законодавства (compliance) – додержання законодавчих й нормативних актів, які стосуються діяльності організації.

Тому ризики, які виникають під час діяльності підприємств прокатного бізнесу доцільно поділяти на ті, які стосуються: досягнення стратегічних

цілей забезпечення сталого розвитку підприємств; порушень чинного законодавства, яке регламентує порядок здійснення, обліку й забезпечення діяльності цих підприємств; нераціонального використання ресурсів; відсутності достовірних даних про стан активів, джерела їх формування, доходи, витрати і результати діяльності.

Внутрішній контроль діяльності підприємств прокатного бізнесу потрібно здійснювати у певній послідовності: на стадії планування (бюджетування) економічних показників діяльності оцінюють оптимальність, раціональність й ефективність різних видів управлінських рішень і відповідність їх загальній стратегії розвитку підприємства; в процесі реалізації і регулювання управлінських рішень оцінюють можливості досягнення бажаних результатів у співставленні з понесеними витратами; під час здійснення облікових процедур перевіряють раціональність й ефективність використання ресурсів підприємства відповідно до затверджених бюджетів, а також доцільність та законність господарських операцій підприємства.

Найоптимальніший варіант організації внутрішнього контролю передбачає створення спеціального структурного підрозділу підприємства – служби внутрішнього контролю (аудиту), яка є безпосередньо підпорядкованою керівництву (власникам) підприємства. У зв'язку з цим, організацію внутрішнього контролю для підприємств з прокату майна ми розглядаємо як створення відповідної контрольної служби.

На службу внутрішнього контролю покладено вирішення широкого кола завдань, зокрема: перевірка законності здійснення операцій, пов'язаних із прокатом майна; контроль повноти й точності оформлення первинними документами господарських операцій з руху предметів прокату та своєчасності їхнього складання і подання; перевірка відповідності записів на рахунках бухгалтерського обліку прийнятій обліковій політиці; моніторинг дотримання працівниками підприємства вимог посадових інструкцій; перевірка ефективності ведення бізнесу з прокату майна та фінансового стану підприємства.

Здійснення внутрішнього контролю наявності, стану та використання прокатного фонду підприємства покладено на різних суб'єктів. Тому окремі науковці поділяють внутрішній контроль на бухгалтерський, адміністративний, внутрішній аудит і самоконтроль, виходячи із можливих чотирьох різних ініціаторів проведення контролю, якими можуть бути бухгалтерія підприємства, менеджмент, контролери (аудитори) та працівники [7, с. 71]. При цьому досить важливо правильно розподілити посадові обов'язки окремих суб'єктів контролю щодо виконання ними контрольних функцій. Особливу увагу потрібно приділяти розподілу контрольних повноважень під час організації

поточного контролю, коли обов'язки розподіляють таким чином, щоб різні працівники могли здійснювати взаємний контроль за наявністю і рухом прокатного майна. Наприклад, підписання акту надходження предметів прокату завідувачем складу та завідувачем прокатного пункту, який видає майно на прокат, підтверджує операцію фізичного переміщення речей, контролю матеріально-відповідальних осіб, а також обов'язок присвоєння інвентарних номерів, який покладають на завідувача складу.

Самоконтроль можна вважати найбільш ефективною і економічною формою внутрішнього контролю, яка означає систематичне зіставлення працівниками підприємства, незалежно від займаної посади, результатів праці, які вони отримують безпосередньо самі, їхні співробітники чи підлеглі з тими завданнями або обов'язками, котрі визначені планами чи посадовими інструкціями.

Організаційна структура підприємства і рівень, який займають у ній суб'єкти внутрішнього контролю впливають на періодичність створення інформаційного забезпечення для цілей контролю і ухвалення рішень. Суб'єкти внутрішнього контролю низового рівня повинні здійснювати контроль за кожною операцією, яка стосується предметів прокату, тоді як менеджерам вищого рівня інформація потрібна за певний період часу (тиждень, місяць, квартал). Керівництву ж найвищого рівня інформація для ухвалення рішень може надходити ще за більший період часу. За такої організації внутрішнього контролю виникає потреба розроблення внутрішньої звітності, яка має забезпечити менеджмент різних рівнів управління інформацією для контролю й ухвалення обґрунтованих рішень. Розподіл посадових обов'язків щодо контролю операцій з прокату майна і налагодження системи внутрішньої звітності є необхідними умовами створення інформаційного середовища внутрішнього контролю підприємств прокатного бізнесу.

Іншим можливим варіантом організації внутрішнього контролю, який можна запропонувати для підприємства з прокату майна і який все більше стає популярним у даний час – це виконання функцій внутрішнього контролю зовнішніми спеціалізованими виконавцями на умовах часткового або повного аутсорсингу. Аутсорсинг внутрішнього контролю дає змогу підприємствам прокатного бізнесу отримати доступ до спеціальних знань та досвіду, інноваційних методів й технологій здійснення контролю.

Моніторинг заходів внутрішнього контролю передбачає оцінювання якості процедур контролю за підсумками їх реалізації. Також важливою складовою організації внутрішнього контролю підприємств прокатного бізнесу є оцінювання якості його функціонування.

Висновки з проведеного дослідження.

Таким чином, ефективну діяльність підприємств з прокату майна забезпечує раціонально організована система внутрішнього контролю. Внутрішній контроль є формою постійного зворотного зв'язку, використовуючи яку менеджери отримують необхідну інформацію про реальний стан керованого об'єкта та результати реалізації управлінських рішень. Він має важливе значення для вироблення почуття відповідальності працівників перед керівниками відповідних підрозділів, а останніх – перед вищим керівництвом і власниками та спрямований на забезпечення реалізації стратегічних цілей діяльності підприємств з прокату майна.

Під організацією системи внутрішнього контролю на підприємствах прокатного бізнесу потрібно розуміти сукупність дій, які спрямовані на забезпечення належного функціонування взаємопов'язаних та взаємозалежних його елементів, завдячуючи чому внутрішній контроль набуває раціональних параметрів для виконання поставлених завдань й досягнення цілей, визначених власниками і менеджментом підприємства.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бутинець Т.А. Вивчення господарських ситуацій внутрішніми контролерами. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю та аналізу: міжнародний збірник наукових праць*. Житомир : ЖДТУ, 2010. № 3 (15). С. 5–17.
2. Воронко Р.М. Контроль у системі споживчої кооперації України: сучасний стан та перспективи розвитку: монографія. Львів : Видавництво ЛТЕУ, 2016. 448 с.
3. Внутрішній контроль господарської діяльності підприємства : навч. посібник / [за ред. М.Д. Корінка]. Фастів : Поліфаст, 2006. 440 с.
4. Гуцаленко Л.В., Коцупатрий М.М., Марчук У.О. Внутрішньогосподарський контроль : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2014. 496 с.
5. Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг, видання 2018 року. URL: <https://www.mof.gov.ua/uk/mizhnarodni-standarti-audit>
6. Назаренко О.В., Волошина О.І. Організація системи внутрішнього контролю підприємства в умовах сільськогосподарського виробництва. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2011. Вип. 20. Ч. 2. С. 201–205.
7. Нападівська Л.В. Внутрішньогосподарський контроль в ринковій економіці : монографія. Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2000. 224 с.
8. Пантелеєв В.П. Гносеологія організації внутрішнього контролю. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : зб. наук. праць*. Суми, 2007. Вип. 22. С. 359–367.
9. Enterprise Risk Management – Integrated Framework / Committee of Sponsoring Organizations

of the Treadway Commission (COSO). N.Y. 2004. URL: <http://www.coso.org>

10. Куцик П., Куценко Н. Сучасний стан обліку та внутрішнього контролю предметів прокату. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2013. Вип. 3. С. 43–48.

REFERENCES:

1. Butynets T.A. (2010) Vyvchennia hospodarskykh sytuatsii vnutrishnimy kontroleramy [Study of economic situations by internal controllers]. *Problemy teorii ta metodolohii bukhhalterskoho obliku, kontroliu ta analizu: mizhnarodnyi zbirnyk naukovykh prats. Zhytomyr : ZhDTU*, vol. 3 (15), pp. 5–17. (in Ukrainian)

2. Voronko R.M. (2016) Kontrol u systemi spozhyvchoi kooperatsii Ukrainy: suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku: monohrafiia [Control in the consumer cooperative system of Ukraine: current state and development prospects: monograph]. Lviv : Vydavnytstvo LTEU. (in Ukrainian)

3. Vnutrishnii kontrol hospodarskoi diialnosti pid-priemstva : navch. posibnyk [Internal control of the economic activity of the enterprise] [za red. M.D. Korinka]. Fastiv : Polifast, 2006. (in Ukrainian)

4. Hutsalenko L.V., Kotsupatryi M.M., Marchuk U.O. (2014) Vnutrishnohospodarskyi kontrol : navch. posib. [Internal control]. Kyiv: Tsentр uchbovoi literatury. (in Ukrainian)

5. Mizhnarodni standarty kontroliu yakosti, audytu, ohliadu, inshoho nadannia vpevnenosti ta suput-

nikh posluh, vydannia 2018 roku [International standards for quality control, auditing, review, other assurance and related services, 2018 edition]. Available at: <https://www.mof.gov.ua/uk/mizhnarodni-standarti-audit>

6. Nazarenko O.V., Voloshyna O.I. (2011) Orhanizatsiia systemy vnutrishnoho kontroliu pidpriemstva v umovakh silskohospodarskoho vyrobnytstva [Organization of the internal control system of the enterprise in the conditions of agricultural production]. *Naukovi pratsi Kirovohradskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. vol. 20(2), pp. 201–205. (in Ukrainian)

7. Napadovska L.V. (2011) Vnutrishnohospodarskyi kontrol v rynkovii ekonomitsi : monohrafiia [Internal economic control in the market economy: monograph]. Dnipropetrovsk : Nauka i osvita. (in Ukrainian)

8. Panteleiev V.P. (2007) Hnoseolohiia orhanizatsii vnutrishnoho kontroliu [Epistemology of internal control organization]. *Problemy i perspektyvy rozvytku bankivskoi systemy Ukrainy : zb. nauk. prats. Sumy*, vol. 22, pp. 359–367. (in Ukrainian)

9. Enterprise Risk Management – Integrated Framework / Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). N.Y. 2004. Available at: <http://www.coso.org>

10. Kutsyk P., Kutsenko N. (2013) Suchasnyj stan obliku ta vnutrishn'oho kontroliu predmetiv prokatu [The current state of accounting and internal control of rental items]. *Bukhhalters'kyj oblik i audyt*, vol. 3, pp. 43–48.

ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ
З ВИКОРИСТАННЯМ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУINFORMATION SECURITY OF MANAGEMENT DECISIONS
USING ARTIFICIAL INTELLIGENCE

У сучасних умовах стрімкого розвитку інформаційних технологій та постійного зростання обсягу даних, інформаційне забезпечення управлінських рішень стає важливим фактором успішності компанії. В статті підкреслюється роль інформаційних систем і технологій у зборі, зберіганні та обробці даних. Штучний інтелект відкриває нові можливості для підвищення ефективності управлінських процесів, завдяки своїм здатностям аналізувати великий обсяг даних, виявляти приховані закономірності та формувати оптимальні рішення. Використовуючи штучний інтелект важливо забезпечити дотримання обмежень та потенційних ризиків, зумовлених використанням конфіденційних даних, ймовірною суб'єктивністю аналітичних даних, упередженістю алгоритмів, існуванням кіберзагроз тощо. За всіх умов, контроль за впровадження технологій штучного інтелекту в управлінську практику несе відповідальна особа.

Ключові слова: система інформаційного забезпечення управління, обліково-аналітичне забезпечення управлінських рішень, штучний інтелект, управлінське рішення, управління, облік.

In today's conditions of rapid development of information technologies and constant growth of the volume of data, information support for management decisions becomes an important factor in the company's success. Information security is the tools and technologies that ensure the collection, processing, analysis and transmission of information to support effective management. The article provides a retrospective review and assessment of the current state of information support for management decisions, which emphasizes the role of information systems and technologies in data collection, storage, and processing. It has been established that traditional methods of collecting and processing information are becoming less and less effective in conditions of constant growth of its volume, which requires the use of the latest technologies, such as artificial intelligence. Artificial intelligence opens up new opportunities for improving the efficiency of management processes, thanks to its ability to analyze a large volume of data, identify hidden patterns and form optimal solutions based on the results obtained. The article examines the theoretical and practical aspects of using artificial intelligence in the information provision of management decisions at the enterprise. An analysis of the possibilities of artificial intelligence in the context of company management was carried out. The focus is on various methods and algorithms for improving decision-making processes, including machine learning, neural networks, and expert systems. As a rule, first of all, companies solve the issue of automating routine management tasks, increasing the accuracy of forecasting and reducing risks when making strategic decisions. When using artificial intelligence, it is important to ensure compliance with the limitations and potential risks caused by the use of confidential data, the possible subjectivity of analytical data, the bias of algorithms, the existence of cyber threats, etc. Under all conditions, control and responsibility for the implementation of artificial intelligence technologies in management practice is borne by a specific responsible person.

Key words: management information support system, accounting and analytical support for management decisions, artificial intelligence, management decision, management, accounting.

УДК 657.0:005.5:004.8

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct79-9>

Круглий В.В.
інженер-програміст,
ТОВ «Деврейн»

Kruhlyi Vladyslav
LLC «Devrain»

Постановка проблеми. Будучи динамічним та багатограним утворенням, сучасне підприємство функціонує в умовах постійної зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, перманентних ризиків, викликів і невизначеностей. Тільки ефективне управління дозволяє забезпечити гармонійне функціонування всіх структурних складових підприємства. Перед системою управління компанії постійно виникають завдання, проблеми, питання, які потребують негайного реагування і вирішення. Забезпечення управління якісною інформацією є основою ефективності діяльності.

Сутність управління виникло в давнину і еволюціонувало протягом тисячоліть, починаючи від розподілу завдань і обов'язків між людьми для підвищення ефективності виконання робіт до сучасної науки, яка охоплює широкий спектр підходів і методів ефективного керування компаніями і ресурсами, а поняття «система інформаційного забезпечення управлінських рішень» – здобуток сучасного цивілізаційного розвитку, що

розвивається і трансформується відповідно до вимог управління і сьогодення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню питань формування інформаційного забезпечення управлінських рішень присвячені праці таких вчених як Гавриленко В., Чиж В. [1], Гордієнко Н., Ілляшенко О., Литовченко О. [2], Правдюк А., Прутська Т., Правдюк М. [3]. Використання штучного інтелекту в управлінні досліджували Г. Ляхович, О. Вакун [4], Череп А., Панченко О. [5] та інші. Надшвидкі темпи розвитку інформаційних технологій зумовлюють постійну увагу до питання інформаційного забезпечення управління і визначають актуальність обраної теми.

Постановка завдання. Мета даного дослідження полягає у визначенні завдань інформаційного забезпечення управління підприємством в сучасних умовах, вимог до нього та можливостей застосування штучного інтелекту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Поняття інформаційного забезпечення системи

управління сформувалося поступово, впродовж другої половини ХХ-го століття, паралельно з розвитком інформаційних технологій, теорій управління та менеджменту (табл. 1).

Таким чином, поняття «інформаційного забезпечення управлінських рішень» охоплює широкий спектр інструментів та технологій, які забезпечують збір, обробку, аналіз та передачу інформації для підтримки ефективного управління компанією. Основні завдання системи інформаційного забезпечення управління підприємством полягають у:

- наданні управлінцям своєчасної та точної інформації для обґрунтування та підтримки прийняття управлінських рішень;

- оптимізації та підвищенні ефективності внутрішніх процесів підприємства шляхом автоматизації та удосконалення інформаційних потоків;

- забезпеченні ефективної взаємодії та покращенні комунікацій між різними підрозділами та рівнями управління в компанії.

- наданні керівництву компанії стратегічної інформації щодо збереження та зміцнення її ринкових позицій та конкурентних переваг.

Череп А., Панченко О. та інші вказують, що «формування інформаційного забезпечення є складним та багатограним процесом надання зручної та ефективної форми інформаційного обміну як всередині підприємства, так і з зовнішнім середовищем» [5]. А. Правдюк, Т. Прутська зазначають: «...в міру розвитку економічних відносин реалізація інформаційної функції значно ускладнюється. Інформація повинна відображати більш складні, глобальні та швидко змінювані бізнес процеси» [3, с. 9]. Тому, в умовах динамічного

середовища на перший план виходить проблема співвідношення кількості даних та якості інформації, її корисність і затребуваність.

Друкер П. [7], Марч Дж. [8], акцентували увагу на ключовому алгоритмі прийняття управлінських рішень (збір даних – обробка – зберігання даних – аналіз – прийняття рішень) та важливості інформації для результативності процесу. Реалізацію цього алгоритму здійснює система інформаційного забезпечення управління, елементи якої представлені в табл. 2.

Під впливом стрімкого розвитку інформаційних технологій та змін у бізнес-середовищі система інформаційного забезпечення управління підприємства зазнає постійних значних або й кардинальних змін. Вони стосуються як технічних аспектів, так і управлінських практик. Основні напрямки змін та передумови їх здійснення представлені на рис. 1, зазначені в працях [1; 2; 4; 6].

Розглянемо зміни, які цифровізація і штучний інтелект вносять в організацію і ведення обліку та звітності – основного джерела інформації для системи управління підприємством. Поширення автоматизованих систем обліку дозволяє значно скоротити час на виконання рутинних операцій, зменшити кількість помилок та забезпечити оперативний доступ до фінансової інформації. Завдяки впровадженню електронного документообігу на державному рівні підприємства обмінюються документами у цифровому форматі, що значно пришвидшує обробку інформації та знижує витрати на паперовий документообіг. «Цифровізація економіки надає суттєві переваги в прийнятті управлінських рішень, оскільки керівництво різних організаційних структур підприємства

Таблиця 1

Етапи формування концепції «системи інформаційного забезпечення управлінських рішень»

Період формування	Назва етапу	Сутність етапу формування системи інформаційного забезпечення управлінських рішень
1950-ті роки	Зародження концепції	Праця Н. Вінера «Кібернетика» заклала основи теорії управління, де важливе місце відводилося інформації як ключовому ресурсу для прийняття рішень
1950-1960-х роки	Системний підхід	Системний підхід до управління, який набув популярності, розглядав управління як систему, де інформація є одним із найважливіших компонентів
1960-1980-ті роки	Управлінські інформаційні системи	Розвиток перших управлінських комп'ютерних систем дозволив автоматизувати процеси збирання, обробки та аналізу інформації з метою підтримки прийняття управлінських рішень
1990-2000-ті роки	Інтеграція та розширення функцій	Системи планування ресурсів підприємства (ERP-системи) інтегрували різні функції та процеси організації, сформували комплексне інформаційне забезпечення управлінських рішень на основі технології використання баз даних та комп'ютерних мереж.
2010-ті роки і до сьогодні	Аналітика та великі дані	Активний розвиток систем бізнес-аналітики (Business Intelligence), великих даних (Big Data), хмарних технологій (Cloud Computing) стали важливим інструментом для підтримки управлінських рішень, забезпечуючи глибокий аналіз даних, прогнозування, спростили доступ до інформації та її візуалізацію.

Джерело: згруповано автором

Складові системи інформаційного забезпечення управління

Складові системи	Види ресурсів	Приклади складових системи
Інформаційні ресурси	Внутрішні	облікова інформація, фінансові звіти, технічна і технологічна документація, установчі документи
	Зовнішні	законодавча база, ринкові дослідження, економічні, технічні, технологічні показники
Технологічна інфраструктура		програмне забезпечення, яке використовується для збору, обробки, зберігання та передачі інформації (автоматизовані системи, мережеве обладнання, бази даних)
Функціональна структура		виділення підрозділів компанії, які займаються управлінням інформаційними потоками (ІТ-відділи, аналітичні відділи, відділи документообігу)
Методи та інструменти обробки інформації та вироблення управлінських рішень		системи підтримки прийняття рішень, системи бізнес-аналітики; політика управління даними, стандарти якості даних, правила доступу до інформації, її конфіденційності; процедури оптимізації внутрішніх процесів компанії, автоматизації та удосконаленню інформаційних потоків
Комунікативна взаємодія		забезпечення ефективною взаємодією між різними підрозділами та рівнями управління

Джерело: сформовано автором

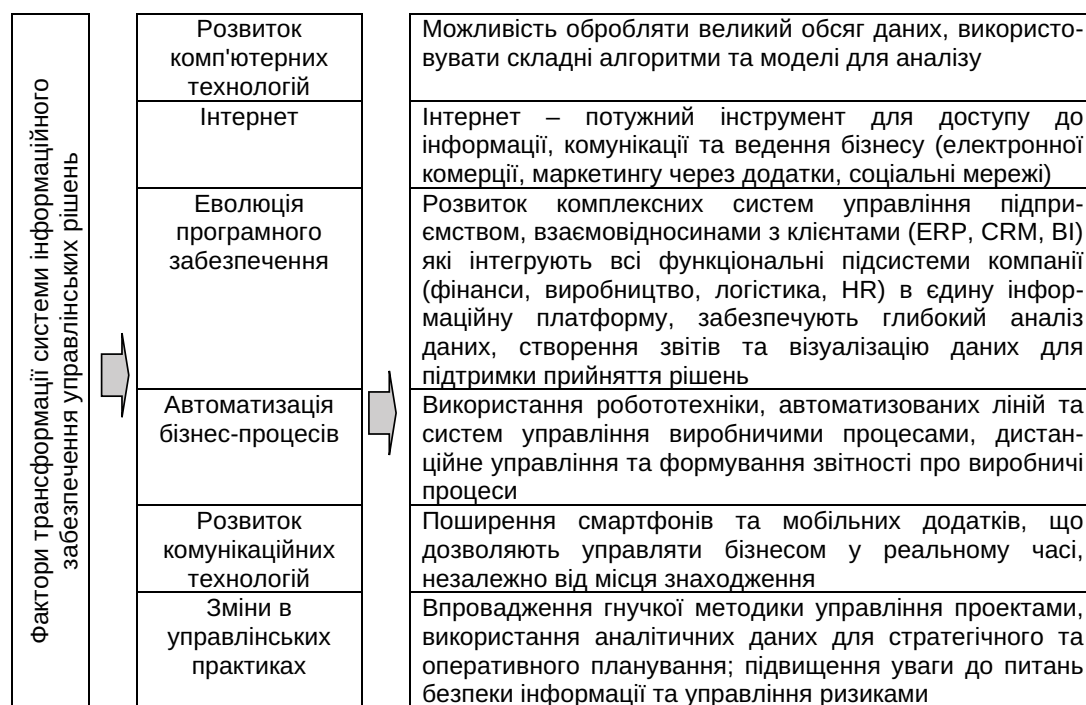


Рис. 1. Фактори трансформації системи інформаційного забезпечення управління підприємством

Джерело: сформовано автором

отримують великі обсяги інформації в необхідних розмірах у короткий термін» [1, с. 92].

Розвиток хмарних технологій надав нові можливості для зберігання та обробки бухгалтерської інформації, забезпечивши доступ до даних з будь-якого місця та у будь-який час, що значно підвищило гнучкість та мобільність бухгалтерів. Хмарні рішення забезпечують високу надійність зберігання даних та їх захист від втрати чи пошкодження.

Введення нових регуляторних вимог до підприємств щодо подачі податкової та фінансової

звітності (в електронній формі через Електронний кабінет платника чи інші системи електронного документообігу; застосування формату файлу XBRL – для бізнес-фінансової звітності за МСФЗ) спонукало до прискорення та адаптації облікових систем підприємств до нових вимог.

Використання алгоритмів штучного інтелекту на сучасному етапі дозволяє автоматизувати складні аналітичні процеси, забезпечуючи швидку та ефективну обробку великого обсягу даних для виявлення відхилень та потенційних помилок.

Зазначені заходи кардинально змінюють процес прийняття управлінських рішень, роблячи його більш обґрунтованим та оперативним.

Використовуючи штучний інтелект, важливо забезпечити дотримання обмежень та потенційних ризиків. Серед них: тільки якісна та об'єктивна вхідна інформація для обробки великих даних сформує достовірні результати обробки; інструменти штучного інтелекту не здатні до справжньої творчості та інновацій, а алгоритми прийняття рішення – часто не зрозумілі більшості користувачів. Щоб запобігти ризикам використання штучного інтелекту (дезінформації, кіберзлочинності, порушення конфіденційності та зловживання особистою інформацією) слід враховувати його можливий вплив та покласти контроль і відповідальність на конкретного виконавця.

Висновки з проведеного дослідження. Інформаційне забезпечення управління надзвичайно важливе для сучасних підприємств, оскільки якісна інформація є основою для ефективного управління, стратегічного планування та досягнення конкурентних переваг.

Застосування інструментів штучного інтелекту значно впливає на всі елементи інформаційних систем управління, забезпечуючи покращення збору, обробки, зберігання та аналізу даних, а також прийняття управлінських рішень. Штучний інтелект відкриває багато можливостей, але одночасно ставить серйозні виклики, що потребують вирішення.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Чиж В., Гавриленко В. Обліково-аналітичне забезпечення управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 1 (302). С.88–93. DOI: <https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2022-302-1-15> (дата звернення: 20.07.2024)
2. Гордієнко Н., Ілляшенко О., Литовченко О. (2020). Організація та обліково-аналітичне забезпечення управління результативністю діяльності підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 13. С. 24–28. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/13.4> (дата звернення: 20.07.2024)
3. Правдюк А., Прутська Т., Правдюк М. Інформаційне забезпечення управління підприємницькою діяльністю на засадах інституціоналізму: монографія. Київ : «Центр учбової літератури», 2019. 360 с.
4. Ляхович Г.І., Вакун О.В. Використання штучного інтелекту для підвищення ефективності системи управлінського обліку. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2023. № 3(56). С. 28–33. DOI: [https://doi.org/10.26642/pbo-2023-3\(56\)-28-33](https://doi.org/10.26642/pbo-2023-3(56)-28-33) (дата звернення: 20.07.2024)
5. Череп А.В., Панченко О.М., Птіцина Л.А. Інформаційне забезпечення в системі управління промисловим підприємством: монографія. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2014. 266 с.

6. Єршова Н.Ю. Розвиток бухгалтерського обліку в умовах переходу до цифрової економіки. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2020. № 2. С. 75–80. DOI: 10.20998/2519-4461.2020.2.75. (дата звернення: 20.07.2024)

7. Drucker, Peter F. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. New York: Harper Business. 181 p.

8. March, James G. (1999). *The Pursuit of Organizational Intelligence*. Malden, MA: Blackwell. 397 p.

REFERENCES:

1. Chyzh, V., Havrylenko, V. (2022) Oblikovo-analytichne zabezpechennia upravlinnia pidpriemstvom v umovakh tsyvrovoi ekonomiky [Accounting and analytical support for enterprise management in the digital economy]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 1 (302), pp. 88–93. DOI: <https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2022-302-1-15> (accessed July 20, 2024).
2. Hordiienko, N., Iliashenko, O., & Lytovchenko, O. (2020). Orhanizatsiia ta oblikovo-analytichne zabezpechennia upravlinnia rezultatyvnosti diialnosti pidpriemstva. [Organization and accounting and analytical support of the enterprise's performance management] *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, vol. 13, pp. 24–28. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/13.4> (accessed July 20, 2024).
3. Pravdiuk, A., Prutska, T., Pravdiuk, M. (2019). Informatsiine zabezpechennia upravlinnia pidpriemnytskoiu diialnistiu na zasadakh instytutsionalizmu: monohrafiia [Information support for business management on the basis of institutionalism]. Kyiv: «Tsentr uchbovoi literatury». 360 p. (in Ukrainian)
4. Liakhovych, H. I., & Vakun, O. V. (2023). Vykorystannia shtuchnoho intelektu dlia pidvyshchennia efektyvnosti systemy upravlinskoho obliku. [The use of artificial intelligence to improve the efficiency of the management accounting system]. *Problemy teorii ta metodologii bukhhalterskoho obliku, kontroliu i analizu*, vol. 3(56), pp. 28–33. DOI: [https://doi.org/10.26642/pbo-2023-3\(56\)-28-33](https://doi.org/10.26642/pbo-2023-3(56)-28-33) (accessed July 20, 2024).
5. Cherep, A., Panchenko, O., Ptitsyna, L. (2014) Informatsiine zabezpechennia v systemi upravlinnia promyslovym pidpriemstvom: monohrafiia [Information support in the industrial enterprise management system]. Zaporizhzhia: Zaporizkyi natsionalnyi universytet. 266 p. (in Ukrainian)
6. Yershova, N.Iu. (2020). Rozvytok bukhhalterskoho obliku v umovakh perekhodu do tsyvrovoi ekonomiky. [The development of accounting in the conditions of the transition to the digital economy]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «Kharkivskiy politekhnichnyi instytut» (ekonomichni nauky)*, vol. 2, pp. 75–80. DOI: 10.20998/2519-4461.2020.2.75 (accessed July 20, 2024).
7. Drucker, Peter F. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. New York: Harper Business. 181 p.
8. March, James G. (1999). *The Pursuit of Organizational Intelligence*. Malden, MA: Blackwell. 397 p.

ДЕРЖАВНИЙ ФІНАНСОВИЙ АУДИТ: РЕАЛІЇ, ТЕНДЕНЦІЇ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ

PUBLIC FINANCIAL AUDIT: REALITIES, TRENDS AND DIRECTIONS OF IMPROVEMENT

Ефективна діяльність держави, а також її успішний розвиток залежить від наявності бюджетних коштів, їх правильного розподілу і використання. Саме тому проблемним аспектам аудиту у сфері державного фінансування належить велике значення. На підставі ґрунтовного аналізу національної законодавчо-нормативної бази у статті наведені ключові відмінності між незалежним аудитом та державним фінансовим аудитом за такими критеріями порівняння: поняття; суб'єкти; правове регулювання; підстава проведення; організаційно-управлінське забезпечення; фінансування; документальне оформлення результатів перевірки. Особливу увагу приділено об'єктам державного фінансового аудиту. Проаналізовані статистичні звіти щодо проведених державних фінансових аудитів органами Державної аудиторської служби за 2018–2023 роки. Наведені напрями удосконалення здійснення державного фінансового аудиту в Україні.

Ключові слова: аудит, державний фінансовий контроль, державний фінансовий аудит, Державна аудиторська служба України, Рахункова палата України.

The effective operation of the state, as well as its successful development, depends on the availability of budgetary funds, their proper distribution and use. That is why the problematic aspects of auditing in the field of public finance are of great importance. The state financial audit helps to assess the reliability of financial statements of state institutions and enterprises, which ensures transparency of their financial activities to the public and international partners. The audit helps to identify shortcomings in financial management and reveal opportunities for reducing costs and optimizing budget resources. Based on a thorough analysis of the national legislative and regulatory framework, the article presents the key differences between an independent audit and a state financial audit according to the following comparison criteria: concept; subjects; legal regulation; grounds for conducting; organizational and managerial support; financing; and documentation of the audit results. Particular attention is paid to the objects of the state financial audit, such as the implementation of budget programs, local budgets, activities of business entities, investment projects, use of information technology, state (regional) target programs. The article analyzes statistical reports on state financial audits conducted by the State Audit Service of Ukraine for 2018–2023. In particular, it was found that since 2019 the number of state financial audits conducted annually decreased, and in 2023 their number increased. At the same time, the share of components of the state financial audits conducted is approximately the same, except for state financial audits of investment projects, which were conducted only once in 2019 and twice in 2020. Based on the results of the state financial audits conducted in 2018–2023, the losses of financial and material resources caused by inefficient management actions or risky operations were compensated and prevented, and financial violations that caused losses of financial and material resources were eliminated. It is found that every year (except for 2021) both the amount of compensation and the amount of elimination of losses of financial and material resources, as well as the amount of eliminated financial violations, are increasing. The authors provide directions for improving the implementation of the state financial audit in Ukraine, which is an important tool for ensuring the stability and sustainable development of the Ukrainian economy, promotes confidence in public institutions, attracting investment and efficient use of budget funds.

Key words: audit, public financial control, public financial audit, State Audit Service of Ukraine, Accounting Chamber of Ukraine.

УДК 657.6

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure79-10>

Новак У.П.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри обліку і аудиту,
Національний лісотехнічний університет
України

Пилипенко С.М.

к.е.н., доцент,
доцент управління
та експертизи товарів,
Львівський національний університет
імені Івана Франка

Novak Ulyana

Ukrainian National Forestry University

Pylypenko Solomiia

Lviv National University
named after Ivan Franko

Постановка проблеми. Одним з найважливіших і водночас складних завдань будь-якої держави є підвищення ефективності управління національними ресурсами, чільне місце серед яких займають державні фінанси. На сьогодні контроль над використанням бюджетних коштів є одним з основних завдань удосконалення управління. Це, насамперед, пов'язано зі збільшенням обсягів та різноманітністю форм використання бюджетного фінансування. Вирішенню цього завдання сприяє проведення державного фінансового аудиту.

Державний фінансовий аудит є особливою сферою діяльності, суть якої полягає не лише у перевірці фінансової звітності державних структур. Його місією та основним завданням є забезпечення від імені держави та суспільства незалежного об'єктивного публічного контролю діяльності органів влади щодо управління національними ресурсами. На його основі політичне керівництво

країни та громадськість отримує об'єктивну інформацію про те, чи дійсно управління суспільними фінансами здійснюється результативно та ефективно.

Ефективне використання бюджетних коштів залишається однією із важливих проблем виконання бюджету як для України, так і більшості країн світу. Реалізація ефективної політики у сфері державних фінансів посідає важливе місце у процесі регулювання економічного розвитку держави. Лише відповідне застосування новітніх форм державного фінансового контролю, до яких належить державний аудит, в управлінні фінансовими ресурсами дасть змогу створити потрібні передумови для здійснення ефективної економічної політики в державі та забезпечить виконання бюджетних програм [6]. З огляду на це, дослідження теоретичних основ державного фінансового аудиту є актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дослідження теоретичних засад і методологічних підходів до шляхів удосконалення державного фінансового аудиту знайшли своє відображення у працях багатьох українських науковців. Так, у своїй праці [4] вчені розглядали теоретичні засади та методику проведення державного аудиту. Цільові спрямування інформаційно-аналітичного забезпечення державного фінансового аудиту розглянуті у монографії [10]. Слободяник Ю.Б. у своїй монографії [8] визначила передумови становлення і розвитку державного аудиту в Україні, розглянула особливості його інституціоналізації, запропонувала організаційну структуру системи державного аудиту, розкрила методичні засади організації і проведення державного аудиту. Булкот Г.В. досліджувала концептуальні засади взаємодії Рахункової палати та Державної аудиторської служби України [5]. Серед останніх публікацій слід відзначити праці Васильєвої В.Г., Книшек О.О., Карпенко В.В. [6], Долбнєвої Д.В. [7], Шевчук О.Д., Здирко Н.Г. [11] та інших дослідників.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на високий ступінь висвітлення у наукових працях питань щодо теоретично-методичних засад і методологічних підходів до державного фінансового аудиту, не повністю розкриті та висвітлені відмінності між незалежним аудитом та державним фінансовим аудитом з огляду на суттєві зміни законодавчо-правових норм. Особливої уваги заслуговує дослідження реалій та тенденцій проведення державного фінансового аудиту в Україні за останні роки.

Мета статті. Метою статті є дослідження ключових відмінностей між незалежним аудитом та державним фінансовим аудитом на основі чинних законодавчо-нормативних актів України, дослідження реалій та тенденцій проведення державного фінансового аудиту в Україні за останні роки, а також визначення напрямів його вдосконалення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Суб'єкти підприємництва, провадячи свою діяльність, взаємодіють між собою, фіксуючи господарські операції у бухгалтерських документах та фінансовій звітності. Дані, відображені у фінансовій звітності, становлять інтерес безпосередньо як для самого підприємства, так і широкого кола сторонніх користувачів (ділових партнерів, конкурентів, інвесторів, банківських установ тощо). Окрім того, держава також зацікавлена у своєчасному та достовірному відображенні інформації у фінансовій звітності суб'єктів господарювання, які здійснюють підприємницьку діяльність на її території. Зважаючи на це, держава здійснює активний вплив на економічні процеси за допомогою фінансової політики, фінансових методів та інструментів, вона здатна стимулювати або стримувати провадження діяльності суб'єктів господарювання.

Специфіка складання бухгалтерської документації та формування фінансової звітності не дає змоги нефахівцям зрозуміти інформацію, яка в них наведена. Щоб уникнути помилок, ці дані потрібно інтерпретувати так, щоб вони адекватно відображали реальний стан справ на підприємстві й достовірно відображали фінансову звітність. Це вимагає професійного судження незалежних експертів, думка яких буде об'єктивною. Залежно від форми власності (державна чи приватна) та особливостей ведення бухгалтерського обліку цими фахівцями можуть незалежні аудиторі або державні аудиторі.

У табл. 1 розглянемо ключові відмінності між незалежним аудитом та державним фінансовим аудитом, опираючись на чинне українське законодавство [1–3].

Об'єктами незалежного аудиту є господарські процеси, які в сукупності складають діяльність суб'єкта господарювання, який перевіряється. Сукупним об'єктом аудиту можна назвати документально зафіксовану інформацію про наявність і рух господарських засобів та джерел їх утворення [4]. Щодо об'єктів державного фінансового аудиту, то вони визначені чинним законодавством, зокрема відповідними Порядками проведення Державною аудиторською службою, її міжрегіональними територіальними органами державного фінансового аудиту, і наведені на рис. 1.

Основною метою проведення державного фінансового аудиту повинна бути його результативність і дієвість. Стосовно порушень, які виявляються за результатами проведених заходів контролю державними аудиторами, дуже важливим є недопущення повторного порушення норм фінансового законодавства суб'єктом господарювання. Доволі часто недотримання законодавства є систематичними, що дає змогу стверджувати про відсутність реакції на проведені раніше контрольні заходи. Така ситуація створює передумови для незадовільної оцінки діяльності органів державного фінансового контролю, хоча об'єктивно – це наслідок некомпетентності керівників установ, а отже виникає потреба підвищення результативності, дієвості й ефективності державного фінансового контролю. Водночас своєчасно вжиті заходи щодо усунення фінансових порушень дають змогу успішно керувати реальними фінансовими потоками, які надходять до бюджетних установ та ефективно використовувати їх матеріальні і грошові ресурси [6].

Загалом аудит можна охарактеризувати як вид діяльності, який здійснюють суб'єкти аудиторської діяльності, що охоплює перевірку документів бухгалтерського обліку та фінансової звітності суб'єктів господарювання. Головною ж особливістю аудиту слід вважати неможливість його проведення органами влади, а також неприпустимість їх впливу

Ключові відмінності між незалежним аудитом та державним фінансовим аудитом

№	Критерій порівняння	Аудит	Державний фінансовий аудит
1	Суть	Аудит фінансової звітності – аудиторська послуга з перевірки даних бухгалтерського обліку і показників фінансової звітності та/або консолідованої фінансової звітності юридичної особи або представництва іноземного суб'єкта господарювання, або іншого суб'єкта, який подає фінансову звітність та консолідовану фінансову звітність групи, з метою висловлення незалежної думки аудитора про її відповідність в усіх суттєвих аспектах вимогам НП(С)БО, міжнародних стандартів фінансової звітності або іншим вимогам [1].	Державний фінансовий аудит – різновид державного фінансового контролю і полягає у перевірці та аналізі органом державного фінансового контролю фактичного стану справ щодо законного та ефективного використання державних чи комунальних коштів і майна, інших активів держави, правильності ведення бухгалтерського обліку і достовірності фінансової звітності, функціонування системи внутрішнього контролю [2].
2	Суб'єкти	Аудиторська фірма або аудитор, що відповідає таким критеріям: провадить аудиторську діяльність як фізична особа – підприємець або провадить незалежну професійну діяльність; набув права на провадження аудиторської діяльності на підставах та в порядку, передбачених цим Законом; включений до Реєстру як суб'єкт аудиторської діяльності [1].	Державний аудитор – посадова особа органу Держаудитслужби, яка наділена повноваженнями з проведення аудиту та користується правами, визначеними ст. 10 Закону України «Про основні засади здійснення державного фінансового контролю в Україні» [3].
3	Правове регулювання	Закон України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність», інші нормативно-правові акти та міжнародні стандарти аудиту [1].	Конституція України, Бюджетний кодекс України, Закон України «Про основні засади здійснення державного фінансового контролю в Україні», інші законодавчі акти, акти Президента України та Кабінету Міністрів України [2].
4	Підстава проведення	Договір про надання аудиторських послуг, укладеного між суб'єктом аудиторської діяльності та замовником [1].	Затверджений у встановленому порядку план проведення заходів державного фінансового контролю, що розміщується на офіційному веб-сайті Держаудитслужби [3].
5	Організаційно-управлінське забезпечення	Суб'єкти аудиторської діяльності підлягають суспільному нагляду. Відповідальним за здійснення суспільного нагляду за аудиторською діяльністю в Україні є Орган суспільного нагляду за аудиторською діяльністю [1].	Здійснюється центральним органом виконавчої влади, уповноваженим Кабінетом Міністрів України на реалізацію державної політики у сфері державного фінансового контролю, а саме Державною аудиторською службою України, її міжрегіональними територіальними органами [2].
6	Фінансування	За рахунок коштів замовників аудиту.	За рахунок коштів державного бюджету [2].
7	Документальне оформлення результатів перевірки	Аудиторський звіт, який передбачає надання впевненості користувачам шляхом висловлення незалежної думки аудитора про відповідність в усіх суттєвих аспектах фінансової звітності та/або консолідованої фінансової звітності вимогам НП(С)БО, міжнародних стандартів фінансової звітності або іншим вимогам [1].	Результати державного фінансового аудиту та їх оцінка викладаються у звіті [2].

на результати аудиторської перевірки. Державний фінансовий аудит здійснюють Державна аудиторська служба України та Рахункова палата України, які, відповідно до покладених на них завдань, контролюють дотримання вимог фінансового законодавства.

Як свідчать статистичні звіти Державної аудиторської служби аудиту України [9], впродовж

2018–2023 років були проведені державні фінансові аудити виконання місцевих бюджетів, виконання бюджетних програм, діяльності суб'єктів господарювання державного та комунального секторів, а також інвестиційних проектів (табл. 2).

Для наочності відобразимо структуру проведених державних фінансових аудитів на рис. 2.

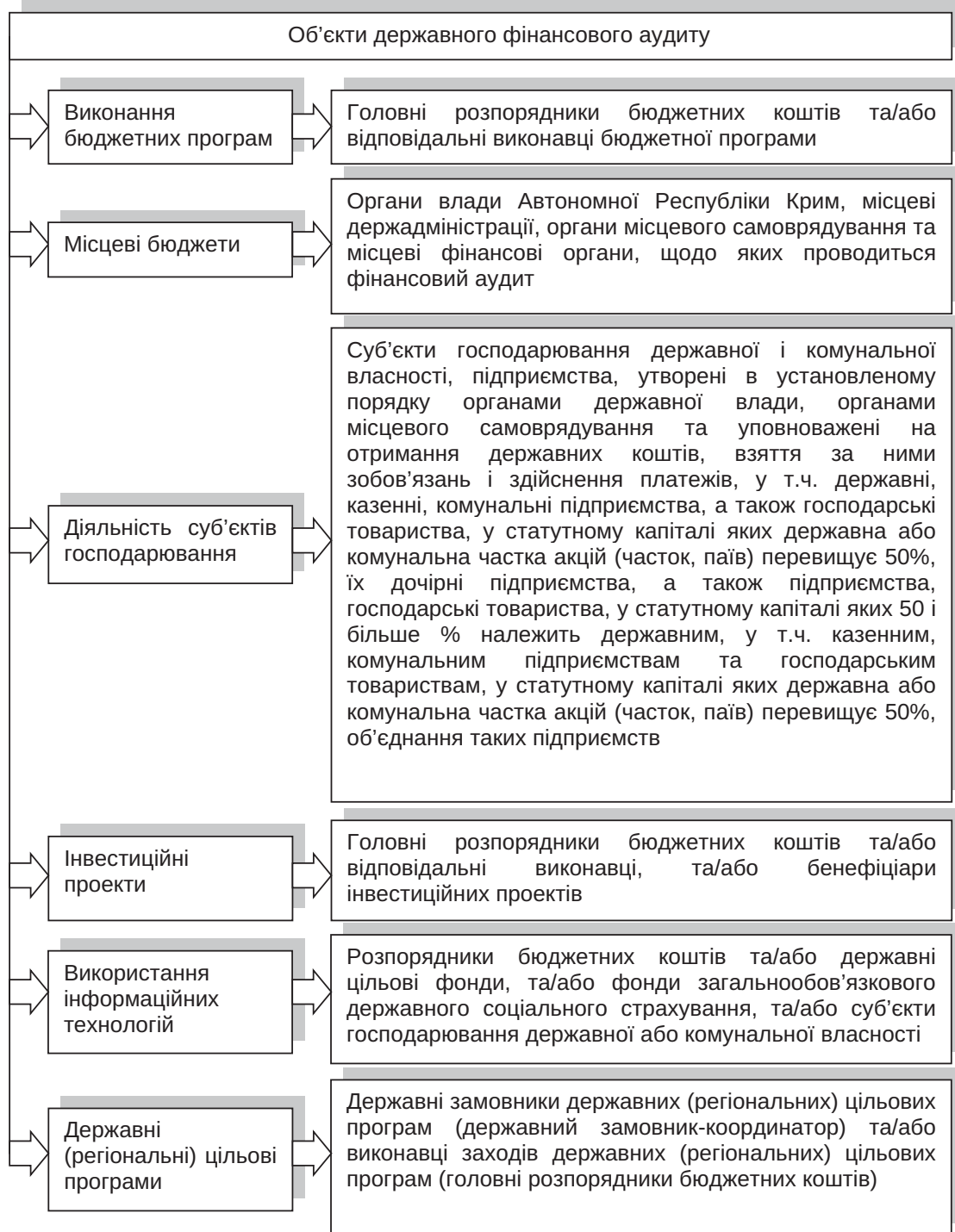


Рис. 1. Об'єкти державного фінансового аудиту

Таблиця 2

Динаміка проведених державних фінансових аудитів за 2018–2023 роки [9]

Показник	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Всього проведено державних фінансових аудитів. У т.ч.:	382	449	207	191	159	205
– виконання місцевих бюджетів	73	86	43	53	14	47
виконання бюджетних програм	97	137	45	32	20	36
– діяльності суб'єктів господарювання державного сектору	161	135	71	67	51	62
– діяльності суб'єктів господарювання комунального сектору	51	90	46	39	74	60
– інвестиційних проектів	-	1	2	-	-	-

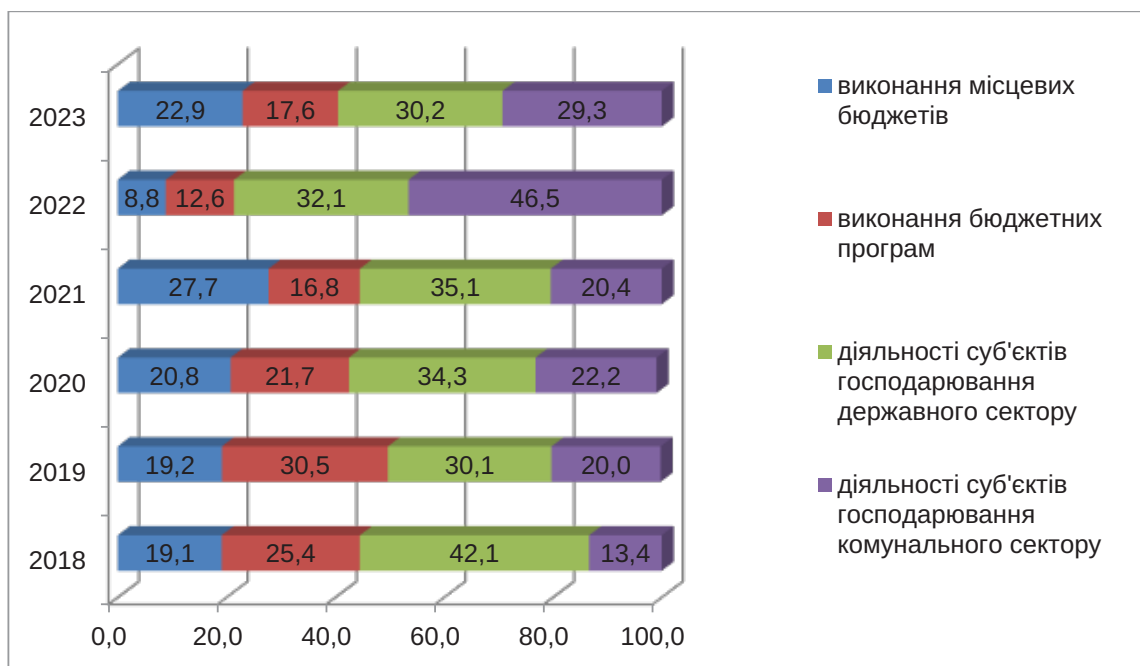


Рис. 2. Структура проведених державних фінансових аудитів за 2018–2023 роки

Наведені дані свідчать, що питома вага складових проведених державних фінансових аудитів за 2018–2023 роки є приблизно однаковою. Водночас бачимо, що зменшилась частка проведених державних фінансових аудитів діяльності суб'єктів господарювання комунального сектору і збільшилась частка проведених державних фінансових аудитів виконання бюджетних програм. Окрім того, за цей період практично не проводились фінансові аудити інвестиційних проектів: лише один у 2019 році і два – у 2020 році.

Обсяг охоплених державними фінансовими аудитами фінансових та матеріальних ресурсів за 2018–2023 роки був таким (табл. 3).

Як бачимо, обсяг охоплених державними фінансовими аудитами фінансових та матеріальних ресурсів коливається з року в рік. Так, максимальний обсяг був зафіксований у 2018 році

(679501,4 млн. грн.), а мінімальний – у 2020 році (227714,4 млн. грн.).

Під час проведених державних фінансових аудитів впродовж 2018–2023 років були виявлені фінансові порушення у частині виявлення фактів неефективних управлінських дій або ризикових операцій, що призвели до упущених вигод/неотриманих доходів або непродуктивних витрат, а також порушення законодавства, які спричинили втрати фінансових і матеріальних ресурсів (табл. 4).

Дані табл. 4 свідчать, що найбільшу частку виявлених фінансових порушень становлять факти неефективних управлінських дій або ризикових операцій, що призвели до упущених вигод/неотриманих доходів, витрати на які збільшуються щороку. Найбільший стрибок спостерігається у 2021 році, коли виявлено значну кількість упущених вигод та непродуктивних витрат. Відзначаємо

Таблиця 3

Обсяг охоплених державними фінансовими аудитами фінансових та матеріальних ресурсів за 2018–2023 роки, млн. грн. [9]

Рік	Загальний обсяг, у т.ч:	Аудит виконання місцевих бюджетів	Аудит виконання бюджетних програм	Аудит діяльності суб'єктів господарювання	Аудит інвестиційних проектів
2018	679 501,4	162 012,0	77 032,6	440 456,9	0,0
2019	365 115,9	154 899,4	141 285,8	64 002,6	4 928,1
2020	227 714,4	116 689,3	57 915,1	53 090,3	19,7
2021	469 471,4	160 120,0	85 001,3	224 350,1	0,0
2022	214 163,1	66 951,8	33 798,8	113 303,7	0,0
2023	454 347,0	49 433,5	126 034,7	278 878,8	0,0

Таблиця 4

Інформація про виявлені фінансові порушення, млн. грн. [9]

Рік	Виявлено фактів неефективних управлінських дій або ризикових операцій, що призвели до упущених вигод/ неотриманих доходів або непродуктивних витрат	Виявлено фактів неефективних управлінських дій або ризикових операцій, що можуть свідчити про упущені вигоди/неотримані доходи або непродуктивні витрати	Виявлено порушень законодавства, що призвели до втрат фінансових і матеріальних ресурсів	Виявлено порушень законодавства, що можуть призвести до втрат фінансових і матеріальних ресурсів
2018	7 536,64	8 020,57	340,74	68,91
2019	17 831,14	8 603,01	1 297,99	1 143,38
2020	27 106,82	8 217,10	732,39	1 738,30
2021	92 685,61	23 899,51	1 253,18	3 025,85
2022	56 782,03	20 918,33	1 718,41	2 201,65
2023	79 147,47	47 335,01	933,16	490,62

також збільшення порушень чинного законодавства, що вказує на підвищення уваги до них та їх наслідків. Зменшення ж порушень у 2023 році пояснюється не покращенням фінансової дисципліни, а зменшенням кількості проведених контрольних заходів.

За результатами проведених державних фінансових аудитів впродовж 2018–2023 років були відшкодовані та упереджені втрати фінансових і матеріальних ресурсів, допущених внаслідок неефективних управлінських дій або ризикових операцій, а також усунуто фінансові порушення, які спричинили втрати фінансових і матеріальних ресурсів (табл. 5).

Дані табл. 5 свідчать, що з кожним роком зростає як сума відшкодування, так і сума усунення втрат фінансових і матеріальних ресурсів, також сума усунутих фінансових порушень (окрім 2021 року).

Результативність проведених державних фінансових аудитів за даними статистичних звітів Державної аудиторської служби аудиту України [9] наведено на рис. 3.

Як бачимо, кількість виконаних пропозицій є суттєво нижчою за кількість наданих. Окрім того, доволі значною є кількість пропозицій державних аудиторів, прийнятих до виконання, але які не впроваджено.

Важливе значення для забезпечення ефективного функціонування державного фінансового аудиту та контролю за державними фінансовими ресурсами мають ініціативи Державної аудиторської служби України щодо прийняття відповідних законодавчих та нормативно-правових актів. Так, за останні три роки було ініційовано прийняття 50 законодавчих і нормативно-правових актів (зокрема регуляторних), при цьому прийнято 58 законодавчих і нормативно-правових актів [9], що сприятиме покращенню прозорості, надійності і удосконаленню законодавства у сфері державного фінансового контролю.

Отже, проаналізувавши основні результати проведених державних фінансових аудитів органами Державної аудиторської служби України, зауважимо, що продовжуються процеси реформування нормативно-методичних засад національної системи державного фінансового контролю. Останніми роками процедури проведення державного фінансового аудиту поступово удосконалюються, покращується їх законодавче регулювання, запроваджуються нові види державного фінансового аудиту відповідно до сучасних українських реалій.

Державний фінансовий аудит відіграє вагомe значення в забезпеченні ефективності управління бюджетними коштами. Він допомагає державним органам приймати обґрунтовані рішення, які

Таблиця 5

Інформація про стан врахування рекомендацій щодо усунення порушень та недоліків, млн. грн. [9]

Рік	Відшкодовано втрат	Упереджено втрат	Усунуто фінансових порушень
2018	82,94	462,97	10,64
2019	296,44	740,26	19,19
2020	251,41	895,85	20,66
2021	3 025,57	1 703,45	15,08
2022	969,37	2 892,39	74,70
2023	3 911,26	10 483,29	21,23

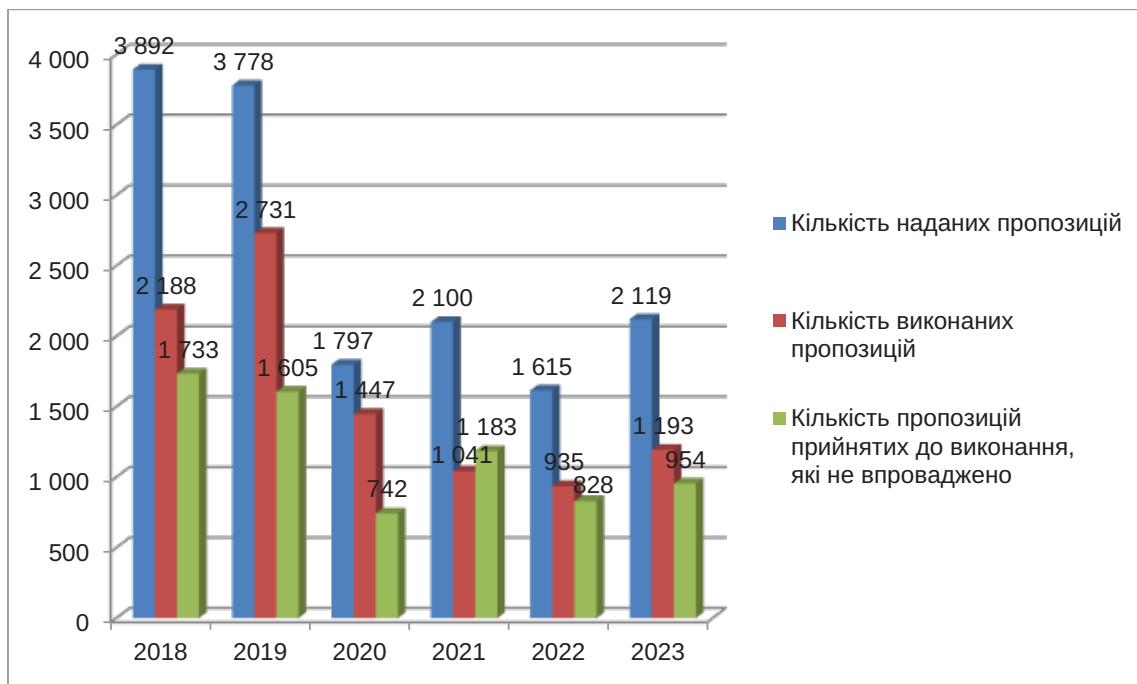


Рис. 3. Результативність державних фінансових аудитів, фактів

базуються на фактах та аналізі даних. Він також забезпечує захист державних ресурсів від неефективного використання, шахрайства та корупції.

На основі результатів державного фінансового аудиту можна розробити рекомендації щодо оптимізації бюджетних видатків та підвищення ефективності використання державних ресурсів. Окрім того, державний фінансовий аудит допомагає забезпечити відкритість та прозорість використання бюджетних коштів. Це дає змогу громадськості контролювати діяльність державних органів та переконатися в тому, що вони діють на благо суспільству.

Не можемо не погодитись з Долбневою Д.В. [7], що у перспективі для ефективного здійснення законодавчо регламентованого державного фінансового аудиту в Україні потрібно:

- внести відповідні зміни і доповнення до чинних законодавчо-нормативних документів, які регулюють питання державного фінансового контролю та аудиту;
- затвердити єдину концепцію розвитку державного фінансового аудиту в Україні;
- прийняти стандарти здійснення державного фінансового аудиту для створення дієвого механізму протидії правопорушенням і зловживанням у сфері використання бюджетних коштів, державного і комунального майна;
- дотримуватись міжнародних принципів фінансового контролю на державному та регіональному рівнях, адаптувати систему державного фінансового аудиту до європейських вимог;
- розробити єдину систему оцінювання ефективності виконання бюджетних програм;

– удосконалити кадрове забезпечення системи державного фінансового аудиту;

– затвердити стандарти професійної етики державних аудиторів з урахуванням найкращої міжнародної практики;

– покращити матеріально-технічне, наукове та інформаційно-аналітичне забезпечення функціонування системи державного фінансового контролю;

– застосовувати ризикоорієнтований підхід при виборі об'єктів перевірки, які використовують бюджетні фінансові ресурси.

Слушною також є думка українських вчених [11], що пріоритетним завданням є підвищення якості координації і оперативної взаємодії між окремими контролюючими органами та іншими важливими учасниками контрольного процесу, особливо, на стадії прийняття рішень за матеріалами проведених контрольних процедур та реалізації результатів державного фінансового контролю. Окрім того, на наш погляд, для створення ефективної системи державного фінансового аудиту доцільно змінити систему навчання та підвищення кваліфікації державних аудиторів, запровадити міжнародні підходи постійного професійного розвитку з метою підвищення рівня підготовки висококваліфікованих кадрів; ширше використовувати комп'ютерні технології та спеціалізоване програмне забезпечення, а також запровадити систему електронного документообігу для полегшення розподілу завдань між виконавцями, контролю на всіх етапах та одержання оперативної інформації.

Висновки з проведеного дослідження. Контроль над використанням бюджетних коштів є

одним з основних завдань удосконалення управління. Це передусім пов'язано зі значними обсягами фінансування та різноманітністю форм використання державних фінансів.

Державні аудитори щорічно виявляють величезну кількість порушень в основних сферах діяльності держави. При цьому проведений аналіз відомостей про виявлені порушення та недоліки Державною аудиторською службою України за останні роки засвідчує збільшення фактів неефективних управлінських рішень або ризикових операцій, які можуть призвести до упущених вигод. Це не дає змоги вважати методи контролю, які застосовуються сьогодні, максимально ефективними. Контроль дозволяє виявити порушення, знайти відповідальних та змусити до відшкодування збитків, але доцільніше запобігти цим порушенням та розробити відповідні рекомендації.

За допомогою державного фінансового аудиту можна з'ясувати, чи бюджетні кошти ефективно використовуються відповідно до поставлених цілей, оцінити достовірність фінансової звітності державних установ та підприємств, що забезпечує прозорість їхньої фінансової діяльності перед громадськістю, виявити недоліки в управлінні фінансами та розкрити можливості для зменшення витрат і оптимізації бюджетних коштів тощо. Отже, державний фінансовий аудит є важливим інструментом для забезпечення стабільності та сталого розвитку економіки України, сприяє підвищенню довіри до державних інституцій та ефективному використанню бюджетних коштів.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Закон України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» від 21.12.2017р. № 2258-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19#Text> (дата звернення 05.07.2024 р.).
2. Закон України «Про основні засади здійснення державного фінансового контролю в Україні» від 26.01.1993 р. № 2939-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-12#Text> (дата звернення 05.07.2024 р.).
3. Порядок проведення Державною аудиторською службою, її міжрегіональними територіальними органами державного фінансового аудиту діяльності суб'єктів господарювання: Постанова Кабінету Міністрів України від 27.03.2019р. № 252. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/252-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення 03.07.2024 р.).
4. Аудит (Основи державного, незалежного професійного та внутрішнього аудиту): підручник / За ред. проф. Немченко В.В., Редько О.Ю. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 540 с.
5. Аудит в умовах сталого розвитку: колективна монографія / За заг. ред. Петрик О.А. Київ : КНЕУ, 2021. 231 с.

6. Васильєва В.Г., Книшек О.О., Карпенко В.В. Державний аудит: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку. *Економічний простір*. 2017. № 126. С. 91–106.

7. Долбнєва Д.В. Сучасний стан проведення державного фінансового аудиту в Україні та перспективи його розвитку. *Бізнесінформ*. 2017. № 11. С. 28–334.

8. Слободяник Ю.Б. Формування системи державного аудиту в Україні: монографія. Суми : ФОРМ Наталуха А.С., 2014. 321 с.

9. Статистичні звіти Державної аудиторської служби аудиту України. URL: <https://dasu.gov.ua/ua/plugins/userPages/53> (дата звернення 04.07.2024 р.).

10. Фінансовий аудит: інформаційно-аналітичне забезпечення: монографія / За ред. Є.В. Мниха. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. 416 с.

11. Шевчук О.Д., Здирко Н.Г. Стан та перспективи розвитку державного фінансового аудиту як ефективного інструменту боротьби з фінансовими порушеннями. *Економіка. фінанси. менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2019. № 5. С. 158–168.

REFERENCES:

1. Pro audyt finansovoi zvitnosti ta audytorsku diialnist: Zakon Ukrainy vid 21.12.2017r. № 2258-VIII. / Verkhovna Rada Ukrainy. [On the audit of financial statements and audit activity: Law of Ukraine of 21.12.2017 № 2258-VIII]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19#Text> (data zvernennia: 05.07.2024).
2. Pro osnovni zasady zdiisnennia derzhavnoho finansovoho kontroliu v Ukraini: Zakon Ukrainy vid 26.01.1993r. № 2939-XII. / Verkhovna Rada Ukrainy. [On the basic principles of state financial control in Ukraine: Law of Ukraine of 26.01.1993 №2939-XII]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-12#Text> (data zvernennia: 05.07.2024).
3. Poriadok provedennia Derzhavnoiu audytorskoiu sluzhboiu, yii mizhrehionalnymy terytorialnymy orhanamy derzhavnoho finansovoho audytu diialnosti subiektiv hospodariuvannia, Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 27.03.2019r. № 252 [The procedure for conducting state financial audits of business entities by the State Audit Service and its interregional territorial bodies, Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of 27.03.2019 № 252]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/252-2019-%D0%BF#Text> (data zvernennia: 03.07.2024).
4. Nemchenko V.V., Redko O.Yu. (2012). *Audyt. (Osnovy derzhavnoho, nezalezhnogo profesiinoho ta vnutrishnoho audytu)*. [Audit (Fundamentals of state, independent professional and internal audit)]. Kyiv. (in Ukrainian)
5. Petryk O.A. (2021) *Audyt v umovakh staloho rozvytku* [Audit in conditions of sustainable development]. Kyiv. (in Ukrainian)
6. Vasyliieva V.H., Knyshek O.O., Karpenko V.V. (2017). *Derzhavnyi audyt: suchasnyi stan, problemy ta perspektyvy rozvytku* [State audit: current state, problems and development prospects]. *Ekonomichniyi prostir – Economic space*, vol. 126, pp. 91–106 (in Ukrainian)

7. Dolbnieva D.V. (2017). Suchasnyi stan provedenia derzhavnoho finansovoho audytu v Ukraini ta perspektyvy yoho rozvytku [The current state of state financial audit in Ukraine and prospects for its development]. *Biznesinform – Businessinform*, vol. 11, pp. 28–334 (in Ukrainian).

8. Slobodianyk Yu.B. (2014). Formuvannia systemy derzhavnoho audytu v Ukraini [Formation of the state audit system in Ukraine]. Sumy. (in Ukrainian)

9. Statystychni zvity Derzhavnoi audytorskoï sluzhby audytu [Statistical reports of the State Audit Service of Ukraine]. Available at: <https://dasu.gov.ua/ua/plugins/userPages/53> (data zvernennia: 04.07.2024).

10. Mnykh Ye.V. (2015). Finansovyi audyt: informatsiino-analitychne zabezpechennia [Financial audit: information and analytical support]. Kyiv. (in Ukrainian)

11. Shevchuk O.D., Zdyrko N.H. (2019). Stan ta perspektyvy rozvytku derzhavnoho finansovoho audytu yak efektyvnoho instrumentu borotby z finansovymy porushenniamy [The state and prospects for the development of state financial audit as an effective tool for combating financial violations]. *Ekonomika. finansy. menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky – Economy. finances. management: topical issues of science and practice*, vol. 5, pp. 158–168. (in Ukrainian)

ОБЛІКОВА ПОЛІТИКА З МЕТОЮ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ У ЛІСОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

ACCOUNTING POLICY FOR THE PURPOSE OF MANAGEMENT ACCOUNTING IN FORESTRY ENTERPRISES

У статті розглянуто формування облікової політики в системі управлінського обліку, що дозволяє вибрати найбільш доцільний спосіб калькулювання собівартості, забезпечити контроль руху ресурсів та оптимізувати витрати. Метою дослідження є визначення проблем у формуванні облікової політики з метою організації належного управлінського обліку у лісogосподарських підприємствах та обґрунтування напрямків їх вирішення. У ході проведеного дослідження були обґрунтовані основні елементи організаційно-технічного розділу облікової політики. Управлінський облік розглядається в сукупності з технічних, методичних та організаційних аспектів, що забезпечить реалізацію сучасного обліку і забезпечить необхідною інформацією розглянутих явищ і процесів, доходів і витрат, і таким чином створюються умови для оперативного використання цієї інформації з метою управління лісogосподарським підприємством. Впровадження представлених у статті елементів облікової політики дозволяє підвищити ефективність функціонування системи управлінського обліку за рахунок розподілу обов'язків та відповідальності за його організацію та веденням.

Ключові слова: облікова політика, лісogосподарське підприємство, інформаційно-облікове забезпечення, облік витрат, калькулювання.

Accounting serves as the basis for management decisions regarding the rational management of forest use, adaptation of the accounting of forestry enterprises to modern requirements requires the introduction of a new approach to the accounting of forest resources. Properly organized cost accounting leads to the economic growth of the enterprise, the impact of activity results on increasing the efficiency of production, the pricing system. Enterprises should use such a mechanism for the formation of production costs, which would allow obtaining complete and reliable information for management needs. The main document of the organization, which determines the procedure for keeping records when displaying economic transactions, is the accounting policy. The article examines the formation of an accounting policy in the management accounting system, which allows you to choose the most appropriate method of calculating the cost price, ensure the control of the movement of resources and optimize costs. The purpose of the study is to identify problems in the formation of accounting policy for the purpose of organizations of proper management accounting in forestry enterprises and to substantiate the directions of their solution. In the course of the conducted research, the main elements of the organizational and technical section of the accounting policy were substantiated. The stages of management accounting organization in forestry enterprises are given: preparatory (organizational), technological, implementation, preparation of reports. Management accounting is considered as a whole from technical, methodical and organizational aspects, which will ensure the implementation of modern accounting and provide the necessary information on the considered phenomena and processes, income and expenses, and in this way conditions are created for the operational use of this information for the purpose of managing a forestry enterprise. The implementation of the elements of the accounting policy presented in the article allows to increase the efficiency of the management accounting system due to the distribution of duties and responsibilities for its organization and management.

Key words: accounting policy, forestry enterprise, information and accounting support, cost accounting, costing.

УДК 657.44

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct79-11>

Польова О.Л.

д.е.н., професор,
професор кафедри бізнесу
та сфери обслуговування,
Вінницький національний аграрний
університет

Polova Olena

Vinnitsia National Agrarian University

Постановка проблеми. Ефективне функціонування лісogосподарств і отримання прибутку передбачає належну організацію управлінського обліку лісової продукції. Належно організований облік продукції лісівництва, враховуючи технологічні особливості лісogосподарських підприємств, забезпечить ефективний контроль за наявністю, рухом та реалізацією продукції лісogоспів. Це дозволить оптимізувати витрати, визначити фінансові результати діяльності підприємств приймаючи ефективні управлінські рішення.

Облікова інформація в системі управління лісogосподарським виробництвом відіграє ключову роль, оскільки управлінський облік забезпечує необхідними даними для аналізу та контролю виконання кошторисів, ефективного використання коштів з урахуванням їх цільового призначення.

У разі реструктуризації діяльності лісogосподарських підприємств, комерціалізації їх діяльності

головним чином з допомогою надання рубкам проміжного користування статусу комерційних необхідні зміни у системі обліку. Оскільки діюча система бухгалтерського обліку чітко регламентована, вирішенню цієї проблеми сприятиме організація системи управлінського обліку одночасно у лісogосподарських підприємствах. У складі лісogосподарських робіт виділяються витрати, спрямовані на проведення рубок догляду, санітарних рубок, інших рубок, і особливо в насадженнях, вік яких старше 40 років. Чим рентабельніше рубка, тим більшою мірою проявляється комерційний інтерес. Отже, необхідна особлива та цілеспрямована система обліку витрат та продукції лісogосподарських підприємств, тобто система управлінського обліку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питанням організації управлінського обліку як однієї з підсистем обліку у лісовому господарстві

розглядалися у роботах Цаль-Цалко Ю.С. [1], Ковбаси Т.А. [4], Макаренко А. [5], Максименко Д.В. [6] Мороз Ю.Ю., Гайдучок Т.С. [7] та ін. Поняттям управлінського обліку приділено значну увагу в працях зарубіжних вчених даються вченими розвинених країн Ентоні Р. та Рис Дж., Нідлз В., Хонгрэн Ч.Т. та Фостер Дж. Проте, відсутня єдина методика організації управлінського обліку в лісогосподарських підприємствах, що враховує організаційні, технологічні та методичні аспекти облікової політики та особливості діяльності даних підприємств.

Отже, **мета статті**: розглянути основні аспекти формування облікової політики з метою організації належного управлінського обліку у лісогосподарських підприємствах та обґрунтувати напрямки їх вирішення.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах комплексного управління лісовим господарством, де лісогосподарське підприємство як суб'єкт господарювання займається комерційною та лісогосподарською (бюджетною) діяльністю, цільові вирубки неголовного користування доцільно розглядати на рівних засадах з лісозаготівлями головного користування і вести їх облік як частину промислової діяльності підприємства, враховуючи спільні інтереси.

Основним напрямком обліку і аналізу лісогосподарств є встановлені компоненти: лісокультурна, яка об'єднує насінництво, розсадницьку справу та лісові культури; лісівнича включає рубки догляду, санітарні та інші рубки; лісозаготівельна включає рубки головного користування; лісовпорядкування, яке охоплює комплекс заходів з питань організації і ведення лісового господарства для забезпечення раціонального використання лісових ресурсів і земель лісового фонду та підвищення продуктивності деревостанів [7].

Сучасний облік лісових насаджень (кількісний і вартісний) повністю відокремлений від їх бухгалтерського обліку, від стратегічних цілей і проблемних питань розвитку загальної системи управління біологічними активами [6].

У зв'язку з необхідністю формування оперативної інформації для прийняття управлінських рішень у діяльності лісогосподарських підприємств та насамперед для визначення ціни на деревину, отриману від рубок проміжного користування, здійснення оперативного контролю за рухом фінансових потоків підприємства, а також здійснення калькулювання витрат на охорону навколишнього середовища, аналізу господарської діяльності необхідно організувати аналітичний управлінський облік витрат з лісогосподарської діяльності, витрат з рубки та продукції, отриманої від неї.

Узагальнивши дослідження різних авторів, можна виділити основні етапи організації управлінського обліку у лісогосподарських підприємствах.

1 етап – підготовчий (організаційний). На даному етапі аналізується існуюча система обліку на предмет достовірності, повноти та оперативності, щодо надання інформації, вивчається чинна система документообігу, визначаються основні завдання організації управлінського обліку.

Розробка механізму управління документообігом є необхідною складовою організації бухгалтерського обліку й забезпечує: стабільність роботи бухгалтерської служби; чіткість руху та оперативність управлінських рішень; своєчасність прийняття управлінських рішень [1].

При виконанні даного аналізу слід врахувати, що система управлінського обліку має вирішувати лише першочергові завдання, а не охоплювати всю діяльність лісгоспу.

2 етап – технологічний. На цьому етапі проводиться узгодження результатів першого етапу з існуючою системою бухгалтерської інформації, такою як облікова політика і робочий план рахунків. Розробляється нова облікова політика з метою впровадження управлінського обліку, а також відбувається впровадження або коригування програмного забезпечення для облікових процесів.

3 етап – впровадження. Визначаються структурні підрозділи, в яких запроваджується управлінський облік, та розробляються посадові інструкції працівників, залучених до процесу управлінського обліку.

Адаптація бухгалтерського обліку лісового комплексу до сучасних вимог вимагає впровадження нового підходу до обліку лісових ресурсів на рівні підприємств. Для розв'язання цієї проблеми можуть бути корисні інтегровані економічні служби, які б фіксували господарські події та аналізували їх [8]. Ця інформація становила б основу для управлінських рішень і керування системою

4 етап – підготовка звітності. На даному етапі визначаються форми звітів та зведень, що включають інформацію з будь-яким рівнем деталізації, встановлюється періодичність подання звітності. Основними формами статистичного спостереження на підприємствах лісового господарства є форма № 1-підприємництво «Звіт про основні показники діяльності підприємства», та форма 3-ЛГ «Звіт про господарську діяльність» [4].

Після визначення цілей організації управлінського обліку за допомогою бюджетів здійснюється процес бюджетування (планування) за структурними підрозділами (центрами відповідальності).

Основним документом організації, який визначає порядок ведення обліку при відображенні господарських операцій, є облікова політика.

Процес формування облікової політики дуже трудомісткий і потребує виваженого підходу. Важливий для бухгалтерії внутрішній документ повинен допрацьовуватися та оновлюватися щороку до нормативних актів з бухгалтерського та

податкового обліку вносяться зміни, приймаються нові нормативні документи, які необхідно адаптувати для практичного застосування конкретної організації шляхом внесення відповідних змін та доповнень до облікової політики. Облікова політика, що застосовується організацією, надає глобальний вплив на величину собівартості продукції, отриманого прибутку, податків, показників фінансового стану. Отже, облікова політика організації – це з основних компонентів формування величини основних результатів діяльності організації, податкового планування, цінової політики.

Під обліковою політикою в системі управлінського обліку розуміється сукупність способів ведення управлінського обліку, що забезпечують його безперервність, наступність та сприяють реалізації можливостей його елементів на користь внутрішньогосподарського управління організацією.

Одними з основних елементів облікової політики щодо обліку витрат на виробництво та випуск продукції є: визначення переліку центрів витрат; встановлення витрат за кожним центром витрат; вибір відповідальних витрати по кожному центру витрат; вибір способу угруповання витрат та списання витрат; вибір переліку статей калькуляції; вибір методу оцінки незавершеного виробництва; вибір способу оцінки готової та відвантаженої продукції; вибір трансфертних цін; вибір варіанта зведеного обліку витрат за виробництво; вибір способів розподілу непрямих витрат між окремими об'єктами обліку та калькулювання; вибір методів обліку витрат за виробництво і калькулювання собівартості продукції.

Кожен елемент облікової політики з метою управлінського обліку повинен підкріплюватися внутрішнім локальним актом. Наведемо приклади внутрішніх документів, що регулюють управлінський облік:

- Положення про управлінську структуру організації закріплює схему організаційної структури основних організаційно-виробничих та управлінських підрозділів, їх функції та напрямки діяльності;

- Положення про фінансову структуру – розробка номенклатури місць виникнення витрат та центрів відповідальності за витратами, продажами, прибутками та інвестиціями;

- Положення про бюджетування складається з положень, що фіксують загальні правила та принципи бюджетування, розробки структури головного бюджету підприємства та регламентів бюджетування;

- Положення про службу управлінського обліку закріплює структуру апарату управлінського обліку, посадові інструкції працівників, заходи щодо підвищення кваліфікації, графіки виконання обліково-аналітичних робіт;

- Робочий план рахунків управлінського обліку формується на базі плану рахунків бухгалтерського

обліку – це узагальнення даних про процеси формування витрат виробництва та обігу, вартість готової продукції, а також процеси її реалізації;

- Графік документообігу це розробка переліку документів для обліку вчинених та майбутніх фактів господарської діяльності;

- Положення про склад витрат у розрізі статей калькуляції містить розробку класифікатора з об'єктів обліку витрат, носіїв витрат, об'єктів калькулювання, порядку їх застосування. У ньому закріплюється порядок формування інформації про бази розподілу непрямих витрат, розроблення структури та складу статей кошторисів та калькуляцій, узагальнення інформації про можливості застосування тих чи інших методів ціноутворення;

- Положення про внутрішню управлінську звітність та про управлінський аналіз фіксує склад та структури бюджетів, формування реєстру управлінських звітів, порядку їх формування.

На лісогосподарських підприємствах облік і контроль виробничих запасів має велике значення для забезпечення ефективності виробництва [2]. Це включає в себе детальний облік лісових ресурсів, який охоплює як кількість деревини на рубках, так і стан лісів в цілому. Крім того, важливо вести облік та контроль за запасами деревини на складах та у процесі обробки.

Характерна особливість виробничої діяльності лісових господарств полягає в тому, що в ній в комплексі здійснюються процеси по вирощуванню лісових ресурсів за рахунок лісозаготівель, переробки деревної та іншої сировини. До операційної діяльності лісового господарства відносяться лісозаготівельне виробництво (розробка лісосічного фонду з метою отримання різних сортиментів круглого лісу і технологічної сировини у вигляді дров і лісосічних відходів); деревообробне (лісопиляння, виробництво тари, будівельних деталей, чорнових заготовок і т.д.) виробництво [3].

На підставі аналізу існуючої практики обліку доходів, витрат та лісопродукції здійснюється розробка облікової політики з метою управлінського обліку. Облікова політика з метою управлінського обліку лісогосподарської організації представлена на рис. 1.

Розгляд управлінського обліку в сукупності технічної, методичної та організаційної сторін забезпечить реалізацію сучасного управлінського обліку. Інформація системи управлінського обліку забезпечить необхідну деталізацію інформації щодо розглянутих явищ і процесів, доходів і витрат, і таким чином створюються умови для оперативного використання цієї інформації з метою управління.

У лісовому господарстві є значні проміжки часу між початковими витратами, які були свого часу збитками за певний період, і кінцевими результатами, коли повертаються витрати, а іноді з



Рис. 1. Облікова політика в лісгосподарських підприємствах

Джерело: розробка автора

прибутком. Завдяки циклічному характеру повернення витрат, і головне росту витрат, не завжди просто оцінити інвестиції в той чи інший лісотехнічний захід, тобто визначити рівень прибутку й окупності обраного рішення [5].

Основу для оптимізації фінансово-господарської діяльності організації, оптимізації її фінансових результатів має бути обрана організацією облікова політика.

Висновки з проведеного дослідження.

Таким чином, облікова політика для формування управлінського обліку лісгосподарських підприємств може розроблятися окремо від фінансового

обліку, а може бути єдиною для фінансового та управлінського обліку. Дослідження методичних аспектів облікової політики для управлінського обліку дозволяє зазначити, що це важливий крок у створенні ефективної системи обліку, яка підтримує управлінський процес на підприємстві. Аналіз цих аспектів дозволяє розробити чіткі правила і процедури для збору, обробки і звітування фінансової інформації, що є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Кожен елемент облікової політики з метою управлінського обліку повинен підкріплюватися внутрішніми документами (акт, положення,

розпорядження тощо), що регулюють управлінський облік.

Організація управлінського обліку в лісогосподарських підприємствах – це процес створення і налагодження системи обліку, яка дозволяє збирати, обробляти, аналізувати і звітувати про фінансові та управлінські результати діяльності для прийняття управлінських рішень, а також забезпечення ефективного управління ресурсами, контролю за витратами та доходами і плануванням діяльності підприємства.

Отже, в лісогосподарських підприємствах доцільно застосовувати системний підхід щодо формування облікової політики з метою організації належного управлінського обліку

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бухгалтерський облік і аудит в управлінні лісогосподарським підприємством : підручник / Ю.С. Цаль-Цалко, Ю.Ю. Мороз, В.С. Ейсмонт, Т.С. Гайдучок, Н.І. Цегельник. Житомир : Рута, 2019. 372 с.
2. Довга Т.А. Сучасні проблеми документування виробничих запасів на підприємстві, перспективи їх вирішення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 6. С. 118–122.
3. Коваленко В.В., Белгородцева М.О. Організація обліку на підприємствах лісової галузі. URL: http://www.rusnauka.com/16_NPRT_2009/Economics/47741.doc.htm (дата звернення: 19.06.2024).
4. Ковбаса Т.А. Сутність та види звітності підприємств лісового господарства. 2017. *Бізнес-навігатор*. Вип. 2 (41). С. 128–132.
5. Макаренко А. Обліково-аналітичне забезпечення як фактор підвищення результативності управління раціональним лісокористуванням. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2017. № 3(2) С. 109–121.
6. Максименко Д.В., Даниш Н.І. Методика обліку лісового господарства України. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2017. № 22 (17). С. 227–237.
7. Мороз Ю.Ю., Гайдучок Т.С. Організація обліку на лісогосподарських підприємствах. *Баланс-Агро*. 2017. № 44-1. С. 9–26
8. Савчук В.К. Обліково-аналітичне забезпечення управління як фактор підвищення його результативності. *Трансформаційні перетворення обліково-аналітичного забезпечення управління в умовах євроінтеграційних процесів*: матер. IV Міжнар. наук.-практ. конф., 25 листопада 2016 р. Київ : КНЕУ, 2016. С. 323–325.

REFERENCES:

1. Tsal-Tsalko Yu.S., Moroz Yu.Yu., Eismont V.S., Haiduchok T.S., Tsehelnik N.I. (2019). *Bukhgalterskyi oblik i audyt v upravlinni lisohospodarskym pidpriemstvom : pidruchnyk* [Accounting and auditing in the management of a forestry enterprise: a textbook]. Zhytomyr : Ruta 372 p. (in Ukrainian)
2. Dovha T.A. (2014) *Suchasni problemy dokumentuvannya vyrobnychkykh zapasiv na pidpriemstvi, perspektyvy yikh vyrishennia* [Modern problems of documenting production stocks at the enterprise, prospects for their solution]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, vol. 6, pp. 118–122 (in Ukrainian).
3. Kovalenko V.V., Bielhorodtseva M.O. *Orhanizatsiia obliku na pidpriemstvakh lisovoi haluzi* [Organization of accounting at forestry enterprises]. Available at: http://www.rusnauka.com/16_NPRT_2009/Economics/47741.doc.htm. Accessed June 19, 2024 (in Ukrainian)
4. Kovbasa T.A. (2017) *Sutnist ta vydy zvitnosti pidpriemstv lisovoho hospodarstva* [The essence and types of reporting by forestry enterprises]. *Biznes-navigator – Business navigator*, vol. 2 (41), pp. 128–132. (in Ukrainian)
5. Makarenko A. (2017) *Oblikovo-analitychne zabezpechennia yak faktor pidvyshchennia rezultatyvnosti upravlinnia ratsionalnym lisokorystuvanniam* [Accounting and analytical support as a factor in increasing the effectiveness of management of rational forest use Accounting and analytical support as a factor in increasing the effectiveness of management of rational forest use]. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, vol. 3(2), pp. 109–121. (in Ukrainian)
6. Maksymenko D.V., Danysh N.I. (2017). *Metodyka obliku lisovoho hospodarstva Ukrainy* [Forestry accounting methodology of Ukraine]. *Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnoho universytetu – Scientific Bulletin of Mukachevo State University*, vol. 22 (17), pp. 227–237 (in Ukrainian).
7. Moroz Yu.Yu., Haiduchok T.S. (2017). *Orhanizatsiia obliku na lisohospodarskykh pidpriemstvakh* [Organization of accounting at forestry enterprises]. *Balans-Agro – Balance-Agro*. vol. 44-1, pp. 9–26. (in Ukrainian)
8. Savchuk V.K. (2016). *Oblikovo-analitychne zabezpechennia upravlinnia yak faktor pidvyshchennia yoho rezultatyvnosti* [Accounting and analytical support of management as a factor in increasing its effectiveness]. *Transformatsiini peretvorennia oblikovo-analitychnoho zabezpechennia upravlinnia v umovakh yevrointehratsiinykh protsesiv – Transformational transformations of accounting and analytical support of management in the conditions of European integration processes*: IV Mizhnarodna nauково-praktichna konferenciya, (Kyiv, November 25, 2016) , Kyiv, KNEU, pp. 323–325. (in Ukrainian)

КЛАСИФІКАЦІЯ ДОХОДІВ І ВИТРАТ ДЛЯ ПОТРЕБ ОБЛІКУ ТА УПРАВЛІННЯ

CLASSIFICATION OF INCOME AND EXPENSES FOR ACCOUNTING AND MANAGEMENT PURPOSES

Процес управління доходами і витратами підприємства тісно пов'язаний з системою бухгалтерського обліку. Достовірність облікової інформації впливає на якість управлінських рішень та стратегію розвитку бізнесу. Повнота та об'єктивність інформації про отримані доходи та понесені витрати підприємства базується на їх класифікації, яка є важливим аспектом організації обліку. В статті обґрунтовано економічну сутність доходів і витрат, їх групи у відповідності до видів діяльності підприємства за якими вони формуються. Досліджено підходи до побудови класифікації доходів і витрат: бухгалтерський та управлінський. Для потреб обліку та управління виділено класифікаційні ознаки, за якими групуються отримані доходи та понесені витрати, окреслено їх мету. Доведено, що розглянуті підходи до класифікації доходів і витрат будуть корисними стейкхолдерам при: 1) оцінці ефективності видів діяльності (операційної, фінансової, інвестиційної); 2) оцінці ризиків; 3) контролю витрат; 4) формуванні собівартості; 5) плануванні та прогнозуванні.

Ключові слова: доходи, витрати, класифікація, операційна діяльність, фінансова діяльність, інвестиційна діяльність, облікова інформація, облік, управління.

The process of managing the company's income and expenses is closely related to the accounting system. The reliability of accounting information affects the quality of management decisions and business development strategy. The completeness and objectivity of information about the received income and incurred costs of the enterprise is based on their classification, which is an important aspect of the accounting organization. It makes it possible to reveal the connections between the objects that are grouped, ensures their identification. Classification creates a basis for choosing methods of accounting, planning, control, analysis, modeling of management decisions. The article substantiates the economic essence of income and expenses, their groups in accordance with the types of enterprise activity, according to which they are formed. Approaches to the construction of the classification of income and expenses were studied: accounting and management. For the needs of accounting and management, classification features are selected, by which incomes received and expenses incurred are grouped, and their purpose is outlined. It has been proven that each classification group has: scientific justification, economic expediency, and practical meaning. The practical use of classifications allows: to study the composition, nature, structure of income and expenses, to assess the trend of changes; to understand their economic nature and origin. The main accounting criterion for the classification of income and expenses is the type of activity: operational, financial, investment. It is substantiated that the management approach in the classification of income makes it possible to identify criteria for its recognition for the needs of management: 1) income arises if the enterprise has fulfilled the terms of the contract and has the right to receive income; 2) income is recognized for management purposes if it is valid and received. The considered classification of income and expenses is meaningful, informative and recommended for use in the practical activities of enterprises. It is proven that the considered approaches to the classification of income and expenses will be useful to stakeholders in: 1) evaluating the effectiveness of activities (operational, financial, investment); 2) risk assessment; 3) cost control; 4) cost formation; 5) planning and forecasting. Using the classification of income and expenses will ensure the control of deviations at all stages of the accounting cycle.

Key words: income, expenses, classification, operational activity, financial activity, investment activity, accounting information, accounting, management.

УДК 657.444:657.471:658.15

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure79-12>

Степаненко О.І.

к.е.н., доцент,

в.о. завідувача кафедри бухгалтерського обліку та консалтингу, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Матковська В.О.

молодший фахівець з бухгалтерського обліку (CS Intern, ACR), "Ernst & Young" в Україні

Stepanenko Oksana

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

Matkovska Vitalina

Ernst & Young Ukraine

Постановка проблеми. В процесі здійснення підприємницької діяльності підприємства самостійно визначають параметри своєї економічної поведінки з покладанням повної відповідальності за прийняті ними рішення. В сучасних реаліях особливої актуальності набуває управління доходами і витратами від операційної діяльності, оскільки саме вони формують основне джерело фінансових ресурсів, забезпечують конкурентоспроможність, а також через вплив на об'єкт оподаткування визначають можливість наповнення державного бюджету.

Для прийняття ефективних управлінських рішень необхідна інформація не тільки про виробничий потенціал підприємства, а й про конкурентне середовище, в якому здійснюється його діяльність. Розширення сфери облікового процесу істотно підвищує інформаційну роль в управлінні, і разом з тим висуває ряд завдань щодо вдосконалення методики його ведення для досягнення

стратегічних цілей. Забезпечити стабільну діяльність підприємства та його розвиток можна лише шляхом розробки системи ефективної інформаційної підтримки менеджменту, адаптованої до реалій здійснення підприємницької діяльності за рахунок створення широкої інформаційної інфраструктури.

Класифікація доходів і витрат як об'єктів обліку та управління відіграє вагомий роль в практичній діяльності підприємств. Вона забезпечує групування і систематизацію даних у різних обліково-аналітичних площинах залежно від цільової спрямованості їх використання. Виважене групування доходів і витрат на прикладному рівні визначає напрямки організації бухгалтерського обліку, оптимальний ступінь співвідношення та взаємозв'язку окремих складових. Класифікація створює підґрунтя для вибору методів обліку, планування, контролю, аналізу, моделювання управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Позитивним результатом діяльності підприємства є прибуток, який виступає стимулом підприємництва та націлений на отримання максимального доходу з мінімальною величиною витрат. В системі обліку інформація про отримані доходи та понесені витрати є надзвичайно цінною, багатогранною та швидкоплинною. Виходячи з потреб її користувачів вона займає провідне місце поряд з інформацією про активи, зобов'язання, власний капітал.

Економічну сутність категорії "дохід", підходи до визначення поняття "дохід підприємства" досліджували Яворська Т.І., Соболевська О.О. [1]. Авторами узагальнено класифікацію доходів, які згруповано за ключовими напрямками використання інформації: облік, контроль, планування, оподаткування, управління. На основі еволюційного пошуку та вивчення часових відмінностей Педченко Н.С., Тітенко Л.В., Мілька А.І., Артюх-Пасюта О.В., Тітенко Ю.А. [2] вивчали сучасний погляд на економічну природу витрат. Науковцями виділено відмінності між поняттями "витрати" та окремими їх видами на основі різних класифікаційних ознак; запропоновано розмежування понять "витрати", "затрати"; наведено авторське бачення категорії "витрати підприємства" в основу якого закладено групування наукових підходів за ключовими аспектами їх трактування, а саме через їх ототожнення із собівартістю, із затратами, з ресурсами через еволюцію в часовому вимірі.

Порівнюючи національні та міжнародні стандарти Васильєвою В.Г., Семенюк Д.Ю. [3] розглянуто основні характеристики класифікації доходів і витрат, обґрунтовано показники їх групування в розрізі видів діяльності. Авторами проведено порівняльний аналіз практичних підходів щодо оцінки, визнання доходів і витрат, окреслено проблемні питання удосконалення їх обліку та відображення у фінансовій звітності підприємства. Через призму принципу нарахування Травін В.В., Камінська Т. [4] досліджували категорії "система", "доходи", "витрати", їх місце в обліку з виділенням системоутворюючих характеристик. Запропоновано підхід до реалізації принципу нарахування та відповідності доходів і витрат, який передбачає можливість капіталізації витрат у вартості запасів, необоротних активів, у вигляді дебіторської заборгованості, або у вигляді майбутніх періодів. З погляду авторів, капіталізація витрат в цінності відбувається в тому випадку, коли витрати не вважаються такими, а розглядаються як збільшення активу, як складова частина цінностей.

Комплекс теоретичних, концептуальних, організаційних, методичних проблем фінансового й управлінського обліку доходів, витрат та результатів діяльності досліджували Прохар Н.В., Ночовна Ю.О. [5]. В монографії авторами

проаналізовано трактування сутності доходів, витрат, фінансових результатів з позиції різних наукових сфер та обґрунтовано пропозиції щодо їх уточнення; деталізовано класифікацію доходів, витрат, результатів діяльності для потреб обліку, виділено напрямки їх удосконалення; критично оцінено сучасні підходи до вивчення поведінки витрат, розроблено пропозиції з покращення методики їх розподілу в умовах виробництва великої кількості готової продукції.

Для потреб обліку та управління інформація про доходи і витрати має важливе місце. При цьому, її повнота і достовірність базується на побудові логічних класифікаційних рядів. Класифікація як метод пізнання об'єкту, в своїй деталізації покликана розкривати зв'язки між об'єктами, які групуються, забезпечувати легкість їх ідентифікації. Як показує аналіз останніх досліджень і публікацій, з розвитком науки та практичного досвіду класифікація доходів і витрат значно змінилася, замість одних критеріїв (ознак) з'явилися інші, які є більш реалістичними та відповідають реаліям економічного життя підприємств.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження доходів і витрат як складових фінансового результату, особливостей їх формування у відповідності до національних стандартів обліку; виділення бухгалтерського та управлінського підходів до побудови класифікації доходів і витрат, окреслення її мети; обґрунтування доцільності використання класифікації доходів і витрат в практичній діяльності суб'єктів господарювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для кожного суб'єкта господарювання, незалежно від його виду діяльності, форми власності або розміру, дві основні економічні категорії залишаються незмінними та універсальними – це доходи та витрати. Ці поняття прямо чи опосередковано впливають на функціонування підприємства, адже аналізуються для формування цінової політики, використовуються для оцінки ефективності ведення бізнесу та зрештою визначають фінансовий результат діяльності підприємства. Першочерговою метою створення більшості суб'єктів господарювання є отримання прибутку, який намагаються забезпечити шляхом мінімізації витрат та максимізації доходів, а для цього необхідно розуміти, що класифікація цих понять виступає важливим інструментом для обліку, аналізу та прийняття управлінських рішень.

У нормативних документах, зокрема НП(С)БО 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності", зазначено, що доходи – це "збільшення економічних вигод у вигляді збільшення активів або зменшення зобов'язань, яке призводить до зростання власного капіталу (за винятком зростання капіталу за рахунок внесків засновників)" [6], тоді як *витрати* – це "зменшення економічних

вигод у вигляді зменшення активів або збільшення зобов'язань, що призводить до зменшення власного капіталу (за винятком зменшення капіталу за рахунок його вилучення або розподілення власниками)" [6].

Поверхнево, ці визначення є оберненими одне одному, проте насправді вони взаємодоповнюються, відображаючи різні сторони фактично одного процесу. Цьому є пояснення, адже функціонування та розвиток будь-якого підприємства неможливі без отримання доходів. Ці доходи генеруються в результаті фінансово-господарської діяльності, яка, у свою чергу, потребує здійснення ряду різноманітних цілеспрямованих витрат. Дерій В.А. зазначає, що "Доходи підприємства – це своєрідна подяка суспільства підприємству за те, що воно створює певні матеріальні та нематеріальні блага, які потрібні суспільству чи його окремим групам або членам" [7, с. 35].

Для кожного виду діяльності підприємства дохід розглядається як збільшення вигод, які отримані чи підлягають отриманню внаслідок продажу готової продукції, товарів, матеріальних цінностей, а також внаслідок використання активів іншими суб'єктами (у вигляді відсотків, роялті, дивідендів). Це твердження впливає з того, що основним критерієм класифікації доходів за національними стандартами є вид діяльності, з якого їх отримують (рис. 1).

Згідно з п. 5 НП(С)БО 15 "Дохід" визнання доходу відбувається лише внаслідок збільшення активу або зменшення зобов'язання, що зумовлює зростання власного капіталу (за винятком зростання капіталу за рахунок внесків учасників

підприємства) та за умови, що оцінка доходу може бути достовірно визначена [8]. Ці вимоги дають право класифікувати визнані доходи у бухгалтерському обліку за групами (рис. 2).

Однак цього однозначно недостатньо, щоб отримати чітке та повноцінне уявлення про приросту та склад доходів того чи іншого підприємства. Окрім виду діяльності та можливого розподілу по категоріях, доцільно також враховувати:

- 1) характер отримання доходу (чи є він результатом реалізації продукції, товарів, робіт, послуг або ж отримання плати за користування активом);
- 2) момент визнання доходу;
- 3) форму отримання доходу (грошова чи будь-яка інша форма).

Ці та інші ознаки, які в подальшому будуть дуже корисним інструментом для аналізу діяльності підприємства, відображено у табл. 1.

Управлінський підхід до класифікації доходів дає можливість виділити критерії визнання доходу для потреб менеджменту підприємства:

- 1) дохід виникає і відображається в обліку, якщо суб'єкт господарювання виконав умови договору і має право на отримання доходу;
- 2) дохід визнається для потреб управління, якщо він є дійсним і отриманим.

Визначені критерії характеризуються тим, що в даний час для підприємств найбільш важливою є величина доходу, яка залишається в розпорядженні, оскільки саме від цього залежить його економічний розвиток.

Цікаво зупинитись на одному з критеріїв, а саме, що доходи підприємства можуть бути грошовими та негрошовими. Грошові доходи – це кошти, які



Рис. 1. Види діяльності суб'єкта господарювання за якими формуються доходи, витрати, фінансові результати

Джерело: згруповано за інформацією [6]



Рис. 2. Групування доходів відповідно до НП(С)БО 15 "Дохід" для потреб обліку та фінансової звітності

Джерело: згруповано за інформацією [8]

Таблиця 1

Класифікація доходів для потреб обліку та прийняття управлінських рішень

Класифікаційна ознака	Види доходів	Мета класифікації
Бухгалтерський підхід		
За видом господарської діяльності	Доходи від операційної, фінансової та інвестиційної діяльності	Ґрунтовне та системне накопичення облікової інформації про отримані доходи, розширення можливостей використання даних синтетичного та аналітичного обліку
За джерелом доходу	Доходи від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг	
За віднесенням до звітного періоду	Поточні доходи, доходи майбутніх періодів	
За напрямками використання активів	Відсотки, роялті, дивіденди	
За формою отримання	Грошові (матеріальні), негрошові (нематеріальні)	
За характером діяльності	Операційні, позареалізаційні	
За моментом визнання	За методом нарахування, за касовим методом	
Управлінський підхід		
За можливістю планування	Планові, позапланові	Забезпечення оперативного контролю за дотриманням умов виконання договірних зобов'язань покупцями, своєчасним погашенням дебіторської заборгованості, сприяння підвищенню ефективності управління підприємством
За можливістю передбачення	Звичайні, надзвичайні	
За впливом інфляційних процесів	Номінальні, реальні	
За центрами відповідальності	Центри доходів, центри прибутків, центри інвестицій	
За регулярністю отримання	Постійні, разові	
За ступенем узагальнення	Загальні, середні	
За ступенем впевненості в отримання	Дійсні, можливі	

Джерело: згруповано за інформацією [6; 8; 9] з авторським доповненням

суб'єкт господарювання отримує у вигляді готівки або, які надходять на рахунок в банку. На противагу їм, негрошові доходи – це активи, які підприємство отримує в обмін на свої товари чи послуги. У цьому випадку, до таких альтернативних форм можуть належати бартерні угоди або ж векселі. Кожна форма має свої переваги та недоліки. Працюючи в умовах нестабільності та невизначеності, компанії все ж надають перевагу грошовій формі оплати за їх продукцію (товари, роботи, послуги) як універсальному та зручному способу. Це можна пояснити тим, що грошові доходи забезпечують можливість розширеного відтворення

виробництва (інвестування в нові ресурси, технології та розвиток), що гарантує стабільне функціонування підприємства. Інші варіанти, хоч і несуть певні переваги, не завжди дають динамічного розвитку, адже є недостатньо ліквідними та передбачають певні ризики. Наприклад, існує можливість несплати за векселем та складність знайти такого контрагента, який потребує саме те, що пропонує окреме підприємство при бартерних угодах.

Зважаючи на те, що доходи від реалізації становлять левову частку у вхідних грошових потоках суб'єкта господарювання, варто висвітлити ще один аспект. Збільшення активу як однієї з умов

щодо визнання доходів може мати на увазі або ж надходження грошових коштів на рахунок підприємства в банку, або збільшення дебіторської заборгованості за продукцію, що відвантажена, проте ще не оплачена. Фактично існує два альтернативних методи: метод нарахування та касовий метод. Застосовуючи метод нарахування, дохід визнається в момент відвантаження продукції покупцю, незалежно від термінів оплати. Цей підхід є характерним для вітчизняних підприємств, слідуючи чинному законодавству. Тим часом як, касовий метод передбачає, що дохід визнається після відвантаження продукції та отримання оплати за неї. Такий формат є оптимальним для суб'єктів малого- та мікропідприємництва, особливо аналізуючи зарубіжний обліковий та податковий досвід [10]. Як зазначає Івахів Ю.О., "... важливим недоліком касового методу є те, що він не дозволяє відображати в облікових реєстрах та фінансовій звітності дохід, який ще не отриманий у вигляді грошових коштів, і взагалі немонетарні статті балансу як товарна дебіторська/кредиторська заборгованості" [11, с. 79]. Це може призвести до спотворення фінансової картини підприємства та не дає користувачам звітності повного уявлення про його реальні фінансові результати. Недарма метод нарахування є ключовим інструментом для реалізації принципу повного

висвітлення даних. Такий формат ґрунтується на тому, що фінансова звітність на основі обліку має містити всебічну та неупереджену інформацію про всі фактичні та потенційні наслідки господарських операцій та подій, які можуть вплинути на прийняття користувачами звітності рішень.

Зрозуміло, що вищезазначена класифікація доходів не є вичерпною, тому може бути або змінена, або доповнена, враховуючи специфіку роботи конкретного бізнесу та потреб обліку, які визначені на окремо взятому підприємстві. Скажімо, валюта отримання доходів, географічні параметри, юридичний статус контрагента, сегментність ринку.

Одночасно з доходами в обліку визнаються та відображаються витрати, що здійснюються паралельно. Принцип нарахування та відповідності доходів і витрат є одним з вагомих правил обліку. Він ґрунтується на тому, що витрати, понесені для отримання доходів, повинні визнаватися у тому ж періоді, що й самі доходи. Витрати можна класифікувати також за окремими ознаками (табл. 2), що допомагає краще зрозуміти їх структуру та призначення.

Згідно з НП(С)БО 16 "Витрати" [12], основні принципи класифікації витрат базуються на функціональній ознаці, яка групує їх за видами діяльності, де вони виникли. Цей базовий

Таблиця 2

Класифікація витрат для належного відображення в обліку та подальшого управління діяльністю

Класифікаційна ознака	Види витрат	Мета класифікації
Бухгалтерський підхід		
За видом діяльності	Витрати операційної діяльності, витрати від здійснення фінансових операцій, витрати інвестиційної діяльності	Поглиблення системи аналітичного обліку витрат, сприяння суттєвому підвищенню рівня інформаційних потоків для цілей управління, посилення системи внутрішнього контролю
За функціями	Виробничі витрати, загальновиробничі витрати, адміністративні витрати, витрати на збут, інші операційні витрати	
За відношенням до виробничого процесу	Основні, накладні	
За ступенем залежності до обсягів виробництва	Постійні, змінні	
За способом віднесення на собівартість окремих видів виробництва	Прямі, непрямі	
За видами витрат	Витрати за економічними елементами, витрати за статтями калькуляції	
За роллю у процесі виробництва	Виробничі, невиробничі	
Управлінський підхід		
За часом виникнення	Очікувані (релевантні), безповоротні (нерелевантні)	Підвищення аналітичності інформації про понесені витрати та створення передумов для задоволення потреб менеджменту підприємства
За можливістю впливу	Контрольовані, неконтрольовані	
За ступенем підтвердження	Дійсні, уявні	
За доцільністю здійснення	Продуктивні, непродуктивні	
За регулярністю понесення	Поточні (постійні), разові	

Джерело: згруповано за інформацією [12; 13] з авторським доповненням

підхід передбачає поділ витрат на наступні основні категорії:

1) виробничі витрати, пов'язані з безпосереднім виробництвом готової продукції (товарів, робіт, послуг), сума яких складає виробничу собівартість;

2) операційні витрати, що пов'язані з основною діяльністю підприємства, але не відносяться до витрат виробництва (адміністративні витрати, витрати на збут та інші операційні витрати);

3) інші витрати діяльності, такі як фінансові витрати, втрати від участі в капіталі, інші витрати (від знецінення вартості фінансових інструментів; втрати від зменшення корисності активів; втрати від неопераційних курсових різниць; собівартість реалізованих фінансових інвестицій; витрати, які виникають при списанні необоротних активів).

Ведення будь-якого бізнесу неминуче пов'язано з витратами. Ці витрати можуть бути як продуктивними, так і непродуктивними. Продуктивні витрати – це ті, які необхідні для здійснення виробничого процесу та досягнення запланованих результатів. Можна сказати, що це ті ж самі витрати за економічними елементами чи статтями калькуляції:

1) *матеріальні витрати* (вартість сировини, матеріалів, комплектуючих, які безпосередньо використовуються у виробництві);

2) *витрати на оплату праці* (заробітна плата працівників, які беруть участь у виробничому процесі та витрати на соціальні заходи);

3) *амортизація* (частина вартості основних засобів, яка переноситься на вартість продукції протягом терміну їх корисного використання);

4) *інші витрати* (витрати на енергоносії, транспорт, оренду приміщень, рекламу).

Непродуктивні витрати – це ті, які не обумовлені технологією виробництва, не є запланованими та виникають внаслідок певних недоліків організації діяльності, порушення технології, браку, невикористання робочого часу, простоїв, псування сировини та матеріалів. Наприклад, штрафи та пені за

несвоєчасну сплату податків та інших зобов'язань, витрати на ремонт обладнання, яке вийшло з ладу через порушення правил експлуатації, витрати на утилізацію бракованої продукції. Коли постає питання оптимізації витрат, необхідно знаходити баланс між економією ресурсів та якістю продукції або надання послуг (рис. 3).

Що стосується прийняття обґрунтованих управлінських рішень на основі облікової інформації, то відповідна класифікація може бути корисною стейкхолдерам для:

1) *оцінки ефективності різних видів діяльності* – керівництво може проаналізувати, які види діяльності генерують найбільше доходів, а які – найменше, що може допомогти прийняти рішення про те, куди інвестувати ресурси та як оптимізувати портфель продуктів та послуг;

2) *оцінки ризиків* – вивчення джерел доходів може допомогти зрозуміти, які фактори можуть вплинути на фінансову стійкість підприємства. Наприклад, якщо значна частина доходів генерується одним клієнтом, то втрата цього контрагента може суттєво вплинути на фінансовий стан;

3) *контролю витрат* – розподіл витрат за статтями, центрами відповідальності або видами діяльності допомагає керівництву відстежити на що спрямовані кошти, визначити найбільш витратні статті та можливо вжити заходи щодо їх оптимізації;

4) *формування собівартості* – групування витрат підприємства за певними категоріями, що відображають їх цільове призначення є надзвичайно важливим для розуміння собівартості продукції, адже саме ці витрати становлять її основу;

5) *планування та прогнозування* – вивчення тенденцій надходження доходів та понесення витрат може створити більш точні та реалістичні задуми та передбачити потреби в ресурсах.

Складність структури і різноманіття процесів формування доходів і витрат передбачає їх розподіл за певними класифікаційними ознаками. Кожна класифікаційна група має своє наукове



Рис. 3. Балансове співвідношення економії ресурсів та якості продукції при оптимізації витрат

Джерело: побудовано авторами за результатами проведеного дослідження

обґрунтування, економічну доцільність та практичний зміст. Використання класифікацій в обліковій практиці та в процесі прийняття управлінських рішень дозволяє: 1) правильно зрозуміти економічну природу доходів і витрат, їх походження; 2) вивчати склад, характер, структуру доходів і витрат; 3) виявляти об'єктивно існуючі групи та процеси формування доходів і витрат, взаємовідносини між їх окремими частинами; 4) оцінювати тенденцію зміни доходів і витрат в часі, акцентувати увагу на важливих аспектах управління та досягати високої ефективності інформаційної підтримки прийняття рішень.

Висновки з проведеного дослідження. Здійснення господарської діяльності, в першу чергу, передбачає прийняття рішень про використання обмежених ресурсів на підприємстві. При цьому, обмеженість ресурсів визначає необхідність їх раціонального розподілу та використання, через реалізацію принципу ефективності. А прийняття рішень визначає цілеспрямованість та альтернативність вибору варіантів. Прийняття рішень та їх реалізація лежать в площині процесів управління підприємством. Його ефективність забезпечує інтеграцію технічних та економічних аспектів діяльності, зв'язує внутрішні ресурси суб'єкта господарювання й зовнішнє середовище, підсилюючи його конкурентоздатність.

Діяльність підприємства – це двосторонній процес, що включає в себе як отримання доходів, так і здійснення витрат. Сутність доходів полягає в тому, що вони відшкодовують витрати та забезпечують отримання прибутку. Прибуток, у свою чергу, є джерелом для збільшення власного капіталу підприємства, що й є його стратегічною метою діяльності та самоціллю. Саме тому постає питання ефективного використання ресурсів та мінімізації витрат, які є ключовими факторами успіху будь-якого підприємства. Необхідність систематизації інформації виступає основою для класифікації доходів і витрат в сфері бухгалтерського обліку та управління. Цей процес групування облікових даних за певними критеріями дозволяє зрозуміти економічну природу та джерела отримання доходів, а також визначити складові понесених витрат. Класифікаційні ознаки повинні враховувати організаційну структуру та особливості виробничого процесу, відображати не тільки теоретичні аспекти формування доходів і витрат, а й практичні. Ефективне застосування класифікації в межах інформаційної моделі повинно забезпечувати контроль відхилень на всіх етапах облікового циклу підприємства.

Перспективним напрямком розвитку інформаційної бази про доходи і витрати підприємства, досягнення її відповідності сучасному світовому рівню є реорганізація традиційної системи бухгалтерського обліку на базі сучасних інформаційних

технологій. При цьому доцільно обґрунтовано підходи до побудови класифікаційних рядів доходів і витрат (з врахуванням галузевих аспектів діяльності). Це надасть можливість формувати деталізовані дані, підвищить своєчасність надання менеджменту підприємства інформації облікового та контрольно-аналітичного характеру.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Яворська Т.І., Соболевська О.О. Теоретичні аспекти сутності доходів та їх класифікація. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2020. № 2(42). С. 101–107.
2. Педченко Н.С., Тітенко Л.В., Мілька А.І., Артюх-Пасюта О.В., Тітенко Ю.А. Сутність та економічний зміст витрат підприємства: сучасний погляд. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2023. Вип. 1(107). С. 29–36.
3. Васильєва В.Г., Семенюк Д.Ю. Облік доходів і витрат: напрями гармонізації міжнародних та національних стандартів бухгалтерського обліку та фінансової звітності. *Економічний простір*. 2019. № 147. С. 128–139.
4. Травін В.В., Камінська Т. Принцип нарахування та відповідності доходів і витрат в системі бухгалтерського обліку. *Вісник ЖДТУ*. 2017. № 4(82). С. 56–59.
5. Прохар Н.В., Ночовна Ю.О. Облік доходів, витрат і фінансових результатів: проблеми теорії та практики : монографія. Полтава : РВВ ПУЕТ, 2011. 257 с.
6. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності": затв. наказом Міністерства фінансів України від 07.02.2013 р. № 73. Дата оновлення 07.11.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text> (дата звернення: 04.06.2024).
7. Дерій В.А. Витрати і доходи підприємств у системі обліку та контролю : монографія. Тернопіль : ТНЕУ, 2009. 272 с. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua> (дата звернення: 09.06.2024).
8. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 15 "Дохід": затв. наказом Міністерства фінансів України від 29.11.1999 р. № 290. Дата оновлення 29.09.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0860-99#Text> (дата звернення: 09.06.2024).
9. Козаченко А.Ю. Доходи суб'єктів господарювання: економічна сутність та класифікація. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. Вип. 6. Т. 2. С. 35–43.
10. Новіков В.В. Спрощена система обліку і звітності: історичний аспект. *Міжнародний науковий журнал "Грааль науки". Секція: фінанси та банківська справа; оподаткування, облік і аудит*. 2023. Вип. 24. С. 107–109.
11. Івахів Ю.О. Облікові методи визнання результатів діяльності підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. Вип. 1. С. 79–83. URL: <https://irbis-nbuv.gov.ua> (дата звернення: 15.06.2024).
12. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 "Витрати": затв. наказом Міністерства фінансів України від 31.12.1999 р. № 318. Дата оновлення 29.09.2020. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text> (дата звернення: 15.06.2024).

13. Чорна М.В., Смірнова П.В., Буріменко Р.М. Управління витратами: навчальний посібник. Харків : ХДУХТ, 2017. 166 с. URL: <https://elibrary.collegesnau.com> (дата звернення: 19.06. 2024).

REFERENCES:

1. Yavorska T.I., Sobolevska O.O. (2020) Teoretychni aspekty sutnosti dokhodiv ta yikh klasyfikatsiia [Theoretical aspects of the essence of income and their classification]. *Zbirnyk naukovykh prats TDATU imeni Dmytra Motornoho (ekonomichni nauky)*, no. 2(42), pp. 101–107.

2. Pedchenko N.S., Titenko L.V., Milka A.I., Artiukh-Pasiuta O.V. & Titenko Yu.A. (2023) Sutnist ta ekonomichnyi zmist vytrat pidpriemstva: suchasnyi pohliad [The essence and economic content of enterprise costs: a modern view]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli*, vol. 1(107), pp. 29–36.

3. Vasylieva V.H., Semeniuk D.Iu. (2019) Oblik dokhodiv i vytrat: napriamy harmonizatsii mizhnarodnykh ta natsionalnykh standartiv bukhhalterskoho obliku ta finansovoi zvitnosti [Accounting of income and expenses: areas of harmonization of international and national standards of accounting and financial reporting]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 147, pp. 128–139.

4. Travin V.V., Kaminska T. (2017) Pryntsyp narahuvannia ta vidpovidnosti dokhodiv i vytrat v systemi bukhhalterskoho obliku [The principle of accrual and matching of income and expenses in the accounting system]. *Visnyk ZhDTU*, no. 4(82), pp. 56–59.

5. Prokhar N.V., Nochovna Yu.O. (2011) *Oblik dokhodiv, vytrat i finansovykh rezultativ: problemy teorii ta praktyky* [Accounting of income, expenses and financial results: problems of theory and practice]: monohrafiia [monograph]. Poltava: RVV PUET. (in Ukrainian)

6. Natsionalne polozhennia (standart) bukhhalterskoho obliku 1 "Zahalni vymohy do finansovoi zvitnosti" : zatv. nakazom Ministerstva finansiv Ukrainy vid 07.02.2013, no. 73. Data onovlennia 17.11.2023.

Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text> (accessed: 04 June 2024).

7. Derii V.A. (2009) *Vytraty i dokhody pidpriemstv u systemi obliku ta kontroliu* [Expenses and income of enterprises in the accounting and control system]: monohrafiia [monograph]. Ternopil: TNEU. (in Ukrainian). Available at: <https://dspace.wunu.edu.ua> (accessed: 09 June 2024).

8. Natsionalne polozhennia (standart) bukhhalterskoho obliku 15 "Dokhid": zatv. nakazom Ministerstva finansiv Ukrainy vid 29.11.1999 r. № 290. Data onovlennia 29.09.2020. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0860-99#Text> (accessed: 09 June 2024).

9. Kozachenko A.Iu. (2021) Dokhody subektiv hospodariuvannia: ekonomichna sutnist ta klasyfikatsiia [Incomes of business entities: economic essence and classification]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 6, ch. 2, pp. 35–43.

10. Novikov V.V. (2023) Sproshchena systema obliku i zvitnosti: istorychnyi aspekt [Simplified accounting and reporting system: historical aspect]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Hraal nauky". Sektsiia: finansy ta bankivska sprava; opodatkuvannia, oblik i audyt*, vol. 24, pp. 107–109.

11. Ivakhiv Yu.O. (2012) Oblikovi metody vyznannia rezultativ diialnosti pidpriemstva [Accounting methods of recognizing the results of the enterprise's activities]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 1, pp. 79–83. Available at: <https://irbis-nbuv.gov.ua> (accessed: 15 June 2024).

12. Natsionalne polozhennia (standart) bukhhalterskoho obliku 16 "Vytraty": zatv. nakazom Ministerstva finansiv Ukrainy vid 31.12.1999 r. № 318. Data onovlennia 29.09.2020. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text> (accessed: 15 June 2024).

13. Chorna M.V., Smirnova P.V., Buhrimenko R.M. (2017) *Upravlinnia vytratamy* [Cost management]: navchalnyi posibnyk. Kharkiv: KhDUKhT. (in Ukrainian). Available at: <https://elibrary.collegesnau.com> (accessed: 19 June 2024) (in Ukrainian)

МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОБЛІКОВОГО ТА КОНТРОЛЬНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ В УПРАВЛІННІ ЛОГІСТИЧНИМИ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF ORGANIZING ACCOUNTING AND CONTROL TOOLS IN THE MANAGEMENT OF LOGISTICS COSTS OF THE ENTERPRISE

Критично оцінено існуючі методичні засади бухгалтерського й управлінського обліку з погляду можливостей забезпечення на їх основі зростаючих інформаційних потреб в процесах управління логістичними витратами підприємства. Обговорено обмеженість дієвості контрольної функції через недостатність аналітичної розрізу даних бухгалтерської системи. Визначено організаційно-методичні проблеми для організації дієвого облікового та контрольного інструментарію в управлінні логістичними витратами підприємства. На основі узагальнення пропонувань в тематичних розробках підходів сформульовано авторський погляд на удосконалення методичних засад обліку та контролю в системі ціле орієнтованого управління логістичними витратами. Аргументовано розвиток методичних підходів в системі управлінського обліку та необхідність розвитку нормативних положень для потреб відображення логістичних витрат у фінансовому обліку.

Ключові слова: підприємство, управління, логістичні витрати, бухгалтерська інформація, методика, організація контролю, функції.

The methods of accounting and management accounting of the logistics costs of the enterprise used in modern practice are critically evaluated from the point of view of the possibilities of providing, on their basis, the growing information needs in management processes. The limited effectiveness of the control function due to the insufficiency of the analytical section of the data generated within the accounting system is discussed. The research was conducted on the basis of the dialectical method of learning phenomena and processes and approaches to theoretical generalization. The methods of observation and comparison were used to discuss the completeness of accounting coverage of the composition of logistics costs, and scientific abstraction for the purpose of a generalized assessment of the compliance of the methodological principles of accounting and internal control parameters for the modern needs of managing this type of costs. It was established that the efficiency and objectivity of these management tools ensure the timely development of preventive measures at the enterprise to optimize logistics costs in terms of responsibility centers and structural units of the enterprise. The use of methodological principles implemented in practice for the organization of accounting and control tools in the management of logistics costs is considered in the study under the projection of productive use by structural units. Information obtained on this basis. Separate aspects of improving the methodological principles of accounting and control in the logistics cost management system have been formulated. It is justified that the emphasis of the formation of operational information about logistics costs should be on the formation of a management accounting system that is adaptive to the specifics of the enterprise. It is argued that in this system it is necessary to deepen the grouping of logistics costs of modern enterprises by centers of responsibility and phases of logistics activity. It was determined that from the point of view of the trends of providing public information about the activities of enterprises (for example, various types of management reports), it becomes necessary to expand the methodology of accounting for logistics costs on balance accounts based on the regulatory introduction of additional sub-accounts to the chart of accounts.

Key words: enterprise, management, logistics costs, accounting information, methodology, organization of control, functions.

УДК 657.1:658.78:656.078(045)

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure79-13>

Яремко І.Й.¹

д.е.н., професор,
завідувач кафедри обліку та аналізу,
Національний університет
«Львівська політехніка»

Куцик П.О.²

д.е.н., професор, ректор,
Львівський торговельно-економічний
університет

Yaremko Ihor

Lviv Polytechnic National University

Kutsyk Petro

Lviv University of Trade and Economics

Постановка проблеми. Побудова ефективної логістичної інфраструктури на підприємстві та її перманентна адаптація до швидко змінюваних суспільно-економічних умов сприяє забезпеченню стабільності його функціонування та підвищення ділової репутації на галузевому ринку. Зростання обсягів логістичних операцій в сучасній економіці вимагає впровадження на підприємствах відповідної системи управлінського інструментарію, дієвість якого значною мірою ототожнюється з повнотою та релевантними параметрами сформованої інформаційної бази на підприємстві. Основним більш-менш формалізованим джерелом забезпечення даними управлінську систему про стан справ у сфері логістичних витрат на підприємстві

виступає згрупована і систематизована інформація бухгалтерського й управлінського обліку.

На теперішній час для більш ефективної інформаційної підтримки управлінських рішень наголошується на потребі адаптації до реальних економічних умов всієї існуючої системи інформаційного забезпечення, в т.ч. аргументується необхідність вирішити «дискусійні питання з обліку логістичних витрат» [1]. Сучасне управління логістичними витратами також потребує організації на підприємстві дієвого механізму контролю за ними, превентивна функція якого спрямовується на скорочення витрат за місцями їх виникнення. Вирішення реально існуючої на практиці і визнаної в науковому середовищі облікової проблематики

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3556-0609>

² ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5795-9704>

«забезпечить можливість створення інформаційної бази для формування випереджувальних управлінських рішень й розробки адекватних змінюваним умовам організаційних і контрольних заходів» [2]. Наведене зумовлює актуалізацію теоретико-прикладних розробок, пов'язаних з удосконалення облікової методики і організацією внутрішнього контролю в системі управління логістичними витратами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій показує, що у розглядуваній сфері і надалі залишаються проблемні аспекти бухгалтерської методики стосовно відображення логістичних витрат, що, у свою чергу, інформаційно понижує можливості контролю за раціональністю їх здійснення. В дослідженнях і публікаціях за цією тематикою пропонуються різні напрямки адаптації облікової і контрольної функцій в управлінні витратами на логістику. В більшості досліджень наголошується на потребі формалізації статей у блоці «логістичні витрати» і на цій основі проводити подальші кроки удосконалення бухгалтерської методики, відповідної потребам сучасної практики.

У публікації, спрямованій на адаптацію обліку витрат для сучасної системи управління логістичною діяльністю підприємства, В. Дерій та І. Лукановська аргументують потребу чіткого окреслення «суті та місця логістичних витрат у загальних витратах підприємства» з розглядом «можливостей за сучасної бухгалтерської стандартизації відокремити логістичні витрати від інших (не логістичних) витрат підприємства» [1]. У цьому контексті З. Задорожний та А. Грицишин порушили існуючу проблематику стосовно вироблення відповідної до умов діяльності вітчизняних підприємств класифікації логістичних витрат для цілей бухгалтерського обліку [3]. У дослідженні А. Левкович, як і в багатьох інших тематичних розробках, аргументується потреба першочергового «виокремлення логістичних витрат за центрами відповідальності (центрами виникнення витрат)». Багато інших авторів також дотримуються подібної позиції, що саме такий підхід «надалі стане основним підґрунтям для організації оперативного обліку, аналізу, контролю й прийняття управлінських рішень» [4, с. 153].

При вирішуванні питань методичного характеру науковцями розглядаються різні підходи до удосконалення обліку логістичних витрат, зокрема пропонуються варіативні методи акумуляції інформації про такий вид витрат. Наприклад, О. Фоміна та Р. Августова пропонують витрати такого виду обліковувати на окремому субрахунку 239 «Логістична діяльність» (із застосуванням рахунків аналітичного обліку третього і четвертого порядку) [5, с. 296]. Л. Медвідь і А. Медвідь аргументують доцільність введення в бухгалтерську систему синтетичного рахунка (рахунка першого

порядку) 86 «Логістичні витрати», а деталізацію інформації на цьому рахунку пропонується здійснювати шляхом виокремлення наступних субрахунків: 861 «Логістичні витрати постачання»; 862 «Логістичні витрати процесу виробництва»; 863 «Логістичні витрати процесу збуту» [6, с. 60]. В. Плиса, З. Плиса та Я. Рудніцькі для підвищення рівня оперативності реагування на поведінку логістичних витрат пропонують «до синтетичного рахунку 91 «Загальноновиробничі витрати» запровадити сім аналітичних рахунків за центрами їх виникнення, згрупувавши їх в окремий субрахунок 911 «Логістичні витрати на організацію виробництва та управління ним» [2].

В тематичних розробках розглядається побудова різного типу інформаційного масиву в бухгалтерській системі. Відзначимо варті уваги наступні публікації, спрямовані на дослідження логістичних витрат як об'єктів обліку та контролю: О. Завитій, Т. Дідоренко, Л. Кондрюк [7], К. Мельникової [8] і Я. Клевець [9]. В розробках науковців взаємопов'язано розглядається значимість удосконалення методики обліку логістичних витрат з її проекцією на впровадження у практику дієвого механізму контролю на основі розширеної бухгалтерської інформації.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета дослідження полягає у розкритті існуючих методичних проблем для організації відповідного для сучасної практики облікового та контрольного інструментарію в управлінні логістичними витратами та формулюванні окремих аспектів їх удосконалення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Логістична діяльність на сучасному підприємстві розглядається складною організаційно завершеною (структурованою) економічною системою. Цей вид діяльності складається із взаємопов'язаних і взаємозалежних у єдиному процесі елементів управління матеріальними і супутніми їм потоками, сукупність і функціонування яких об'єднані внутрішніми цілями організації бізнесу [10, с. 115]. Синтезована й узагальнена в досяжному за існуючої методики аналітичному розрізі інформація про логістичні витрати формується в системі фінансового та управлінського обліку. Згрупована відповідно до специфіки діяльності підприємства та впровадженій у ньому управлінської системи, бухгалтерська і контрольна інформація покладається в основу процесів прийняття управлінських рішень стосовно логістичних витрат. Проте, «головна проблема полягає в тому, що в нормативних відносно бухобліку витрат відсутні підходи ідентифікації тих витрат, які пов'язані з логістичними процесами» [11].

На основі бухгалтерської інформації організується діяльність служби внутрішнього контролю, функції якого передусім спрямовані на підвищення

системи операційного управління раціональністю й ефективністю логістичних витрат. Вважається, що оперативність і об'єктивність цих управлінських інструментів забезпечує своєчасність розроблення на підприємстві превентивних заходів для оптимізації логістичних витрат в розрізі центрів відповідальності й структурних одиниць підприємства. Обґрунтованість використання впроваджених у практику методичних засад для організації облікового та контрольного інструментарію в управлінні логістичними витратами розглядаються під проекцією продуктивного використання структурними підрозділами, отриманої на цій основі інформації. До уваги береться і відповідність аналітичного розрізу бухгалтерської і контрольної інформації для можливої взаємодії низовик ланок управління, які виконують різні функції в логістичних операціях.

Функціональна роль обліку і контролю розглядається в можливостях забезпечення на їх основі ефективної інформаційної комунікації та координації структурних підрозділів підприємства. Раціонально використана управлінською системою інформація, сформована в системі цих управлінських інструментів, сприяє запобіганню відволіканню оборотного капіталу в надмірні запаси і дебіторську заборгованість. В розвиток наведеного відзначимо, що оперативний аналіз даних про постачальників і покупців (ціни, розрахункова відповідальність) допомагає вибрати кращих контрагентів і укласти на цій основі більш вигідні угоди стосовно каналів набуття і збуту товарів.

Удосконалення методичних засад обліку логістичних витрат розглядається, виходячи не тільки з принципу поглибленої ідентифікації окремих складових, але й з огляду на передумови організації відокремленого (ціле орієнтованого) управлінського обліку. У такого типу обліково-контрольній системі передбачається відображення у внутрішньо управлінських звітах оперативної інформації про логістичні витрати за їх видами і місцями виникнення. Оперативна і достовірна інформація об'єктивно виступає запорукою подальшої оцінки ефективності логістичних витрат. З такої точки зору акцент удосконалення методичного арсеналу ставиться на своєчасному збиранні, обробці та використанні інформації про логістичні витрати у сфері прийняття рішень щодо управління логістичними витратами.

В системі управлінського обліку важливо виробити методичний інструментарій для розрізнення логістичних витрат за ступенем урегульованості (регульовані, нерегульовані) з боку менеджерів підприємства та ступенем оперативного контролю (контрольовані, неконтрольовані). Разом з тим, більшістю теоретиків і практиків дотримується позиція, що базовою основою при організації адаптивної до сучасних управлінських потреб

ціле орієнтованої бухгалтерської методики слід покладати фактор можливостей виокремлення інформації про логістичні витрати за центрами відповідальності (об'єктами їх виникнення), які являють собою організаційні одиниці на підприємстві у сфері логістичної діяльності.

Традиційна практика віднесення транспортно-заготівельних витрат до складу логістичних і наступні методи їх списання на собівартість придбаних матеріальних цінностей все ж потребує деяких корекцій з огляду на перманентно змінюване ціноутворення. Для більш чіткої формалізації облікових даних про структуру логістичних витрат потребують уточнення існуючі на практиці методи розподілу частки такого типу витрат, зокрема в розрізі господарських процесів постачання, виробництва і збуту. Питання стосуються застосування коефіцієнта розподілу логістичних витрат, який для різних підприємств слід розглядати індивідуальним і зафіксованим в його обліковій політиці.

Надмірне узагальнення бухгалтерської інформації про логістичні витрати перш за все пов'язуються з тим, що у плані рахунків передбачено лише один рахунок – 93 «Витрати на збут». Зібрана за такою методикою інформація не розкриває структури й обсягу логістичних витрат і, відповідно, не забезпечує у повному обсязі потреби управлінських підрозділів. В тематичних розробках наводяться раціональні пропозиції стосовно необхідності аналітичної деталізації даних цього рахунка на інших рахунках. Аргументується доцільність виокремлення інформаційних потоків (розвиток аналітичного обліку) про витрати такого характеру у складі рахунку 92 «Адміністративні витрати» субрахунком «Витрати на адміністрування логістичних процесів».

У реальній практиці необхідною стає інформація про витрати окремих структурних підрозділів, що задіяні у логістичних процесах підприємства, тобто йдеться про ведення обліку в розрізі таких об'єктів. Базові засади організації обліку логістичних витрат можуть розглядатися з проекції їх поділу за відношенням до логістичної системи підприємства: витрати на постачання (управління замовленнями, управління процесами транспортування й видатки на організацію складської діяльності тощо). Незважаючи на різноманітні пропозиції, методичний арсенал обліку логістичних витрат повинен виходити з впровадженої на підприємстві вертикальної структури управління та концепції управління витратами. Він також повинен відповідати нормативним бухгалтерським процедурам узагальнення об'єктів і процесів та формування інформаційних потоків.

У практиці управління провідних компаній світу управлінський облік логістичних витрат інтегрований у загальну інформаційну систему, яка

охоплює стадії планування, нормування й оцінювання. Практика показує дієвість такого підходу, оскільки він забезпечує можливість оперативного реагування на будь-які порушення в системі логістичної діяльності підприємства. В сучасній практиці широко використовується інформаційна підтримка управлінських процесів, а тому необхідно виокремлювати «витрати на інформатизацію (процеси узагальнення логістичних витрат) та створення і функціонування загальної управлінської інформаційної логістичної системи» [12]. Рационально побудований на підприємстві механізм формування аналітичної інформації створює передумови для отримання в бухгалтерському контурі додаткової інформації про логістичні витрати.

Створення ефективного середовища з обробки інформації для підвищення ефективності управління логістичними витратами зумовлює потребу удосконалення всієї роботи з підготовки й обробки первинної інформації, що насамперед стосується ідентифікації логістичних витрат для цілей розширення параметрів управлінського обліку цього об'єкта. На практиці це можна забезпечити шляхом використання програмного забезпечення. Наприклад використання програмного комплексу «Бест», який за своїми параметрами і технічними можливостями є повнофункціональною системою. Це програмне забезпечення оперативного та бухгалтерського обліку з базовим принципом поповнення даних у версії «Бест-5» містить модуль «Контролінг», що відповідає потребам управління логістичними витратами на різних рівнях.

Сітьовий комплекс «Галактика» є системою у якій передбачено охоплення всього спектра типових виробничо-економічних функцій з орієнтацією на підтримку загального процесу управління підприємством. Використання в цьому програмному забезпеченні модуля «Контролінг» створює можливість розрахунку кількох варіантів цін ресурсів, підтримку кількох варіантів калькулювання, у т. ч. калькулювання логістичних витрат. Відзначимо і програмний комплекс для планування та аудиту маркетингу Sales Expert з його націленістю на управління системою збуту продукції. Наявність в цьому програмному забезпеченні алгоритмів розподілу непрямих витрат, формування інформації за критерієм неповної собівартості та можливості застосування альтернативних схем розподілу непрямих витрат, дають змогу виокремити склад логістичних витрат в поглибленому аналітичному розрізі.

Акцент формування оперативної інформації про логістичні витрати ставиться на сформованій адаптивній до специфіки підприємства системі управлінського обліку. У ній виникає необхідність групування логістичних витрат сучасних підприємств за центрами відповідальності та фазами

логістичної діяльності. З точки зору публічної інформації (наприклад, різного типу звіти про управління) розширення методики обліку логістичних витрат слід розглядати в напрямку їх відображення на балансових рахунках на основі нормативного введення до плану рахунків додаткових субрахунків.

Висновки з проведеного дослідження. В управлінні логістичними витратами значима роль відводиться системі бухгалтерського обліку та контрольній діяльності як інструментарію підтримки раціональних управлінських рішень на всіх ієрархічних рівнях управління. Відповідність управлінським потребам інформаційних потоків обліку і контролю залежить від адекватності впроваджених у практику методичних засад. Сучасна облікова методика та організація контрольних процесів стосовно логістичних витрат носять надмірно узагальнений підхід до їх відображення.

Подальший розвиток методичних підходів у системі управлінського обліку доцільно розглядати з точки зору більш конкретизованого виділення прямих та непрямих витрат за центрами відповідальності, що дасть змогу в оперативному режимі посилити функцію внутрішньогосподарського контролю. Тенденції розширення публічної інформації про діяльність підприємств (наприклад, різного типу звіти про управління) вимагають і формалізації розширеної методики обліку логістичних витрат, побудову якої слід розглядати в напрямку їх відображення на балансових рахунках на основі нормативного введення до плану рахунків додаткових субрахунків.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Дерій В., Лукановська І. Облік витрат у системі управління логістичною діяльністю підприємства. *Економічний аналіз*. 2020. Том 30. № 1. Ч. 2. С. 24–30. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2020.01.02.024>
2. Плиса В., Плиса З., Рудніцькі Я. Бухгалтерський облік логістичних витрат на організацію виробництва та управління ним в обліково-аналітичному забезпеченні мікрологістичної системи. *Socio-Economic Relations in the Digital Society*. 2022. № 3(45). С. 41–51. DOI: <https://doi.org/10.55643/ser.3.45.2022.468>
3. Задорожний З., Грицишин А. Логістичні витрати та їх класифікація. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2017. Вип. 2. С. 109–117. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vtneu_2017_2_11
4. Левкович А.В. Облік і контроль логістичних витрат у системі управління логістичною діяльністю підприємства. *Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна*. 2015. Вип. 49. С. 146–155. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlca_ekon_2015_49_29
5. Фоміна О.В., Августова О.О. Облік логістичних витрат для цілей управління. *Бізнес Інформ*. 2019. № 4. С. 294–299. URL: https://www.businessinform.net/article/?year=2019&abstract=2019_4_0_294_299

6. Медвідь Л.Г., Медвідь А.В. Організаційно-методичне забезпечення обліку логістичних витрат. *Підприємство і торгівля*. 2016. Вип. 20. С. 53–63. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Torg_2016_20_13

7. Завитий О., Дідоренко Т., Кондрюк Л. Логістичні витрати виробничих підприємств як об'єкти обліку та контролю. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2019. № 1–2. С. 49–73. URL: <http://ibo.tneu.edu.ua/index.php/ibo/article/view/403/0>

8. Мельникова К.В. Особливості обліку логістичних витрат на підприємствах. *Бізнес Інформ*. 2013. № 5. С. 242–246. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_5_44

9. Клевець Я.В. Оптимізація логістичних витрат на виробничому підприємстві. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2018. № 12. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/130940>

10. Смирнов І.Г., Смирнов І.Г., Косарева Т.В. Транспортна логістика. Київ : ЦУЛ, 2013. 224 с.

11. Сумець О.М. Логістичні витрати підприємств олійно-жирової галузі: формування та оцінювання : монографія. Харків : Вид-во НУА, 2017. 243 с.

12. Медвідь Л.Г., Воронко Р.М., Редченко К.І. Класифікація логістичних витрат торговельних підприємств у підсистемі управлінського обліку. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2022. № 70. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-70-05>

REFERENCES:

1. Derii V., Lukanovska I. (2020). Oblik vytrat u systemi upravlinnia lohistrychnoiu diialnistiu pidpriemstva [Cost accounting in the logistics management system of the enterprise]. *Ekonomichniy analiz*. Tom 30. № 1. Ch. 2, pp. 24–30. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2020.01.02.024>

2. Plysa V., Plysa Z., Rudnitski Ya. (2022). Bukhhalterskyi oblik lohistrychnykh vytrat na orhanizatsiiu vyrobnytstva ta upravlinnia nym v oblikovo-analitychnomu zabezpechenni mikrolohistrychnoi systemy [Accounting of logistics costs for the organization of production and its management in the accounting and analytical support of the micrologistics system]. *Socio-Economic Relations in the Digital Society*. № 3(45), pp. 41–51. DOI: <https://doi.org/10.55643/ser.3.45.2022.468>

3. Zadorozhnyi Z., Hrytsyshyn A. (2017). Lohistrychni vytraty ta yikh klasyfikatsiia [Logistics costs and their classification]. *Visnyk Ternopil'skoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, vol. 2, pp. 109–117. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vtneu_2017_2_11

4. Levkovich A.V. (2015). Oblik i kontrol lohistrychnykh vytrat u systemi upravlinnia lohistrychnoiu diialnistiu pidpriemstva [Accounting and control of logistics costs in the logistics management system of the enterprise]. *Visnyk Lvivskoi komertsii akademii. Seriya ekonomichna*, vol. 49, pp. 146–155. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlca_ekon_2015_49_29

5. Fomina O.V., Avhustova O.O. (2019). Oblik lohistrychnykh vytrat dlia tsilei upravlinnia [Accounting for logistics costs for management purposes]. *Biznes Inform*, № 4, pp. 294–299. Available at: https://www.businessinform.net/article/?year=2019&abstract=2019_4_0_294_299

6. Medvid L. H., Medvid A. V. (2016). Orhanizatsiino-metodychne zabezpechennia obliku lohistrychnykh vytrat [Organizational and methodical support for accounting of logistics costs]. *Pidpriemnytstvo i torhivlia*, vol. 20, pp. 53–63. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Torg_2016_20_13

7. Zavytii O., Didorenko T., Kondriuk L. (2019). Lohistrychni vytraty vyrobnychykh pidpriemstv yak obiekty obliku ta kontroliu [Logistic costs of production enterprises as objects of accounting and control]. *Instytut bukhhalterskoho obliku, kontrol ta analiz v umovakh hlobalizatsii*, № 1–2, pp. 49–73. Available at: <http://ibo.tneu.edu.ua/index.php/ibo/article/view/403/0>

8. Melnykova K.V. (2013). Osoblyvosti obliku lohistrychnykh vytrat na pidpriemstvakh [Peculiarities of accounting for logistics costs at enterprises]. *Biznes Inform*, № 5, pp. 242–246. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_5_44

9. Klevets Ya.V. (2018). Optyimizatsiia lohistrychnykh vytrat na vyrobnychomu pidpriemstvi [Optimization of logistics costs at the production enterprise]. *Aktualni problemy ekonomiky ta upravlinnia*. № 12. Available at: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/130940>

10. Smyrnov I.H., Smyrnov I.H., Kosareva T.V. (2013). Transportna lohistryka [Transport logistics]. Kyiv : TsUL, 224 p.

11. Sumets O. M. (2017). Lohistrychni vytraty pidpriemstv oliino-zhyrovoyi haluzi: formuvannia ta otsiniuvannia : monohrafiia [Logistic costs of enterprises in the oil and fat industry: formation and evaluation: monograph]. Kharkiv : Vyd-vo NUA, 243 p.

12. Medvid L.H., Voronko R.M., Redchenko K.I. (2022). Klasyfikatsiia lohistrychnykh vytrat torhovelynykh pidpriemstv u pidsystemi upravlinskoho obliku [Classification of logistics costs of trade enterprises in the management accounting subsystem]. *Visnyk Lvivskoho torhovelnno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. № 70. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-70-05>

РОЗДІЛ 4. ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА, СТРАХУВАННЯ ТА ФОНДОВИЙ РИНОК

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФІНАНСУВАННЯ ЗАКЛАДІВ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ

PATHS TO IMPROVING THE EFFICIENCY OF FUNDING PROFESSIONAL EDUCATION IN UKRAINE

У статті розглянуто ефективність фінансування закладів професійної освіти в Україні. Фінансування професійної підготовки кваліфікованих робітників в Україні відбувається за рахунок коштів державного або місцевих бюджетів. Наведені статистичні дані дозволили зробити наступні висновки: витрати бюджету на професійну освіту щорічно зростають при зменшенні кількості учнів. Основні проблеми функціонування професійної освіти є погана матеріально-технічна база закладів професійної освіти, низька ефективність управління цими закладами, зміст та якість професійної освіти не відповідають вимогам сучасного ринку праці. Підвищити якість кваліфікації випускників закладів професійної освіти можливо через впровадження механізмів стимулювання роботодавців до участі в освітньому процесі; створення умов для розвитку дуальної форми здобуття освіти; популяризацію професійної освіти серед населення.

Ключові слова: заклади професійної освіти, запити ринку праці, витрати бюджету на професійну освіту, фінансування дуальної освіти, профорієнтаційна робота.

The article explores the efficiency of funding professional education institutions in Ukraine. Indicators such as economy, productivity, and effectiveness can be applied to measure the socio-economic efficiency of educational activities. Funding for training qualified workers in Ukraine is done through state or local budget funds. Additionally, professional education institutions can independently receive additional funding from funds received for training qualified workers beyond the state order under contracts concluded with legal and natural persons. The statistical data presented allowed for the following conclusions: budget expenditures on professional education increase annually while the number of students decreases. The main problems of professional education functioning are the poor material-technical base of professional education institutions, the low efficiency of managing these institutions, and the content and quality of professional education not meeting the requirements of the modern labour market. However, the critical advantage of professional education is its flexibility and quick response to labour market demands. Education can take place both on a full-time and part-time basis. Improving the quality of graduates from professional education institutions is possible through the establishment of a system of professional qualifications and the creation of a unified educational environment for professional education, the implementation of mechanisms to incentivize employers to participate in the educational process, creating conditions for the development of dual forms of education; popularizing professional education among the population, planning professional development and careers. Dual education was introduced in Germany in the last century in a ratio of "30% theory, 70% practice." The economy provides 73% of dual education funding in Germany. During the 2- to 3-year training period, employers get to know their students well and can better assess their suitability for the enterprise. The school education program in Ukraine needs reform to increase the share of career guidance work and opportunities for students in graduating classes to intern at companies. School education should develop practical skills to help students adapt to employer demands and determine their future profession.

Key words: professional education institutions, labour market demands, budget expenditures on professional education, funding for dual education, career guidance work.

УДК 377.35

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct79-14>

Абубекерова А.З.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри міжнародних відносин,
управління та адміністрування,
Запорізький інститут економіки
та інформаційних технологій

Abubekerova Albina

Zaporizhzhya Institute of Economics
and Information Technologies

Постановка проблеми. Демографічні зміни в Україні створюють ризик збільшення дефіциту кваліфікованих кадрів. В умовах складного економічного стану гостро відчуваються диспропорції на ринку праці: потреба у робочій силі зростає разом з відновленням економіки, а активність шукачів роботи скоротилась. Якість професійної освіти не відповідає вимогам сучасного ринку праці та потребує оптимізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання ефективності фінансування закладів професійної освіти вивчали такі вчені, як: О.Ю. Анісімова, Г.М. Терещенко [1], В.В. Близнюк [2], І.С. Каленюк, О.С. Падалка [3], В.І. Усик [4]. Водночас аспекти підвищення ефективності

бюджетного фінансування закладів професійної освіти за рахунок активного залучення бізнесу до освітнього процесу потребують додаткового дослідження.

Постановка завдання. Дослідження шляхів підвищення ефективності фінансування закладів професійної освіти, що сприятиме покращенню якості навчання та забезпеченню стійкого розвитку освітніх установ.

Виклад основного матеріалу дослідження. Глобалізація економіки та технологічний прогрес впливають на структурні трансформації в економіки України, в тому числі і на ринок праці. Диджиталізація процесів виробництва потребує від працівників якісно нових навичок та вмінь, таких

як багатофункціональність, креативність, гнучкість та здатність до саморозвитку. Отже сучасна система професійної освіти повинна змінюватися у відповідності до вимогам, які ставить бізнес до кваліфікованих працівників та бути більш практикоорієнтованою.

Вимірювання соціально-економічної ефективності освітньої діяльності потребує чіткого визначення основних категорій і величин, необхідних для її обчислення. Ними можуть бути: економічність, продуктивність і результативність. Економічність – характеризує витратну, ресурсну сторону ефективності. Згідно з цим критерієм витрати повинні бути мінімально можливими. Продуктивність – це співвідношення обсягів продукції або послуг із величиною витрат на їх виробництво. Результативність характеризує відповідність витрат і досягнутих результатів конкретним цілям. Якщо в ході оцінювання продуктивності увага концентрується на окупності витрат, то в процесі аналізу результативності – скоріше на мірі відповідності одержаних результатів певним потребам суспільства [3, с. 41].

Згідно з Законом України «Про професійну (професійно-технічну) освіту» фінансування професійної підготовки кваліфікованих робітників (первинної професійної підготовки, професійного (професійно-технічного) навчання, у тому числі перепідготовки чи підвищення кваліфікації робітників), соціальний захист здобувачів освіти та педагогічних працівників у державних або комунальних закладах професійної (професійно-технічної) освіти, у межах обсягів державного та/або регіонального замовлення, здійснюються на нормативній основі за рахунок коштів державного або місцевих бюджетів.

Обсяги бюджетного фінансування державних закладів професійної (професійно-технічної) освіти та установ професійної (професійно-технічної) освіти не можуть зменшуватися або припинятися за наявності інших джерел фінансування.

Додатковими джерелами фінансування закладу професійної (професійно-технічної) освіти є кошти, одержані за: професійну підготовку кваліфікованих робітників (первинну професійну підготовку) понад державне замовлення, професійне (професійно-технічне) навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації робітників відповідно до договорів, укладених з юридичними та фізичними особами; надання додаткових платних освітніх та інших послуг, перелік яких визначається Кабінетом Міністрів України [5].

Статистичні дані дозволяють проаналізувати витрати бюджету на підготовку кадрів та визначити кількість отримувачів професійної (професійно-технічної) освіти в Україні.

Основні проблеми функціонування професійної (професійно-технічної) освіти визначені в Національній економічній стратегії на період до 2030 року:

- мережа закладів професійної (професійно-технічної) освіти потребує оптимізації відповідно до потреб регіональних ринків праці;
- матеріально-технічна база закладів професійної (професійно-технічної) освіти потребує суттєвого оновлення;
- ефективність управління закладами професійної (професійно-технічної) освіти є низькою;
- зміст та якість професійної (професійно-технічної) освіти не повною мірою відповідають вимогам сучасного ринку праці та потребам особистості;
- суспільний стереотип другорядності, неперестигності професійної (професійно-технічної) освіти відштовхує потенційних вступників [8].

Для відбудови країни в майбутньому будуть потрібні кваліфіковані спеціалісти, навчання яких здатні забезпечити заклади професійної освіти. Важливою перевагою професійної освіти є її гнучкість та швидка реакція на запити ринку праці: нині пройти навчання в закладах можуть не

Таблиця 1

Структура та динаміка витрат зведеного бюджету на професійну (професійно-технічну) освіту в Україні за 2013–2021 роки, млн. грн.

Рівень бюджету	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Державний	1418,3	1321,2	124,6	130,4	192,5	283,6	356,0	392,5	459,9
пит. вага, %	22,30	22,45	2,02	2,11	2,33	2,83	3,29	3,41	3,24
Обласний	4941,5	4564,1	6046,6	2564	5583,2	6916,1	7479,5	8168,8	9434,5
пит. вага, %	77,70	77,55	97,98	41,47	67,44	69,13	69,15	70,94	66,53
Територіальних громад	-	-	-	3487,9	2503,2	2804,3	2980,2	2954,6	4285,8
пит. вага, %	0,00	0,00	0,00	56,42	30,24	28,03	27,55	25,66	30,22
Всього	6359,8	5885,3	6171,2	6182,3	8278,9	10004,0	10815,7	11515,8	14180,3
пит. вага, %	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Кількість учнів, тис. осіб	391,2	315,6	304,1	285,8	269,4	255,0	245,8	246,9	250,3
Витрати на 1 учня, грн	16257	18648	20293	21632	30731	39231	44002	46642	56653

Джерело: побудовано автором на основі статистичних даних [6; 7]

лише вчорашні випускники шкіл, а й дорослі, які хочуть підвищити кваліфікацію або змінити професію. Навчання може відбуватися як за повним, так і за скороченим циклом. Тож здобуття професії може тривати від кількох місяців до 3–4 років (для тих, хто одночасно з професією здобуває повну загальну середню освіту). Після цього людина має можливість працевлаштуватися й заробляти реальні кошти [9].

Але на сьогодні залишаються питання до якості кваліфікації випускників закладів професійної освіти, а саме до можливості самостійної професійної діяльності на перших робочих місцях, що відповідають здобутій освіті. Проявами проблеми є:

– неготовність випускників працювати за фахом;

– незадоволеність ринку праці якістю освіти, що призводить до потреби у додатковому навчанні на робочому місці;

– низький рівень роботи закладів освіти, включаючи неефективне використання бюджетних коштів, про що свідчить надмірно велика частка випускників закладів освіти, які не працюють (часто взагалі не планують працювати) за здобутими професіями;

– встановлення вимог до наявності досвіду самостійної професійної діяльності (стажу роботи) у випускників закладів освіти, які влаштовуються на роботу вперше [10].

Вищезазначені проблеми вказують на неефективне використання бюджетних коштів та

потребують подальшого реформування системи професійної освіти в Україні. Кадрове забезпечення регіональної економіки робочою силою середнього кваліфікаційного рівня потребує збалансованого та гармонійного розвитку двох взаємопов'язаних ринків – ринку праці, що забезпечує попит на кваліфікованих робітників, та ринку послуг професійної освіти, що забезпечуватиме пропозицію. У сучасній системі професійної освіти та на національному ринку праці спостерігається дисбаланс трьох факторів – попиту на професійну освіту з боку населення, потреби у кваліфікованих кадрах реального сектора економіки і пропозиції фахівців, підготовлених у закладах професійно-технічної і вищої освіти [2, с. 4].

Економіка країни гостро відчуває дефіцит кваліфікованих кадрів. Враховуючи значні обсяги міграції населення за кордон, ринок праці вже найближчим часом зіткнеться з дефіцитом робочої сили. Найбільший попит на ринку праці на представників робітничих професій та сфери торгівлі.

Найбільше вакансій роботодавцями було подано для працевлаштування:

– кваліфікованих робітників з інструментом – 21% всіх поданих вакансій (швачка, електромонтер з ремонту та обслуговування електроустаткування, слюсар-ремонтник, слюсар-сантехнік, електрогазозварник, слюсар з ремонту колісних транспортних засобів, пекар, столяр, маляр). Кількість шукачів роботи за цими професіями менша, ніж кількість вакансій, тобто маємо дефіцит кадрів на ринку труда за цим напрямком;

Таблиця 2

Кількість вакансій та чисельність шукачів роботи, зареєстрованих в Державній службі зайнятості станом на 1 липня 2024 року

У розрізі професій	Кількість вакансій		Чисельність шукачів роботи		з них, мали статус безробітного,	
	Одиниць	Пит. вага, %	осіб	Пит. вага, %	осіб	Пит. вага, %
Законодавці, вищі державні службовці, керівники, менеджери (управителі)	3 758	6	10 518	8	9 048	8
Професіонали	8 568	14	12 136	9	8 571	8
Фахівці	6 900	11	13 713	10	10 590	10
Технічні службовці	3 360	5	10 147	7	9 122	8
Працівники сфери торгівлі та послуг	9 363	15	29 676	22	26 253	24
Кваліфіковані робітники сільського та лісового господарств, риборозведення та рибальства	941	2	4 815	4	4 375	4
Кваліфіковані робітники з інструментом	12 837	21	11 278	8	9 216	8
Робітників з обслуговування, експлуатації устаткування та машин	9 270	15	15 961	12	13 532	12
Найпростіші професії	7 420	12	20 027	15	18 173	16
Особи без професії	X	X	9 104	7	1 827	2
Усього	62 417	100	137 375	100	110 707	100

Джерело: побудовано автором на основі статистичних даних [11]

– робітників з обслуговування, експлуатації устаткування та машин – 15% (водій, оператор/машиніст, котельні, токар, тракторист, оператор заправних станцій, дорожній робітник, машиніст екскаватора, водій навантажувача, фрезерувальник, оператор верстатів, машиніст крана);

– працівників сфери торгівлі та послуг – 15% (продавець продовольчих та непродовольчих товарів, продавець-консультант, кухар, охоронець, офіціант, бармен, бариста, молодша медична сестра, соціальний робітник, перукар);

– професіоналів – 14% (вчитель, вихователь, фармацевт, лікар загальної практики-сімейний лікар, інженер, практичний психолог).

Державно-приватне партнерство у сфері професійної освіти дає можливість суттєво покращити якість підготовки в закладах професійної освіти кваліфікованих робітників та побудувати зв'язок з ринком праці через:

– формування системи професійних кваліфікацій та створення єдиного освітнього середовища професійної (професійно-технічної) освіти;

– впровадження механізмів стимулювання роботодавців до участі в освітньому процесі;

– створення умов для розвитку дуальної форми здобуття освіти;

– визнання неформальної та інформальної освіти, повних і часткових професійних кваліфікацій;

– популяризацію професійної (професійно-технічної) освіти серед дітей, молоді, дорослих, планування професійного розвитку та кар'єри [12].

Для зменшення витрат бюджету на фінансування професійної освіти та підвищення власних надходжень закладів освіти необхідно збільшити кількість закладів які пропонують дуальну форму здобуття професійної освіти. Батьківщиною дуальної освіти вважають Німеччину, яка запровадила навчання у пропорції «30% теорії, 70% – практики» ще в минулому сторіччі. Далі цей підхід запозичили в Європі, Канаді, Південній Кореї та Китаї [13].

Аналогічно розподілу обов'язків щодо організації та реалізації, витрати на професійну освіту та навчання на виробництві також розподіляються між залученими учасниками (федерація, землі та економіка). Майже три чверті фінансування (73%) забезпечує економіка, 23,7% – федерація і землі, а решту (3,3%) – Федеральна служба зайнятості. Федеральна служба зайнятості проводить активну та пасивну політику ринку праці в Німеччині. В основному вона фінансується за рахунок страхових внесків працівників. Крім того, Федеральна служба зайнятості отримує державну субсидію. Підприємства мають вагомі причини для інвестування в систему професійної освіти та навчання на виробництві, незважаючи на витрати, які вони несуть. Головною перевагою є їхнє право голосу в

розробці змістовного наповнення навчання. У ході навчання, яке триває від 2 до 3 років, вони добре знайомляться зі своїми учнями і можуть краще оцінити, чи підходять вони для підприємства та команди [14, с. 32].

Формування позитивного ставлення до праці з використанням активних методів навчання необхідно здійснювати ще на стадії профорієнтаційної роботи з учнями шкіл. Необхідно збільшити кількість годин профорієнтаційної роботи та надати можливість проходження практики на підприємстві для учнів випускних класів. Шкільна освіта повинна розвивати практичні навички, які допоможуть учням стати більш адаптивними до вимог роботодавців та при визначенні майбутньої професії.

Висновки з проведеного дослідження. Підвищення ефективності фінансування закладів професійної освіти в Україні можливо за рахунок забезпечення багатоканального фінансування закладів професійної (професійно-технічної) освіти, а саме: залучення до фінансування підприємств, які потребують на сьогодні кадри адаптовані до специфіки їхньої діяльності, через дуальну форму навчання. Держава повинна надати податкові пільги цим підприємствам та можливість участі в затвердженні навчальних планів. Профорієнтаційна робота повинна проводитись ще на етапі навчання в школі з метою виявлення бажання та здібностей учнів. Це дозволить зменшити частку випускників закладів професійної освіти, які не працюють за здобутими професіями. Державна служба зайнятості повинна збільшити активну роботу на ринку праці, а саме організувати ярмарок вакансій де роботодавці можуть очно познайомитись з майбутніми працівниками та запропонувати їм трудові контракти, які необхідні для дуальної форми навчання. Актуальним також є запровадження програм кредитування молоді на пільгових умовах для отримання освіти

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Удосконалення фінансування системи освіти України як передумова успішного реформування : монографія / за ред. С.Л. Лондара ; ДНУ «Інститут освітньої аналітики». Київ, 2021. 274 с. URL: <https://iea.gov.ua/wp-content/uploads/2022/05/finansuvannya-osviti-2021.pdf> (дата звернення: 01.07.2024).
2. Близнюк В.В. Ринок праці та професійно-технічна освіта: особливості взаємодії. URL: <http://ief.org.ua/docs/mg/359.pdf> (дата звернення: 01.07.2024).
3. Падалка О.С. Економіка освіти та управління: посібник. Київ : Педагогічна думка, 2012. 184 с.
4. Усик В.І. Оцінювання ефективності правил фінансування освіти. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12_2021/16.pdf (дата звернення: 01.07.2024).
5. Про професійну (професійно-технічну) освіту: Закон України від 10 лютого 1998 року № 103/98-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/103/98->

%D0%B2%D1%80/conv#n476 (дата звернення: 01.07.2024).

6. Статистичний збірник: «Бюджет України 2021». Сайт Мініфіна. URL: <https://mof.gov.ua/uk/statistichnij-zbirnik> (дата звернення: 01.07.2024).

7. Професійна (професійно-технічна) освіта в Україні. Сайт Держстата. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 01.07.2024).

8. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року. Постанова КМУ від 03 березня 2021 р. № 179 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення: 01.07.2024).

9. Професійна освіта. Сайт МОН. URL: <https://mon.gov.ua/tag/profesiyna-osvita> (дата звернення: 01.07.2024).

10. Про схвалення Концепції підготовки фахівців за дуальною формою здобуття освіти. Розпорядження КМУ від 19 серпня 2018 р. № 660-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/660-2018-%D1%80#Text> (дата звернення: 01.07.2024).

11. Кількість вакансій та чисельність шукачів роботи, зареєстрованих в Державній службі зайнятості (у розрізі професій). Сайт Державної служби зайнятості. URL: <https://old.dcz.gov.ua/analytics/69> (дата звернення: 23.07.2024).

12. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері професійної (професійно-технічної) освіти "Сучасна професійна (професійно-технічна) освіта" на період до 2027 року. Розпорядження КМУ від 12 червня 2019 р. № 419-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/419-2019-%D1%80#Text> (дата звернення: 01.07.2024).

13. Сучасна дуальна освіта: дані та цифри. Сайт МОН. URL: <https://mon.gov.ua/osvita-2/profesiyno-tekhnichna-osvita/reforma-profesiynoi-osviti/derzhavno-privatne-partnerstvo-ta-dualna-osvita/dualna-osvita> (дата звернення: 01.07.2024).

14. Ева Ріндфляйш, Феліза Меннінг-Фортман Дуальна освіта в Німеччині. Від теорії та практики до кваліфікованого працівника м. Київ, 2020 р. URL: <https://www.kas.de/uk/web/ukraine/einzeltitel/-/content/dual-na-osvita-v-nimeccini> (дата звернення: 01.07.2024).

REFERENCES:

1. Udoskonalennia finansuvannia systemy osvity Ukrainy yak peredumova uspishnoho reformuvannia : monohrafiia [Improvement of the financing system of education in Ukraine as a prerequisite for successful reform]/ za red. S.L. Londara ; DNU «Instytut osvithoi analityky». Kyiv, 2021. 274 p. URL: <https://iea.gov.ua/wp-content/uploads/2022/05/finansuvannya-osviti-2021.pdf> (accessed Juli 01, 2024).

2. Blyzniuk V.V. Rynok pratsi ta profesiino-tekhnichna osvita: osoblyvosti vzaiemodii [Labor market

and vocational education: features of interaction]. URL: <http://ief.org.ua/docs/mg/359.pdf> (accessed Juli 01, 2024).

3. Padalka O.S. (2012) Ekonomika osvity ta upravlinnia: posibnyk [Economics of education and management: a guide]. Kyiv: Pedahohichna dumka, 184 p.

4. Usyk V.I. Otsiniuvannia efektyvnosti pravyl finansuvannia osvity [Assessment of the effectiveness of education financing rules]. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2021/16.pdf (accessed Juli 01, 2024).

5. Pro profesiinu (profesiino-tekhnichnu) osvitu: Zakon Ukrainy vid 10 liutoho 1998 roku # 103/98-VR. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/103/98-%D0%B2%D1%80/conv#n476> (accessed Juli 01, 2024).

6. Statystychnyi zbirnyk: «Biudzhet Ukrainy 2021». Sait Minifina. URL: <https://mof.gov.ua/uk/statistichnij-zbirnik> (accessed Juli 01, 2024).

7. Profesiina (profesiino-tekhnichna) osvita v Ukraini. Sait Derzhstata. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (accessed Juli 01, 2024).

8. Pro zatverdzhennia Natsionalnoi ekonomichnoi stratehii na period do 2030 roku. Postanova KМУ vid 03 bereznia 2021 r. # 179 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text> (accessed Juli 01, 2024).

9. Profesiina osvita. Sait MON. URL: <https://mon.gov.ua/tag/profesiyna-osvita> (data zvernennia: accessed Juli 01, 2024).

10. Pro skhvalennia Kontseptsii pidhotovky fakhivtsiv za dualnoiu formoiu zdobuttia osvity. Rozporiadzhennia KМУ vid 19 serpnia 2018 r. # 660-r URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/660-2018-%D1%80#Text> (accessed Juli 01, 2024).

11. Kilkist vakansii ta chyselnist shukachiv roboty, zareiestrovanykh v Derzhavni sluzhbi zainiatosti (u rozrizi profesii). Sait Derzhavnoi sluzhby zainiatosti. URL: <https://old.dcz.gov.ua/analytics/69> (accessed Juli 23, 2024).

12. Pro skhvalennia Kontseptsii realizatsii derzhavnoi polityky u sferi profesiynoi (profesiino-tekhnichnoi) osvity "Suchasna profesiina (profesiino-tekhnichna) osvita" na period do 2027 roku. Rozporiadzhennia KМУ vid 12 chervnia 2019 r. # 419-r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/419-2019-%D1%80#Text> (accessed Juli 01, 2024).

13. Suchasna dualna osvita: dani ta tsyfry. Sait MON. URL: <https://mon.gov.ua/osvita-2/profesiyno-tekhnichna-osvita/reforma-profesiynoi-osviti/derzhavno-privatne-partnerstvo-ta-dualna-osvita/dualna-osvita> (accessed Juli 01, 2024).

14. Eva Rindfliaish, Feliza Menninh-Fortman Dualna osvita v Nimechchyni. Vid teorii ta praktyky do kvalifikovanoho pratsivnyka [Dual education in Germany: from theory and practice to a qualified worker]. M. Kyiv, 2020 r. <https://www.kas.de/uk/web/ukraine/einzeltitel/-/content/dual-na-osvita-v-nimeccini> (accessed Juli 01, 2024).

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ТА ВІТЧИЗНЯНА ПРАКТИКА ВИКОРИСТАННЯ ТА РЕГУЛЮВАННЯ ФІНАНСОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ НЕБАНКІВСЬКИМИ ФІНАНСОВИМИ УСТАНОВАМИ В УКРАЇНІ

FOREIGN EXPERIENCE AND DOMESTIC PRACTICE OF USING AND REGULATING FINANCIAL INSTRUMENTS BY NON-BANK FINANCIAL INSTITUTIONS IN UKRAINE

У сучасних умовах ринок небанківських фінансових послуг займає чільне місце в економіці розвинених країн. Пріоритетним орієнтиром є європейський досвід, вивчення якого дасть змогу обрати релевантну модель функціонування сучасного ринку небанківських фінансових послуг та його інструментарій. Метою статті є вивчення зарубіжного досвіду використання та регулювання фінансових інструментів небанківськими фінансовими установами та оцінка можливостей його імплементації в Україні. У статті проаналізовано зарубіжний досвід діяльності небанківських фінансових установ. Розкрито основні фінансові інструменти та джерела формування фінансових ресурсів небанківських фінансових установ в Україні. Досліджено систему регулювання та нагляду за фінансовими установами в Україні та за кордоном та встановлено їх відмінності.

Ключові слова: фінансовий інструмент, фінансовий ринок, небанківська фінансова установа, фінансові ресурси, регулювання.

In the contemporary economic landscape, the non-banking financial services market has attained a significant prominence within the economies of developed countries. The primary objective is to examine the European experience, which will facilitate the selection of an appropriate model for the contemporary market of non-banking financial services and its instruments. The objective of this article is to examine the international experience of utilising and regulating financial instruments by non-bank financial institutions, with a view to assessing the feasibility of implementing this approach in Ukraine. A variety of scientific materials and individual methods were employed in the course of conducting the study. The abstract method was employed to analyze the professional literature on the subject, both domestic and foreign. To ascertain the potential for the advancement of financial instruments by non-bank financial institutions in Ukraine, the theoretical generalization and systematic methods were employed. The study's information base is comprised of official sources and data from recognized financial services market analysts. This article examines the experience of non-bank financial institutions in other countries. This study identifies the principal financial instruments and sources of financial resources for non-bank financial institutions in Ukraine. The regulatory and supervisory systems for financial institutions in Ukraine and abroad are examined, and the differences between them are identified. The primary challenges associated with regulating the activities of non-bank financial institutions in Ukraine have been identified. It has been concluded that the advancement of regulation and supervision in the Ukrainian financial market should be based on contemporary approaches and novel regulatory principles observed in European practice. This entails the unification of regulatory procedures, the implementation of risk-based supervision and the establishment of standardized risk management procedures, the reinforcement of control over the owners and managers of financial institutions, as well as the concentration and integration of regulatory functions within a single regulator. An additional crucial factor is the regulator's capacity and inclination to collaborate effectively with international financial institutions and their associations. The effective advancement of lending activities in the non-banking financial sector necessitates not only an enhancement in the level of borrower protection through the optimization of state regulation, but also an expansion in consumer financial awareness.

Key words: financial instrument, financial market, non-bank financial institution, financial resources, regulation.

УДК 336.76

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct79-15>

Деревко Ю.О.

аспірант кафедри фінансів
імені Віктора Федосова,
Київський національний
економічний університет
імені Вадима Гетьмана

Derevko Yuriy

Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman

Постановка проблеми. У контексті сучасних глобалізаційних процесів, інтеграція національних економічних систем у світову економіку є однією з фундаментальних тенденцій розвитку. В рамках ринкової економіки, ринок небанківських фінансових послуг відіграє архіважливу роль, виступаючи ключовою підсистемою та займаючи стратегічні позиції у формуванні та регулюванні соціально-економічної ситуації в суспільстві.

Повномасштабна військова агресія росії проти України спричинила значні трансформації у функціонуванні небанківських фінансових установ та їх інструментарію, зокрема відбулося суттєве скорочення попиту на фінансові послуги та зміна його структури, обмеження доступу до міжнародних фінансових ринків внаслідок зниження довіри інвесторів до українського ринку, підвищення

ризиків втрати активів фінансовими установами та зменшення прибутковості фінансових операцій. Ці фактори створюють нові виклики для небанківського фінансового сектору України та потребують розробки адаптивних стратегій для забезпечення його стійкості та ефективності в умовах геополітичної нестабільності.

Адже трансформаційні й інтеграційні процеси, що мають місце на фінансовому ринку України наразі можливі шляхом розвитку сучасних фінансових інструментів та ефективного використання передових зарубіжних досягнень у сфері фінансової діяльності для подолання наслідків війни.

Фінансові інструменти забезпечують управління грошовими потоками та ризиками, дають можливість зменшити трансакційні витрати. Тому важливим та актуальним є питання аналізу зарубіжної

практики використання фінансових інструментів та їх регулювання небанківських фінансових установ та можливості адаптації вивченого досвіду в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дослідженню проблем використання зарубіжного досвіду з можливістю регулювання діяльності небанківських фінансових установ, їх фінансових інструментів, посиленню їх ролі на фінансовому ринку України присвячені праці вітчизняних та зарубіжних авторів, зокрема В. Баранової, О. Гончаренка, С. Міщенко, С. Науменкової, Кравченко В.П., Паламарчук Н.О., Бороденко Т.М., Буряченко А.Є., Гапонюк М.А., А. Хаєс, Ф. Фабоцці та інших. Разом з тим, існує низка питань, які пов'язані з адаптацією фінансових інструментів небанківських фінансових установ до європейської практики, залишаються недостатньо дослідженими.

Постановка завдання. Метою дослідження є вивчення зарубіжного досвіду використання та регулювання фінансових інструментів небанківськими фінансовими установами та оцінка можливостей його імплементації в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сфері економічних відносин, концепція фінансового інструменту займає центральне місце, охоплюючи широкий спектр взаємодій між економічними агентами в рамках процесів розподілу та перерозподілу фінансових ресурсів. Ця концепція є ключовою для розуміння механізмів функціонування фінансових ринків та економічної системи в цілому.

У науковій літературі існують різні підходи до визначення поняття "фінансовий інструмент". На думку Ф.Фабоцці, «фінансовий інструмент – це нематеріальний актив, що відображає законні вимоги на типову грошову вигоду чи певну цінність в майбутньому» [1]. Таке визначення підкреслює темпоральний аспект фінансових інструментів та їх роль у перерозподілі ресурсів у часі.

Водночас, у вітчизняній науковій думці представлено альтернативний погляд на природу фінансових інструментів. Згідно з цим підходом, фінансовий інструмент розглядається як специфічний продукт чи послуга, що пропонується фінансовими інституціями [2]. Важливо відзначити, що доступність цих інструментів для клієнтів забезпечується завдяки наявності супутніх та підтримуючих товарів і послуг. Це визначення акцентує увагу на ринковому аспекті фінансових інструментів та їх ролі у задоволенні потреб клієнтів фінансових установ.

Генезис фінансового інструменту нерозривно пов'язаний з еволюцією ринкової економіки. Формування та функціонування цього економічного феномену обумовлене низкою фундаментальних передумов, які характеризують сучасну економічну систему [13].

Першою ключовою передумовою є суспільний поділ праці, що виражається у спеціалізації виробництва товарів і послуг. Ця спеціалізація створює основу для ефективного розподілу ресурсів та максимізації продуктивності економічних агентів.

Другою важливою передумовою виступає вільний обмін ресурсами, який забезпечує гнучкість економічної системи та сприяє оптимальному розподілу факторів виробництва.

Третьою передумовою є економічна відокремленість суб'єктів господарювання, яка базується на різноманітності форм власності. В основі цієї відокремленості лежить принцип приватної власності, який надає економічним агентам автономію у прийнятті рішень щодо виробничих параметрів: що виробляти, в якій кількості та яким способом.

Однак, варто зазначити, що процес прийняття рішень економічними агентами не є довільним, а підпорядковується певній економічній логіці. Ключовим фактором, що визначає ці рішення, виступає економічна вигода або прибуток. Таким чином, можна стверджувати, що принцип приватної власності в контексті ринкової економіки трансформується у принцип максимізації економічної вигоди.

Кожному виду фінансового ринку притаманний набір певних фінансових інструментів, які обмінюються та котируються лише на даному ринку.

Як свідчить аналіз зарубіжної та вітчизняної практики діяльності небанківських фінансових установ головними джерелами формування фінансових ресурсів є власні кошти та кошти, що залучені або запозичені на фінансових ринках шляхом використання відповідних фінансових інструментів, які можуть використати ці установи згідно з ринковими умовами та галузевою специфікою їхньої діяльності [3; 13].

Залежно від галузевих особливостей джерела формування фінансових ресурсів небанківських фінансових установ можуть бути різними (табл. 1).

Аналіз даних табл. 1 свідчить про використання небанківськими фінансовими установами різноманітних джерел фінансування. В цілому небанківські фінансові установи ми можемо розділити на дві групи – це депозитні та контрактні фінансові посередники. За джерелами формування фінансових активів, одним з основних фінансових інструментів є цінні папери.

Для досягнення повноцінної інтеграції вітчизняного ринку небанківських фінансових послуг в європейську фінансову систему необхідно забезпечити їх відповідність встановленим нормативам та вимогам Європейського Союзу. Це твердження підтримується Національною комісією, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг. Національна комісія підкреслює, що правовою основою для поглиблення відносин між Україною та ЄС є Угода про партнерство та

**Основні фінансові інструменти та джерела формування фінансових ресурсів
небанківських фінансових установ в Україні**

Тип небанківської фінансової установи	Джерело формування фінансових ресурсів	Джерело фінансового активу
Страхова компанія	Страхові внески	Депозити, цінні папери
Фінансова компанія	Власні, запозичені або залучені кошти	Кредити
Інститут спільного інвестування	Грошові кошти вітчизняних або іноземних інвесторів	Цінні папери
Кредитна спілка	Депозити, внески	Цінні папери
Лізингова компанія	Власні, запозичені або залучені кошти	Фінансові кредити
Недержавний пенсійний фонд	Пенсійні внески	Депозити, цінні папери
Ломбард	Власні, запозичені або залучені кошти	Споживчі кредити
Довірче товариство	Кошти, цінні папери, майно або інші цінності довірительів	Цінні папери, депозити та інші вкладення

Джерело: складено автором за [3; 4; 5; 9; 10]

співробітництво, Угода про асоціацію між Україною та ЄС, низка політичних документів, що виводять відносини Україна – ЄС на новий рівень практичної реалізації завдань стратегічного партнерства [4; 5].

Формування системи державного регулювання діяльності небанківських фінансових установ ґрунтується на ключових принципах, розроблених провідними міжнародними організаціями та інституціями. Основою для побудови системи державного регулювання за діяльністю небанківських фінансових установ є принципи Всесвітньої ради (WOCU), Базельського комітету з питань банківського нагляду та законодавство Європейського Союзу. Основою для побудови системи державного регулювання за діяльністю небанківських фінансових установ є принципи Всесвітньої ради (WOCU), Базельського комітету з питань банківського нагляду та законодавство Європейського Союзу. Всесвітня рада небанківських фінансових установ, окреслюючи фундаментальні засади наглядової діяльності, акцентує увагу на фінансовій природі цих організацій. Відповідно до цього підходу, небанківські фінансові установи повинні підлягати пруденційному нагляду, що є характерним для суб'єктів фінансового сектору.

У контексті регуляторної політики особливе значення мають стандарти пруденційного нагляду. Рекомендації, викладені в стандартах пруденційного нагляду, мають бути враховані в національному законодавстві з питань регулювання діяльності кредитних спілок. Така інтеграція забезпечить гармонізацію вітчизняної регуляторної практики з міжнародними нормами та сприятиме підвищенню ефективності нагляду за небанківськими фінансовими установами [11].

Доцільність імплементації вимог Базеля II у регуляторну практику конкретної країни значною мірою залежить від рівня розвитку та ефективності існуючої системи пруденційного нагляду

за фінансовими установами. У цьому контексті Всесвітня рада небанківських фінансових установ пропонує компетентному регуляторному органу, відповідальному за нагляд та регулювання діяльності небанківських фінансових інституцій, розглянути можливість застосування положень Базеля II за наявності певних передумов.

Зокрема, рекомендується схвалити впровадження принципів Базеля II у разі виконання наступних умов:

- функціонування в країні стабільної та ефективною системи нагляду, що базується на ризик-орієнтованому підході;
- наявність прямої конкуренції між небанківськими фінансовими установами та банками на ринку кредитних, депозитних та інших банківських послуг, що створює передумови для уніфікації регуляторних вимог;
- достатній рівень розуміння як небанківськими фінансовими установами, так і регулятором, фундаментальних причин та процедур застосування розрахунків за "стандартизованим підходом", що передбачений вимогами Базеля II.

Власне, рішення щодо впровадження вимог Базеля II для небанківських фінансових установ повинно ґрунтуватися на комплексному аналізі ринкової ситуації, рівня розвитку системи пруденційного нагляду та готовності учасників ринку до імплементації нових регуляторних стандартів. Це забезпечить ефективну адаптацію міжнародних норм до специфіки національного фінансового сектору та сприятиме підвищенню стабільності фінансової системи в цілому.

В той же час, з точки зору Всесвітньої ради, імплементація вимог Базеля II для небанківських фінансових установ може бути визнана недоцільною за певних обставин. Зокрема, рада рекомендує утриматися від застосування цих стандартів у наступних випадках [10]:

– відсутності ефективної системи ризик-орієнтованого нагляду за діяльністю небанківських фінансових установ. У такій ситуації більш раціональним підходом вважається концентрація регуляторних зусиль та ресурсів на вдосконаленні та посиленні існуючих механізмів виїзного та безвиїзного нагляду, а також на підвищенні якості та частоти проведення інспекційних перевірок. Це дозволить створити необхідну базу для подальшого впровадження більш складних регуляторних інструментів;

– відсутності прямої конкуренції між небанківськими фінансовими установами та банківським сектором, до якого застосовується жорстка система ризик-орієнтованого нагляду. У цьому випадку впровадження вимог Базеля II для небанківських установ може створити невинуватене регуляторне навантаження, не забезпечуючи при цьому суттєвого підвищення стабільності фінансової системи.

На нашу думку, рішення щодо застосування стандартів Базеля II до небанківських фінансових установ повинно прийматися з урахуванням специфіки національного фінансового ринку, рівня розвитку системи пруденційного нагляду та характеру взаємодії між різними сегментами фінансового сектору. Це, в свою чергу, дозволить забезпечити пропорційність регуляторних вимог та ефективність наглядових процедур, уникаючи надмірного адміністративного тиску на учасників фінансового ринку.

Імплементация принципів Базеля II в національні фінансові системи створює передумови для активного залучення різноманітних фінансових інституцій, включаючи небанківські фінансові установи, до процесу формування та вдосконалення регуляторного середовища. Це відкриває можливості для учасників ринку не лише брати участь у розробці нових нормативних вимог, але й проводити аналіз потенційних наслідків їх впровадження.

Державним регуляторам слід виважено підходити до політики з лібералізації діяльності небанківських фінансових установ в умовах війни в країні. Вони також мають створювати сприятливі умови для відновлення постраждалих установ, забезпечувати ліквідність та доступ до ресурсів. Важливо залишатися на шляху досягнення стратегічних цілей, враховуючи поточні обставини, що допоможе підвищити конкурентоспроможність фінансового ринку України та збільшити рівень довіри з боку як зовнішніх, так і внутрішніх контрагентів. Ми переконані, що дотримання найкращих світових стандартів у регулюванні та нагляді сприятиме стабільності та надійності фінансового сектора.

Окремі небанківські фінансові установи працюють над диверсифікацією своєї діяльності.

Це проявляється зокрема географічно, інноваційно – шляхом запровадження нових фінансових продуктів чи передових технологій або через посилення взаємодії з банками та іншими фінансовими інституціями. Відповідно, така багатовекторна стратегія розвитку призводить до динамічної еволюції профілю ризиків, притаманних діяльності небанківських фінансових установ. У зв'язку з цим, особливої актуальності набуває здатність системи пруденційного нагляду адекватно оцінювати та своєчасно реагувати на зміни ризик-ландшафту як на рівні окремих фінансових інституцій, так і в масштабах всього сектору.

Ефективна наглядова система повинна характеризуватися високим рівнем адаптивності та аналітичного потенціалу. Це дозволить забезпечити комплексний моніторинг трансформаційних процесів у фінансовому секторі та розробку відповідних регуляторних механізмів, які враховують специфіку діяльності різних типів фінансових установ та динаміку розвитку фінансового ринку в цілому [7].

Україна володіє власною системою регулювання та нагляду за небанківськими фінансовими установами, яка має певні відмінності від загальноприйнятих міжнародних стандартів. Це може впливати на правила фінансового ринку та формувати обмеження, які застосовуються до фінансових інструментів. На міжнародному рівні небанківські фінансові установи зазвичай мають доступ до більш широкого кола активів, до більш розвиненої інфраструктури міжнародних фінансових ринків, використовують новітні технології, що дає змогу формувати ширший спектр фінансових інструментів. Водночас такі інструменти можуть бути більш вразливими до глобальних економічних та фінансових криз.

Інвестиційний потенціал небанківських фінансових установ в Україні характеризується певними обмеженнями, що зумовлені специфікою національного ринку. Однак, ця особливість може розглядатися не лише як недолік, але й як потенційна перевага для вітчизняної фінансової системи. Зокрема, унікальність українського фінансового ринку створює передумови для розвитку та використання специфічних фінансових інструментів, адаптованих до особливостей внутрішнього ринку.

У контексті українського фінансового сектору спостерігається підвищений попит на ряд традиційних фінансових інструментів. Значну роль у структурі фінансового ринку відіграють облігації, особливо облігації внутрішніх державних позик (ОВДП), які є важливим інструментом державного фінансування та інвестування для інституційних та приватних інвесторів. Крім того, на українському ринку спостерігається активний розвиток сегменту споживчого кредитування, який відповідає потребам населення у фінансуванні поточних витрат.

Лізингові операції також набувають все більшого значення, особливо у секторі корпоративного фінансування та оновлення основних засобів підприємств.

Незважаючи на ці відмінності, є схожі фінансові інструменти, такі як інвестування, страхування та лізинг, вони широко використовуються як в Україні, так і на міжнародному рівні. При цьому розвиток фінансового сектору в Україні неминує зумовлює більшу конвергенцію з міжнародними стандартами та практиками.

Висновки з проведеного дослідження. Вступ України до Європейського Союзу передбачає необхідність орієнтації ринків небанківських фінансових послуг та адаптації відповідного законодавства до транснаціональних стандартів. Надання Україні консультативної і фінансової допомоги має базуватися на зацікавленості та політичних або фінансових інтересах держав-членів Європейського Союзу або країн-донорів. Подальше вдосконалення регулювання та нагляду на фінансовому ринку України має ґрунтуватися на сучасних підходах і нових принципах регулювання, які використовуються в європейській практиці. Це передбачає уніфікацію регуляторних процедур, впровадження ризик-орієнтованого нагляду та стандартизованих процедур управління ризиками, посилення контролю за власниками та керівниками фінансових установ, а також концентрацію та інтеграцію регуляторних функцій в межах одного регулятора. Важливою умовою є також здатність та готовність регулятора до ефективної співпраці з міжнародними фінансовими органами та їх об'єднаннями.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бороденко Т.М., Буряченко А.Є., Гапонюк М.А. Діяльність небанківських фінансових установ на ринку фінансових послуг. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-4> (дата звернення: 12.07.2024)
2. Давиденко Н.М. Оцінка інвестиційної привабливості регіону в умовах сучасних викликів. *Економічний форум*. 2017. № 2. С. 86–93.
3. Деревко Ю. О. Функціонування небанківських фінансових установ в умовах сучасних викликів. *Причорноморські економічні студії*. 2024. Вип. 86. С. 134–139.
4. Кравченко В.П., Паламарчук Н.О. Особливості організації ринку цінних паперів у країнах світу. *Наукові записки*. 2013. Вип. 13. С. 128–133. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/84824966.pdf> (дата звернення: 10.07.2024)
5. Міщенко С. Вдосконалення інституційної структури нагляду за фінансовим сектором. *Банківська справа*. 2007. № 1. С. 41–56.
6. Модернізація фінансової системи України в процесі євроінтеграції: колективна монографія у 2 т. / за ред. О.В. Шлапака, Т.І. Єфименко. Київ: ДННУ «Академія фінансового управління», 2014. Т. 2. 784 с.

7. Науменкова С.В. Підвищення доступності фінансових послуг: актуальні питання регуляторної практики. *Фінанси України*. 2013. № 10. С. 20–33.

8. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення функцій із державного регулювання ринків фінансових послуг: Закон України № 79-IX від 12.09.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/79-20#Text>

9. Розвиток фінансового ринку України в умовах європейської інтеграції: проблеми та перспективи: кол. монографія / за заг. ред. В.Г. Баранової, О.М. Гончаренко. Харків: Діса плюс, 2019. 370 с.

10. Сохацька О. Нові підходи до класифікації інструментів міжнародних строкових фінансових ринків. *Вісник Тернопільської академії народного господарства*. Тернопіль, 2004. Вип. 5–2. С. 11–21.

11. Fabozzi F.J. The handbook of financial instruments, John Wiley & Sons, Inc., 2002, 847 p. Fabozzi F.J. The handbook of financial instruments, John Wiley & Sons, Inc., 2002, 847 p.

12. Hayes A. Financial markets: role in the economy, importance, types and examples. Investopedia. May 31. 2022. URL: <https://www.investopedia.com/terms/f/financial-market.asp> (дата звернення: 12.07.2024)

13. Rollin Claude A. Overview of the FDIC and the US Banking System: Presentation Materials. Washington D.C., 2005.

REFERENCES:

1. Borodenko T.M., Buryachenko A.E., Gaponiuk M.A. (2023) Diialnist nebankivskykh finansovykh ustanov na rynku finansovykh posluh [Activities of financial institutions in the financial services market]. *Economics and society*, vol. 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-4> (accessed July 12, 2024)
2. Davydenko, N.M. (2017). Otsinka investytsiinoi pryvablyvosti rehionu v umovakh suchasnykh vyklykiv [Evaluation of Investment Attractiveness of the Region in Modern Challenges]. *Economic Forum*, no. 2, pp. 86–93. (in Ukrainian)
3. Derevko Yu.O. (2024). Funktsionuvannia nebankivskykh finansovykh ustanov v umovakh suchasnykh vyklykiv [Functioning of non-banking financial institutions in the conditions of modern challenges]. *Black Sea Economic Studies*, vol. 86, pp. 134–139.
4. Kravchenko V.P., Palamarchuk N.O. (2013). Osoblyvosti orhanizatsii rynku tsinnnykh paperiv u krainakh svitu [Peculiarities of the organization of the securities market in the countries of the world]. *Scientific notes*. vol. 13, pp. 128–133. Available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/84824966.pdf> (accessed July 10, 2024)
5. Mishchenko S. (2007). Vdoskonalennia instytutsiinoi struktury nahliadu za finansovym sektorom [Improvement of the institutional structure of financial sector supervision]. *Banking business*. № 1. pp. 41–56.
6. Shlapak O.V., Yefymenko T.I. (Eds.) (2014). Modernizatsiia finansovoi systemy Ukrainy v protsesi yevrointehratsii [Modernization of the financial system of Ukraine in the process of European integration] (Vol. 2). DNNU «Akademiia finansovoho upravlinnia».

7. Naumenkova S.V. (2013). Pidvyshchennia dos-tupnosti finansovykh posluh: aktualni pytan-nia rehulatornoi praktyky [Increasing the avail-ability of financial services: current issues of reg-ulatory practice]. *Finances of Ukraine*. № 10. P. 20–33.

8. On amendments to certain legislative acts of Ukraine on improving the functions of state regulation of financial services markets: Law of Ukraine No. 79-IX, dated 12.09.2019. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/79-20#Text>

9. Baranovoy V.G., Honcharenko O.M. (Eds.) (2019). Rozvytok finansovoho rynku Ukrayiny v umovakh yevropeys'koyi intehtratsiyi: problemy ta perspe-kyvy [Development of the financial market of Ukraine in the conditions of European integration: problems and prospects]. Kharkiv: Disa plus, 370 p.

10. Sokhatska O. (2004). Novi pidkhody do kla-syfifikatsii instrumentiv mizhnarodnykh strokovykh finansovykh rynkiv [New approaches to the classifica-tion of international term financial market instruments]. *Bulletin of the Ternopil Academy of National Economy*, vol. 5–2, pp. 11–21.

11. Fabozzi F.J. (2002) *The handbook of financial instruments*, John Wiley & Sons, Inc., 2002, 847 p. Fabozzi F.J. *The handbook of financial instruments*, John Wiley & Sons, Inc., 847 p.

12. Hayes A. Financial markets: role in the econ-omy, importance, types and examples. Investopedia. May 31. 2022. Available at: <https://www.investopedia.com/terms/f/financial-market.asp> (accessed July 12, 2024)

13. Rollin Claude A. (2005) *Overview of the FDIC and the US Banking System: Presentation Materials*. Washington D.C.

ГРОШОВІ ПОТОКИ У ФІНАНСОВОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ

CASH FLOWS IN THE FINANCIAL MANAGEMENT OF THE INSURANCE COMPANY

Стаття присвячена обґрунтуванню теоретико-методологічних засад грошових потоків та їх ролі у фінансовому менеджменті страхової компанії. Наголошено, що економічний зміст грошових потоків страховика обумовлений особливостями фінансових відносин у страховому бізнесі, матеріальною основою яких є кругообіг фінансових ресурсів, зумовлений рухом коштів, у грошовій формі. Для визначення дефініції поняття «грошовий потік страхової компанії» визначено його сутнісні ознаки, розкрито зміст грошових потоків від операційної, інвестиційної та фінансової діяльності страхової компанії. На основі аналізу понять «грошовий потік» підприємства і страховика запропоновано грошовий потік страхової компанії розглядати як безперервний процес руху грошових коштів та їхніх еквівалентів у вигляді їх надходжень та використання (відтоку) за певний проміжок часу у процесі здійснення операційної, інвестиційної та фінансової діяльності. Визначено характерні особливості грошового потоку страховика. Виділено зовнішні та внутрішні чинники, які на нього впливають. Уточнено класифікацію грошових потоків в страховій компанії.

Ключові слова: грошовий потік, фінансовий потік, грошові кошти, управління грошовими потоками, фінансовий менеджмент страховика, фінансова безпека страховика; фінансові ресурси, фондовий ринок, страхування, страховий портфель.

The article is devoted to the justification of the theoretical and methodological foundations of the cash flows and their role in the financial management of the insurance company. As a result of the analysis of the domestic economic literature, a rather low level of research of the issues and problems related to the cash flow of the insurance company has been revealed. It has been noted that the economic content of the insurer's cash flows is determined by the peculiarities of the financial relations in the insurance business, the material basis of which is the circulation of the financial resources caused by the movement of funds, mainly in the monetary form. It has been emphasized that the effective management of the cash flows is the key to ensuring the financial stability and liquidity of the insurer. In order to determine the definition of the concept "cash flow of the insurance company", its essential features have been defined, the essence and content of the cash flows from the operational, investment and financial activities of the insurance company have been revealed. It has been established that the scientists consider the cash flow from the different points of view: as the net profit; as the difference between the funds received and paid by the enterprise for a certain period (thereby the cash flow is equated with the balance of funds); as cash flows in the form of receipts and payments for a certain period. We believe that the selection of only one approach will be incomplete, and depending on the tasks of financial management, it is advisable to use different approaches to determine the cash flow. It has been established that there is no clear distinction between the concepts of "cash flow" and "financial flow" of the insurance company, and questions regarding their essence remain debatable and require certain clarifications. Based on the analysis of the concept "cash flow of the enterprise" and the systematization of the concept "cash flow of the insurance company", it is proposed to consider the cash flow of the insurance company as the continuous process of cash movement and their equivalents in the form of their receipts and use (outflow) for a certain period in the process of operating, investment and financial activities. The characteristic features of the insurer's cash flow have been determined. The external and internal factors affecting its cash flow have been highlighted. It has been emphasized that in order to ensure effective management of the insurer's cash flows, it is necessary to systematize them according to certain classification features, each of which has practical significance. The classification of cash flows in the insurance company has been clarified.

Key words: cash flow, financial flow, cash, cash flow management, insurer's financial management, financial security of the insurance company, financial resources, stock market, insurance, insurance portfolio.

УДК 368.03:005.915

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure79-16>

Кривошлик Т.Д.

к.е.н., доцент,
професор кафедри банківської справи та страхування,
Київський національний економічний університет імені Вади́ма Гетьмана

Kryvoshlyk Tetyana

Vadym Hetman Kyiv National Economic University

Постановка проблеми. Страхові компанії з метою надання страхового захисту акумулюють значні кошти страхувальників. Тимчасово вільні кошти (страхових резервів та власного капіталу) вони, як провайдери фінансових послуг і фінансові посередники, спрямовують на фінансовий ринок та отримують додаткові доходи. Ефективність діяльності страхової компанії залежить від її здатності акумулювати кошти, безперервності руху коштів та їх ефективного використання. Постійний рух коштів у вигляді надходжень та використання являє собою грошові потоки, які є важливим елементом діяльності страхової компанії, об'єктом бухгалтерського обліку, аналізу, аудиту, фінансового менеджменту та фінансової

безпеки. Тому наукове вивчення та інтерпретація процесів, пов'язаних з формуванням та використанням грошових потоків страхової компанії, на які впливають специфіка страхової діяльності, ринкова кон'юнктура та законодавчі зміни, набуває особливого значення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченню теоретичних і практичних аспектів грошових потоків підприємств та методів управління ними присвячено доволі багато праць зарубіжних та вітчизняних учених. Тим часом питання грошових потоків страхових компаній висвітлено недостатньо. Так, окремі аспекти сутності, формування грошових і фінансових потоків, їх систематизації, планування та механізмів управління знайшли

своє висвітлення у роботах вітчизняних учених, серед яких: І.Г. Аберніхіна, О.О. Гаманкова, Г.П. Куліш, О.В. Мурашко, А.А. Супрун, О.О. Терещенко, В.О. Фастунова, І.М. Цуркан. Питаннями фінансового моделювання управління грошовими потоками страхової компанії займався Л.П. Шаповал. Взаємозв'язок та розбіжності фінансового потоку банку та страхової компанії досліджували О.В. Козьменко, О.В. Меренкова, Т.В. Доценко. Методологію класифікації фінансових потоків з метою забезпечення їх ефективного розподілу, групування та систематизації у контексті фінансового управління страховиком досліджувала О.В. Кнейслер. Проте чимало питань теоретичних засад грошових і фінансових потоків страховика залишаються дискусійними і вимагають подальших досліджень. Недостатньо опрацьовані питання управління грошовими потоками страхової компанії, методичних підходів щодо оптимізації грошових потоків та їх контролю.

Постановка завдання. Метою статті є уточнення теоретичних аспектів грошових потоків страхової компанії, розкриття особливостей їх формування, використання, класифікації та ролі у фінансовому менеджменті компанії.

Виклад основного матеріалу дослідження. Діяльність страхової компанії нерозривно пов'язана з рухом грошових коштів. У процесі господарської діяльності усі операції страхової компанії супроводжуються надходженням і витратами коштів. Безперервний процес руху коштів у часі прийнято вважати грошовим потоком. Він є сукупністю розподілених в часі надходжень і виплат грошових коштів.

Економічний зміст грошових потоків страховика обумовлений особливостями цієї сфери підприємницької діяльності і насамперед тим, що предметом діяльності страхової компанії як провайдера фінансових послуг є страхування, тобто надання страхового захисту (страхових послуг) юридичним особам та населенню. Страхування має особливий механізм формування спеціальних грошових резервів з надання страхової захисту, в основі якого лежить принцип трансферу ризику. Виходячи з цього, страхові компанії спочатку залучають грошові ресурси, а вже потім використовують акумульовані кошти, що принципово відрізняє їх від суб'єктів господарювання реального сектору економіки. Надання страхових послуг, як основний напрям діяльності страховика, взаємопов'язаний з іншими видами діяльності, і зокрема, фінансовою та інвестиційною, які мають вторинний характер по відношенню до страхової діяльності. Усі фінансові відносини, які виникають між страховиком та іншими суб'єктами (страхувальниками, страховими посередниками, відокремленими підрозділами, банками та іншими операторами фінансового ринку, засновниками компанії тощо)

характеризуються власними особливостями, а спільним є те, що матеріальною основою усіх цих відносин є кругообіг фінансових ресурсів (власного, залученого і позикового капіталу), які формуються на основі вхідних та вихідних грошових потоків. Отже, реалізація фінансових відносин страховика передбачає організацію руху коштів, які, в основному, виступають у грошовій формі. «Саме рухом грошових коштів супроводжується формування власного капіталу страховиків, починається і закінчується його виробничий цикл, створюються страхові і вільні резерви, здійснюється розміщення та інвестування тимчасово вільних коштів, відбуваються страхові виплати, формується та використовується фінансовий результат» [1].

Поняття «грошовий потік» є агрегованим, що включає до свого складу різні види цих потоків, пов'язані з рухом грошових коштів, які обслуговують фінансово-господарську діяльність страхової компанії, зокрема, операційну, фінансову та інвестиційну. Відповідно у страховому бізнесі виокремлюють грошовий потік від операційної, фінансової та інвестиційної діяльності.

Операційна діяльність являє собою основну і найбільшу за обсягами діяльність страховика, «яка приносить дохід, а також інші види діяльності, які не є інвестиційною або фінансовою діяльністю» [2]. «Сума грошових потоків від операційної діяльності є ключовим показником того, якою мірою операції суб'єкта господарювання генерують грошові кошти, достатні для погашення позик, підтримки операційної потужності суб'єкта господарювання, виплати дивідендів та здійснення нових інвестицій без залучення зовнішніх джерел фінансування» [2]. Основною діяльністю страховика є операції зі страхування та перестрахування, а основним джерелом надходжень від цієї діяльності виступають страхові премії за укладеними договорами страхування.

Інвестиційна діяльність передбачає «придбання і продаж довгострокових активів, а також інших інвестицій, які не є еквівалентами грошових коштів» [2]. Зміст інвестиційної діяльності становлять короткострокові фінансові інвестиції, придбання та продаж нематеріальних активів, основних засобів тощо. Відповідно грошові потоки від інвестиційної діяльності пов'язані з придбанням та продажем основних засобів та нематеріальних активів, реалізації та придбання фінансових інвестицій тощо.

Фінансова діяльність «спричиняє зміни розміру та складу вкладеного капіталу та запозичень суб'єкта господарювання» [2]. Рух грошових коштів у результаті фінансової діяльності страховика призводить до змін у певних статтях пасиву балансу (зокрема, у розділах «Власний капітал», «Довгострокові зобов'язання і забезпечення»,

«Поточні зобов'язання і забезпечення»). Групування та склад грошових потоків страховика від операційної, інвестиційної та фінансової діяльності представлено у табл. 1.

Аналіз грошового потоку страхової компанії свідчить, що «він умовно складається з двох частин, одна з яких описує результативну частину діяльності страхової компанії – фінансовий результат від різних видів діяльності за певний період, а друга відображає зміну капіталу та зобов'язань протягом того ж періоду. Значна частка грошового потоку страхової компанії йде на формування страхових резервів ... Вкладення коштів страхових резервів дає можливість страховику отримувати інвестиційний дохід, який можна розглядати і як додатковий дохід для компанії, і як додаткові фінансові ресурси для забезпечення майбутніх страхових зобов'язань» [3, с. 236].

Управління грошовими потоками є важливою складовою фінансового менеджменту. У літературних джерелах з фінансового менеджменту багато уваги зосереджено на визначенні поняття «грошові потоки» підприємств. Водночас, незважаючи на численні праці вітчизняних учених щодо проблем теоретичних засад грошових потоків страхової компанії, питання визначення цього поняття залишається недостатньо опрацьованим. Аналіз економічної літератури свідчить, що учені по-різному трактують поняття «грошові потоки» підприємства та страхової компанії, їх судження не містять одностайності (табл. 2). Загальновизнаного визначення понять «грошові потоки підприємства» та «грошові потоки страхової компанії» досі не вироблено.

Грошові потоки учені розглядають з різних точок зору, залежно від завдань аналізу фінансів підприємств або страхової компанії. Це пов'язано з тим, що «вжитий відокремлено і без певних характеристик цей термін не має значного змістовного навантаження» [9]. На наш погляд, виокремлення тільки одного підходу буде неповним і на практиці для підприємств, і зокрема, страхових компаній доцільно застосовувати різні підходи до визначення поняття «грошових потоків». Так, наприклад, Баранов А.Л. вважає, що «доцільно розглядати з метою визначення вартості власного капіталу страхової компанії грошовий потік від страхового бізнесу загалом, не розбиваючи його за видами діяльності» і «тлумачити його як сальдо грошових надходжень та відтоків страхової компанії за конкретний проміжок часу» [3, с. 235].

Отже, можна виділити кілька основних підходів до визначення поняття «грошовий потік», зокрема, його розглядають як:

- чистий прибуток;
- різниця між отриманими і виплаченими підприємством грошовими коштами за певний період часу (тим самим грошовий потік ототожнюється з залишком грошових коштів);
- рух грошових коштів у вигляді надходжень і виплат за певний період часу.

Зважаючи на те, що слово «потік» – означає «рух», грошовий потік розглядається як рух грошових коштів, а саме їх надходження та використання (відток). Тим самим, поняття «грошовий потік» характеризує рух капіталу та оборот окремих фінансових інструментів.

Таблиця 1

Грошові потоки від операційної, інвестиційної та фінансової діяльності страхової компанії

Грошові потоки за видами діяльності страхової компанії		
Надходження грошових коштів		Вибуття грошових коштів
<ul style="list-style-type: none"> – страхові премії; – від операцій перестраховування; – комісійні винагороди за передачу ризиків у перестраховування; – частки страхових виплат, компенсовані перестраховиками; – доходи від операційної оренди активів та інші; 	Операційна діяльність	<ul style="list-style-type: none"> – страхові виплати; – відрахування у централізовані страхові резервні фонди МТСБУ; – розрахунки, пов'язані з укладенням та пролонгацією договорів страхування і перестраховування; – розрахунки із урегулюванням страхових випадків; – сплата адміністративних витрат та інші;
<ul style="list-style-type: none"> – від операційних курсових різниць; – відшкодування раніше списаних активів; – інші доходи, які виникають у процесі звичайної діяльності, але не пов'язані з операційною діяльністю; 	Інвестиційна діяльність	<ul style="list-style-type: none"> – придбання необоротних активів; – витрати на придбання фінансових інвестицій; – на надання позик іншим особам та інші;
<ul style="list-style-type: none"> – від продажу необоротних активів; – від реалізації фінансових інвестицій; – від отриманих відсотків, дивідендів; – надходження від погашення позик та інші; 	Фінансова діяльність	<ul style="list-style-type: none"> – на викуп власних акцій; – на сплату відсотків, дивідендів; – на погашення позик та інші.

Джерело: розроблено автором

Окремі підходи до визначення поняття «грошові потоки»

Автор	Визначення поняття «грошові потоки»
«Грошові потоки підприємства»	
МсБО № 7 «Звіт про рух грошових коштів» [2]	– надходження та вибуття грошових коштів та їх еквівалентів;
А.М. Поддєрьогін [4, с. 57]	– сукупність послідовно розподілених у часі подій, які пов'язані з фактом зміни власника грошових коштів у зв'язку з виконанням договірних зобов'язань між економічними агентами;
Бланк І.А [5, с. 17]	– сукупність розподілених надходжень і виплат грошових коштів за окремими інтервалами періоду часу, що розглядається, генерованих його господарською діяльністю, рух яких пов'язаний з факторами часу, ризику і ліквідності;
Іртемчук В.С., Григорьев В.А., Маниліч М.І., Шутак Г.Д. [6]	– чистий прибуток від обігу ліквідних коштів. Розраховується як сума річного приросту, амортизації та зміни поточних відрахувань у резервний фонд;
Верба В.А. [7]	– різниця між кількістю отриманих і витрачених грошей.
«Грошові потоки страхової компанії»	
Мурашко О.В. [8, с. 234]	– розподіл у часі надходжень і виплат грошових коштів, що забезпечують фінансово-господарську діяльність страхової організації;
Баранов А.Л. [3, с. 235]	– сальдо грошових надходжень та відтоків страхової компанії за конкретний проміжок часу.

Джерело: сформовано автором

Аналіз вітчизняної економічної літератури свідчить про використання у теоретичному аспекті поняття «фінансовий потік» підприємства та страхової компанії. Так, на думку Алексєрової Ю.В. фінансовий потік страхової компанії «це сформована за певний проміжок часу зміна обсягу фінансових ресурсів від усіх видів діяльності (операційна, фінансова, інвестиційна, інша), яка відбувається постійно або з певною періодичністю та забезпечує безперервний кругообіг капіталу» [10].

Пасінович І.І. і Сич О.А. вважають, що фінансовий потік «на мікрорівні – це цілеспрямований рух фінансових ресурсів чи фінансових інструментів у межах певної фінансової схеми, яка є результатом ухваленого управлінського рішення з урахуванням нормативно-правових норм та узгоджується з фінансовою політикою підприємства» [11].

Зауважимо, що між поняттями «грошовий потік» і «фінансовий потік» немає чіткого розмежування, і це призводить до двоїстості розуміння їх сутнісної природи як об'єктів фінансового менеджменту. Крім того, «трактування терміну «фінансовий потік» у зарубіжних роботах привело до неоднозначності терміну, де автори використовують терміни «фінансовий потік» і «грошовий потік» в одному значенні» [12]. Це обумовлено тим, що термін «грошовий потік» бере своє походження із зарубіжної економічної літератури і в перекладі з англійської мови словосполучення «cash flow» означає (cash – гроші, грошова готівка, flow – потік) потік готівки, рух коштів і у зарубіжних працях набуває виразу «грошовий потік», «фінансовий потік», «потік грошових коштів», які сприймаються як синоніми. Крім того, в англійському варіанті виділяють кілька значень поняття «cash flow».

Так, наприклад, у менеджменті підприємства (у динамічному аспекті) «cash flow» розуміють як план майбутнього руху грошових коштів; у статичному аспекті – як кількісне вираження грошових коштів, наявних у конкретний момент часу; для інвестора – це очікуваний у майбутньому дохід від інвестицій.

Отже, питання щодо визначення понять «грошовий потік» і «фінансовий потік» залишаються дискусійними і потребують певних уточнень. Попри те, що на поверхні явищ об'єктивним чинником грошового і фінансового потоків виступають кошти, однак глибинна основа цих потоків визначається видом діяльності підприємства (страхової компанії).

Враховуючи вищезазначене, пропонуємо грошовий потік страхової компанії розглядати як безперервний процес руху грошових коштів та їхніх еквівалентів у вигляді їх надходжень та вибуття (відтоку) за певний проміжок часу у процесі здійснення операційної, інвестиційної та фінансової діяльності.

Важливою властивістю грошового обігу страховика, є ризиковий, імовірний характер руху коштів. Відповідно грошові потоки страхової компанії значною мірою зумовлені імовірнісним характером її зобов'язань (перед страхувальниками, по сплаті податків, перед засновниками тощо). У таких умовах ретельного опрацювання потребує облік внутрішніх грошових потоків і взаємних зовнішніх розрахунків, і тому важливим є план рахунків бухгалтерського та управлінського обліку і правила його застосування.

Грошові потоки страхової компанії, на наш погляд, мають такі особливості:

- сукупність розподілених у часі надходжень і виплат грошових коштів та їх еквівалентів, генерованих у процесі операційної (страхової), інвестиційної та фінансової діяльності компанії;
 - надходження формують вхідний (позитивний) грошовий потік, а витрачання – вихідний (від'ємний);
 - чистий рух грошових коштів за звітний період (у бухгалтерському обліку розраховується як різниця між усіма надходженнями та вибуттям грошових коштів);
 - самостійний інструмент управління у фінансовому менеджменті, компонент фінансового аналізу, планування та управління фінансовою безпекою компанії;
 - інструмент фінансових відносин компанії;
 - пов'язані з формуванням та розподілу капіталу (фінансових ресурсів);
 - мають ризиковий, імовірний характер руху коштів;
 - відображують зміни в активах і пасивах компанії;
 - відображають ділову активність, фінансову стійкість та ліквідність компанії;
 - впливають на безперервність діяльності компанії;
 - оцінка надходжень та вибуття грошових коштів, дає можливість визначити обсяг грошових (ліквідних) коштів, які залишаються в розпорядженні компанії на конкретний момент часу;
 - характеристика ринкової діяльності компанії.
- На грошові потоки страхової компанії впливають різні фактори. Так, серед зовнішніх чинників виділимо такі:
- кон'юнктура страхового ринку (якщо зростають продажі страхових послуг, то збільшується грошовий потік);

- кон'юнктура фондового ринку (визначає можливість формування грошового потоку за рахунок емісії акцій або інших інструментів капіталу);
- система оподаткування (податки становлять значну частку вихідного грошового потоку);
- кредитування споживачів послуг зі страхування життя (визначає політику управління дебіторської заборгованості);
- доступність фінансового кредиту (проте страховики вкрай рідко вдаються до банківського кредитування);
- курс валют.

До внутрішніх чинників, які впливають на грошові потоки страхової компанії належать такі:

- стадія розвитку компанії (виникнення, становлення, підйом, спад діяльності тощо);
- тривалість діяльності страховика;
- види страхових послуг, які надає страховик;
- запас фінансової міцності;
- фінансовий менталітет засновників, власників та менеджерів компанії.

Грошові потоки страхової компанії є неоднорідними за своїм наповненням. З метою забезпечення ефективного управління грошовими потоками їх варто систематизувати за певними класифікаційними ознаками, зокрема: за видами діяльності; за напрямом руху; за методом визначення обсягу; за формою грошових коштів; за рівнем достатності обсягу; за методом вартісного обчислення у часі; за регулярністю формування в певному періоді (табл. 3).

Класифікація грошових потоків за різними ознаками важлива для їх аналізу. Основною метою аналізу грошових потоків є виявлення рівня достатності коштів, необхідних для стабільної діяльності страхової компанії, визначення джерел надходження, ефективності їх використання

Таблиця 3

Класифікація грошових потоків страхової компанії

Класифікаційна ознака	Види грошових потоків
1. За видами діяльності	– грошовий потік від операційної діяльності; – грошовий потік від інвестиційної діяльності; – грошовий потік від фінансової діяльності.
2. За напрямом руху	– вхідний грошовий потік; – вихідний грошовий потік.
3. За методом визначення обсягу	– валовий грошовий потік; – чистий грошовий потік.
4. За формою грошових коштів	– готівковий грошовий потік; – безготівковий грошовий потік.
5. За рівнем достатності обсягу	– надлишковий грошовий потік; – дефіцитний грошовий потік.
6. За методом вартісного обчислення у часі	– поточний грошовий потік; – майбутній (очікуваний) грошовий потік.
7. За регулярністю формування в певному періоді	– регулярний грошовий потік; – дискретний грошовий потік.

Джерело: сформовано автором

у процесі операційної, інвестиційної та фінансової діяльності. Тим самим, аналіз грошових потоків є важливим елементом фінансового менеджменту та фінансової безпеки страхової компанії, оскільки від обсягів та швидкості руху грошового потоку, ефективності управління ним залежать фінансова стійкість та ліквідність компанії.

Висновки з проведеного дослідження. Грошовий потік страхової компанії разом із фінансовими ресурсами, прибутком, чистими активами являють собою комплекс основних складових теорії та практики фінансового менеджменту та фінансової безпеки. У страховій компанії грошовий потік виступає не лише як самостійний об'єкт управління фінансового менеджменту, обумовлений тим, що його обсяг безпосередньо впливає на безперервність ведення бізнесу, фінансову стійкість та результативність, але є й спонукальним мотивом для збереження та нарощування підприємницької діяльності.

У процесі страхової, інвестиційної та фінансової діяльності важливим завданням фінансового менеджера є визначення ступеня ризику. Фактор ризику суттєво впливає на формування грошових потоків і має обов'язково бути врахований ще й андеррайтерами страхової компанії при формуванні страхового портфеля.

Ефективне управління грошовими потоками призводить до фінансової гнучкості компанії, що важливо для: поліпшення оперативного управління з погляду збалансованості надходжень та витрачання коштів; зростання обсягу продажів страхових послуг та мінімізації витрат на їх реалізацію; створення надійної бази для оцінки ризику, ліквідності та ефективності грошових потоків при їх аналізі за видами діяльності. Оптимізація грошових потоків дозволяє забезпечити фінансову стійкість та платоспроможність компанії. Шляхом аналізу грошових потоків і використання ефективних методів управління страховики можуть досягти більш ефективного використання своїх фінансових ресурсів, удосконалити процеси планування та прогнозування грошових потоків, забезпечити стабільність своїх фінансових показників та фінансову безпеку в умовах економічної нестабільності та конкуренції.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гаманкова О.О. Фінанси страхових організацій: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2007. 328 с.
2. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 7 (МСБО 7). Звіт про рух грошових коштів. Міжнародний документ від 01.01.2012 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_019#Text (дата звернення: 11.06.2024)
3. Баранов А.Л. Застосування методу грошових потоків в оцінюванні вартості страхової компанії. *Бізнес Інформ*. 2019. № 10. С. 232–237. URL:

https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-10_0-pages-232_237.pdf (дата звернення: 11.06.2024)

4. Поддєрьогін А.М. Фінансовий менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2005. 536 с.
5. Бланк І.О. Фінансовий менеджмент: навчальний курс. 2-е вид, перероб. і доп. Київ : Ніка-Центр, 2004. 656 с.
6. Генеза ринкової економіки (політекономія, мікроекономіка, макроекономіка, економічний аналіз, економіка підприємства, менеджмент, маркетинг, фінанси, банки, інвестиції, біржова діяльність) / за ред. Г.І. Башнянина і В.С. Іфтемічука. Київ : Магнолія плюс, 2004. 688 с.
7. Верба В.А., Загородніх О.А. Проектний аналіз : підручник. Київ : КНЕУ, 2000. 322 с.
8. Страховий менеджмент: підручник / за ред. Осадця С.С. Київ : КНЕУ, 2011. 333 с.
9. Білик М.Д., Павловська О.В., Прутуляк Н.М., Невмержицька Н.Ю. Фінансовий аналіз: навч. посібник / Київський національний економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана. Київ : КНЕУ, 2005. 592с.
10. Алексєрова Ю.В. Бусько І.М. Фінансові потоки страхової компанії. Двадцять шоста всеукраїнська практично-пізнавальна інтернет-конференція. Наукове мислення. 2024. URL: <http://naukam.triada.in.ua/index.php/konferentsiji/56-dvadtsyat-shosta-vseukrajinska-praktichno-piznavalna-internet-konferentsiya/665-finansovi-potoki-strakhovoji-kompaniji>
11. Пасінович І.І., Сич О.А. Сучасні підходи до управління фінансовими потоками суб'єктів господарювання. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: <https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/10/56.pdf> (дата звернення: 11.06.2024)
12. Олійник О.О. Грошові і фінансові потоки в системі фінансового менеджменту підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 13–14. С. 32–37. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.13-14.32 (дата звернення: 11.06.2024)

REFERENCES:

1. Hamankova O.O. (2007) *Finansy strakhovykh orhanizatsii*, [Finances of insurance organizations]. Kyiv : KNEU, 328 p. (in Ukrainian)
2. Mizhnarodnyj standart bukhghalters'kogo obliku 7 (MSBO 7). Zvit pro rukh ghroshovykh koshtiv. Mizhnarodnyj dokument (2012) [International Accounting Standard 7 (IAS 7). Statement of cash flows. International document dated January 01, 2012]. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_019#Text (accessed June 11, 2024)
3. Baranov A.L. (2019) Zastosuvannia metodu hroshovykh potokiv v otsiniuvanni vartosti strakhovoi kompanii [Applying the Cash Flow Method in Estimating the Value of Insurance Company]. *Biznes Inform – Business inform*, vol. 10, pp. 232–237. Available at: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-10_0-pages-232_237.pdf (accessed June 11, 2024)
4. Poddjeryoghin A.M. (2005) *Finansovyj menedzhment* [Financial management]. Kyiv, : KNEU, 536 p. (in Ukrainian)

5. Blank I.O. (2004) *Finansovyj menedzhment* [Financial management], 2nd ed., Kyiv : Nika-Centr, 656 p. (in Ukrainian)
6. Bashnjany Gh.I. and Iftemichuk V.S. (2004) *Gheneza rynkovoji ekonomiky (politekonomija, mikroekonomika, makroekonomika, ekonomichnyj analiz, ekonomika pidpryjemstva, menedzhment, marketyng, finansy, banky, investyciji, birzhova dijalnistj* [Genesis of market economy (political economy, microeconomics, macroeconomics, economic analysis, business economics, management, marketing, finance, banks, investments, stock exchange activities)]. Kyiv : Maghnolija pljus, 688 p. (in Ukrainian)
7. Verba V.A. and Zaghorodnikh O.A. (2000) *Proektnyj analiz : pidruchnyk* [Project analysis]. Kyiv : KNEU, 322 p. (in Ukrainian)
8. Osadecj S.S. (Ed.). (2011) *Strakhovyj menedzhment* [Insurance management]. Kyiv : KNEU, 333 p. (in Ukrainian)
9. Bilyk M.D., Pavlovsjka O.V, Prytuljak N.M. and Nevmerzhyckja N.Ju. (2005) *Finansovyj analiz* [Financial analysis]. Kyiv : KNEU, 2005. 592 p. (in Ukrainian)
10. Alekserova Ju.V. and Busjko I.M. (2024) *Finansovi potoky strakhovoji kompaniji* [Financial flows of the insurance company]. Dvadctjatj shosta vseukrajinsjka praktychno-piznavaljna internet-konferencija. Naukove myslennja. Available at: <http://naukam.triada.in.ua/index.php/konferentsiji/56-dvadtsyat-shosta-vseukrajinska-praktichno-piznavalna-internet-konferentsiya/665-finansovi-potoki-strakhovoji-kompaniji>
11. Pasinovyh I.I. and Sych O.A. (2020) *Suchasni pidkhody do upravlinnja finansovymy potokamy sub'ektiv ghospodarjuvannja* [Modern approaches to the management of financial flows of business entities]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, vol. 8. Available at: <https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/10/56.pdf> (accessed June 11, 2024)
12. Oliynik O.O. (2021) *Ghroshovi i finansovi potoky v systemi finansovogho menedzhmentu pidpryjemstv* [Cash and financial flows in the system of financial management of enterprises]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, vol. 13–14, pp. 32–37. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.13-14.32 (accessed June 11, 2024)

ВНУТРІШНІЙ ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛЬ У СФЕРІ ОБОРОННИХ ЗАКУПІВЕЛЬ: АЛГОРИТМ ЕФЕКТИВНОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ

INTERNAL FINANCIAL CONTROL IN THE SPHERE OF DEFENSE PURCHASES: THE EFFICIENCY ALGORITHM IN THE CONDITIONS OF WAR

У статті розглянуті питання ефективної реалізації внутрішнього фінансового контролю в сфері оборонних закупівель. З'ясовані функції та завдання Державної аудиторської служби України в сучасних умовах. Проаналізовано діяльність Держаудитслужби України впродовж останнього звітного року та обґрунтовано позицію щодо важливості реалізації превентивних заходів, спрямованих на попередження можливих правопорушень. Визначено, що моніторинг є одним з найбільш дієвих інструментів щодо попередження порушень, недопущення фінансових зловживань і корупційних проявів. Визначено правовий механізм планування оборонних закупівель. Проаналізовано трансформаційні зміни організаційних і правових засад здійснення державного фінансового контролю в сфері оборонних закупівель впродовж останнього часу. Виокремлено зони особливого ризику в сфері оборонних закупівель в сучасних умовах, а також обґрунтовано позицію, що алгоритм ефективності внутрішнього фінансового контролю має базуватися на поверненні транспарентності в сферу оборонних закупівель із одночасним вжиттям ефективних заходів, націлених на збереження конфіденційності критично важливої інформації, необхідної для забезпечення безпеки держави.

Ключові слова: державний фінансовий контроль, моніторинг, бюджетні видатки, транспарентність, оборонні закупівлі, замовники, фінансові правопорушення.

The article deals with the issue of effective implementation of internal financial control in the field of defense procurement. The functions and tasks of the State Audit Service of Ukraine in modern conditions are clarified, as well as the specifics of its functioning during the period of the legal regime of martial law when conducting state financial audits, inspection, verification and monitoring of purchases, etc. The activities of the State Audit Service of Ukraine during the last reporting year were analyzed and the position regarding the importance of implementing preventive measures aimed at preventing possible offenses without applying appropriate sanctions to customers was justified. It was determined that monitoring is one of the most effective tools for preventing violations, preventing financial abuse and corruption, and is also the only control tool that works preventively. The legal mechanism for defense procurement planning, the formation of the main indicators of the procurement of goods, works and services that have a defense purpose, the peculiarities of information disclosure, adjustments, the organization of control and reporting on the progress of bidding, as well as the publication of information on defense procurements, have been defined. The transformational changes in the organizational and legal foundations of state financial control in the field of defense procurement over recent times have been analyzed. Zones of special risk in the field of defense procurement in modern conditions are singled out, in particular, when inspections and audits are carried out, and the position is substantiated that the algorithm for the effectiveness of internal financial control should be based on the return of transparency to the field of defense procurement with the simultaneous adoption of effective measures aimed at preserving confidentiality critically important information necessary to ensure the security of the state. The need to achieve a balance of transparency of budget expenditures on the basis of public procurement with the provision of reliable measures to observe the strict secrecy of the functioning of the military-industrial complex and the defense industry as a whole has been determined.

Key words: state financial control, monitoring, budget expenditures, transparency, defense procurement, customers, financial offenses.

УДК 336.11:330.025

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct79-17>

Савастієва О.М.

д.е.н., доцент,
завідувач кафедри обліку і фінансів,
Одеський національний університет
імені І.І. Мечникова

Бутенко В.В.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри обліку і фінансів,
Одеський національний університет
імені І.І. Мечникова

Savastieieva Oksana

Odesa National University
named after I.I. Mechnikov

Butenko Viktoriia

Odesa National University
named after I.I. Mechnikov

Постановка проблеми. Впродовж періоду військового стану вітчизняна фінансова система зазнає фундаментальних трансформаційних змін, що будуть мати тенденцію до продовження і в майбутньому. Однією з найбільш гострих сучасних проблем постає необхідність ефективної протидії порушенням вимог бюджетного законодавства і ефективне використання обмежених фінансових ресурсів, консолідованих в рамках української податкової системи, а також отриманих від зарубіжних держав і міжнародних організацій по каналах фінансової допомоги в оборонних цілях.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та організаційно-методичні засади державного фінансового контролю, а також проблемні спекти його реформування знаходяться у фокусі уваги багатьох вчених, серед яких потрібно відмітити праці зарубіжних та вітчизняних

вчених, таких як: Басанцов І.В., Бутинець Т.А., Дорошенко О.О., Калюга Є.В. та інші. Проте в сучасних умовах війни організаційні і методичні аспекти реалізації державного фінансового контролю саме в сфері оборонних закупівель є пріоритетними і потребують прицільної уваги і нових наукових розробок.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналізуючи питання забезпечення оборонних потреб держави, а також природу виникнення бюджетних правопорушень, з позиції державних інституцій при реалізації механізму державного фінансового контролю потрібно зосередитись на взаємодії між окремими його складовими, досягаючи балансу транспарентності бюджетних витрат на основі державних закупівель із забезпеченням надійних заходів дотримання суворої секретності функціонування військово-промислового комплексу і оборонної галузі в цілому.

Як справедливо зазначає Ю.О.Камишанський, «ефективна організація державного контролю та належна відповідальність за порушення у бюджетній сфері сьогодні є ключовим аспектом фінансової та правоохоронної політики України» [1, с. 384].

Внутрішній фінансовий контроль за бюджетними видатками в Україні реалізується Державною аудиторською службою України (Держаудитслужбою). Головними завданнями Держаудитслужби визначені провадження державної політики в сфері державного фінансового контролю, організація державного фінансового контролю, націленого на встановлення ефективності, законності, цільового характеру, раціонального використання і збереження фінансових ресурсів держави, досягнення їх економії, а також розробка пропозицій щодо з'ясування пріоритетних векторів державної політики в сфері державного фінансового контролю [2]. У відповідності до норм Положення про Державну аудиторську службу України, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 3 лютого 2016 року № 43, «Державна аудиторська служба України є центральним органом виконавчої влади, діяльність якого спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України через Міністра фінансів та який реалізує державну політику у сфері державного фінансового контролю» [3]. Водночас, статтю 2 Закону України "Про основні засади здійснення державного фінансового контролю в Україні" [4] визначено, що державний фінансовий контроль може бути реалізований шляхом державного фінансового аудиту, інспектування, перевірки і моніторингу закупівель тощо. Отже, державний фінансовий аудит виступає різновидом державного фінансового контролю і полягає у перевірці та аналізі фактичного стану справ щодо правового і ефективного використання державних і комунальних коштів та майна, законності і коректності ведення бухгалтерського обліку, достовірності фінансової звітності, а також з'ясування питань щодо функціонування системи внутрішнього контролю. Аудит здійснюється відповідно до планів діяльності органів Держаудитслужби. Водночас, впродовж дії воєнного стану та протягом місяця після його завершення, або скасування Держаудитслужба разом з її міжрегіональними територіальними органами мають виконувати власні повноваження з огляду на особливості воєнного часу. Зокрема, вони продовжують проводити такі заходи державного фінансового контролю, як інспектування, державний фінансовий аудит, перевірка державних закупівель, включаючи і моніторинг процедури. Надзвичайно важливою в даному контексті є реалізація превентивних заходів, спрямованих на попередження можливих правопорушень, що передбачає те, що замовник може виправити порушення без застосування відповідних санкцій.

Так, за результатами проведених моніторингових закупівель органами Держаудитслужби впродовж 2023 року попереджено порушень, у тому числі шляхом відміни торгів, на суму майже 7,4 млрд грн та розірвання договорів на суму близько 12,4 млрд грн. Протягом січня – грудня 2023 року проведено 205 державних фінансових аудитів, а саме: 47 аудитів місцевих бюджетів, 36 аудитів виконання бюджетних програм та 122 аудити діяльності суб'єктів господарювання. З початку 2023 року державними фінансовими аудитами охоплено фінансових і матеріальних ресурсів на загальну суму понад 454,3 млрд грн. Проведеними державними фінансовими аудитами виявлено неефективних управлінських дій (рішень) або ризикових операцій, що призвели до упущених вигод/неотриманих доходів або непродуктивних/зайвих витрат на загальну суму більш як 79,1 млрд грн., неефективних управлінських дій (рішень) або ризикових операцій, що можуть призвести (свідчити) про упущені вигоди/неотримані доходи або непродуктивні/зайві витрати на суму понад 47,3 млрд грн. Крім того, виявлено порушень законодавства, що можуть призвести до втрат фінансових і матеріальних ресурсів, на загальну суму більш як 490,6 млн грн. В результаті належного реагування об'єктів контролю на рекомендації державних аудиторів протягом січня – грудня 2023 року упереджено втрат фінансових і матеріальних ресурсів внаслідок неефективних управлінських дій (рішень) або ризикових операцій на суму майже 10,5 млрд грн, а також відшкодовано відповідних втрат понад 3,9 млрд грн. [5].

Враховуючи потреби воєнного періоду, в якому сьогодні знаходиться Україна, а також зважаючи на пріоритетність державних оборонних видатків, Держаудитслужба в сучасних умовах сфокусувала фінансовий контроль насамперед на тих питаннях, які безпосередньо впливають на обороноздатність країни, націлені на захист національних інтересів, а також соціально-важливих аспектах, до яких є підвищений суспільний інтерес в зв'язку зі збройною військовою агресією російської федерації проти України.

Питання оборонних закупівель регламентуються Постановою Кабінету Міністрів України № 363 від 03.03.2021 р. [6], а також Постановою Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2022 р. № 1275 «Деякі питання здійснення оборонних закупівель на період дії правового режиму воєнного стану» [7]. Згідно з цими нормативними документами головним органом у сфері здійснення оборонних закупівель визначено Міністерство оборони.

Отже, держава чітко регламентує механізм планування оборонних закупівель, формування головних показників закупівель товарів, робіт і послуг, які мають оборонне призначення, особливості

оприлюднення інформації, коригування, організації контролю та звітування щодо ходу виконання торгів, а також опублікування інформації щодо оборонних закупівель. Так, державні замовники здійснюють закупівлі товарів і послуг оборонного призначення, а також інших товарів та послуг, необхідних для гарантованого забезпечення потреб безпеки та оборони держави. Слід зазначити, що для товарів та послуг встановлена верхня межа в 200 тис. грн., а для робіт оборонного призначення та робіт з метою гарантованого забезпечення потреб безпеки і оборони механізм оборонних закупівель починає діяти в тому випадку, коли їх вартість дорівнює або перевищує 1,5 млн грн. Виключення становлять закупівлі товарів, робіт і послуг оборонного призначення, що складають державну таємницю, а також закупівлі озброєння, військової та спеціальної техніки, боєприпасів і їх складових частин та послуг із розробки, ремонту, модернізації озброєння, військової та спеціальної техніки, боєприпасів і їх складових частин, товарів, робіт та послуг з метою будівництва військових інженерно-технічних і фортифікаційних споруд. Оборонні закупівлі здійснюються в рамках електронної системи в один із визначених способів, що дозволяє законодавець:

- в порядку організації відкритих торгів, який визначений особливостями здійснення публічних закупівель товарів, робіт і послуг для замовників, які є в переліку, встановленому у Законі України "Про публічні закупівлі" [8], на період дії правового режиму воєнного стану в Україні і впродовж 90 днів з дня його скасування;

- в порядку організації спрощених закупівель, визначених Законом "Про публічні закупівлі" з урахуванням норм, які діють стосовно особливостей здійснення оборонних закупівель на період дії правового режиму воєнного стану;

- в порядку відбору постачальника через запит пропозицій постачальників на основі створення формування та використання електронного каталогу;

- шляхом використання рамкової угоди відповідно до особливостей здійснення оборонних закупівель на період дії правового режиму воєнного стану.

Механізм здійснення державних закупівель в оборонній сфері за останній час був суттєво трансформований.

Найбільш суттєві зміни в даному контексті стосуються появи нової процедури в електронній системі Prozorro – рамкової угоди, яка вже розроблена Державним підприємством «Прозорро». Закупівлі за даним механізмом мають право здійснювати ДП Міноборони "Агенція закупівель у сфері оборони" та Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації у системі Prozorro. Зокрема, така процедура передбачена для проведення

закупівель паливно-мастильних матеріалів, продуктів харчування, військового обмундирування, а також дронів для потреб Сил Оборони. Треба зазначити, що вартісні порогові значення також були збережені – за рамковими угодами можуть відбуватися закупівлі товарів та послуг вартістю 200 тис. грн. та вище, а також роботи вартістю 1,5 млн. грн. або вище. Водночас, з метою збереження належного рівня конкуренції, закупівлі за принципом рамкової угоди можуть відбуватися в разі кваліфікації до угоди не менше ніж трьох учасників.

Це одне суттєве нововведення стосується організаційних засад здійснення державного фінансового контролю а автоматичному режимі. Так, впродовж червня поточного року в системі Prozorro було запроваджено 14 нових індикаторів ризиків, які націлені на те, щоб автоматично виявляти закупівлі, які мають ознаки можливих фінансових правопорушень (так звані «red flags»). Ці індикатори були розроблені та протестовані Держаудитслужбою, яка відповідає за контроль усіх процедур закупівель в електронній системі разом з ДП «Прозорро» за фінансової підтримки Світового банку, а також із залученням громадських експертів.

Враховуючи той факт, що з початку повномасштабного вторгнення в сфері оборонних закупівель Держаудитслужбою були зафіксовані випадки серйозних фінансових зловживань, і мова йде про мільярди гривень [9], обсяг моніторингу процедур публічних закупівель має постійно збільшуватися. Втім, потрібно зосереджувати увагу на ризиках, які пов'язані із пролонгацією термінів дії договорів та внесенням змін до них (особливо внаслідок коливання курсу національної валюти та зміни ринкових цін). Предметом ретельного моніторингу державних аудиторів мають стати факти використання замовниками переговорних процедур закупівель без належного обґрунтування технічних та якісних характеристик предмету закупівлі. Зоною особливого ризику в сучасних умовах також виступають оборонні закупівлі, які характеризуються безпідставним розірванням укладених договорів без наявних юридичних підстав, адже це може бути ознакою незаконних дій замовників, що використовують воєнний стан країни та сподіваються придбати, зокрема із застосуванням непрозорих процедур, ті чи інші товари, роботи або послуги у «потрібних» учасників-переможців на найбільш вигідних для себе умовах. Закупівлі з подібними ознаками мають відстежуватися моніторинговими групами і досліджуватися фахівцями Держаудитслужби під час проведення контрольних заходів із наданням відповідних висновків на системній основі.

Водночас, має бути чітко розмежована сфера відповідальності за невиконання умов

профінансованих на 100% державних оборонних контрактів. Потрібен також дієвий нормативно-правовий механізм, за умови дії якого висновки, зроблені аудитором, не мають призводити до зупинки виробництва критичних видів озброєння. Організаційні засади державного фінансового контролю мають виключати можливість затребування від оборонних підприємств жодної інформації щодо розташування їхніх виробництв, складів, обсягів виробничих потужностей і тим більше її розголошення. Ретельного відпрацювання потребує алгоритм забезпечення нерозголошення аудитором адрес підприємств, на яких проходять перевірки та ревізії. З огляду на те, що головною функцією системи внутрішнього державного фінансового контролю є контроль за ефективністю використання коштів платників податків, зокрема і в оборонній сфері, запиту у виробників озброєння та відповідному аналізу підлягає лише первинна фінансова документація, виключаючи будь-які технічні креслення або проектно-кошторисну документацію на виробі оборонного призначення, але обсяг цієї первинної фінансової документації повинен мати достатній аналітичний ресурс для проведення глибокого фінансового аналізу.

Ще одним важливим вектором роботи Держаудитслужби виступає підвищення ефективності фінансового контролю та взаємодія в зазначеному напрямі з міжнародними партнерами, що допомагають вистояти Україні в умовах війни. Україна має здійснити ще чимало законодавчих змін для того, щоб гармонізувати національне законодавство в сфері контролю з європейськими законодавчими нормами. До того ж, потрібні дієві заходи щодо посилення фінансового захисту іноземних коштів, адже масштабні фінансові зловживання призводять до зростання ризиків припинення фінансування України з боку міжнародних партнерів. Теза іноземних держав в цьому контексті дуже проста – надання коштів за умов належного фінансового контролю. Складовою алгоритму ефективності в цьому напрямі є налагодження системної взаємодії з Європейським управлінням з питань запобігання зловживанням та шахрайству (OLAF), національним контактним пунктом для співробітництва з яким визначена саме Держаудитслужба.

Висновки з проведеного дослідження. Спираючись на результати попередніх наукових досліджень в сфері фінансового контролю [10] та підсумовуючи викладене вище, вважаємо за необхідне зазначити наступне. Збереження та недопущення неефективного і незаконного використання державних фінансових ресурсів виступає гарантією не лише прискорення настання переможного миру, а і швидкого економічного відновлення та розвитку держави після завершення війни.

Водночас, сфера закупівель товарів, робіт, послуг за державні кошти в сучасних умовах завжди залишається простором для потенційних фінансових правопорушень, в тому числі корупційних. Втім, саме сфера оборонних закупівель в умовах війни потребує прицільної уваги та ефективного контролю. Державна аудиторська служба України, як орган, наділений особливими спеціальними повноваженнями в сфері фінансового контролю, з початку повномасштабного вторгнення проводила і продовжує проводити заходи державного фінансового контролю в Міністерстві оборони України та окремих військових частинах Збройних Сил України, також перевіряє визначені закупівлі Міністерства оборони за зверненнями від правоохоронних органів. В умовах сьогодення в системі Prozorro здійснюється велика кількість закупівель товарів, робіт та послуг за державні кошти. На тлі російської агресії ці обсяги зростають багаторазово, адже Україна посиленними темпами намагається відновити зруйновані об'єкти і дбає про захист країни. Моніторинг закупівель виступає одним з найбільш дієвих інструментів щодо попередження порушень, недопущення фінансових зловживань і корупційних проявів, а також є єдиним контрольним інструментом, що працює превентивно. Отже, постійне вдосконалення процесу моніторингу і оперативна ідентифікація найбільш ризикових закупівель замовників для Держаудитслужби має бути першочерговим пріоритетом, яка сьогодні має достатній професійний та правовий ресурс з метою надання відповідної оцінки законності дій замовників через обов'язкове залучення до цього процесу правоохоронних органів для відповідного реагування. Зміцнення контролю у сфері оборонних закупівель впливає на зменшення корупційних ризиків, покращує ефективність управління державними фінансовими ресурсами. Безперечно, зазначені заходи необхідні Україні з метою підвищення довіри як внутрішніх, так і зовнішніх інвесторів, сприяють дотриманню принципу транспарентності державних витрат.

Алгоритм ефективності внутрішнього фінансового контролю має базуватися на поверненні прозорості в сферу оборонних закупівель. Водночас, необхідним є розробка ініціатив, спрямованих з одного боку на досягнення рівноваги між ефективністю незбройних закупівель для оборонних потреб та збереженням конфіденційності критично важливої інформації, потрібної для безпеки країни.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Камішанський Ю.О. Внутрішній та зовнішній фінансовий контроль як механізм забезпечення законності в бюджетній сфері. *Право і суспільство*. 2023. № 6. С. 381–385.

2. Зміст та принципи діяльності Державної аудиторської служби. URL: <https://dasu.gov.ua/ua/plugins/userPages/3504> (дата звернення: 15.07.2024)

3. Положення про Державну аудиторську службу України: Постанова Кабінету Міністрів України від 03.02.2016 № 43 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/43-2016-%D0%BF#Text> (дата звернення: 15.07.2024)

4. Закон України "Про основні засади здійснення державного фінансового контролю в Україні" № 2939 26.01.93 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-12#Text> (дата звернення: 15.07.2024)

5. Державна аудиторська служба України: офіційний ресурс. Звіти. URL: <https://dasu.gov.ua/ua/plugins/userPages/3517> (дата звернення: 15.07.2024)

6. Питання оборонних закупівель: Постанова Кабінету Міністрів України № 363 від 03.03.2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/363-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення: 15.07.2024)

7. Деякі питання здійснення оборонних закупівель на період дії правового режиму воєнного стану: Постанова Кабінету Міністрів України № 1275 від 11.11.2022 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1275-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 15.07.2024)

8. Про публічні закупівлі: Закон України від 25 грудня 2015 року № 922-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text> (дата звернення: 15.07.2024)

9. Держаудитслужба виявила зловживань підприємств ВПК на 6 мільярдів гривень. *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2023/10/9/705252/> (дата звернення: 16.07.2024)

10. Савастієва О.М., Журавльова Т.О. Державний фінансовий контроль бюджетного процесу на місцевому рівні: системний підхід та резонанс-ефекти. *Причорноморські економічні студії*. 2019. № 48. Частина 3. С. 103–108

REFERENCES:

1. Kamyshanskyi Yu.O. (2023). Vnutrishnii ta zovnishnii finansovyi kontrol yak mekhanizm zabezpechennia zakonnosti v biudzhethnii sferi [Internal and external financial control as a mechanism for ensuring legality in the budget sphere]. *Law and society*, vol. 6. [in Ukrainian]

2. Zmist ta pryntsypy diialnosti Derzhavnoi audytor-skoï sluzhby [Content and principles of activity of the

State Audit Service]. Available at: <https://dasu.gov.ua/ua/plugins/userPages/3504>. [in Ukrainian]

3. Polozhennia pro Derzhavnu audytor-sku sluzhbu Ukrainy: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 03.02.2016 № 43 [Regulations on the State Audit Service of Ukraine: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated February 3, 2016 No. 43]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/43-2016-%D0%BF#Text> [in Ukrainian]

4. Zakon Ukrainy "Pro osnovni zasady zdiisnennia derzhavnoho finansovoho kontroliu v Ukraini" № 2939 26.01.93 [Law of Ukraine "On the basic principles of state financial control in Ukraine" No. 2939 01.26.93]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-12#Text> [in Ukrainian]

5. Derzhavna audytor-ska sluzhba Ukrainy: ofitsiinyi resurs. Zvity. [State Audit Service of Ukraine: official resource]. Available at: <https://dasu.gov.ua/ua/plugins/userPages/3517> [in Ukrainian]

6. Pytannia oboronnykh zakupivel: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy №363 vid 03.03.2021. [Issues of defense procurement: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 363 dated 03.03.2021]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/363-2021-%D0%BF#Text> [in Ukrainian]

7. Deiaki pytannia zdiisnennia oboronnykh zakupivel na period dii pravovoho rezhymu voiennoho stanu: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy № 1275 vid 11.11.2022 [Some issues of defense procurement during the period of the legal regime of martial law: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 1275 dated 11.11.2022]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1275-2022-%D0%BF#Text> [in Ukrainian]

8. Pro publichni zakupivli: Zakon Ukrainy vid 25 hrudnia 2015 roku № 922-VIII [On public procurement: Law of Ukraine dated December 25, 2015 No. 922-VIII]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text> [in Ukrainian]

9. Derzhadytsluzhba vyjavyla zlovzhyvan pid-priemstv VPK na 6 miliardiv hryven [The State Audit Service discovered abuses of 6 billion hryvnias by military-industrial complex enterprises]. *Economic truth*. Available at: <https://www.epravda.com.ua/news/2023/10/9/705252/> [in Ukrainian]

10. Savastieieva O.M., Zhuravlova T.O. (2019). Derzhavnyi finansovyi kontrol biudzhethnoho protsesu na mistsevomu rivni: systemnyi pidkhid ta rezonans-efekty [State financial control of the budget process at the local level: systemic approach and resonance effects]. *Black Sea Economic Studies*, vol. 48. [in Ukrainian].

РОЗДІЛ 5. РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ
І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКАОЦІНКА СТАНУ РОЗВИТКУ
МОЛОКОПРОДУКТОВОГО ПІДКОМПЛЕКСУ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІASSESSMENT OF THE STATE OF DEVELOPMENT
OF THE DAIRY SUBCOMPLEX IN THE LVIV REGION

УДК 338.439:636.034:637.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct79-18>**Колодійчук В.А.**д.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту,
Львівський національний університет
ветеринарної медицини та біотехнологій
імені С. З. Гжицького**Шалева О.І.**к.е.н., доцент,
доцент кафедри підприємництва,
торгівлі та логістики,
Львівський торговельно-економічний
університет**Сілантьєв І.Ю.**аспірант кафедри менеджменту,
Львівський національний університет
ветеринарної медицини та біотехнологій
імені С. З. Гжицького**Kolodiichuk Volodymyr**Stepan Gzhytskyi National University
of Veterinary Medicine
and Biotechnologies of Lviv**Shaleva Oleksandra**

Lviv University of Trade and Economics

Silantiev IhorStepan Gzhytskyi National University
of Veterinary Medicine
and Biotechnologies of Lviv

Постановка проблеми. На сучасному етапі розвитку вітчизняної економіки агропромисловий комплекс (АПК) визнається складною організаційно-економічною структурою, котра складається з інтегровано-залежних підгалузей і специфічних видів діяльності, таких як виробництво, заготівля, переробка, зберігання та збут сільськогосподарської продукції. Тому однією з головних проблем держави є забезпечення ефективного функціонування усіх структурних елементів, які входять у систему АПК. Більш того, результативна діяльність агропромислового комплексу є гарантією продовольчої безпеки країни та достатнього рівня розвитку її економіки.

У статті визначено сутність та структуру молокопродуктового підкомплексу як важливої складової агропромислового комплексу України, акцентовано увагу на змінах його локалізації з початком повномасштабних воєнних дій. Досліджено результати функціонування його основних секторів: скотарства та виробництва молочної сировини, переробки молока, експортно-імпортних товарних операцій з молокопродуктами та сфери споживання. Аналіз ситуації показав, що в останні п'ять років наявні стійкі тенденції щодо погіршення ситуації практично у всіх секторах, причому на Львівщині причини таких змін носять переважно економічний характер. Проте незважаючи на складні безпечові обставини, брак якісної сировини, несприятливий цінові чинники та серйозні проблеми з енергоресурсами, які безпосередньо впливають на ефективність збереження молока, суб'єкти молокопродуктового комплексу Львівської області активно позиціонують себе на ринку та займаються як забезпеченням потреб захисників, так і їх соціальною підтримкою.

Ключові слова: молокопродуктовий підкомплекс, Львівська область, молоко та молокопродукти, сільськогосподарські підприємства, фермерські господарства, виробництво молока, переробні підприємства, експорт молокопродуктів, імпорт молокопродуктів.

The article defines the essence and structure of the dairy subcomplex as an important component of the agro-industrial complex of Ukraine, focusing on changes in its localization with the outbreak of full-scale military operations. The results of the functioning of its main sectors: cattle breeding and production of dairy raw materials, milk processing, export-import commodity operations with dairy products and the sphere of consumption are investigated. It is found that Lviv region, with its considerable potential, does not show good results in the domestic market of raw milk, but due to its territorial remoteness from the area of direct hostilities, it has to some extent strengthened its competitive position in this market. There are significant differences in the structure of raw milk production in the region compared to the national figures, and the same disproportions are typical for foreign trade operations with dairy products. At the same time, there are a significant number of milk processing enterprises operating in the region, both local, interregional and national. The analysis of the situation showed that over the past five years, there have been steady deterioration trends in almost all sectors of the dairy subcomplex in Lviv region. These include high costs of keeping livestock, reduced livestock numbers (especially in households), lower milk yields, difficulty ensuring high quality raw milk and sufficient quantities in private households, unfavourable pricing policy on the foreign dairy market, low solvency of the population, negative demographic changes, and a difficult security situation due to the ongoing military operations in the country, a serious shortage of energy resources, which makes it difficult or even impossible to ensure the proper quality of dairy products in the supply chain. To support domestic dairy producers in the region, programs are being implemented to support farming and small manufacturing businesses, numerous grants are being provided, and production cooperation is taking place with the involvement of foreign private and public investment, which is yielding positive results. Also, the dairy industry in Lviv region actively promotes its products in the retail market, which ensures high ratings throughout the country, and is engaged in both meeting the needs of defenders and their social support.

Key words: dairy subcomplex, Lviv region, milk and dairy products, agricultural enterprises, farms, milk production, processing enterprises, dairy exports, dairy imports.

Важливим елементом АПК є молокопродуктовий підкомплекс, який забезпечує населення одними із найцінніших продуктів харчування (молоком та продуктами його переробки) та формує суттєві обсяги доданої вартості внаслідок значної трудомісткості діяльності з виробництва та переробки молока. Крім того, він визначає вагомую роль нашої держави на світовому ринку продовольства (у 2023 р., навіть незважаючи на складну ситуацію, пов'язану зі збройною російською агресією, Україна займала 32-гу позицію у світовому рейтингу виробництва молока). Законом України «Про молоко та молочні продукти» № 1870-IV від 24 червня 2004 р. (зі змінами) розвиток

виробництва молока визначено пріоритетною сферою в Україні. Саме тому дослідження сучасного стану молокопродуктового комплексу має важливе значення.

Слід зазначити, що з початком повномасштабного вторгнення виробництво молока та молокопродуктів змістилося в західні області України, у тому числі й Львівську: якщо у 2021 р. виробництво молока на підприємствах Львівщини складало лише 1,04% від загальноукраїнського обсягу, то на кінець 2023 р. цей показник зріс до 4,34%.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Аналіз стану й особливостей розвитку молокопродуктового підкомплексу АПК України свого часу був предметом дослідження ряду вітчизняних вчених, зокрема Козак О.А. [1], Ємцева В.І. [2], Мошковської О.А. [3], Ніценка В.С. [4], Пархомця М.К. [5], Петриченка О.А. [6], Слатвінської Л.А. [7], Шпичака О.М. [8]. Водночас специфіку функціонування молокопродуктового підкомплексу в окремих регіонах країни, зокрема на Львівщині, досліджувалася вивчали Бінерт О.В. [9], Васильчак О.В. [10]. Однак зазначені публікації містять статистичні дані, котрі на сьогоднішній день значною мірою втратили свою актуальність, тому виникає нагальна потреба дослідження стану та тенденцій розвитку молокопродуктового підкомплексу Львівської області з урахуванням подій останніх років.

Постановка завдання. Метою дослідження є аналіз актуальних результатів діяльності молокопродуктового комплексу Львівської області та виявлення нагальних проблем його розвитку в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження.

За визначенням Козак О.А. молокопродуктовий підкомплекс – це сукупність галузей, зайнятих виробництвом, переробкою та реалізацією молочної продукції з метою задоволення потреб населення та отримання прибутку підприємствами підкомплексу [1, с. 40]. Його структура представлена на рис. 1.

Основою молокопродуктового підкомплексу є виробництво вихідної сировини – молока. Слід зазначити, що ще до початку російської збройної агресії у секторі молочного скотарства розпочалися структурні зміни, які суттєво посилювалися в умовах воєнного стану. Так, упродовж 2018–2023 років загальне поголів'я корів знизилось аж на 37% – у 2018 р. в Україні налічували понад 2 млн. корів, то наприкінці 2023-го їх було вже 1,27 млн. [11]. Під час вторгнення частина тварин загинула, багато худоби залишилося на окупованих територіях і не підлягають обліку або було викрадено окупантами. Багато полів, де вирощували кормові культури або випасали худобу, забруднені мінами та снарядами і не придатні для використання.

Разом з тим, незважаючи на те, що зазначені чинники не були характерні для Львівської області, скорочення тут було ще більшим – на 43,9% (рис. 2).

Причини такого скорочення носять економічний характер: значна трудомісткість і тривалий період вирощування та догляду худоби, зростання витрат на виробництво кормів, потреба в значних інвестиціях у матеріально-технічну базу, якісне поголів'я і сучасні технології утримання, проблематичність в отриманні дозволів і проходженні сертифікації

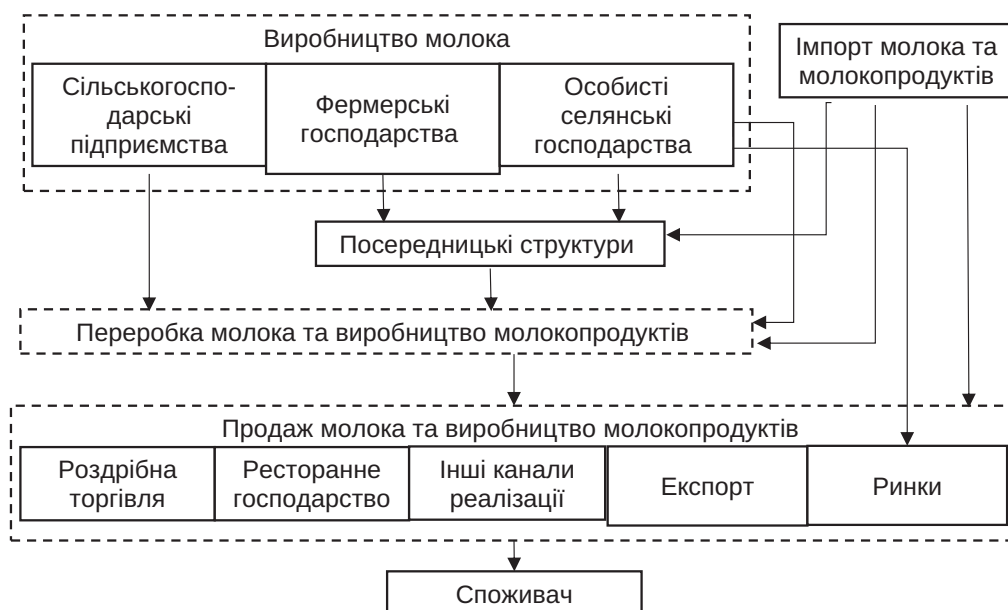


Рис. 1. Структура молокопродуктового підкомплексу

Джерело: складено за [1; 6]

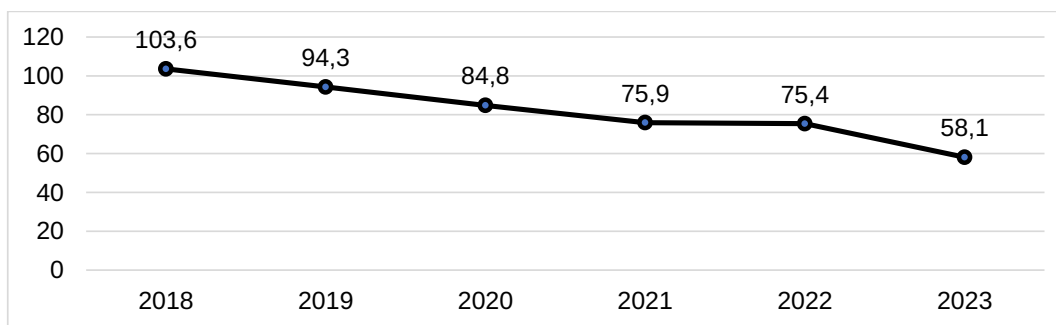


Рис. 2. Поголів'я корів у господарствах усіх категорій Львівської області в 2018–2023 рр. (тис. голів)

Джерело: складено за [12; 13; 14]

молока, відсутність можливостей для зберігання продукції тощо. Зростання ж ціни на ВРХ на 14% порівняно до грудня 2023 року створило підстави до збільшення реалізації корів, що в свою чергу вплинуло на подальше скорочення поголів'я. Все це призвело до скорочення обсягів виробництва молока в регіоні (рис. 3).

Водночас слід зазначити, що структура виробництва молока за категоріями господарств у Львівській області суттєво відрізняється від загальноукраїнських показників (рис. 4).

Виходячи з цих даних, виробництво молока на одну особу в рік на Львівщині становить близько 160 кг, тобто фізіологічна потреба населення (380 кг.) забезпечується лише на 42%.

Разом з тим кількість активних підприємств, які спеціалізуються на розведенні великої рогатої худоби молочних порід в області останніми роками дещо зросла (з 60 од. у 2021 р. до 63 у 2023 р.) [17].

Відповідно до комплексної програми підтримки та розвитку сільського господарства у Львівській області суб'єкти підприємництва галузі скотарства мали можливість отримати у 2023 р. фінансову підтримку у вигляді дотації за приріст поголів'я корів, на що з бюджету було виділено 9 млн. грн. Слід підкреслити, що це єдина область України, де обласна влада у ході війни

надавала фінансову допомогу виробникам галузі тваринництва [18].

У 2024 р. Кабінет Міністрів України прийняв постанову від 14.03.2024 № 300 «Про внесення змін до Порядку використання коштів, передбачених у Державному бюджеті для надання підтримки фермерським господарствам та іншим виробникам сільськогосподарської продукції», якою передбачена спеціальна бюджетна дотація для утримання великої рогатої худоби (корів) усіх напрямів продуктивності. Фермери, що утримують від 3 до 100 корів, зможуть отримати 7 тис. грн на одну голову [19].

Також в Україні до 31 січня 2025 р. триває грантова програма для мікро- та малих сільськогосподарських товаровиробників «Комплексне, конкурентоспроможне та економічно раціональне створення ланцюжків доданої вартості у сільському, рибному та лісовому господарствах», під управлінням ФАО (Food and Agriculture Organization – Продовольча та сільськогосподарська організація ООН), донором якої є Європейський Союз.

Станом на початок червня 2024 р. з 49 винесених заявок аграріїв Львівщини на розгляд відбіркових комітетів ФАО перевірили 29 агровиробників, яким погодили отримання грантів в сумі 421,2 тис. дол. США (10 заявникам виплатили гранти на суму 110,1 тис. дол.). Найбільше

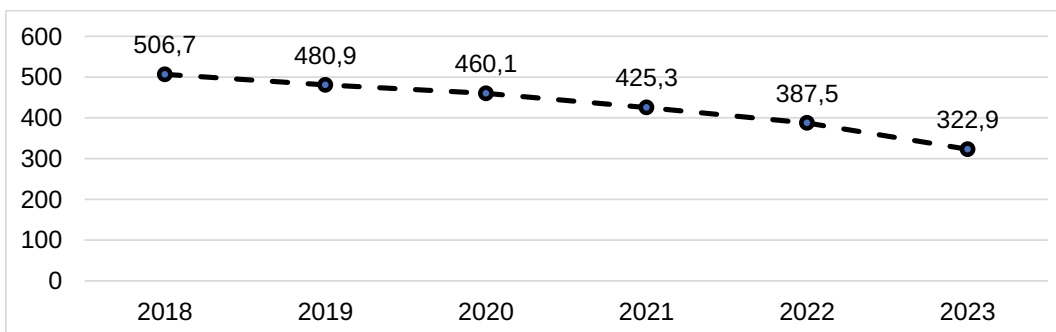


Рис. 3. Виробництво молока в господарствах усіх категорій Львівської області в 2018–2023 рр. (тис. т.)

Джерело: складено за даними [12; 13; 15]

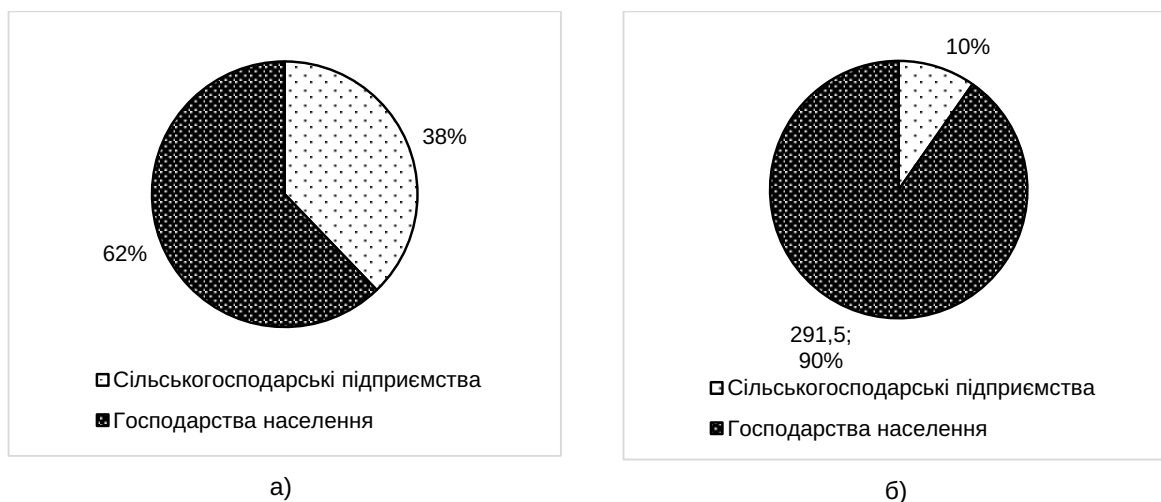


Рис. 4. Структура виробництва молока за категоріями господарств в Україні (а) та у Львівській області (б) у 2023 р.

Джерело: складено за [15;16]

заявок на грантову підтримку подали за напрямом «Виробництво і переробка молока» (63% від загального числа заявок) [20].

В Україні на сьогоднішній день діють Вимоги до безпечності та якості молока і молочних продуктів, затверджені Наказом міністерства аграрної політики та продовольства України № 118 від 12 березня 2019 р., які обов'язкові для всіх виробників незалежно від форми власності та підпорядкування, діяльність яких пов'язана з виробництвом, переробкою та введенням в обіг зазначеної продукції. Перехідний період для адаптації до нових правил для операторів ринку, орієнтованих на внутрішній ринок, встановлено до 2022 р. і продовжено на час дії воєнного стану. Після його завершення молокопереробні підприємства зможуть використовувати в якості сировини лише молоко екстра ґатунку, яке відповідає європейським нормам якості. Оскільки одноосібним господарствам населення складно забезпечити належний рівень якості за умови великих витрат на логістику для формування комерційної партії, переробники надають перевагу молочній сировині від сімейних фермерських господарств або молочних кооперативів.

Враховуючи зазначені вище факти, Львівська область є регіоном-лідером за кількістю та темпами трансформації особистих селянських господарств в сімейні фермерські господарства (рис. 5). Так, впродовж 2020–2024 рр. в області у галузі молочного скотарства створено 60 СФГ, які утримують у своїх господарствах від 5 до 50 корів. Третина з них займаються власним переробленням молока та реалізують готові молочні продукти на ринках [19].

Центральною ланкою молокопродуктового підкомплексу є переробка молока та виробництво

молокопродуктів. Так, в області налічується 24 активних підприємства, основним видом діяльності яких є перероблення молока, виробництво масла та сиру (безпосередньо молокопереробка є основним видом діяльності для 9 з них), а також 2 активних підприємства з виробництва морозива [17]. Динаміка показників надходження сировини на молокопереробні підприємства Львівщини демонструє рис. 6.

Як бачимо, показники надходження молока на молокопереробні підприємства останніми роками були досить стабільними з певною тенденцією до зростання. Основні його постачальники (понад 90%) – сільськогосподарські підприємства, а найбільшим промисловим споживачем в області є ТОВ «Молочна компанія «Галичина» (майже 40% усіх закупівель). При цьому закупівельна ціна з великих ферм екстра-класу на початку 2024 р. складала 15–18 грн./л., а з домашнього господарства – лише 8–9 грн./л.

Разом з тим фактична частка сировини з особистих ферм Львівщини в загальному обсязі надходжень складала у I кварталі 2024 р. лише 13%, а решту було закуплено в інших областях [23]. Причиною цього є брак комерційних партій молока однорідної якості, що відповідає вищезгаданим Вимогам до безпечності та якості молока і молочних продуктів. Тому, незважаючи на значні витрати на логістику (транспортування та зберігання з дотриманням належних температурних режимів), молокопереробні підприємства змушені придбавати сировину за межами Львівської області.

У серпні-грудні 2023 р. в Україні відбувалося різке зростання цін на молоко-сировину: більш ніж на 30%, або 3,7 грн/кг. (наприклад, у грудні 2023 р. ціни на молоко-сировину зросли до 41,4 євро за 100 кг, що стало найвищим показником за останні

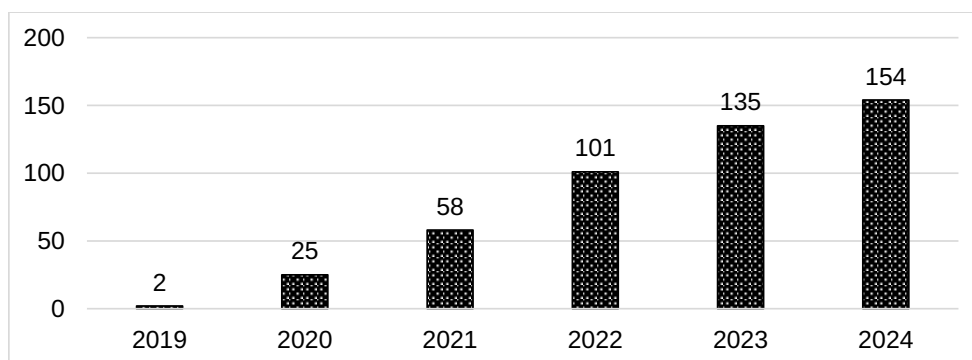


Рис. 5. Розвиток сімейних фермерських господарств у Львівській області в 2019–2024 рр.

Джерело: складено за [21]

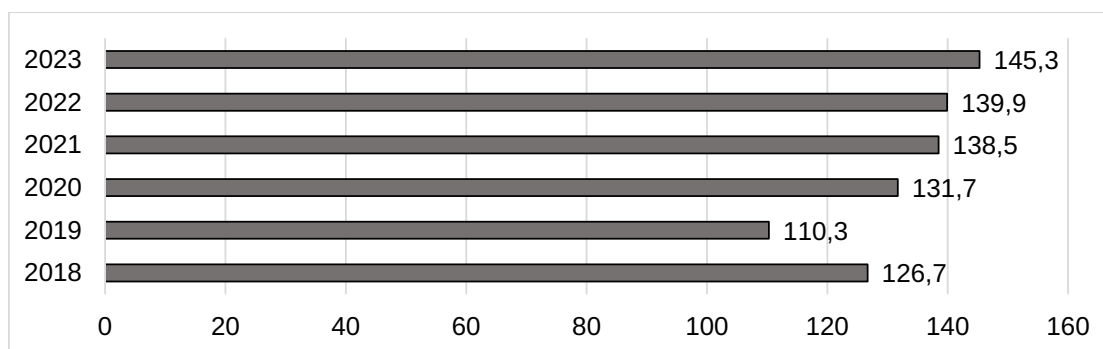


Рис. 6. Надходження молока на переробні підприємства у Львівській області в 2018–2023 рр. (тис. т.)

Джерело: складено за [12; 13; 22]

10 років). Водночас такі зміни не супроводжувалися підвищенням цін на молокопродукти на вітчизняному та на світових ринках, а попит і купівельна спроможність населення, навпаки, знизилася. Як наслідок, зростання цін на сировину молокопереробні підприємства змушені були компенсувати переважно за рахунок власної маржі, що негативно позначилося на економічних результатах їхньої діяльності.

Ще одним серйозним викликом для вітчизняних переробників молока стала енергетична криза внаслідок російських ракетних і авіаударів. У періоди тривалих відключень електроенергії спостерігається значний брак потужності дизельних генераторів для живлення холодильного обладнання, необхідного для збереження готової продукції, особливо в літній період. Через це підприємства можуть утримуватися від нарощування обсягів переробки молока.

Однак слід зазначити, що серед молокопереробних підприємств Львівщини є позитивні приклади функціонування навіть у таких складних умовах. Так, у липні 2023 р. у с. Утішків Красненської територіальної громади розпочав роботу перший кооперативний молокопереробний

завод «Набіл». Цей проєкт було реалізовано за фінансової підтримки канадської кооперативної організації SOCODEVІ та місцевих виробників молока в рамках програми «Розвиток молочного бізнесу в Україні». Потужність заводу дозволить переробити 25 тис. л. сировини в одну зміну з можливістю збільшення потужності до 75 тис. л. [24]. Підприємство виготовлятиме широкий асортимент молочних продуктів, серед яких фасоване пастеризоване молоко, м'які сири, кефір, сметана, масло та йогурти, перші партії якої надійшли в продаж у магазини Львівської та Івано-Франківської областей вже у жовтні 2023 р.

За даними Української асоціації бізнесу і торгівлі, частка молочного експорту в загальному аграрному експорті України на початку 2023 р. становила 0.8%, а його обсяг у порівнянні з лідерами світової торгівлі молочними товарами зовсім невеликий. Під впливом зниження пропозиції молока та інших чинників в останні роки обсяги експорту стабільно знижувалися. А от з початком війни експорт фактично став порятунком для галузі. На жаль, цінова ситуація на світових ринках молокопродуктів у II півріччі 2023 року – I кварталі 2024 р. була несприятливою, що не дозволяло вітчизняним

молокопереробним підприємствам отримувати суттєві прибутки від експорту, як у I півріччі минулого року.

Провести максимально об'єктивний аналіз динаміки зовнішньої торгівлі молоком і молокопродуктами у Львівській області протягом останніх років складно, оскільки відповідно до Українського класифікатора товарів зовнішньоекономічної діяльності (УКТЗЕД), що є товарною номенклатурою Митного тарифу України, статистичний облік ведеться за узагальненим показником «Молоко та молочні продукти, яйця птиці; натуральний мед; істивні продукти тваринного походження в іншому місці не зазначені» (рис. 7).

Незважаючи на це, прослідковується чітка тенденція щодо формування негативного сальдо зовнішньоторговельних операцій за відповідною сукупністю товарів. Зауважимо, що загальне сальдо торговельного балансу продукції АПК Львівщини у 2023 р. було позитивним (261,5 млн. дол. США).

За даними Спілки молочних підприємств України експорт українських молочних продуктів за 2023 р. скоротився на 30%, а імпорт виріс на 15%, якщо порівнювати результати з даними 2022 р. Ця негативна тенденція продовжилася і в 2024 р.: обсяги експорту молокопродуктів у січні цього року були найнижчими із березня 2022 р. Ключовими причинами такої ситуації стали втрата вітчизняними молокопродуктами цінової конкурентоспроможності через суттєве здорожчання сировини в останні місяці 2023 р., а також блокування експорту з України агропродовольчої (в тому числі молочної) продукції. Все це призвело до втрати прибутків для вітчизняного молокопродуктового підкомплексу.

Також складною залишається як в Україні загалом, так і на Львівщині ситуація із платоспроможністю й кількістю споживачів, незважаючи на зростання доходів населення за останній рік (на 3,5%

у реальному вимірі за даними Інфляційного звіту НБУ). Все це негативно позначається на обсягах продажів молокопродуктів: із II кварталу 2024 р. молокопереробні підприємства фактично працюють на склади, чого не спостерігалось з перших місяців повномасштабного російського вторгнення. Крім того, за відсутності демографічної статистики, зараз вкрай важко об'єктивно оцінити рівень споживання молокопродуктів.

Через недостатній рівень платоспроможності на фоні зростання роздрібних цін на товари під час війни українці часто змушені заощаджувати при купівлі навіть основних продуктів харчування. Так, директор з маркетингу ГК «Данон» А. Полуєтков підтвердив суттєве скорочення споживання молочних продуктів (майже на 25%), щоправда, попит у межах тої чи іншої товарної групи суттєво варіюється ще й у залежності від конкретної категорії товару. Зокрема так продажі продуктів так званої традиційної категорії (молоко, сметана, кефір) зменшилися орієнтовно на 20%, у той час як попит на сучасні молочні продукти (йогурти, десерти тощо) та продукти на рослинній основі знизився більш ніж на 30% [26].

З урахуванням сучасних складних обставин виробники молочної продукції Львівщини максимально активно позиціонують її серед споживачів, досягаючи значних успіхів. Зокрема, вищезгадане ТОВ «Молочна компанія «Галичина» за результатами Ukrainian Business Award увійшло в Топ-5 вітчизняних виробників молока. Обов'язковою умовою входження до рейтингу було відповідність системи менеджменту безпеки харчової продукції підприємств вимогам схеми сертифікації FSSC 22000, яка включає вимоги ISO 22000:2018, ISO/TS 22002-1:2009 та ряд додаткових вимог і належить до категорії найвищих стандартів у сфері безпечності харчових продуктів. Подальший аналіз охоплював комплекс таких параметрів як кількість SKU, представленість у

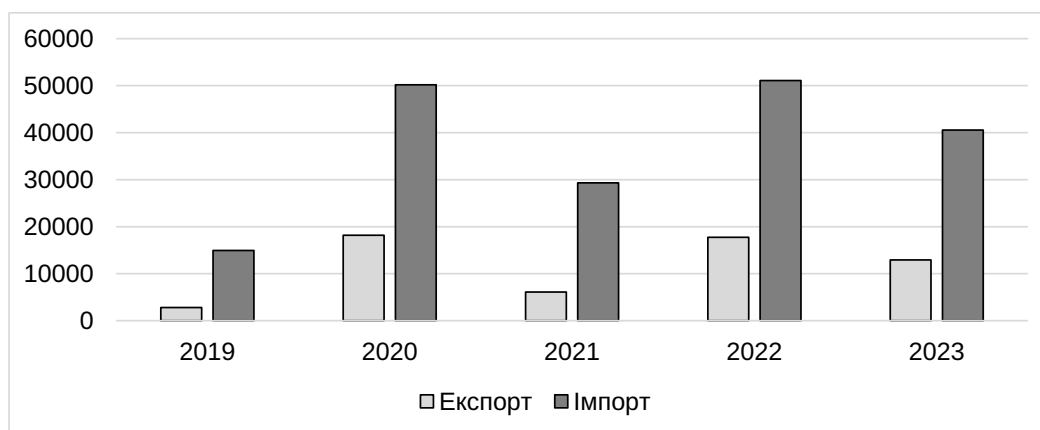


Рис. 7. Структура зовнішньої торгівлі Львівської області за показником «Молоко та молочні продукти, яйця; мед» у 2019–2023 рр.

Джерело: складено за [21; 25]

роздрібній торговельній мережі, коефіцієнт поличного простору, обсяги продажів, знання споживачами товарної марки, відгуки про компанію та її продукцію [27].

Особливої уваги на сьогоднішній день заслуговують показники рейтингу, що характеризують співпрацю виробників з ЗСУ/волонтерами та благодійність. Так, за 2023 рік «Галичина» надіслала на потреби армії близько 528 т. своєї продукції вартістю майже 25 млн. грн., а протягом 2022–2023 р. придбала для наших захисників 14 автомобілів [28].

Крім того, МК «Галичина» стала однією з 18 провідних львівських компаній, які підписали меморандум про співпрацю зі Львівською міською радою та благодійним фондом UNBROKEN Ukraine. Учасники меморандуму зобов'язалися допомагати ветеранам війни у пошуку роботи й інтеграції у цивільне життя.

Висновки з проведеного дослідження.

Аналіз сучасного стану розвитку молокопродуктового підкомплексу Львівської області засвідчив, що за останні 5 років у ньому посилюються негативні зміни щодо скорочення поголів'я молочної худоби та, відповідно, одержання молочної сировини. Наявний дисбаланс щодо потенціалу джерел одержання молочної сировини – сільськогосподарських підприємств та особистих господарств, оскільки останні суттєво програють через пропозицію малих обсягів продукції низької якості. Водночас потужностей локальних сільськогосподарських підприємств бракує для забезпечення виробничих потреб молокопереробних підприємств, які знаходяться на території області. Неприятлива ситуація склалася і у сфері промислової переробки молока та формуванні цін на нього, через що ефективність виробників Львівщини суттєво знизилася. Спостерігається негативний торговельний баланс у зовнішній торгівлі регіону молочними товарами. Водночас в області є ряд позитивних прикладів діяльності суб'єктів молокопродуктового підкомплексу.

Очевидно, що збройна російська агресія суттєво вплинула на стан усієї вітчизняної економіки, її агропромислового комплексу та молокопродуктового підкомплексу Львівщини, зокрема. Оскільки забезпечення населення продуктами харчування є важливою складовою частини національної безпеки, держава разом із власниками бізнесу повинні максимально сконцентрувати свої зусилля для стабілізації ситуації та з перспективою позитивних подальших змін. Це дасть змогу не лише ефективно забезпечувати потреби внутрішніх споживачів у молоці та молокопродуктах, але й відновити конкурентні позиції держави на міжнародному ринку.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Козак О.А. Оцінка ролі та значення молокопродуктового підкомплексу для вирішення продовольчого забезпечення та національної економіки. *Економіка АПК*. 2020. № 11. С. 39–51.
2. Ємцев В.І., Слободянюк Н.М. Фактори трансформації молокопродуктового підкомплексу АПК України. *Тваринництво та технології харчових продуктів*. 2021. Т. 12. № 2. С. 25–32.
3. Мошковська О.А. Аналіз сучасного стану молокопродуктового підкомплексу України, проблем його розвитку та шляхів їх вирішення. *Агросвіт*. 2019. № 18. С. 16–23.
4. Ніценко В.С., Данько Ю.І. Розвиток виробництва молока в Україні та економічна стійкість молокопродуктового підкомплексу. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 4. № 9. С. 8–15.
5. Пархомиць М.К. Організаційно-економічні основи розвитку молокопродуктового підкомплексу в ринкових умовах: монографія. Тернопіль : Економічна думка, 2005. 346 с.
6. Петриченко О.А. Розвиток молокопродуктового підкомплексу в Україні: монографія. Київ : Нац. наук. центр «Інститут аграрної економіки», 2018. 347 с.
7. Слатвінська Л. А. Організаційно-економічні пріоритети розвитку молокопродуктового підкомплексу України. *Ефективна економіка*. 2016. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4979>
8. Стан і перспективи молокопродуктового підкомплексу АПК України / Шпичак О.М., Зимовець В.Н., Сеперович Н. В. та ін. Київ : ІАЕ, 1999. 158 с.
9. Бінерт О.В. Аналіз організаційно-економічних умов функціонування виробників молока у Львівській області. *Економіка та суспільство*. 2018. № 14. С. 259–266.
10. Васильчак С.В. Формування та розвиток регіонального ринку молока і молочних продуктів : монографія. Львів : НВФ «Українські технології», 2005. 240 с.
11. Тулуш Л. Молочна галузь за воєнного стану. URL: <http://surl.li/lbtydb>.
12. Сільське господарство Львівської області (2018). Львів : Головне управління статистики у Львівській області, 2019. 172 с.
13. Сільське господарство Львівської області (2021). Львів : Головне управління статистики у Львівській області, 2022. 104 с.
14. Кількість сільськогосподарських тварин за категоріями господарств у Львівській області на 1 січня 2024 року. URL: https://www.lv.ukrstat.gov.ua/ukr/si/st_inf.php?0411131
15. Виробництво основних видів продукції тваринництва у Львівській області у 2023 р. URL: https://www.lv.ukrstat.gov.ua/ukr/si/st_inf.php?0411135.
16. Виробництво продукції тваринництва у 2023 р. (остаточні дані). URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
17. Кількість активних підприємств за регіонами України та видами економічної діяльності у 2023 р. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
18. Річний обсяг виробництва молока на Львівщині становить майже 400 тисяч тон. URL: <https://loda.gov.ua/news/67544>

19. Всесвітній день молока. Скільки продукту виробляють особисті господарства Львівщини. URL: <http://surl.li/iifawh>.

20. Гранти від FAO отримають 29 агровиробників з області. URL: <https://loda.gov.ua/news/107442>.

21. Тенденції розвитку сільського господарства Львівської області впродовж 2010-2023 років. URL: <https://loda.gov.ua/useful-info/85767?authorId=17057>.

22. Надходження молока на переробні підприємства у Львівській області (2018–2023 рр.). URL: https://www.lv.ukrstat.gov.ua/ukr/si/thematics_0449.php

23. Бодняк О. Молокопереробні заводи Львівщини купують в області лише 13% сировини. URL: <http://surl.li/xyblal>.

24. У Львівській області з'явився перший кооперативний молокопереробний завод. URL: <http://surl.li/cxvglk>.

25. Зовнішня торгівля товарами Львівської області – 2023: стат. зб. Львів : Головне управління статистики у Львівській області, 2024. 70 с.

26. Дослідження українського ринку FMCG-2023. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/doslidzhennya-ukrayinskogo-rynku-fmcga/>

27. Ukrainian Business Award проведено аналіз усіх виробників молока та складено список кращих. URL: <https://uba.top/milk/>

28. Як «Галичина» підтримує українських захисників. URL: <http://surl.li/fsomks>

of the dairy subcomplex in Ukraine]. Kyiv: Nats. nauk. tsentr «Instytut ahronoi ekonomiky». (in Ukrainian)

7. Slatvinska, L.A. (2016). Orhanizatsiino-ekonomichni priorityety rozvytku molokoproduktovoho pidkompleksu Ukrainy [Organizational and economic priorities for the development of the dairy subcomplex of Ukraine]. *Efektivna ekonomika*, vol. 5. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4979>. (in Ukrainian)

8. Shpychak, O.M., Zymovets, V.N., Seperovych, N.V. and al. (1999). Stan i perspektyvy molokoproduktovoho pidkompleksu APK Ukrainy [State and prospects of the dairy subcomplex of the Ukrainian agro-industrial complex]. Kyiv : IAE. (in Ukrainian)

9. Binert, O.V. (2018). Analiz orhanizatsiino-ekonomichnykh umov funktsionuvannia vyrobnykiv moloka u Lvivskii oblasti [Analysis of organizational and economic conditions of milk producers in Lviv region]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 14, pp. 259–266. (in Ukrainian)

10. Vasylychak, S.V. (2005). Formuvannia ta rozvytok rehionalnogo rynku moloka i molochnykh produktiv [Formation and development of the regional market of milk and dairy products]. Lviv : NVF «Ukrainski tekhnolohii». (in Ukrainian)

11. Tulush, L. Molochna haluz za voiennoho stanu [The dairy industry under martial law]. Available at: <http://surl.li/lbtydb> (in Ukrainian)

12. Silske hospodarstvo Lvivskoi oblasti (2018) [Agriculture in the Lviv region (2018)]. Lviv: Holovne upravlinnia statystyky u Lvivskii oblasti. (in Ukrainian)

13. Silske hospodarstvo Lvivskoi oblasti (2021) [Agriculture in the Lviv region (2021)]. Lviv: Holovne upravlinnia statystyky u Lvivskii oblasti. (in Ukrainian)

14. Kil'kist silskohospodarskykh tvaryn za katehoriiami hospodarstv u Lvivskiyi oblasti na 1 sichnia 2024 roku [The number of farm animals by category of farms in the Lviv region as of January 1, 2024]. Available at: https://www.lv.ukrstat.gov.ua/ukr/si/st_inf.php?0411131 (in Ukrainian)

15. Vyrobnnytstvo osnovnykh vydiv produktsii tvarynnytstva u Lvivskii oblasti u 2023 r. [Production of main types of livestock products in Lviv region in 2023]. Available at: https://www.lv.ukrstat.gov.ua/ukr/si/st_inf.php?0411135 (in Ukrainian)

16. Vyrobnnytstvo produktsii tvarynnytstva u 2023 r. (ostatochni dani) [Livestock production in 2023 (final data)]. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (in Ukrainian)

17. Kil'kist aktyvnykh pidpriemstv za rehionamy Ukrainy ta vydamy ekonomichnoi diialnosti u 2023 r. [Number of active enterprises by regions of Ukraine and types of economic activity in 2023]. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua> (in Ukrainian)

18. Richnyi obsiah vyrobnytstva moloka na Lvivshchyni stanovyt maizhe 400 tysiach ton [Annual milk production in Lviv region is almost 400 thousand tons]. URL: <https://loda.gov.ua/news/67544>. (in Ukrainian)

19. Vsesvitnii den moloka. Skilky produktu vyrobliaiut osobysti hospodarstva Lvivshchyny [World Milk Day. How much product is produced by private households in Lviv region]. Available at: <http://surl.li/iifawh> (in Ukrainian)

20. Hranty vid FAO otrymaiut 29 ahrovyrobnykiv z oblasti [29 agricultural producers from the

REFERENCES:

1. Kozak, O.A. (2020). Otsinka roli ta znachennia molokoproduktovoho pidkompleksu dlia vyrishennia prodovolchoho zabezpechennia ta natsionalnoi ekonomiky [Assessment of the role and importance of the dairy subcomplex for solving food supply and the national economy]. *Ekonomika APK*, vol. 11, pp. 39–51. (in Ukrainian)

2. Yemtsev, V.I. & Slobodianiuk, N.M. (2021). Faktory transformatsii molokoproduktovoho pidkompleksu APK Ukrainy [Factors of transformation of the dairy subcomplex of the agro-industrial complex of Ukraine]. *Tvarynnytstvo ta tekhnolohii kharchovykh produktiv*, vol. 12, 2, pp. 25–32. (in Ukrainian)

3. Moshkovska, O.A. (2019). Analiz suchasnoho stanu molokoproduktovoho pidkompleksu Ukrainy, problem yoho rozvytku ta shliakhiv yikh vyrishennia [Analysis of the current state of the dairy subcomplex of Ukraine, problems of its development and ways to solve them]. *Ahrosvit*, vol. 18, pp. 16–23. (in Ukrainian)

4. Nitsenko, V.S. & Danko, Yu.I. (2019). Rozvytok vyrobnytstva moloka v Ukraini ta ekonomichna stiikist molokoproduktovoho pidkompleksu [Development of milk production in Ukraine and economic sustainability of the dairy subcomplex]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*. T. 4, vol. 9, pp. 8–15. (in Ukrainian)

5. Parkhomets, M.K. (2005). Orhanizatsiino-ekonomichni osnovy rozvytku molokoproduktovoho pidkompleksu v rynkovykh umovakh [Organizational and economic bases of development of the dairy subcomplex in market conditions]. Ternopil: Ekonomichna dumka. (in Ukrainian)

6. Petrychenko, O.A. (2018). Rozvytok molokoproduktovoho pidkompleksu v Ukraini [Development

region will receive grants from FAO]. Available at: <https://loda.gov.ua/news/107442> (in Ukrainian)

21. Tendentsii rozvytku silskoho hospodarstva Lvivskoi oblasti vprodovzh 2010–2023 rokiv [Trends in the development of agriculture in Lviv region in 2010–2023]. Available at: <https://loda.gov.ua/useful-info/85767?authorId=17057> (in Ukrainian)

22. Nadkhodzhennia moloka na pererobni pidpriemstva u Lvivskii oblasti (2018–2023 rr.) [Milk supply to processing enterprises in Lviv region (2018–2023)]. Available at: https://www.lv.ukrstat.gov.ua/ukr/si/thematics_0449.php (in Ukrainian)

23. Bodniak O. Molokopererobni zavody Lvivshchyny kupuiut v oblasti lyshe 13% syrovyny [Dairy processing plants in Lviv region buy only 13% of raw materials in the region]. Available at: <http://surl.li/xyblal> (in Ukrainian)

24. U Lvivskii oblasti ziavyvsia pershyi kooperatyvnyi molokopererobnyi zavod [The first cooperative dairy

processing plant has appeared in Lviv region]. Available at: <http://surl.li/cxvglk> (in Ukrainian)

25. Zovnishnia torhivlia tovaramy Lvivskoi oblasti – 2023 [Foreign trade in goods of Lviv region – 2023]. Lviv: Holovne upravlinnia statystyky u Lvivskii oblasti. (in Ukrainian)

26. Doslidzhennia ukrainskoho rynku FMCG-2023 [Research of the Ukrainian FMCG market-2023]. Available at: <https://hub.kyivstar.ua/articles/doslidzhennya-ukrayinskogo-rynku-fmcga> (in Ukrainian)

27. Ukrainian Business Award provedeno analiz usikh vyrobnykiv moloka ta skladeno spysok krashchych [Ukrainian Business Award analyzed all milk producers and compiled a list of the best]. Available at: <https://uba.top/milk> (in Ukrainian)

28. Yak «Halychyna» pidtrymuie ukrainskykh zakhysnykiv [How «Galychyna» supports Ukrainian defenders]. Available at: <http://surl.li/fsomks> (in Ukrainian)

ДЕТЕРМІНАНТИ ТРАНСФОРМАЦІЇ СІЛЬСЬКО-МІСЬКИХ АГЛОМЕРАЦІЙ НА ЗАСАДАХ ІНКЛЮЗИВНОСТІ

DETERMINANTS OF THE TRANSFORMATION OF RURAL-URBAN AGGLOMERATIONS ON THE BASIS OF INCLUSIVENESS

У статті розглянуто питання становлення та подальшої трансформації сільсько-міських агломерацій. Наведено окремі напрями децентралізації управління та місцевого самоврядування в Україні, об'єднані територіальні громади визначено як прообраз сільсько-міських агломерацій. Виокремлено основні детермінанти, що впливають на розвиток сільсько-міських агломерацій: економічні, соціальні, демографічні, екологічні, інституційні, просторові. Зазначена специфіка галузевої направленості та соціально-просторової спрямованості розвитку сільсько-міських агломерацій. Окреслена методологічна роль інституційних засад трансформації сільсько-міських агломерацій і напрями необхідної новітньої інституційної трансформації. Підкреслена вагомість запровадження засад інклюзивності як запоруки подальшого сталого розвитку сільсько-міських агломерацій.

Ключові слова: сільсько-міські агломерації, інклюзивний розвиток, детермінанти інклюзивного розвитку сільсько-міських агломерацій, галузева направленість розвитку сільсько-міських агломерацій, соціально-просторова спрямованість розвитку сільсько-міських агломерацій, інституційні засади розвитку сільсько-міських агломерацій, трансформація сільсько-міських агломерацій.

This article explores the formation and subsequent transformation of rural-urban agglomerations, emphasizing the importance of inclusivity in these processes. It delves into various aspects of decentralization and local governance in Ukraine, highlighting united territorial communities as precursors to rural-urban agglomerations. Additionally, the article contextualizes transformational processes as changes in existing institutional structures and the formation of new systems influenced by both endogenous and exogenous factors. It examines the concept of agglomeration as a form of territorial concentration of resources, creating a complex dynamic system with strong economic, social, and infrastructural links. For Ukraine, the significant size of its territory and the territorial remoteness of administrative units influence the territorial-sectoral distribution of the economy and settlement systems. The study identifies key determinants influencing the development of these agglomerations, including economic, social, demographic, environmental, institutional, spatial, and cultural factors. The research outlines the specifics of sectoral orientation and socio-spatial development. The problems related to the institutional and legal framework for the functioning of rural-urban agglomerations in Ukraine are presented, along with the methodological role of institutional foundations in the transformation of these agglomerations. The need for new institutional transformations is outlined, emphasizing the implementation of inclusiveness principles as a guarantee of sustainable development. The article concludes with a call for further institutional regulation and the promotion of inclusive development to address the issue of uneven territorial development and economic specialization in Ukraine. Recommendations for further development include institutional regulation, public-private partnerships, self-governance conditions, and inclusiveness. The article highlights the importance of tailored institutional changes and active community involvement in ensuring the effective transformation and development of these agglomerations.

Key words: rural-urban agglomerations, inclusive development, determinants of inclusive development of rural-urban agglomerations, sectoral orientation of rural-urban agglomerations development, socio-spatial orientation of rural-urban agglomerations development, institutional foundations of rural-urban agglomerations development, transformation of rural-urban agglomerations.

УДК 332.12

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure79-19>

Лопатинський Ю.М.

д.е.н., професор,
завідувач кафедри бізнесу
та управління персоналом,
Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича

Lopatynskiy Yuriy

Yuriy Fedkovych Chernivtsi National
University

Постановка проблеми. Світові процеси міграційного руху населення останніх століть засвідчують суперечливі тенденції масової еволюційно-революційної урбанізації, наступного зворотного переміщення певних верств населення у сільську місцевість, формування сільсько-міських агломерацій. Як і багато явищ в економіці та суспільстві, ці тенденції мають хвильовий характер. Україна не перебуває осторонь зазначених процесів, навпаки – процеси інституційної децентралізації, адміністративно-територіального реформування, зовнішнього вторгнення тощо формують новий агломераційний тренд.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням трансформації та розвитку сільсько-міських агломерацій присвячені чисельні публікації, які, зокрема, стосуються взаємодії сільських і міських секторів [6]; розгляду агломерацій як полюсів економічного зростання [7] й об'єкта

регіональної політики [8]; драйверів інклюзивного розвитку сільсько-міських агломерацій [9]; впливу агломерацій на продовольчу безпеку [2] та ін.

Постановка завдання. Метою дослідження є окреслення напрямів трансформації та подальшого розвитку сільсько-міських агломерацій на засадах інклюзивності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Як відомо, розвиток людства (XIX-XX століття) характеризуються стрімкою урбанізацією. Темпи урбанізації суттєво зростали у другій половині XX століття. Нині більше половини населення світу – понад 4 млрд осіб [1] – проживає в містах.

На сьогодні темпи приросту урбанізації в розвинених країнах зразка ЄС незначні, натомість у країнах, що розвиваються, спостерігається пришвидшення урбанізаційних процесів. Для України характерна наближеність до системи розселення та рівня урбанізації, яка властива європейським

країнам; за рівнем урбанізації ми перебуваємо у групі таких країн як Австрія, Швейцарія, Польща [2, с. 9].

На фоні урбанізації закономірно відбувається зменшення чисельності сільського населення, що впливає на зміну видів і структури зайнятості. За даними Світового Банку, сільське населення України у 2021 році становило 30,2% (у 1991 – 33,2%), частка зайнятих у аграрному секторі у 2021 році була 15,1% (у 1991 – 19,3%). Для порівняння у Європейському Союзі 25,2% становить сільське населення, що відносно співмірно з Україною, натомість частка зайнятих в аграрному секторі ЄС значно менша – 4,2% і має тенденцію до зменшення внаслідок збільшення механізації, урбанізації та переходу до інших економічних секторів [1]. В Україні процес переселення людей із сільської місцевості до міст має явний зв'язок зі структурною трансформацією: зростання міського населення супроводжується поступовим перетіканням людських ресурсів від аграрного сектору до промислового виробництва та сфери послуг. У підсумку зменшується не тільки частка зайнятих в аграрному секторі, але і частка сектору у національному виробництві, що характерно для розвинених країн.

Отже, процеси розвитку міст і організаційно-структурні трансформації в сільських районах мають тісний взаємозв'язок, що суттєво впливає на організацію та функціонування систем виробництва та розподілу продуктів харчування, на агропродовольчу систему загалом. Зокрема, це стосується питання продовольчої безпеки [3], що персоніфікує трансформаційні процеси в сільсько-міських агломераціях.

У категоріальному контексті трансформації визначаються у наших попередніх дослідженнях як зміни існуючих інституційних структур та їх якісна заміна, формування нової системи відносин, що визначається поведінкою соціальних акторів та їхніми позиціями у балансі розстановки сил у процесі інституційних змін, що відбуваються під впливом ендогенних і екзогенних факторів [4, с. 10].

На фоні стрімкого зростання частки міського населення та формування окремих мегаполісів відбувається розширення територіальних меж міст і формування агломерацій (від лат. *agglomeratio* – приєднувати, нагромаджувати). Агломерація може бути визначена як компактне просторове угруповання поселень, об'єднаних значними інтенсивними зв'язками (виробничими, трудовими, соціально-побутовими, рекреаційними) у складну багатокомпонентну динамічну систему [5]. Часто поняття агломерації асоціюється саме з урбанізацією та міською агломерацією з порівняльними перевагами високої щільності економічної діяльності та короткими логістичними зв'язками, спільною

інфраструктурою, концентрацією людського капіталу та механізмами ефективного розподілу праці, високими доходами, передумовами економічного зростання, соціального та культурного розвитку. Агломерацію варто розглядати як інституційне формування на економічних, соціальних, екологічних і, важливо, просторових засадах. Як наслідок близьких зв'язків і концентрації людей, бізнесу і виробництв, інфраструктури та соціально-культурних об'єктів у певних географічних районах або агломераціях, виникає агломераційний ефект як економічний та соціальний феномен, який може мати як позитивні, так і негативні прояви. Наприклад [6], може виникати територіальний диспаритет.

Саме економіко-просторові особливості окремої країни, такі як наявність і розміщення ресурсів, доступність людських ресурсів і рівень кваліфікації працівників, інфраструктура та доступ до ринків, зв'язок з освітніми та науковими закладами, історичні особливості розвитку тощо зумовлюють географічне розташування виробничих потужностей, різні ступені концентрації чи диверсифікації виробництва, що загалом може формувати особливості конкретної агломерації.

Агломерація визначається як особлива форма територіальної концентрації різноманітних ресурсів, яка формує багатокомпонентну динамічну систему з тісними економічними зв'язками, базованими на принципах маятникової міграції; транспортній і комунальній інфраструктурі; тісних соціальних, екологічних і культурних взаємовідносинах, тож формування та розвиток агломерацій дозволить значно підвищити внутрішньорегіональну конкурентоспроможність за рахунок ефективного використання всіх видів капіталу [7, с. 86].

Для України вагомими є значна площа території країни та, відповідно, територіальна віддаленість окремих адміністративних одиниць, що, зокрема, вплинуло на територіально-галузевий розподіл економіки, з одного боку, та систему розселення, з іншого. В Україні часто згадують Київ, Харків, Одесу, Дніпро, Львів та Донецьк, які можуть вважатися великими містами (або мегаполісами) через їхній значний вплив на економіку, культуру, освіту та інфраструктуру країни. Нині, у період воєнного стану, для України характерна значна частка зовнішньої еміграції та внутрішньо переміщених осіб (особливо у напрямі зі сходу у центр і на захід країни). Вплив війни проявляється й у переміщенні населення з великих міст, наприклад – Харкова, у маленькі містечка та села. Сподіваємося, таке явище має тимчасовий характер.

Також Україна наділена великою площею сільськогосподарських угідь та значною часткою сільського населення. Це визначає специфіку формування агломерацій, які часто виглядають як сільсько-міські та категоріально можуть вважатися

комплексними агломераціями. Агломераційна взаємодія між містом і селом ґрунтується на потужних зв'язках різного характеру та типу.

Разом із тим, відзначається відсутність належної законодавчої основи ідентифікації, функціонування та розвитку агломерацій в Україні, що породжує такі проблеми як: невизначеність правового статусу агломерації; відсутність регламентованої процедури утворення агломерації; нерегульованість механізму визначення, встановлення та документальної фіксації меж агломерації; відсутність інституційно-правового механізму врегулювання актуальних питань розвитку агломерації та ін. [8, с. 43–44].

Історично в Україні сільсько-міські агломерації (у їхньому здебільшого неформалізованому, неінституціоналізованому) вигляді постають на засадах відносин співробітництва територіальних громад, а також інших форм взаємодії органів місцевого самоврядування. Ці питання законодавчо врегульовані законами України «Про місцеве самоврядування в Україні» (1997 р.), «Про співробітництво територіальних громад» (2014 р.), «Про добровільне об'єднання територіальних громад» (2015 р.), «Про асоціації органів місцевого самоврядування» (2009 р.) та ін. На практиці такі форми взаємодії реалізовані у форматі об'єднаних територіальних громад, практика функціонування яких доволі успішна. «Одним із важливих політичних і соціально-економічних наслідків здійсненої в Україні децентралізації влади та управління, є формування сільсько-міських агломерацій у виді ОТГ і нових районів, що відіграє головну роль у їхньому інклюзивному розвитку» [9, с. 140–141].

Однак елементи та окремі функції багатоцільового співробітництва базових адміністративно-територіальних одиниць в Україні враховані не повністю, що вимагає нормативного врегулювання відносин з організації та діяльності сільсько-міських агломерацій у контексті розвитку місцевого самоврядування та здійснення реформ децентралізації. Тобто, агломерації – це частина загальних трансформаційних процесів, які відбуваються як під впливом внутрішніх факторів, так і змін у глобальній економіці.

Доцільність подальших трансформацій пов'язана, зокрема, з нерівномірністю територіального розвитку в Україні, економічною спеціалізацією за рахунок розподілу природних ресурсів та еволюційним економічним розвитком загалом. Як наслідок – нерівномірність територіального розподілу населення, різне співвідношення сільського і міського у різних частинах країни. Антропогенний вплив міст, викиди, забруднення, відходи змінюють природне середовище існування людини. На цьому фоні більш природоошадливе та природоприхильне сільське природне середовище приваблює частину міських мешканців

(контрурбанізація). Це також зумовлює як переїзд частини міських мешканців у сільську місцевість, так і появу «сільських кварталів» у містах, що зумовлює соціокультурне розмивання меж різних адміністративних типів населених пунктів. Цьому також сприяє зміна типу та характеру праці, активізація «віддаленої» діяльності, яка може здійснюватися з будь-якої точки перебування, де сприятливі умови для проживання.

З іншого боку, індустріалізація сіл, особливо приміських, перенесення виробничих потужностей у сільські поселення з нижчою вартістю земельних ділянок (ніж у містах) для побудови нових чи орендної плати для існуючих об'єктів сприяє стиранню економічних меж між містом і селом (урбанізація сільських територій). Фактично (але не юридично чи організаційно-адміністративно) відбувається злиття таких міст і сіл. Часто територіальні межі таких формувань сходяться (насамперед, через «розростання» міст, коли вони фактично починають межувати з колись віддаленими селами). Це, власне, і є першооснова для формування сільсько-міської агломерації, пов'язаної з субурбанізацією (процесом переміщення населення, суб'єктів бізнесу, інфраструктури з центральних міських районів у передмістя та приміські зони) [10].

Особливістю сільсько-міських агломерацій в Україні є те, що основну роль відіграють відносно невеликі населенні пункти (змішаний тип агломерації), проте це посилює закладені в основі поняття агломерацій питання соціально-просторової інклюзивності та балансу між містом і селом [11]. На цих засадах формування сільсько-міської агломерації передбачає не поглинання, а рівноправне партнерство у просторових межах між суб'єктами з урахуванням порівняльних переваг міст і сіл у реалізації їхнього потенціалу та можливостей. Агломерація утворюється та функціонує там, де є об'єктивна потреба у співпраці її учасників, реалізації спільних інтересів, отриманні загального корисного ефекту. При цьому важливі не самі зв'язки між сільською та міською місцевістю, а взаємодія між людьми.

Інклюзивний розвиток сільсько-міських агломерацій можна визначити як процес, спрямований на збалансоване та справедливе піднесення територій, де сільські та міські громади взаємодіють і співпрацюють для забезпечення економічного, соціального та екологічного добробуту, що передбачає доступність ресурсів і можливостей для всіх мешканців агломерації, з метою покращення якості життя, зниження рівня бідності та зміцнення соціальної згуртованості. Це комплексний підхід до просторового, економічного та соціального розвитку територій, який охоплює: інтеграцію міських та сільських територій в єдину систему розвитку; врахування інтересів усіх верств населення;

сприяння взаємовигідній взаємодії між міськими та сільськими громадами. Зазначене підкреслює важливість інклюзивності у розвитку агломерацій, що передбачає не лише економічне зростання, але й соціальну справедливість та екологічну стійкість. Загалом процес розгляду трансформацій та розвитку на засадах інклюзивності трактуємо як міждисциплінарний підхід.

Детермінанти трансформації сільсько-міських агломерацій можна визначити як ключові фактори та умови, що визначають напрям, інтенсивність та характер розвитку цих складних територіальних утворень, впливають на формування та зростання взаємопов'язаних територій, де сільські та міські зони інтегруються та співпрацюють.

Ключові групи детермінант трансформації сільсько-міських агломерацій можуть охоплювати багато елементів. Вагомими є економічні фактори, такі як структура економіки, фінансові інституції та рівень інвестицій, розвиток бізнесу та підприємництва, інновації, інфраструктурні проекти, розвиток ринків, розширення можливостей зайнятості та працевлаштування в міських і сільських секторах. Стратегічними структурними елементами економічних детермінант можуть виступати науково-дослідні центри, бізнес-інкубатори та бізнес-асоціації, виробничі кластери, галузеві та секторальні об'єднання, інноваційні кластери та технопарки, інші елементи інноваційної інфраструктури. Важливими є програми підтримки підприємництва та інновацій, дієві функціональні зв'язки, ефективний розподіл економічних функцій між різними частинами агломерації. Вагому роль відіграє галузевий (секторальний) тип агломерації (за домінуванням видів економічної діяльності): урбаністичний, руральний, змішаний. Для України нині характерна аграрна спрямованість багатьох агломераційних утворень, зокрема сформованих як об'єднані територіальні громади.

Другою важливою групою виокремлюємо соціальні детермінанти, до яких можна віднести якість життя, доступність і підвищення рівня освіти та професійної підготовки працівників, поліпшення доступу до медичних послуг та збереження здоров'я населення, соціальна інфраструктура (мережа закладів охорони здоров'я, освіти, культурно-розважальні та спортивні об'єкти). Не менш важлива в умовах сільсько-міських агломерацій соціальна згуртованість, сутність якої полягає у зміцненні соціальних зв'язків між мешканцями сільських та міських секторів.

Тісно пов'язані із соціальними демографічні фактори, які стосуються чисельності, структури та густота населення, міграції в межах і за межі агломерації, що загалом впливає на рівень урбанізації. В Україні складається катастрофічна ситуація з втратою значної частини активного населення, що викликає питання перспектив забезпечення

людськими ресурсами національної економіки, у тому числі різних секторів.

Відповідно до концепції сталого розвитку нині визначальними є екологічні детермінанти, спрямовані на збереження природних ресурсів, «розумне» використання земельних, водних та інших природних ресурсів. Екологічна стійкість сільсько-міських агломерацій визначається станом довкілля та природних ресурсів, кліматичними умовами проживання та здійснення підприємницької діяльності, формується за рахунок упровадження практик, що мінімізують негативний екологічний вплив.

У числі інституційних детермінант розвитку сільсько-міських агломерацій вихідними вважаємо ефективно-нормативно-правове забезпечення, зокрема законодавство щодо просторового планування та землекористування, економічної діяльності, а також правові механізми співпраці між міськими та сільськими територіями. Це впливає на якість управління, ефективність місцевого самоврядування та прозорість прийняття рішень, механізми взаємодії між різними рівнями влади та координації між різними адміністративними одиницями, зокрема – міськими та сільськими секторами. Політика розвитку сільсько-міських агломерацій, стратегії регіонального та місцевого розвитку, сталого розвитку та охорони довкілля повинні доповнюватися механізми державно-приватного партнерства. Наявність стабільних та прозорих інституцій управління артикулюється розвитком громадянським суспільством, зокрема наявністю механізмів участі громадян у прийнятті рішень, активністю громадських організацій, волонтерських ініціатив.

Просторові та інфраструктурні детермінанти визначають фізичну структуру та просторову організацію сільсько-міських агломерацій, впливаючи на якість життя населення, економічну ефективність і екологічну стійкість цих територій. До цих детермінант належать: географічне розташування, природні умови (рельєф, клімат, водні ресурси), співвідношення міських та сільських територій, розподіл промислових зон і наявність земель сільськогосподарського призначення, просторова структура агломерації, наявність (близькість) центротворюючих великих міст або субцентрів та їх функції, енергетичні системи, водопостачання та водовідведення, розташування відносно транспортних коридорів і мереж, транспортна доступність (як для зовнішніх зв'язків, так і для маятникової міграції між населеними пунктами агломерації), комунікаційні системи, розвиток цифрової інфраструктури (*Smart City* технології). Вагому роль відіграють планування та зонування територій, щільність забудови, висотність будівель у різних частинах агломерації, співвідношення житлової та комерційної забудови. При цьому мають бути забезпечені екологічні коридори для збереження

природних ландшафтів, зелених поясів навколо міст та ін.

Вагому роль відіграють інші елементи, наприклад, історико-культурний ландшафт, наявність і збереження об'єктів культурної спадщини, інтеграція історичних районів у сучасну забудову тощо. Ці фактори сприяють розвитку туризму у можливому поєднанні з рекреаційними зонами. Також можна виокремити культурні детермінанти, які формують визначальні риси тієї чи іншої сільсько-міської агломерації, зокрема місцеві історичні традиції та цінності, ментальність населення, культурна спадщина. Культурна інтеграція повинна бути спрямована на сприяння культурному обміну між сільськими та міськими мешканцями.

Загалом окреслені та інші детермінанти відіграють ключову роль у формуванні та трансформації сільсько-міських агломерацій, забезпечуючи гармонійний, збалансований і стійкий, ресурсоефективний та інклюзивний розвиток територій на довгострокову перспективу, який охоплює адаптації до зміни клімату, підвищення конкурентоспроможності територій та економіки країни, розширення внутрішньоукраїнських і міжнародних зв'язків агломерацій, інтеграцію ресурсів, модернізацію та розширення інфраструктури. Розвиток на засадах інклюзивності забезпечить задоволення інтересів і розумних потреб усіх мешканців сільсько-міських агломерацій, зокрема за рахунок активної залученості різних верств населення у процес трансформації та розвитку, економічної, соціальної та територіальної єдності.

Висновки з проведеного дослідження. Детермінанти трансформації сільсько-міських агломерацій трактуємо як сукупність взаємопов'язаних економічних, соціальних, демографічних, екологічних, інституційних та просторових чинників, які впливають на формування, функціонування та еволюцію інтегрованих систем міських центрів та прилеглих сільських територій. Подальший розвиток сільсько-міських агломерацій можливий на засадах: 1) інституційного врегулювання, насамперед – законодавчо-нормативного; 2) державно-приватного партнерства; 3) інституційних умов самоврядування; 4) інклюзивності.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Our World in Data. URL: <https://ourworldindata.org> (дата звернення: 22.07.2024)
2. Агломерації: міжнародний досвід, тенденції, висновки для України. Аналітична записка. Авт. колектив. Київ: Інститут громадянського суспільства, 2017. 136 с. URL: <https://www.csi.org.ua/wp-content/uploads/2018/02/AGLOMERATSIYI-Final.pdf> (дата звернення: 22.07.2024)
3. Tacoli, C. *Reframing food security for an urbanising world*. International Institute for Environment

and Development. 2017. URL: <https://www.iied.org/reframing-food-security-for-urbanising-world> (дата звернення: 22.07.2024)

4. Лопатинський Ю.М. *Інституціональна трансформація аграрного сектора*: автореф. дис. ... доктора екон. наук: 08.00.03. Київ: ДУ «Ін-т екон. та прогноз. НАН України», 2007. 33 с. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=ARD&P21DBN=ARD&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Z21ID=&Image_file_name=DOC/2007/07lymtas.zip (дата звернення: 22.07.2024)

5. Енциклопедія сучасної України. URL: <https://esu.com.ua/article-42547> (дата звернення: 22.07.2024)

6. Perpiña Castillo, C. et al. Urban-rural interactions and their territorial disparities. *European Commission*. 2022. JRC129206. URL: <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC129206> (дата звернення: 22.07.2024)

7. Коркуна О.І. Агломерації як полюси економічного зростання територій. Збірник наукових праць «Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України». 2018. Випуск 1 (129). С. 86–90. URL: [https://ird.gov.ua/sep/sep20181\(129\)/sep20181\(129\)_086_KorkunaO.pdf](https://ird.gov.ua/sep/sep20181(129)/sep20181(129)_086_KorkunaO.pdf) (дата звернення: 22.07.2024)

8. Мельник М.І., Залуцький І.Р. Проблемні аспекти інституційно-правового забезпечення розвитку агломерацій як об'єкта регіональної політики. *Регіональна економіка*. 2024. № 1(111). С. 34–48. URL: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-1-4> (дата звернення: 22.07.2024)

9. Павлов О.І., Дідух С.М., Барвіненко В.Д. Агропродовольчі холдинги як драйвери інклюзивного розвитку сільсько-міських агломерацій. *Соціально-правові студії*. 2020. Том 3, № 4. С. 135–142. URL: <https://doi.org/10.32518/2617-4162-2020-4-135-142> (дата звернення: 22.07.2024)

10. Parker, K. et al. What Unites and Divides Urban, Suburban and Rural Communities. *Pew Research Center*. Washington. 2018. URL: <https://pewrsr.ch/2klnDln> (дата звернення: 22.07.2024)

11. Inclusive and Sustainable Territories and Landscapes Platform. Rural-urban balance. *FAO*. 2024. URL: <https://www.fao.org/in-action/territorios-inteligentes/componentes/equilibrio-rural-urbano/marco-normativo-e-institucional/en/> (дата звернення: 22.07.2024)

REFERENCES:

1. Our World in Data. Available at: <https://ourworldindata.org/> (accessed July 22, 2024)
2. Institute of Civil Society (2017) *Aglomeratsii: mizhnarodnyi dosvid, tendentsii, vysnovky dlia Ukrainy* [Agglomerations: international experience, trends, conclusions for Ukraine]. Kyiv, 136 p. Available at: <https://www.csi.org.ua/wp-content/uploads/2018/02/AGLOMERATSIYI-Final.pdf> (accessed July 22, 2024)
3. Tacoli, C. (2017) *Reframing food security for an urbanising world*. International Institute for Environment and Development. Available at:

<https://www.iied.org/reframing-food-security-for-urbanising-world> (accessed July 22, 2024)

4. Lopatynskiy Yu.M. (2007) Instytutsionalna transformatsiia aharnoho sektora [Institutional transformation of the agricultural sector]: avtoref. dys. ... doktora ekon. nauk: 08.00.03. Kyiv, 33 p. Available at: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=ARD&P21DBN=ARD&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Z21ID=&Image_file_name=DOC/2007/07lymtas.zip (accessed July 22, 2024) (in Ukrainian)

5. Entsyklopediia suchasnoi Ukrainy [Encyclopedia of modern Ukraine]. Available at: <https://esu.com.ua/article-42547> (accessed July 22, 2024) (in Ukrainian)

6. Perpiña Castillo, C. et al. (2022) *Urban-rural interactions and their territorial disparities*. European Commission. JRC129206. Available at: <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC129206> (accessed July 22, 2024)

7. Korkuna, O.I. (2018) Ahlomeratsii yak poliusy ekonomichnoho zrostantia terytorii [Agglomerations as poles of economic growth of territories]. *Collection of scientific works «Socio-economic problems of the modern period of Ukraine»*, vol. 1 (129), pp. 86–90. Available at: [https://ird.gov.ua/sep/sep20181\(129\)/sep20181\(129\)_086_KorkunaO.pdf](https://ird.gov.ua/sep/sep20181(129)/sep20181(129)_086_KorkunaO.pdf) (accessed July 22, 2024)

8. Melnyk, M.I., & Zalutsky, I.R. (2024) Problemni aspekty instytutsiyno-pravovoho zabezpechenya rozvytku ahlomeratsiy yak ob'yekta rehional'noy polityky [Problematic aspects of the institutional and legal framework of the development of agglomerations as an object of regional policy]. *Rehional'na ekonomika – Regional Economy*, vol. 111 (1), pp. 34–48. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-1-4> (accessed July 22, 2024)

9. Pavlov O., Didukh S., Barvinenko V. (2020) Ahroprodovolchi kholdynhy yak draivery inkluzyvnoho rozvytku silsko-miskykh ahlomeratsii [Agricultural holdings as drivers of inclusive development of rural and urban agglomerations]. *Sotsialno-pravovi studii – Social & Legal Studies*, is. 4 (10), pp. 135–142. DOI: <https://doi.org/10.32518/2617-4162-2020-4-135-142> (accessed July 22, 2024)

10. Parker, K. et al. (2018) *What Unites and Divides Urban, Suburban and Rural Communities*. Pew Research Center. Washington. Available at: <https://pewrsr.ch/2kIndIn> (accessed July 22, 2024)

11. FAO (2024) *Inclusive and Sustainable Territories and Landscapes Platform. Rural-urban balance*. Available at: <https://www.fao.org/in-action/territorios-inteligentes/componentes/equilibrio-rural-urbano/marco-normativo-e-institucional/en> (accessed July 22, 2024)

РОЗДІЛ 6. ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

ОБГРУНТУВАННЯ КРИТЕРІЇВ ФОРМУВАННЯ ПОПИТУ ТА ПРОПОЗИЦІЇ РИНКУ ПРАЦІ РЕГІОНУ

GROUNDING THE CRITERIA FOR THE FORMATION OF DEMAND AND SUPPLY OF THE LABOR MARKET OF THE REGION

У статті розглянуто параметри та сучасні погляди на формування регіонального ринку праці. Досліджені наукові погляди щодо визначення та обґрунтування параметрів формування регіональних ринків праці, проаналізовано критеріальні характеристики регіону. Обґрунтовано критерії формування ринку праці регіону, серед яких визначені основні параметри, які є базисом у розвитку останнього. Автором запропонована розширена характеристика визначених критеріїв, серед яких територіальний, господарчий, демографічний та освітньо-кваліфікаційний. Проаналізовано вплив кожного із запропонованих критеріїв на формування ринку праці регіону цілому. Запропоновані етапи формування попиту та пропозиції на ринку праці регіону, які містять логічні послідовні кроки формування попиту у ключових та допоміжних галузях економіки та послідовність формування пропозиції для збалансування процесів на ринку праці регіону. Розроблено модель формування ринку праці регіону, яка враховує критерії формування останнього, включає процеси взаємодії всіх учасників ринку, містить етапи формування ключових процесів (попиту та пропозиція) та враховує вплив державного регулювання.

Ключові слова: регіональний ринок праці, робоча сила, критерії, формування, попит, пропозиція, модель.

The article examines the parameters and modern views on the formation of the regional labor market. Scientific views on the definition and substantiation of the parameters of the formation of regional labor markets were studied, and the criterion characteristics of the region were analyzed. The criteria for the formation of the labor market of the region are substantiated, among which the main parameters that are the basis for the development of the latter are determined. The author proposed an extended description of the specified criteria, including territorial, economic, demographic, and educational and qualification criteria. The territorial criterion determines the boundaries of the territory of the functioning of the labor market and is closely related to the economic criterion, which is formed within the boundaries of the territorial entity. The economic criterion is determined by the specificity of the region, available natural resources, production, market and personnel potential, which allows performing certain types of economic activities that ensure the optimal branch structure of the region's economy. The demographic criterion characterizes the accumulation, formation and distribution of the population within the region and the labor force within the regional labor market. The educational qualification criterion is closely related to the demographic factor and demonstrates the degree of compliance of the offer on the market with the needs of the leading industries of the region. The author analyzed the influence of each of the proposed criteria on the formation of the labor market of the region as a whole. Proposed stages of formation of demand and supply in the labor market of the region, which contain logical sequential steps of formation of demand in key and auxiliary sectors of the economy and the sequence of formation of supply to balance the processes in the labor market of the region. A model of the formation of the labor market of the region has been developed, which takes into account the criteria for the formation of the latter, includes the processes of interaction of all market participants, contains the stages of formation of key processes (demand and supply) and takes into account the influence of state regulation.

Key words: regional labor market, workforce, criteria, formation, demand, supply, model.

УДК 331.5

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct79-20>

Альошина Т.В.¹

к.е.н., доцент,
професор кафедри аналітичної економіки
та менеджменту,
Дніпровський державний університет
внутрішніх справ

Aloshyna Tetiana

Dnipropvsk State University
of Internal Affairs

Постановка проблеми. В сучасні умовах розвитку української економіки важливого значення набувають критерії формування вітчизняного ринку праці. Ринок праці країни цілком залежить від регіональних ринків праці, як основного джерела залучення та використання продуктивних сил у всі сектори економіки. Тому, особливої актуальності набувають процеси формування ринку праці та, особливо, попиту і пропозиції на ньому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням формування регіонального ринку пра-

ці присвячені праці таких вчених як Шевченко Л.С. [1], Гнатенко І.А. та Рубежанська В.О. [2], Сайчук В.С. [3]; формування, критерії, структура та розвиток регіонів висвітлені у роботах Мірзоєва Т.В. та Томашевської О.А. [4], Ольшинської О.В., Фащевського М.І., Білоконь І.В. [5], Силкіна В.В. [6], Куценко В.І. [7]; структурні елементи ринку праці проаналізовані у роботах Герчанівської С.В., Петренко Н.І., Качмар О.В. [9], Чернявської О.В. [10] та інших.

Постановка завдання. Метою дослідження є визначення та обґрунтування критеріїв

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2729-4454>

формування регіонального ринку праці в сучасних умовах функціонування економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Формування регіональних ринків праці здійснюється відповідно до сучасної парадигми регіонального економічного розвитку та як зазначає Шевченко Л.С. має відбуватися в межах просторової стратегії [1] за рядом особливостей, які визначаються територіальним розміщенням регіону, економічною ситуацією в регіоні, спеціалізацією регіону, виробничими показниками та засобами виробництва, розвитком продуктивних сил, циклом відтворення населення, освітньо-кваліфікаційною структурою населення, особливостями соціально-економічної взаємодії та соціальною інфраструктурою.

Автори Гнатенко І.А. та Рубежанська В.О. стверджують, що ринок праці регіону є локалізованою, чітко організованою відкритою системою, яка формується в межах певних територіальних умов розвитку регіону, що впливає на формування попиту, пропозиції та ціноутворення робочої сили [2].

Сайчук В.С. стверджує, що становлення та розвиток регіональних ринків праці залежить від стану соціально-економічного та культурного розвитку регіону, рівня життя його мешканців та рівня розвитку продуктивних сил регіону [3].

Узагальнюючи думки авторів можна стверджувати, що регіональний ринок праці є відокремленою територією у виділеному регіоні, в межах якої відбувається формування попиту та пропозиції, визначається ціна праці та утворюється сукупність сфер, відносин, форм і методів, пов'язаних з трудовою діяльністю людини. Тобто, формування ринку праці регіону залежить від ряду критеріїв, які визначають функціонування відповідного ринку. На нашу думку, для визначення критеріїв ринку праці доречно розглянути структуру регіону за різноманітними ознаками.

Мірзоева Т.В. та Томашевська О.А. зауважують, що кожний окремий регіон має притаманні для нього критерії. Автори вважають, що регіон можна ідентифікувати як сукупність природно-економічних (або природничих), економіко-географічних, історико-етнографічних, соціальних та економічних характеристик. Автори також розглядають поняття «економічний регіон», проводять аналіз наукових трактовок відповідної категорії, які описують економічний регіон як територіально цілісну частину народного господарства країни, яка наділена такими критеріями як спеціалізація відповідно до народногосподарчого комплексу; комплексність взаємодії елементів економічної та територіальної структур регіону; керованість, а саме наявність цілісної системи управління територіальним господарством, за допомогою якої можуть вирішуватися як загальні, так і автономні проблеми розвитку» [4].

Поєднання характеристик регіону та регіонального ринку праці дає можливість виділити наступні основні критерії формування ринку праці: територіальний, господарчий (критерій спеціалізації), демографічний та освітньо-кваліфікаційний критерії.

Територіальний критерій відображає не тільки просторове розміщення регіонального ринку праці на території країни, а також його місце та частку в загальнодержавній структурі ринку праці.

Господарчий критерій, або критерій спеціалізації, визначається специфікою регіону, а саме наявним природно-ресурсним, виробничим, ринковим та кадровим потенціалом, який дозволяє виконувати певні види економічної діяльності ефективніше ніж у інших регіонах країни.

Тобто, ринок праці, відповідно до господарчого критерія, обумовлений природними особливостями та виробничою специфікою регіону, які визначають спеціалізацію регіону.

Демографічний критерій визначається через відтворення населення регіону у просторовій та часовій визначеності, яке характеризується рівнем народжуваності, чисельністю працездатного населення та його гендерно-віковою структурою.

Освітньо-кваліфікаційний критерій відображає змістову, якісну та кількісну характеристику робочої сили в умовах розвитку регіонального ринку праці.

Наведені критерії та показники їх вимірювання представлені у таблиці 1.

Територіальний критерій має визначати територіальну структуру регіону. Автори Ольшинська О.В., Фащевським М.І., Білоконем І.В. висвітлюють поняття «територіальної структури» як «комплексну взаємодію таких компонентів як природно-ресурсного потенціалу, населення, соціальної інфраструктури, виробничих та обслуговуючих структур» [5, с. 104].

На нашу думку, найбільш змістовним є визначення Силкіна В.В., який у своїх дослідженнях описує територіальну структуру як сукупність «територіально-просторових зв'язків і визначається співвідношенням форм організації та розвитку продуктивних сил регіонально-просторового утворення з урахуванням їх галузевої та функціональної направленості [6].

Таким чином, відповідне визначення є коректним для трактування сутності територіальної структури та висвітлює значення територіального критерія, який має місце серед запропонованих критеріїв.

Територіальний критерій пересікається з господарчим критерієм (критерієм спеціалізації) формування ринку праці, оскільки господарчий критерій базується на галузевій структурі регіону та встановлює співвідношення за видами економічної діяльності.

Критерії формування ринку праці регіону

Класифікаційний критерій	Характеристика	Показники
Територіальний	Визначена кордонами територія, в межах якої формується, розвивається та функціонує ринок праці, якому притаманні всі елементи ринку праці та який формується в межах попиту та пропозиції.	міський, районний, сільський
Господарчий	Сукупність економічних видів діяльності в межах визначеного регіону, які реалізуються на існуючих підприємствах та установах, щоб забезпечувати спеціалізацію регіону та в сукупності усі робочі місця в межах певної території.	Промисловість, сільське господарство, будівництво, інші види діяльності
Демографічний	Сукупність усього населення регіону, в межах якого відбувається відтворення робочої сили, формується поточна та потенційна пропозиція на ринку праці	Чисельність населення, економічно активне населення, зайняті, безробітні, економічно неактивне населення
Освітньо-кваліфікаційний	Професійно-кваліфікаційна структура населення, яка сформована в межах регіону та яка впливає на можливість ефективного функціонування ринку праці шляхом збалансування відповідності даної структури до вимог спеціалізації регіону	Структура населення за видами процесій, висококваліфіковані працівники, кваліфіковані працівники, малокваліфіковані працівники, некваліфіковані працівники

Джерело: розроблено автором

Господарчий критерій (критерій спеціалізації) визначає територіальну структуру господарства регіону та передбачає просторову організацію різних видів виробництва на його території, які координуються економічним центром зі встановленими взаємозв'язками між економічним центром регіону та ареалами. Відповідний критерій оцінює формування територіально-галузевої структури господарства регіону як сукупність функціональних міжгалузевих господарських комплексів різної функціональної направленості та типу. Господарчий критерій, визначає не тільки економічні види діяльності, які є джерелом прибутку регіону та задовольняють попит кінцевого споживача, а й визначають попит на робочу силу.

Попит на робочу силу є відображенням потреб підприємств, установ, організацій регіону щодо найму робочої сили. Попит, з одного боку, створюють роботодавці, які відображають потребу у заміщенні вакантних посад та приймають рішення про найм, а другого – держава, яка визначає вектор розвитку країни чи регіону.

Формування попиту на робочу силу, як зазначалось вище, відбувається в межах галузевої структури регіону, а саме є відображенням потреби усієї сукупності підприємств у заміщенні вакантних посад кваліфікованими працівниками.

На нашу думку, формування попиту кожного окремого регіону має починатися із раціоналізації галузевої структури економіки регіону та відбивати потреби SMART-спеціалізації, яка зафіксована у концепції інноваційного регіонального розвитку країни.

Цікавим та змістовним є механізм раціоналізації галузевої структури економіки регіону,

запропонований Куценко В.І. [7] та здійснюється в межах визначених етапів.

Перший етап передбачає здійснення діагностики фактичного стану галузевої структури із визначенням частки валової доданої вартості, частки зайнятих, частки інвестицій за видами економічної діяльності у галузевій структурі економіки.

На другому етапі здійснюється визначення критеріїв для оцінки рівня оптимальності та збалансованості галузевої структури.

На третьому та четвертому етапах Куценко В.І. пропонує визначити параметри для оцінки рівня раціоналізації галузевої структури економіки регіону та суб'єктів (учасників), які задіяні у реалізації відповідного механізму.

На п'ятому етапі здійснюється побудова ієрархічної моделі оцінки галузевої структури економіки регіону, яка і визначає рівні ієрархії, елементи та вектори пріоритетного розвитку.

На шостому етапі формується оптимальна модель галузевої структури економіки регіону відповідно до попередньо визначених параметрів. Обирається єдиний вектор господарюючих суб'єктів (домогосподарств, фірм і держави) шляхом знаходження середньої арифметичної пріоритетів. Значення знайденого вектора показує результат – оптимальну галузеву структуру економіки структури економіки регіону (за видами економічної діяльності).

Сьомий етап передбачає розподіл інвестиційних ресурсів та зайнятих за видами економічної діяльності.

Восьмий фінальний етап – це побудова раціональної галузевої структури економіки регіону [7].

Таким чином, базуючись на етапах формування оптимальної галузевої структури регіону, доречно запропонувати етапи формування попиту на роботу силу.

Перший етап передбачає діагностику сучасного стану галузевої структури регіону, яка необхідна для визначення потреби у кваліфікованих працівниках на існуючих підприємствах.

Другий етап – це оцінка ефективності існуючих галузей та особливостей їх перепроєктування відповідно до SMART-спеціалізації регіону для визначення структури робочих місць за галузевою спрямованістю.

Третій етап – створення та вдосконалення робочих місць у ключових та допоміжних галузях.

Четвертий етап – пошук працівників, заміщення вакансій та визначення державного замовлення на працівників необхідної кваліфікації.

Формування попиту на роботу силу залежить не тільки від галузевого спрямування, оптимально заміщення вакансій, а й від пропозиції наявної робочої сили, представленої на ринку праці регіону.

Аналіз наукових праць та досліджень щодо формування пропозиції ринку праці регіону, дає можливість визначити, що відповідний процес відбувається в межах відтворення робочої сили, яка, в свою чергу, формується в межах соціально-економічної системи як нагромадження, використання та відтворення людських ресурсів [8; 9]. Тобто, формування пропозиції залежить від демографічного критерію.

Демографічний критерій визначає чисельність, гендерну та вікову структуру населення, охоплює процеси відтворення та заміщення поколінь. Якщо розглядати демографічний критерій як орієнтир формування пропозиції на ринку праці регіону, то доречно розглядати відтворення населення в межах робочої сили.

Авторами досліджено фази відтворення робочої сили, які поділяють на чотири взаємопов'язані фази: формування, розподілу й перерозподілу, обміну й використання.

Фаза формування робочої сили є двоступеневою системою, яка включає природне відтворення населення, яка включає етап виховання нових працівників, а також постійне відновлення та вдосконалення робочої сили, задіяної в суспільних процесах. Фаза розподілу та перерозподілу передбачає розподіл робочої сили за галузями народного господарства та економічними регіонами. Фаза обміну передбачає обмін власника робочої сили з роботодавцем та служить з'єднанням робочої сили і засобів виробництва. Фаза споживання або використання робочої сили, яка отримує своє матеріальне втілення в кінцевому продукті праці.

Таким чином, можемо стверджувати, що формування пропозиції на ринку праці необхідно

розглядати з позиції відтворення населення регіону у віковій групі від 15 до 17 років, яка включає зайнятих, безробітних та частково економічно неактивне населення, яке є джерелом потенційного поповнення робочої сили.

Відтворення населення відбувається в межах розвитку осіб працездатного віку, а саме від 15 до 70 років, саме тому, доречно розглянути професійний розвиток як процес проходження певних стадій. Найчастіше, автори надають періодизацію стадій розвитку людини або стадії професійного розвитку, серед яких визначені вікові межі та процеси становлення кожного етапу.

На нашу думку, найбільш розгорнута характеристика запропонована Д. Сьюпертом, який описує наступні стадії розвитку людини, а саме: стадія «пробудження» (0-14 років), стадія «дослідження» (15-24 роки), стадія «консолідації» (25-44 роки), стадія «зберігання» (45-64 роки) та стадія «спаду» (після 65 років) [10].

Узагальнюючі проведені дослідження, можна стверджувати, що формування пропозиції на ринку праці відбувається поетапно та відповідає за наступним критеріям:

- Перший етап «усвідомлення напрямків самореалізації» 15-18 років – це стадія свідомого і відповідального планування і вибору професійного шляху;
- Другий етап «набуття професійних навичок» 18-23 років – це стадія професійної підготовки;
- Третій етап «формування базових компетенцій» 23-27 років – це стадія професійної реалізації та підвищення кваліфікації;
- Четвертий етап «стійка реалізація» 27-60 років – це стадія трудової діяльності та розвитку особистісних, професійних та креативних компетенцій;
- П'ятий етап «спад» 60-70 років – це стадія зниження професійної і соціальної активності.

Таким чином, зрозуміло що демографічний та освітньо-кваліфікаційний критерії здійснюють безпосередній вплив на формування пропозиції на ринку та визначають вікову, гендерну, освітню та кваліфікаційну структуру працівників представлених на ринку праці.

Узагальнюючі відповідні дослідження доречно запропонувати етапи формування пропозиції на ринку праці регіону, до яких доречно віднести наступні:

- Перший етап є діагностичним та дає змогу оцінити демографічну структуру існуючої робочої сили.
- На другому етапі здійснюється аналіз професійно-кваліфікаційної структури робочої сили та виявляють диспропорції у галузевих потребах та наявній пропозиції на ринку праці.
- Третій етап передбачає розробку інструментів для підвищення кваліфікації (перепрофілювання)

існуючої робочої сили та формування потенційної робочої сили відповідно до здібностей та можливостей майбутніх працівників з урахуванням потреб галузей економіки.

– Четвертий етап передбачає розподіл та перерозподіл працівників відповідно до кваліфікації останніх та галузевих потреб регіону для гармонізації попиту та пропозиції на ринку праці.

Формування попиту та пропозиції на ринку не можливе без суб'єктів ринку праці, а саме держави, роботодавців, найманих працівників і посередників.

Наймані працівники пропонують свою здатність до праці та класифікуються як працездатне, економічно активне, зайняте населення. Наймані працівники разом з частиною економічно неактивного населення формують існуючу та потенційну пропозицію на ринку праці.

Роботодавцями виступають юридичні, фізичні особи та держава як колективний підприємець, який використовує у своїй господарчій діяльності найманих працівників. Роботодавці забезпечують платоспроможний попит на працівників необхідної кваліфікації.

Держава як суб'єкт ринку праці має забезпечувати нормативно-правове регулювання та контроль стану ринку праці, створювати та забезпечувати умови для зацікавлення роботодавців в створенні робочих місць, сприяти виконанню ними соціально-трудоових та корпоративних стандартів.

Держава як суб'єкт ринку праці регіону представлена державними, регіональними органами влади та органами місцевого самоврядування [10, с. 185].

Основним посередником, який забезпечує ефективне функціонування ринку праці, прозорість інформації про стан ринку праці, є Державна служба зайнятості України.

Державна служба зайнятості України забезпечує реалізацію державної політики у сфері зайнятості населення та є центральним органом виконавчої влади, діяльність якого спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України через Міністра соціальної політики України [7].

Разом з Державною службою зайнятості, посередниками на ринку праці виступають організації та компанії, які допомагають незайнятому населенню країни у пошуках роботи.

Взаємодія відповідних учасників ринку праці забезпечує формування попиту та пропозиції на ринку праці. Графічна модель формування попиту та пропозиції на ринку праці представлена на рис. 1.

Модель демонструє взаємодію учасників ринку праці регіону, а також етапи формування попиту та пропозиції на ринку праці за визначеними автором критеріями. Модель включає державне регулювання ринком праці, оскільки регулювання ринку

відбувається у межах чинного законодавства та відповідно до встановлених норм.

Необхідно зазначити, що формування ринку праці регіону потребує особливої уваги з огляду на той факт, що саме на регіональних ринках відрізняються пріоритети регулювання попиту на робочу силу та її пропозиції.

Висновки з проведеного дослідження. Сучасний регіональний ринок праці, як частина загальнонаціонального ринку праці, забезпечує тісний взаємозв'язок між роботодавцями та найманими працівниками шляхом залучення кваліфікованих працівників до процесу виробництва товарів та послуг. В процесі розвитку ринку праці відбуваються процеси формування попиту та пропозиції. Формування пропозиції відбувається шляхом розвитку професійних навиків та здібностей, які сприяють творчому розвитку особистості та підвищенню якості життя і розвитку людського потенціалу країни. Формування попиту на ринку праці є процесом оптимізації галузевої структури економіки регіону відповідно до векторів SMART-розвитку. Таким чином, ефективне функціонування регіональних ринків праці безпосередньо залежить від збалансованості попиту та пропозиції робочої сили у професійно-кваліфікаційному та виробничо-господарському вимірі, шляхом формування зазначених процесів у відповідності до визначених критеріїв розвитку регіону та регіонального ринку праці. В якості критеріїв автором запропоновані територіальний, господарчий, демографічний та освітньо-кваліфікаційний критерії. Територіальний критерій визначає межі території функціонування ринку праці та тісно пов'язаний з господарчим критерієм, який формується в межах територіального утворення. Господарчий критерій визначається специфікою регіону, наявними природними ресурсами, виробничим, ринковим та кадровим потенціалом, який дозволяє виконувати певні види економічної діяльності, які забезпечують оптимальну галузеву структуру економіки регіону. Демографічний критерій характеризує нагромадження, формування та розподіл населення в межах регіону та робочої сили в межах регіонального ринку праці. Освітньо-кваліфікаційний критерій тісно пов'язаний з демографічним фактором та демонструє ступінь відповідності пропозиції на ринку потребам провідних галузей регіону.

Критерії формування регіонального ринку праці безпосередньо впливають на процеси формування попиту та пропозиції, які мають забезпечити: ефективну діагностику потреб ринку праці; підтримку ключових галузей регіону та розширення сфери застосування праці за допомогою створення нових робочих місць через встановлення сприятливого інвестиційного режиму для підприємств, на яких створюються нові робочі місця; підвищення



Рис. 1. Модель формування ринку праці регіону

Джерело: розроблено автором

заробітної плати населенню; удосконалення спектра послуг служби зайнятості населення; покращення якості освіти, підготовки та перепідготовки фахівців; удосконалення механізму формування, розміщення та виконання державного замовлення на підготовку фахівців на основі визначених потреб регіональних ринків праці.

Підсумовуючи вищевикладене, можна зробити висновок, що створення ефективного механізму

формування попиту та пропозиції ринку праці дозволить підвищити якість робочої сили та подолати диспропорції на ринку праці регіону.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Шевченко Л.С. Ринок праці в аспекті сучасної парадигми регіонального економічного розвитку. *Демографія та соціальна економіка*. 2004.

№ 1–2. С. 176–183. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/handle/123456789/11830> (дата звернення: 07.07.2024)

2. Гнатенко І.А., Рубежанська В.О. Теоретико-методологічні аспекти визначення специфічних ознак регіонального ринку праці. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2016. № 6(230). С. 36–39.

3. Сайчук В.С. Суспільно-географічні аспекти функціонування та прогнозування розвитку регіонального ринку праці. *Економічна та соціальна географія*. 2008. № 58. С. 258–265. URL: <http://bulletin-esgeograph.org.ua/ukr/archive/volumes-2000s/506-volume-58> (дата звернення: 10.07.2024)

4. Мірзоєва Т.В., Томашевська О.А. До визначення сутності поняття «регіон». *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. № 23. С. 48–50. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2011_23_15 (дата звернення: 10.07.2024)

5. Регіональна економіка: тексти лекцій / О.В. Ольшанська, М.І. Фащевський, І.В. Білоконь та ін.; за заг. ред. М.І. Фащевського, О.В. Ольшанської. Київ : КНЕУ, 2009. 328 с.

6. Силкін В.В. Формування територіально-галузевої структури господарства регіону. *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. № 23. С. 68–74.

7. Куценко В.І. Механізм реалізації галузевої структури економіки регіону. *Ефективна економіка*. 2015. № 15. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4877> (дата звернення: 11.07.2024)

8. Положення про Державну службу зайнятості України : Указ Президента України від 16 січня 2013 р. № 19/2013. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/19/2013>. (дата звернення: 12.07.2024)

9. Чернявська О.В. Ринок праці : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2013. 522 с.

10. Герчанівська С.В., Петренко Н.І., Качмар О.В. Сутність і характеристика основних понять ринку праці в соціально-економічній системі. *Агросвіт*. 2021. № 7–8. С. 53–59. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.7-8.53>

fichnykh oznak rehionalnoho rynku pratsi [Theoretical and methodological aspects of determining specific features of the regional labor market]. *Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia – Bulletin of the Eastern Ukrainian National University named after Volodymyr Dahl*, no. 6(230), pp. 36–39. (in Ukrainian)

3. Saichuk V.S. (2008) Suspilno-geohrafichni aspekty funktsionuvannia ta prohnozuvannia rozvytku rehionalnoho rynku pratsi [Socio-geographical aspects of functioning and forecasting the development of the regional labor market]. *Ekonomichna ta sotsialna heohrafiia – Economic and social geography*, no. 58, pp. 258–265. Available at: <http://bulletin-esgeograph.org.ua/ukr/archive/volumes-2000s/506-volume-58> (accessed July 10, 2024)

4. Mirzoieva T.V., Tomashevska O.A. (2011) Do vyznachennia sutnosti poniattia «rehion» [To define the essence of the concept "region"]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*. no. 23, pp. 48–50. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2011_23_15 (accessed July 10, 2024)

5. Rehionalna ekonomika: teksty lektsii [Regional economy: lecture texts] (2009) / O.V. Olshanska, M.I. Fashchevskyyi, I.V. Bilokon ta in.; za zah. red. M.I. Fashchevskoho, O.V. Olshanskoï. Kyiv: KNEU, 328 p. (in Ukrainian)

6. Sylkin V.V. (2012) Formuvannia terytorialno-haluzevoi struktury hospodarstva rehionu [Formation of the territorial and branch structure of the region's economy]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, no. 23, pp. 68–74. (in Ukrainian)

7. Kutsenko V.I. (2015) Mekhanizm realizatsii haluzevoi struktury ekonomiky rehionu [Implementation mechanism of the branch structure of the region's economy]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, no. 15. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4877> (accessed July 11, 2024)

8. Polozhennia pro Derzhavnu sluzhbu zainiatosti Ukrainy : Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 16 sichnia 2013 r. № 19/2013 Available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/19/2013> (accessed July 12, 2024)

9. Cherniavska O.V. (2013) *Rynok pratsi : navch. posib* [The labor market: education. manual]. Kyiv : TsUL, 522 p.

10. Herchanivska S.V., Petrenko N.I., Kachmar O.V. (2021) Sutnist i kharakterystyka osnovnykh poniat rynku pratsi v sotsialno-ekonomichnii systemi [The essence and characteristics of the main concepts of the labor market in the socio-economic system]. *Ahrosvit – Agroworld*, no. 7–8, pp. 53–59. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.7-8.53>

REFERENCES:

1. Shevchenko L.S. (2004) Rynok pratsi v aspekti suchasnoi paradyhmy rehionalnoho ekonomichnoho rozvytku [The labor market in the aspect of the modern paradigm of regional economic development]. *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika – Demography and social economy*, no. 1–2, pp. 176–183. Available at: <http://dspace.nbu.gov.ua/handle/123456789/11830> (accessed July 07, 2024)

2. Hnatenko I.A., Rubezhanska V.O. (2016) Teoretyko-metodolohichni aspekty vyznachennia spetsy-

THE INFLUENCE OF EUROPEAN INTEGRATION PROCESSES ON THE STRATEGIC DECISIONS OF TOURISM COMPANIES

ВПЛИВ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА СТРАТЕГІЧНІ РІШЕННЯ ТУРИСТИЧНИХ КОМПАНІЙ

This scientific article's aims to investigate the impact of European integration processes on the strategic decisions of tourism companies in Europe, in particular regarding adaptation to new conditions and opportunities on the European market. European integration has a positive effect on the strategic decisions of tourism companies, stimulating them to innovate and increase the level of competitiveness through the implementation of European standards of quality and service. The implementation of the strategy of the development of tourist companies on the basis of European integration will contribute to increasing the competitiveness of the tourism industry, ensure sustainable development and attract more tourists from all over the world. Innovation, sustainability, partnerships, effective planning and diversification of offers will be the basis for the successful development of tourism in the European region.

Key words: *eurointegration, tourism companies, strategic decisions, competitiveness, European market.*

Дане наукове дослідження має на меті дослідити вплив євроінтеграційних процесів на стратегічні рішення туристичних компаній в Європі, зокрема щодо адаптації до нових умов та можливостей на європейському ринку. Використано якісний метод дослідження з акцентом на детальний аналіз статистичних даних, результатів аналізу документів, пов'язаних з євроінтеграційними процесами. Євроінтеграція позитивно впливає на стратегічні рішення туристичних компаній, стимулюючи їх до інновацій та підвищення рівня конкурентоспроможності через впровадження європейських стандартів якості та сервісу. Розроблена стратегія розвитку для туристичних компаній в контексті євроінтеграції. Реалізація стратегії розвитку туристичних компаній на засадах євроінтеграції сприятиме підвищенню конкурентоспроможності туристичної галузі, забезпечить стійкий розвиток та залучить більше туристів з усього світу. Інновації, стійкість, партнерські зв'язки, ефективне планування та диверсифікація пропозицій стануть основою для успішного розвитку туризму в Європейському регіоні. Дослідження доповнює теоретичну базу знань про вплив міжнародних інтеграційних процесів на стратегічне планування в туристичному секторі, що сприяє кращому розумінню механізмів адаптації компаній до глобальних змін. Результати дослідження можуть бути використані керівниками туристичних компаній для розробки ефективних стратегій інтеграції на європейський ринок, що підвищить рівень їхньої конкурентоспроможності та адаптивності. Покращення якості послуг та розширення асортименту туристичних пропозицій можуть сприяти збільшенню туристичного потоку та зміцненню позитивного іміджу регіону як туристичної дестинації. Дослідження є унікальним у своєму підході до аналізу впливу євроінтеграційних процесів саме на туристичні компанії, що дає змогу виявити специфічні виклики та можливості в цій галузі. Майбутні дослідження повинні включати комплексний підхід до аналізу впливу євроінтеграційних процесів на стратегічні рішення туристичних компаній. Використання сучасних методів збору та аналізу даних, таких як великі дані, кейсовий аналіз та експериментальні дослідження, дозволить отримати глибші та точніші результати.

Ключові слова: *євроінтеграція, туристичні компанії, стратегічні рішення, конкурентоспроможність, європейський ринок.*

УДК 338.1:338.48:339.92

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct79-21>

Sidash Dina

Vice-president,
Dnipropetrovsk Chamber
of Commerce and Industry;
Postgraduate Student,
Dnipro National University
named after Oles Honchar

Bazyk Olexandr¹

Senior Engineer,
Corezoid. Inc

Сідаш Д.В.

Дніпропетровська торговельно-
промислова палата;
Дніпровський національний університет
імені Олеся Гончара

Базик О.В.

Corezoid. Inc

Formulation of the problem. In the modern world, the processes of globalization and European integration have been an integral part of the economic and political development of the countries of the world. For tourism companies, these processes reveal new opportunities and challenges related to access to European markets, simplification of visa regimes, standardization of services and increase in competitiveness.

European integration has been opening up new opportunities for economic growth and development of tourism companies. It contributes to attracting foreign investments, infrastructure development, improving the quality of tourist services, as well as increasing the level of attractiveness of regions for tourists.

European integration involves the harmonization of national legislation with European standards, which

affects the activities of tourism companies. Changes in the regulatory environment require companies to adapt their strategy, business processes and management decisions to ensure compliance with the requirements of international standards.

Entering the European market has meant intensifying competition for local tourism companies, which, in turn, requires them to develop and implement innovative strategies, increase the level of service quality, efficient use of resources, and adaptation to new market conditions [11].

European integration has promoted cultural exchange and interaction between countries, which affects the development of tourist destinations and the formation of new tourist products. Tourism companies should consider these aspects when developing their strategic decisions. The study of the impact of European integration processes on the strategic

¹ ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-4279-1460>

decisions of tourism companies is relevant and important for scientists, politicians and practitioners. The results of these studies make it possible to understand how changes in the external environment affect the internal dynamics of companies and their strategies, as well as to develop recommendations for the further development of the industry.

Thus, the study of the impact of European integration processes on the strategic decisions of tourism companies is important for understanding the mechanisms of adaptation and development of companies in the conditions of integration changes, as well as for the formation of effective strategies in the field of tourism.

The review of literary sources on the impact of European integration processes on the strategic decisions of tourism companies includes the analysis of various aspects of this impact, including economic, political, social and technological changes that have taken place in modern conditions in the European region.

An in-depth study of the economic impact of European integration on the tourist market. The authors have noted that the opening of new markets and the reduction of barriers contributed to the increase in tourist flows, which positively affected the income of travel companies. The potential for further research lies in the need to analyze the long-term economic effects of integration on tourism in the new EU member states. With our research, we improve and realize the potential of this research direction [1].

The authors of the next research have noted that the European Regional Development Fund and other funding programs contributed to the modernization of infrastructure and the improvement of the quality of tourist services. The potential for further research is to assess the level of effectiveness of the use of EU funds in different regions and their impact on the local economy [2].

The scientific work on the topic "Regulatory Harmonization in the EU and Its Impact on the Tourism Sector" (2018) examines the impact of the harmonization of EU legislation on tourism companies [3]. The authors consider the effectiveness of the adaptation of national legislation to EU standards, which contributed to increasing the level of safety and protection of consumer rights. The potential for further research is to examine the impact of harmonization on small and medium-sized tourism companies.

The article "Political Stability and Its Influence on Tourism in the EU" (2021) examines the relationship between political stability and the development of tourism [4]. It was noted that political stability in the EU countries contributed to the growth of tourist flows, the reduction of risks and the attraction of investments. The impact of political stability on tourism companies during crisis situations remains unexplored.

The study on the topic "Cultural Exchange and Tourism Growth in the European Union" (2019) analyzes the impact of cultural exchanges on the development of tourism [5]. It was concluded that the increase in the number of cultural events and exchange programs contributed to the growth of interest in traveling between EU countries. At the same time, the authors investigated the impact of cultural exchanges on the development of "niche" tourist destinations.

The article "EU Education Programs and Their Impact on the Tourism Workforce" (2020) examines the impact of professional training programs on the tourism sector [6]. It was noted that the exchange and training programs contributed to the improvement of the qualifications of employees and the improvement of the quality of tourist services. At the same time, there is no assessment of the level of effectiveness of educational programs and their impact on the professional growth of employees.

The study on "Digital Transformation in Tourism: The Role of EU Policies" (2021) analyzes the impact of digital technologies on the tourism business [7]. It was concluded that Investments in digital solutions and technologies contributed to increasing the efficiency of operations and the level of competitiveness of companies. There are no research results on the impact of digital technologies on the management of tourist resources and services.

The authors of the article on the topic "Sustainable Tourism Practices in the EU: Challenges and Opportunities" (2022) consider the impact of environmental standards on tourism companies [8]. The authors argue that the implementation of environmental standards contributed to the development of sustainable tourism and increased demand for environmentally friendly services. The potential for further research, in our opinion, lies in the need to analyze the effectiveness of environmental initiatives and their impact on the behavior of tourists.

The analysis of literary sources makes it possible to understand the main trends and challenges facing the tourism industry in the conditions of EU integration. As a result, we can draw general conclusions that the European integration processes had a significant impact on the strategic decisions of tourism companies, contributing to their development, innovation and increasing the level of competitiveness.

The purpose and objectives of the research.

The purpose of the study is to analyze the impact of European integration processes on the strategic decisions of tourism companies, to identify the main challenges and opportunities that arise in connection with these processes, as well as to develop recommendations for increasing the level of effectiveness of strategic planning in the context of European integration.

Objectives of the study are to:

- analyze the impact of European integration on the economic development of countries and industries, in particular the tourism sector;
- analyze the strategic approaches and decisions made by tourism companies in response to European integration processes.

Research methods. The following methods can be used to study the impact of European integration processes on the strategic decisions of tourism companies: analysis and synthesis, induction and deduction, empirical methods, quantitative methods, econometric analysis, qualitative methods, comparative analysis. Using of the above methods will allow conducting a comprehensive study of the impact of European integration processes on the strategic decisions of tourism companies, ensuring the scientific validity of the results, and developing practical recommendations for increasing the effectiveness of strategic planning in the context of European integration.

Introduction. European integration processes represent a complex and multifaceted process of gradual economic, political, social and cultural unification of European countries. This process aims to create a unified system of legislation, economic standards and political institutions, which contributes to stable development, raising the standard of living of the population and strengthening security on the continent. To understand European integration processes, we will consider their main aspects and stages of development.

European integration began after the Second World War, when European countries realized that close cooperation could prevent new conflicts and ensure economic prosperity. The first step was the

creation of the European Coal and Steel Community (ECSC) in 1951, which united France, Germany, Italy, Belgium, the Netherlands and Luxembourg. This union became the basis for the creation of the European Economic Community (EEC) in 1957.

Economic integration is one of the key aspects of European integration processes. This process is multifactorial and includes a number of components that ensure its effective functioning. In this context, the creation of a free trade zone ensured the elimination of tariffs and other trade barriers between participating countries. The formation of the customs union introduces a common foreign tariff policy with respect to third countries. The creation of a single market for goods, services, capital and labor ensures the free movement of these resources between member countries and the coordination of economic policy (the introduction of a single currency – the euro).

In addition to economic, an integral component of European integration is political integration. Political integration involves the creation of joint decision-making institutions that are binding on all member states. The main institutions of the European Union include: the European Parliament, the Council of the European Union, the European Commission, the European Council (Figure 1).

The next element of European integration is social integration. This element includes the harmonization of social policy aimed at ensuring a high standard of living and social protection of citizens. It has provided for the formation/implementation of standards for ensuring equal working conditions, social security and protection of workers' rights; support of exchange programs for students and scientists, promotion of cultural exchange and preservation of cultural

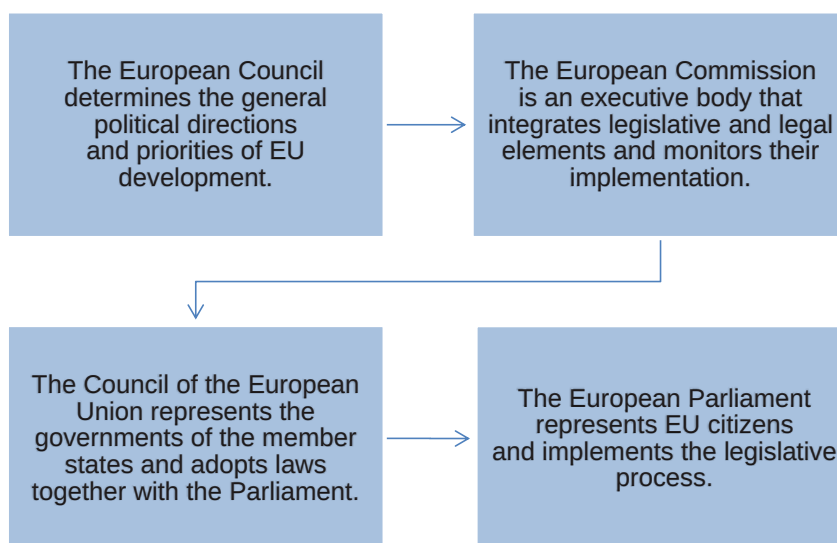


Figure 1. Main elements of political European integration and their characteristics*

**formed by the authors*

heritage. European integration is impossible without legal integration, which includes the harmonization of the legislation of the member states in accordance with the common standards and principles defined in the EU treaties. The main principles of legal integration are the principle of supremacy of EU law; the principle of subsidiarity and the principle of proportionality.

For tourism companies, European integration processes have created new opportunities for business development and entering new markets. Thus, the simplification of the visa regime and customs procedures helps to increase the indicators of tourist flows. Harmonization of service and quality standards allows to ensure a high level of service that meets European requirements. Support of infrastructure projects provides an opportunity to develop new tourist directions and destinations. All of the above-mentioned factors caused by European integration, in general, ensure an increase in the amount of investments and financial support, which contributes to the development of new tourism projects and increases the level of competitiveness of companies.

It should be noted that European integration processes are a multifaceted phenomenon that encompasses economic, political, social, legal and cultural aspects. These processes have a significant impact on the development of tourism companies, creating new opportunities and challenges. Understanding and adapting to these processes is a key factor in successful strategic planning and development of tourism business in the conditions of European integration.

European integration processes significantly affect the tourism industry of the countries of the

European Union (EU). Let's consider these processes and their impact on international tourist arrivals in Europe, using the data in Figure 2. European integration processes and tourist flows for the period 2006–2008. had a positive dynamic of development. At the beginning of this period, the number of tourists increased steadily, which was due to the enlargement of the EU in 2004, when 10 new countries joined, which created more opportunities for travel and tourism within the EU (Figure 2).

It should be noted that European integration processes significantly affect the development of the tourism industry in Europe, contributing to an increase in the number of international tourist arrivals. From the enlargement of the EU to the introduction of European quality standards and the support of small and medium-sized businesses, these processes create favorable conditions for the development of tourism. The COVID-19 pandemic caused a temporary decline in tourist flows, but the EU's efforts to restore the tourism industry are helping to quickly return to positive trends.

We have noted that European integration opens up numerous opportunities for tourism companies, but at the same time presents them with new challenges. Strategic decisions in such conditions should be aimed at maximizing the benefits of integration and minimizing its negative effects.

We have analyzed a wide range of factors and their components that characterize the main principles of European integration processes in Europe. Using the example of the functioning of tourism in Greece on the basis of European integration, we will form a strategy for carrying out transformations and increasing the sustainability of this sector.

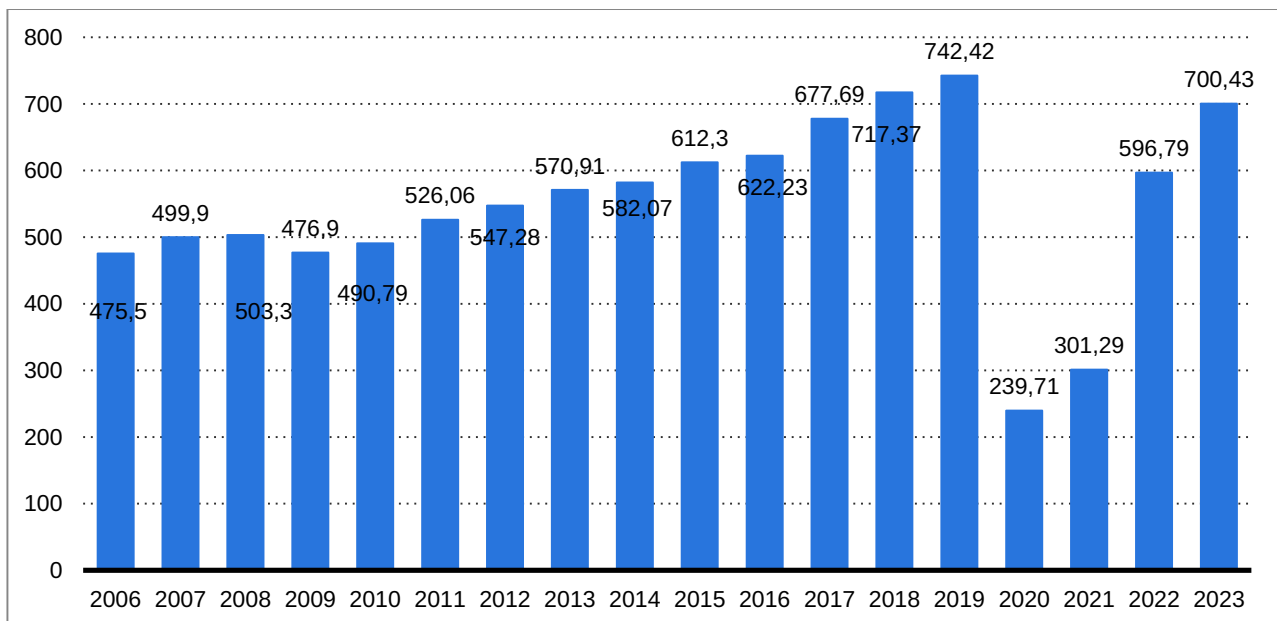


Figure 2. Dynamics of international tourist arrivals in Europe, 2006–2023 (in millions)*

* built by the authors based on [9; 10]

The development strategy of a tourism company based on the principles of European integration should include and implement the following components:

1. Implementation of innovations and digitization. The goal is to implement new technologies to improve the level/standards of customer service, ensure security and optimize business processes. The implementation of this component involves the creation and support of online booking platforms; development of virtual tours for the promotion of tourist objects; using artificial intelligence to personalize services and manage tourist flows.

2. Sustainability and environmental protection. The goal is to develop sustainable tourism that takes into account the protection of natural resources and the preservation of cultural heritage. This component provides for the introduction of ecological technologies in hotels, restaurants and other tourist facilities; organization of eco-tours and promotion of environmentally friendly practices among tourists; support of projects to preserve natural and cultural monuments.

3. The development of partnership ties involves cooperation between the public and private sectors for the implementation of infrastructure projects. To implement this component, it is necessary to ensure the use of the public-private partnership model for financing and implementation of large infrastructure projects; creating joint marketing campaigns to promote tourist products; supporting small and medium-sized businesses in the tourism industry through government programs and grants.

4. Improvement of infrastructure, which involves the development of long-term strategic plans for the sustainable development of tourism. At the same time, it is necessary to improve spatial planning for efficient use of resources; develop plans for the management of tourist flows to prevent overloading of tourist facilities; support the development of transport infrastructure to facilitate access to tourist facilities.

5. Diversification of tourist offers in order to expand the range of tourist services to reduce the impact of seasonality and increase the level of attractiveness of tourist destinations in the European region. At the same time, it is necessary to invest in the development of gastronomic tourism through the promotion of traditional cuisine; provide support for extreme sports and organization of sports events; develop health tourism with an emphasis on thermal springs and resorts; promote a brand of cultural travel, including archaeological tours and visits to historical sites.

Conclusions. Implementation of the developed and presented strategy will help tourism companies of the European region to increase the level of competitiveness of the tourism industry, ensure sustainable development and attract more tourists from all over the world. Innovation, sustainability, partnerships, effective planning and diversification

of offers will create the basis for the successful development of tourism based on European integration.

European integration promotes the implementation of environmental standards that affect the tourism industry. Further research could examine how environmental initiatives affect companies' strategic decisions and consumer behavior. The methodology can be aimed at analyzing data on the implementation of environmental standards and their impact on the tourism sector using approaches such as interviews and surveys to collect data on tourists' attitudes towards environmental initiatives.

European integration promotes cultural exchange and mutual understanding, which affects the tourism sector. Research can focus on studying the impact of socio-cultural changes on the demand for tourism services. At the same time, sociological research should be conducted among tourists and the local population, and statistical data on tourist flows and cultural activities should be analyzed.

REFERENCES:

1. Smith, J., & Johnson, R. (2019). "Economic Impact of European Integration on Tourism Markets". *Journal of European Tourism Research*, 12(3), 245–260.
2. Müller, H., & Schneider, A. (2020). "EU Funds and Their Impact on Tourism Development". *European Journal of Tourism Studies*, 15(1), 112–130.
3. Brown, L., & Davis, M. (2018). "Regulatory Harmonization in the EU and Its Impact on the Tourism Sector". *Regulatory Affairs Journal*, 22(4), 333–349. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10610-018-9361-5>
4. Wilson, T., & Garcia, P. (2021). "Political Stability and Its Influence on Tourism in the EU". *Political Economy Review*, 18(2), 78–95. URL: <https://link.springer.com/article/10.1057/s41287-021-00303-0>
5. Nguyen, H., & Müller, T. (2019). "Cultural Exchange and Tourism Growth in the European Union". *Cultural Studies Journal*, 14(2), 205–222. URL: <https://link.springer.com/article/10.1057/s41287-021-00303-0>
6. Novak, J., & Petrovic, K. (2020). "EU Education Programs and Their Impact on the Tourism Workforce". *Journal of Tourism Education*, 19(1), 88–104.
7. Schmidt, F., & Keller, R. (2021). "Digital Transformation in Tourism: The Role of EU Policies". *Digital Tourism Journal*, 16(3), 210–228.
8. Green, S., & Foster, L. (2022). "Sustainable Tourism Practices in the EU: Challenges and Opportunities". *Journal of Sustainable Tourism*, 25(4), 305–322. URL: <http://surl.li/mulorj>
9. UNCTAD. Information economy report: Unlocking the potential of E-commerce for developing countries (2015). *United Nations Conference on Trade and Development*. URL: <http://surl.li/smiua>
10. International Statistics (2023). URL: <http://surl.li/smiwc>

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН CONCEPTUAL PRINCIPLES OF THE DEVELOPMENT OF SOCIAL AND LABOR RELATIONS

У статті розглянуто один з ключових факторів, що забезпечує розвиток економіки – це соціально-трудова відносина, що постійно змінюється за характером та змістом. Метою дослідження є уточнення та систематизація відповідно до сучасних соціоекономічних умов концептуальних засад розвитку соціально-трудова відносин. Зокрема, уточнено, що до учасників соціально-трудова відносин необхідно включати не лише роботодавців, найманих працівників та їх об'єднання і державу, але й представників з експертного наукового середовища, громадських організацій, що створює більш інклюзивний простір для діалогу. Запропоновано розглядати розвиток соціально-трудова відносин як процес зміни правил та характеру взаємодії, що супроводжується диференціацією учасників за рівнем відповідальності, трансформацією підходів до забезпечення безпековості праці, трудового середовища організації та ринку праці. За обраними критеріями диференціації описано характерні ознаки розвитку різних моделей соціально-трудова відносин й зазначено, що безпекова модель для умов глобальної невизначеності є найбільш актуальною.

Ключові слова: соціально-трудова відносина, моделі соціально-трудова відносин, безпека, партнерство, розвиток, ринок праці, предмет соціально-трудова відносин.

The article is devoted to one of the key factors ensuring economic development – social and labour relations, which are constantly changing in nature and content. The purpose of the study is to clarify and systematize, in accordance with the current socio-economic conditions, the conceptual framework for the development of social and labour relations. In particular, the author clarifies that the participants of social and labour relations should include not only employers, employees and their associations, and the State, but also representatives of the expert scientific community, NGOs and foundations, which creates a more inclusive space for dialogue. The key to achieving effective social and labour relations is social responsibility. At the same time, each of the subjects has the rights defined by the laws of Ukraine, and at the same time is responsible not only under the laws, but also has social responsibility to others. The subject matter of social and labour relations includes, in addition to the generally recognised ones, the issues of organising work on platforms (crowdsourcing), well-being in a broad sense, motivation and security, including at the regional and national levels. It is established that the driving forces for the development of social and labour relations may be the interests of the parties to the relations, as well as external aspects affecting them (e.g., changes in legislation, labour market conditions, the level of social guarantees, competition, etc.). It is proposed to consider the development of social and labour relations as a process of changing the rules and nature of interaction, accompanied by differentiation of participants by the level of responsibility, transformation of approaches to ensuring labour safety, the working environment of an organisation and the labour market. Taking into account its structure, peculiarities of regulation and the nature of relations, the author proposes to distinguish the following models: partnership, corporatism, state monopoly, traditional, inclusive, paternalistic, security, risk, administrative and legal, and contractual. Each of the models does not exist in its pure form, but has features of other models, which is determined by the specifics of the country's economy and politics. All models are evolving and are not sustainable in the long term. The development of social and labour relations should be understood as a process of changing the rules and nature of interaction, accompanied by differentiation of participants by the level of responsibility, transformation of approaches to ensuring labour safety, the working environment of the organisation and the labour market. Accordingly, over time, under the influence of various technical, economic, socio-political and other aspects, the model of social and labour relations is transformed, usually towards the opposite model or gaining more security features. For progressive societies, it is the security model of social and labour relations that is desirable.

Key words: social and labour relations, models of social and labour relations, security, partnership, development, labour market, subject of social and labour relations.

УДК 301.101, 104

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct79-22>

Ходацький Д.С.

аспірант,
Київський національний
економічний університет
імені Вадима Гетьмана

Khodatskyi Dmytro

Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman

Постановка проблеми. Одним з ключових факторів, що забезпечує розвиток економіки є соціально-трудова відносина. За останні роки, аналізуючи стан соціально-трудова відносин, науковці та практики відмічають поступове розширення змісту цього процесу, ускладнення відносин. З одного боку, вони стають менш зарегульованими в багатьох країнах світу, а з іншого – деякі аспекти трудової діяльності стають предметом дискусій на міжнародному рівні (наприклад, під час пандемії, питання безпеки праці обговорювалося і на платформі Міжнародної організації праці, і Всесвітньої організації охорони здоров'я, і Європейської комісії, тощо). Водночас, проблем у царині соціально-трудова відносин не стало менше: зберігається

тенденція збідніння працюючого населення в світі, загострилися проблема соціальної захищеності працюючих в умовах невизначеності (катастрофи, війни, тощо), поширюються нестандартні форми зайнятості, які дозволяють ринку праці існувати у тіньовому секторі економіки, зберігається незадекларована праця та дискримінація, та інші.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Зважаючи на такий пласт науково-прикладних проблем, що існують в царині дослідження соціально-трудова відносин, дана тематика залишається актуальною постійно. На сьогодні існують ґрунтовні роботи Колота А., який сформував і розкрив зміст концепту «Праця 4.0.», що дозволяє зрозуміти тенденції, їх зміст, побачити реальний

конструкт соціально-трудових відносин св сучасних умовах. Зокрема, він наголошував на тому, що за розвитку Індустрії 4.0., глобалізації економіки, поширення цифровізації модель праці та зайнятості кардинально змінюється, з'являється працівник, що задіяний в мережевій економіці, де немає сталого робочого місця чи жорстко регламентованих договорів про трудові відносини, зростає атомізація суспільства [1; 2]. Розвиваючи цю думку, Маршавін Ю. та Кицак Т. зауважують, що розвиток сучасних соціально-трудових відносин, ринку праці неможливо розглядати поза межами соціальної відповідальності [3]. Разом з тим, ядром соціально-трудових відносин залишається соціальний діалог, в результаті якого приймаються спільні рішення – угоди, що дозволяють впливати на ключові характеристики соціально-трудових відносин, наприклад, заробітну плату [4]. Проте науковці занепокоєні тими змінами, що відбуваються в соціально-трудовій сфері та пишуть про неоднозначність сучасних трансформацій, особливо тих, що пов'язані з автоматизацією виробництва, розвитком штучного інтелекту, ІТ технологій [5; 6]. Частина науковців зосереджують власні дослідження на питаннях гендерних розривів, як одному з чинників, що притаманний теперішньому розвитку соціально-трудових відносин [7; 8], деякі звертають увагу на те, що розвиток соціально-трудових відносин залежить від якості освіти та розвитку компетентностей керівників та персоналу, що іманентні новій соціально-економічній реальності [9; 10], окремі публікації спрямовані на пошук рішень щодо посилення соціального захисту працюючих [11]. Тож як бачимо, при значному інтересі та публікації результатів досліджень за проблематикою соціально-трудової сфери, переважна кількість напрацювань є вузько орієнтованою на певну проблему, залишаються мало дослідженими питання безпеки праці на робочому місці в умовах війни (що наразі актуально для України), подальшого розвитку цієї сфери після воєнних дій, вивчення тенденцій та узагальнення характеру змін, тощо.

Постановка завдання. Метою дослідження є уточнення та систематизація відповідно до сучасних соціоекономічних умов концептуальних засад розвитку соціально-трудових відносин. Для цього будуть вирішені завдання: уточнити сутність дефініції «соціально-трудові відносини» та формулювання авторського бачення терміну «розвиток соціально-трудових відносин»; виокремити критерії диференціації моделей соціально-трудових відносин та особливостей їх розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвиток соціально-трудових відносин нерозривно пов'язаний зі становленням соціального партнерства та діалогу. При цьому учасників цих відносин називали спочатку сторонами переговорів, а з

часом – партнерами. В класичній науковій літературі, соціально-трудові відносини – це сукупність взаємовідносин між роботодавцями і найманими працівниками та їх об'єднаннями, з приводу врегулювання питань соціально-трудового характеру. Разом з тим, до суб'єктів соціально-трудових відносин відносять і державу. В цьому контексті з'являється третій учасник – уряд або місцева влада, які можуть брати участь в переговорних процесах, прийнятті рішень щодо оплати праці, зайнятості, та ін. аспектів соціально-трудового життя. Відповідно до такого підходу (акцент зроблено на кількості та структурі учасників соціально-трудових відносин) в світі існують двопартизм і трипартизм. Проте подальший розвиток соціального партнерства і соціально-трудових відносин пов'язаний зі залученням й інших учасників – кола наукових експертів, громадськості [12]. При цьому, постало завдання розмежувати й окреслити відповідальність, права кожного з учасників цього процесу.

Таким чином, основними суб'єктами соціально-трудових відносин є як самі наймані працівники, так і роботодавці, їх об'єднання, а також усі установи та організації, окремі особи – експерти, що діють на полі прийняття рішень або можуть впливати на такі рішення у сфері соціально-трудових відносин. Тому, суб'єктами також можуть бути засновники та працівники благодійних фондів, модератори трудових відносин, експерти або громадські асоціації науковців чи професіоналів, тощо. Кожен зі суб'єктів має права, визначені законами України, й одночасно несе відповідальність не лише за законами, але й має соціальну відповідальність. Також варто звернути увагу, що соціальна відповідальність – це не лише екологічна відповідальність (ощадливість використання природних ресурсів), але як етику ведення бізнесу, метою якого має бути корисність для суспільства [13].

В контексті вище зазначеного, та урахування сучасні тенденції на ринку праці – поява платформової роботи (або гігекономіки), в науковому середовищі та у практиків виникло питання: чи є соціально-трудовими відносинами діяльність фрілансерів, осіб, що працюють через інтернет платформи (краудсорсинг). Погоджуючись з думкою Поплавської О., Федорченко А. [14], вважаємо, що праця у віртуальному (інтернет) середовищі має всі ознаки найманості, тому відносини мають вважатися соціально-трудовими. Тому коло суб'єктів соціально-трудових відносин та відповідно питань, що пов'язані з їх діяльністю – можуть бути предметом їхнього обговорення.

Якщо підходити до визначення сутності категорії «соціально-трудові відносини» з позиції предмету цих відносин, то переважно вказують на такі ключові компоненти, як зайнятість та оплата праці, умови праці та соціальний захист. Зокрема,

Волківська А., Осовська Г. та ін. включають до предмету соціально-трудова відносин соціальну політику, умови праці, міграційну політику, зайнятість населення та демографічну політику [15]. Але на нашу думку, така класифікація предмету відносин, що відбуваються в соціально-трудова сфері є недосконалою і автор притримується позиції, що такі відносини регулюються законом і можуть включати усі аспекти трудового життя. Виходячи з такого підходу, предметом соціально-трудова відносин може бути і well-being у широкому сенсі, і оплата праці, і мотивація, і укладання договорів та угод, і соціальне забезпечення, і нормування та організація праці, та ін. Але ключовим у визначенні предмету переговорів на нашу думку є потреби та мотиви працівників, серед яких безпека на сьогодні є у пріоритеті.

Оскільки предмет соціально-трудова відносин може регулюватися на різних рівнях економіки, то і самі соціально-трудова відносини реалізуються на різних рівнях. Так, у вітчизняному законодавстві виокремлено чотири рівні договірного регулювання соціально-трудова відносин – національний, галузевий, регіональний (територіальний) та підприємства. Але як науковці, так і законодавці розуміють, що існує ще індивідуальний рівень – коли відносини відбуваються напряму (без посередників), тобто між працівником та роботодавцем.

Як бачимо, соціально-трудова відносини утворюють досить складну, багаторівневу систему. Щоб вона розвивалася, необхідно аби в ній були певні «двигуни». Такими рушійними силами можуть бути інтереси суб'єктів відносин, а також зовнішні аспекти, що впливають на них (наприклад, зміна законодавства, кон'юнктура ринку праці, рівень соціальних гарантій, конкуренція й т.п.).

Розвиваючи дискусію щодо питання розвитку соціально-трудова відносин, слід визначити зміст цього процесу. У загальному, розвиток будь-якої системи – це незворотній процес зміни її стану. При цьому науковці часто ототожнюють розвиток зі зростанням, тому зміни розуміють як позитивні – характеризуючи їх як покращення, прогрес, тощо. Наприклад, у педагогіці розвиток дитини – це набуття нею культурологічних та інших знань, в біології – це зміна популяцій чи біорізноманіття (інших умов екосистеми). В економіці Червяков І. зазначав, що розвиток це зміна структури економіки, а зростання – це збільшення валового внутрішнього продукту [16]. Виходячи зі сутності соціально-трудова відносин, їх розвитком слід вважати процес зміни правил та характеру взаємодії, що супроводжується диференціацією учасників за рівнем відповідальності, трансформацією підходів до забезпечення безпековості праці та трудового середовища організації та ринку праці. Разом з тим, розуміння розвитку соціально-

трудова відносин лежить у площині способів його досягнення. Щоб їх виокремити та описати яким може бути розвиток соціально-трудова відносин, слід їх класифікувати за певними ознаками. Доповнюючи вже існуючі підходи класифікацій, пропонуємо виокремити такі критерії та, відповідно, моделі соціально-трудова відносин:

1. Критерій централізація влади (вага у прийнятті рішень). За цим критерієм можна виокремити наступні моделі соціально-трудова відносин:

а) Партнерство (рішення приймаються через переговори);

б) Корпоративізм (остаточне рішення приймається роботодавцями);

с) Державний монополізм (остаточне рішення приймається урядом країни).

2. Критерій охоплення учасників відносин. За даним критерієм слід виокремити такі моделі соціально-трудова відносин:

а) Традиційна (охоплюються лише роботодавці, наймані працівники, їх об'єднання та держава у ролі арбітра);

б) Інклюзивна. Розширене коло учасників (коли долучається науковці-експерти, громадськість, модератори, інші);

с) Патерналістська. Звужене коло учасників (коли держава диктує умови і обмежує права інших учасників соціально-трудова відносин).

3. Критерій безпеки середовища. За даним критерієм виокремимо дві моделі:

а) Безпекова (орієнтована на збереження здоров'я та працездатності працівників, профілактику конфліктів);

б) Ризикова (коли інтереси однієї зі сторін не враховуються, існує дискримінація за якимись ознаками на ринку праці, та ін.).

4. Критерій методів регулювання. За цим критерієм визначено такі моделі соціально-трудова відносин:

а) Адміністративно-правова;

б) Договірна.

Виходячи з даної класифікації, характеристики ознаками розвитку будуть або зміна структури управління, або посилення відповідальності, розвиток інклюзії на ринку, тощо. Детальніше ознаки розвитку за різних моделей представлено у табл. 1.

Представлена класифікація (табл.1) може бути доповнена у подальшому, але її значення полягає у тому, що вона дозволяє виокремити ті аспекти, які відповідають за розвиток соціально-трудова відносин. Тобто, якщо ми обираємо патерналістську модель і будемо запроваджувати інструменти договірної моделі, то відбудеться розвиток системи – вона видозміниться. При цьому модель не слід розглядати з позиції «погано-кращий результат», адже для різних умов та чи інша модель може бути найбільш прийнятною. Зокрема, у часи пандемії, війни виправдовує себе модель державного

Змістовна характеристика та ознаки розвитку соціально-трудових відносин за різних моделей

Модель соціально-трудових відносин	Зміст розвитку (імовірний)	Характерні ознаки розвитку
Партнерство	Посилення взаємної довіри та висока соціальна відповідальність	Закріплення рівних прав усіх учасників; Паритетність голосів під час прийняття рішень; Соціальна спрямованість рішень; Незначна кількість трудових конфліктів; Врахування інтересів партнерів.
Корпоративізм	Диференціація практик реалізації відносин та нерівність серед працівників різних компаній (у загальному)	Кожна компанія створює свій особливий простір соціально-трудових відносин; Конкуренція може стимулювати покращення безпеки праці, мотивації та розвитку персоналу; Залежність напряму від стратегічних цілей компанії
Державний монополізм	Автократичність, орієнтація на єдині цілі, бюрократія, корупція	Жорстка регламентація трудових відносин та соціальної сфери; Ускладнені «соціальні ліфти»; Можливий утиск прав окремих учасників через невідповідність цілей уряду держави; Розвинена бюрократія в обмеження «соціальних ліфтів»
Традиційна	Укладання договорів та угод відповідно до норм законодавства	Залучення до переговорів роботодавців, найманих працівників та їх об'єднань; В деяких випадках учасником переговорів може виступати держава; Держава виконує роль арбітра, створює умови для діалогу
Інклюзивна	Висока соціальна відповідальність, згуртованість суспільства	Залучення до переговорного процесу та взаємодії різних стейкхолдерів (крім загально визнаних); Широке обговорення усіх проблем в суспільстві; Висока колективна соціальна відповідальність
Патерналістська	Домінантність права роботодавців у формуванні соціально-трудових відносин	Переважно реалізується на рівні організації, тому учасники – роботодавець та профспілки підприємства, роботодавець – працівника; Держава виступає у ролі гаранта соціальних прав Відповідальність за досягнення соціальної якості, виконання трудових домовленостей покладається на роботодавців та самих працівників
Безпекова	Акцент на формуванні безпеки робочого місця, запровадження well-being	Формування передумов для уникнення соціально-трудових конфліктів; Орієнтація на досягнення балансу «робота-життя», запровадження well-being підходів в організації праці; Забезпечення балансу інтересів ключових учасників соціально-трудових відносин
Ризикова	Відсутність достатніх заходів для створення безпеки праці та трудових відносин	Порушення норм, стандартів, домовленостей про безпеку праці або їх часткове виконання; Орієнтація роботодавців лише на результати, прибуток незалежно від ресурсів, способу досягнення
Адміністративно-правова	Орієнтація на закони та нормативні акти	Регулювання соціально-трудових відносин відбувається лише на підставі законів, нормативних актів
Договірні	Поєднання законів і договорів під час врегулювання соціально-трудових відносин	Крім законів та нормативних актів, на соціально-трудові відносини впливають результати переговорів, укладені угоди, договори; Прийняттю законів у соціально-трудовій сфері передують обговорення та погодження зі усіма учасниками

Джерело: побудовано автором

монополізму з елементами договірної моделі, що суттєво посилює можливості досягнення цілей уряду, відповідає запиту мобілізаційної економіки, й у подальшому є підґрунтям для формування безпекової моделі соціально-трудових відносин. Варто звернути увагу, що оптимальною моделлю соціально-трудових відносин має стати безпекова.

Її змістовні характеристики ввібрали кращі практики інших моделей і мають потенціал адаптувати відносини до різних викликів сьогодення, особливо невизначеності.

Висновки з проведеного дослідження. Соціально-трудові відносини є складною багатоврівневою системою. З урахуванням її структури,

особливостей регулювання та характеру відносин, пропонується виокремити наступні моделі: партнерство, корпоративізм, державний монополізм, традиційна, інклюзивна, патерналістська, безпечова, ризикова, адміністративно-правова та договірна. Кожна з моделей існує не в чистому вигляді, а має ознаки інших моделей, що визначається особливостями економіки, політики країни. Всі моделі розвиваються і не є сталими у довготривалій перспективі. Розвиток соціально-трудова відносин слід розуміти як процес зміни правил та характеру взаємодії, що супроводжується диференціацією учасників за рівнем відповідальності, трансформацією підходів до забезпечення безпековості праці, трудового середовища організації та ринку праці. Відповідно з часом під впливом різних техніко-економічних, соціально-політичних та інших аспектів модель соціально-трудова відносин трансформується, як правило у бік або протилежної за замістом моделі або набуває більших ознак безпековості. Для прогресивних суспільств бажаною є саме безпекова модель соціально-трудова відносин.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Колот А.М., Герасименко О.О. Праця-XXI: філософія змін, виклики, вектори розвитку: монографія. Київ : КНЕУ імені Вадима Гетьмана. 2021. 487 с.
2. Колот А.М., Герасименко О.О. Концепт «Праця 4.0»: теоретико-прикладні засади формування та розвитку. *Економіка та прогнозування*. 2020. № 1. С. 7–29. URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/34494>
3. Маршавін Ю.М., Кицак, Т.Г. Василенко, А.О. Модернізація ринку праці на засадах концепту соціальної відповідальності як базова умова відновлення України. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, 2023. № 7. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-07-02>
4. Tymbaliuk S., Poplavska O., Danylevych N. Collective Bargaining and Payment Regulation at the Regional Level: Assessment and Prospects (on the Example of Ukraine). *Scientific Horizons*. 2022, Vol. 25(1). P. 76–95. DOI: [https://doi.org/10.48077/scihor.25\(1\).2022.76-95](https://doi.org/10.48077/scihor.25(1).2022.76-95)
5. Черьомухіна О., Чалюк Ю., Кириленко В. Сучасний вимір ринку праці в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*, 2021. № 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-85>
6. Колот А., Герасименко О., Шевченко А. Нові виклики для теорії та практики людського капіталу в умовах становлення «індустрії 4.0»: компетентнісний аспект. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-8>
7. Petrongolo Barbara, Ronchi Maddalena. Gender gaps and the structure of local labor markets. *Labour Economics*. 2020. Volume 64. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2020.101819>
8. Ivandić Ria, Lassen Sophie Anne. Gender gaps from labor market shocks. *Labour Economics*. 2023.

Volume 83. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2023.102394>

9. Kravchuk O., Varis I., Subochev, A. Development of the labor market digital ecosystem in Ukraine. *Studia Regionalne i Lokalne*. 2022. № 3(89) P. 32–48. DOI: <https://doi.org/10.7366/1509499538903>
10. Lopushniak H., Mylyanyk R., Lopushniak V., Shandar A., Leontenko O. Managerial competencies in the training of specialists in public and corporate management in Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*. 2022. № 20(4). P. 88–110. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20\(4\).2022.08](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20(4).2022.08)
11. Lopushniak H., Verkhovod I., Lipskyi R., Gorokhovska O., Kliuienko E. La política social en la organización: problemas y tendencias. *Interacción Y Perspectiva*. 2024. № 14(2). P. 314–327. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10909412>
12. Поплавська О., Ходацький Д. Розвиток соціально-трудова відносин в Україні: можливості досягнення цілей сталого розвитку. *Галицький економічний вісник*. 2024. Том 87. № 2. С. 50–59. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.02.050
13. Кузьмін О.Є., Станасюк Н.С., Уголькова О.З. Соціальна відповідальність бізнесу: поняття, типологія та чинники формування. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2021. № 2(6). URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25482/nzmened-56-64.pdf>
14. Поплавська О., Федорченко А., Кузьменко Г. Регламентування роботи на умовах краудсорсингу. *Соціально-трудова відносини: теорія та практика*. 2021. № 11(2). С. 26–36. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/slrtp.11\(2\).2021.03](http://dx.doi.org/10.21511/slrtp.11(2).2021.03)
15. Волківська А.М., Осовська Г.В., Семенюк Т.В., Аксьонова О.В., Руденко М.С. Розвиток системи соціально-трудова відносин як складова економічного зростання регіону. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 12. DOI: [10.32702/2307-2156-2021.12.31](https://doi.org/10.32702/2307-2156-2021.12.31)
16. Червяков І.М. Економічний розвиток, економічне зростання і фактори, які стримують економічне зростання України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 6. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/6_2015/22.pdf

REFERENCES:

1. Kolot A.M., Gerasimenko O.O. (2021). Work-XXI: philosophy of change, challenges, vectors of development [Pratsia-XXI: filofosfiia zmin, vyklyky, vektory rozvytku]: monograph. Kyiv: KNEU named after Vadym Hetman. 487 p. (in Ukrainian)
2. Kolot A.M., Gerasimenko O.O. (2020). The concept of "Work 4.0": theoretical and applied principles of formation and development. [Kontsept «Pratsia 4.0»: teoretyko-prykladni zasady formuvannia ta rozvytku.] *Economics and forecasting*. no. 1, pp. 7–29. Available at: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/34494> (in Ukrainian)
3. Marshavin Yu.M., Kitsak, T.G. Vasylenko, A.O. (2023). Modernization of the labor market based on the concept of social responsibility as a basic con-

dition for the recovery of Ukraine. [Modernizatsiia rynku pratsi na zasadakh kontseptu sotsialnoi vidpovidalnosti yak bazova umova vidnovlennia Ukrainy]. *Problems of modern transformations. Series: economics and management*, no. 7. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-07-02> (in Ukrainian)

4. Tsybaliuk S., Poplavska O., Danylych N. (2022). Collective Bargaining and Payment Regulation at the Regional Level: Assessment and Prospects (on the Example of Ukraine). *Scientific Horizons*, vol. 25(1), pp. 76–95. DOI: [https://doi.org/10.48077/sci-hor.25\(1\).2022.76-95](https://doi.org/10.48077/sci-hor.25(1).2022.76-95)

5. Cheryomukhina O., Chalyuk Y., Kyrylenko V. (2021). The modern dimension of the labor market in conditions of digitalization [Suchasnyi vymir rynku pratsi v umovakh tsyfrovizatsii]. *Economy and society*, no. 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-85> (in Ukrainian)

6. Kolot A., Gerasimenko O., Shevchenko A. (2023). New challenges for the theory and practice of human capital in the conditions of the formation of "Industry 4.0": the competence aspect. [Novi vyklyky dlia teorii ta praktyky liudskoho kapitalu v umovakh stanovlennia «industrii 4.0»: kompetentnisnyi aspekt]. *Economy and society*, no. 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-8> (in Ukrainian)

7. Petrongolo Barbara, Ronchi Maddalena. (2020). Gender gaps and the structure of local labor markets. *Labour Economics*. Volume 64. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2020.101819>

8. Ivandić Ria, Lassen Sophie Anne. (2023). Gender gaps from labor market shocks. *Labour Economics*. Volume 83. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2023.102394>

9. Kravchuk O., Varis I., Subochev, A. (2022). Development of the labor market digital ecosystem in Ukraine. *Studia Regionalne i Lokalne*, no. 3(89), pp. 32–48. DOI: <https://doi.org/10.7366/1509499538903>

10. Lopushniak H., Mylyanyk R., Lopushniak V., Shandar A., Leontenko O. (2022). Managerial competencies in the training of specialists in public and corporate management in Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*, no. 20(4), pp. 88–110. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20\(4\).2022.08](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20(4).2022.08)

11. Lopushniak H., Verkhovod I., Lipskyi R., Gorokhovska O., Kliuienko E. (2024). La política social en la organización: problemas y tendencias. *Interacción Y Perspectiva*, no. 14(2), pp. 314–327. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10909412>

12. Poplavska O., Khodatskyi D. (2024). Development of social and labor relations in Ukraine: possibilities of achieving the goals of sustainable development [Rozvytok sotsialno-trudovykh vidnosyn v Ukraini: mozhlyvosti dosiahnennia tsilei staloho rozvytku]. *Galician Economic Herald*. Volume 87, no. 2, pp. 50–59. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.02.050 (in Ukrainian)

13. Kuzmin O.Ye., Stanasiuk N.S., Ugolokova O.Z. (2021). Social responsibility of business: concept, typology and factors of formation [Sotsialna vidpovidalnist biznesu: poniattia, typolohiia ta chynnyky formuvannia]. *Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and problems of development*, no. 2(6). Available at: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25482/nzmened-56-64.pdf> (in Ukrainian)

14. Poplavska O., Fedorchenko A., Kuzmenko G. (2021). Crowdsourcing labor regulation [Rehlementuvannia roboty na umovakh kraudsorsynhu]. *Social and labor relations: theory and practice*, no. 11(2), pp. 26–36. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/slrrp.11\(2\).2021.03](http://dx.doi.org/10.21511/slrrp.11(2).2021.03) (in Ukrainian)

15. Volkivska A.M., Osovska G.V., Semenyuk T.V., Aksyonova O.V., Rudenko M.S. (2021). Development of the system of social and labor relations as a component of the economic growth of the region [Rozvytok systemy sotsialno-trudovykh vidnosyn yak skladova ekonomichnoho zrostantia rehionu]. *Public administration: improvement and development*. no. 12. DOI: 10.32702/2307-2156-2021.12.31 URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/12_2021/33.pdf (in Ukrainian)

16. Chervyakov I.M. (2015). Economic development, economic growth and factors restraining the economic growth of Ukraine [Ekonomichni rozvytok, ekonomichne zrostantia i faktory, yaki strymuiut ekonomichne zrostantia Ukrainy]. *Investments: practice and experience*, no. 6. Available at: http://www.investplan.com.ua/pdf/6_2015/22.pdf (in Ukrainian)

РОЗДІЛ 7. МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ, МОДЕЛІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЦІ

АНАЛІЗ ДОБРОБУТУ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ СУСПІЛЬСТВА ЗАСОБАМИ БІЗНЕС-АНАЛІТИКИ

ANALYSIS OF THE WELFARE AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF SOCIETY BY BUSINESS ANALYTICS TOOLS

УДК 658.511

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct79-23>

Геселева Н.В.

к.т.н., доцент кафедри
цифрової економіки
та системного аналізу,

Державний торговельно-економічний
університет

Пичинюк Б.С.

студент,

Державний торговельно-економічний
університет

Пронюк Г.В.

к.т.н., доцент кафедри
безпекової інженерії,

Харківський національний університет
радіоелектроніки

Geseleva Nataliia

State University of Trade and Economics

Pychyniuk Bohdan

State University of Trade and Economics

Proniuk Ganna

Kharkiv National University
of Radio Electronics

У роботі розкрито значення теми добробуту та сталого розвитку суспільства, які є одними з найактуальніших та обов'язкових завдань людства, оскільки вони впливають безпосередньо на життя як кожної людини окремо, так і всього суспільства в цілому. Проведено аналіз показників, що впливають на соціальний прогрес та об'єднано їх в декілька великих груп, таких як: економічні, соціальні, екологічні, політичні, культурні фактори тощо. Досліджено індекси, що збираються міжнародними організаціями, для дослідження рівня прогресу людства. Було здійснено підготовку датасетів для обробки та створення інтерактивних візуалізацій в Microsoft Power BI, зроблено звіт в Power BI та проведено аналіз результатів. Студент виконав роботу, відповідно поставленим завданням. Розглянув найбільш актуальні аналітичні платформи для побудови звітів та особливості створення аналітичних звітів в цілому. Проаналізував фактори, що впливають на сталий розвиток та забезпечення добробуту в суспільстві, та дослідив індекси, котрі збираються міжнародними організаціями, для дослідження рівня прогресу людства. В практичній частині випускної кваліфікаційної роботи дослідив «Індекс соціального прогресу» та створив візуальні інтерактивні звіти, котрі в подальшому були опубліковані на платформі Microsoft Power BI. Отримані результати дозволяють проводити порівняльний аналіз значень чинників, визначати недоліки економіко-соціальної політики та запобігати їм у майбутньому; інтерпретувати зміни в соціо-екологіко-економічних системах; надавати доступ до інформації різним категоріям споживачів; удосконалити обмін інформацією; привернути увагу громадськості до певних загроз. Визначені значення факторів та шуканого Індексу соціального прогресу дозволять за допомогою кількісної оцінки оцінити критичні сили й слабкості та приймати обґрунтовані рішення при формуванні стратегії економіко-соціального розвитку.

Ключові слова: аналітичний звіт, аналіз даних, візуалізація даних, розвиток суспільства, соціальний прогрес, аналіз добробуту суспільства.

The paper reveals the importance of the topic of well-being and sustainable development of society, which are among the most urgent and mandatory tasks of humanity, as they directly affect the lives of both individuals and society as a whole. The author analyzes the indicators that influence social progress and combines them into several large groups, such as economic, social, environmental, political, cultural factors, etc. The indices collected by international organizations to study the level of human progress were studied. The student prepared datasets for processing and creating interactive visualizations in Microsoft Power BI, made a report in Power BI and analyzed the results. The student performed the work in accordance with the tasks. Considered the most relevant analytical platforms for building reports and the features of creating analytical reports in general. He analyzed the factors that influence sustainable development and well-being in society and studied the indices collected by international organizations to study the level of human progress. In the practical part of the final qualification work, he studied the Social Progress Index and created visual interactive reports, which were later published on the Microsoft Power BI platform. The results obtained allow for a comparative analysis of the values of the factors, identification of shortcomings in economic and social policy and their prevention in the future; interpretation of changes in socio-ecological and economic systems; provision of access to information to different categories of consumers; improvement of information exchange; and drawing public attention to certain threats. The determined values of the factors and the desired Social Progress Index will allow to quantify the critical strengths and weaknesses and make informed decisions in the formation of a strategy for economic and social development.

Key words: analytical report, data analysis, data visualization, social development, social progress, analysis of the well-being of society.

Постановка проблеми. Актуальність теми дослідження полягає в тому, що вивчення добробуту та сталого розвитку суспільства може допомогти в прийнятті обґрунтованих рішень для розробки стратегій та планів дій в різних сферах діяльності, таких як економіка, екологія, соціальна справедливість та інші. Тому, дослідження добробуту та сталого розвитку суспільства має великий потенціал для забезпечення сталого розвитку та поліпшення якості життя громадян [21].

Сучасне суспільство стикається з низкою викликів, пов'язаних з підтримкою економічного розвитку та забезпеченням стійкості екосистеми нашої планети. Аналіз добробуту та сталого розвитку суспільства може допомогти виявити закономірності та тренди, що впливають на життя та розвиток людства. Використання бізнес-аналітики дозволяє зібрати, обробити та проаналізувати велику кількість даних, що стосуються економічного, соціального та екологічного стану суспільства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Одним із основних показників рівня життя та розвитку суспільства є якість життя населення. Зростання суспільного добробуту населення є основною задачею економічного розвитку держав та критерієм соціально-економічної стабільності в суспільстві. Незважаючи на визначальну роль та актуальність цього фактору наразі не існує загальноприйнятого підходу, який би однозначно характеризував його змістовну сутність. Це відбувається не внаслідок відсутності чи недостатньої кількості наукових досліджень з якості життя населення, а завдяки багатовекторності та складності аналізу цієї категорії.

Так, Д.В. Райко досліджує еколого-економічну складову добробуту країни [8]; І. Чхеайло та А. Чхеайло визначають щастя як індикатор сталого розвитку суспільства [9]; М.М. Біль та О.П. Мульска вивчають добробут як домінуючу економічного зростання [1]; В.І. Приймак, О.Р. Голубник, Є.М. Борщук досліджують вплив тіньової економіки на добробут населення [7]; Н.В. Павліха [5] та М. Флербе [11] вивчають доходи населення, розвиток ринку праці як чинники зростання економіки добробуту. Питаннями аналізу застосування індексів та індикаторів сталого розвитку займається В. М. Ільченко [4]; сучасні підходи до визначення складових поняття «добробут» досліджує А. Пінчук [6]; сучасний стан добробуту населення України вивчає М. Л. Вдовин [2].

Тому задача дослідження суспільного добробуту населення, визначення та упорядкування множин індикаторів, що обумовлюють кількісне значення цієї категорії, та застосування сучасних методів аналітики великих даних для проведення чисельних розрахунків та візуалізації на сьогодні залишається важливою та нагальною.

Постановка завдання. Метою роботи є аналіз чинників та показників, що впливають на добробут, сталий розвиток суспільства та соціальний прогрес і побудова аналітичного звіту засобами бізнес-аналітики.

Рівень задоволеності населення визначається різними аспектами життя людей: від розміру доходів, ступеня інфляції, рівня зайнятості, стану безпеки, ступеня розвитку соціальної сфери, стану навколишнього середовища до наявності чи відсутності корупції та свободи слова. Він виступає критерієм ефективності управління соціально-економічними процесами в державі та слугує основним стимулом для розробки стратегій розвитку економіки.

На сьогоднішній день існують дослідження якості життя населення, які проводять впливові міжнародні інституції, що враховують певні аспекти даної категорії по багатьом країнам світу. Зазвичай вони представляються в формах індексів (кожна організація має свої критерії оцінки,

свою тематику та кінцеву ціль дослідження). До найбільш відомих індексів сьогодення можна віднести наступні:

– Human Development Index (HDI) – сумарний показник досягнення в ключових аспектах людського розвитку. Був запроваджений ООН в 1990 році та оновлюється щорічно.

– Sustainable Development Index (SDI) – спеціалізується на дослідженні екологічної ефективності людського розвитку. Був створений для оновлення Human Development Index в 1990 році.

– Social Progress Index (SPI) – базується на дослідженні забезпечення соціальних та екологічних потреб громадян в 169-ти країнах світу. Був заснований в 2014 році та належить некомерційній організації Social Progress Imperative.

– World Happiness Report (WHR) – публікація, що містить статті та рейтинги національного щастя, заснованих на оцінках респондентами власного життя. Заснований ООН та вперше розповсюджений в 2011 році.

Ми ставили за мету проаналізувати основні індикатори, що впливають на добробут та розвиток суспільства через соціальні та екологічні фактори, сформулювати відповідні датасети та застосувати інструменти бізнес-аналітики для побудови та візуалізації результуючого Індексу соціального розвитку.

При проведенні дослідження було застосовано інструментарій аналізу великих масивів даних, зокрема, технології побудови аналітичних звітів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Добробут та сталий розвиток суспільства залежать від різних факторів, які взаємодіють між собою. Основні фактори, що впливають на добробут та сталий розвиток суспільства, включають:

– *Економічні фактори:* Сильна економіка з високим рівнем внутрішнього виробництва, інвестицій та надання робочих місць – є основою для добробуту суспільства. Розвиток господарств, підтримка підприємництва, інноваційний потенціал та розвинена інфраструктура сприяють економічному зростанню і покращенню якості життя людей.

– *Соціальні фактори:* Доступ до базової та вищої освіти, охорона здоров'я населення, соціальний захист, житло та інші соціальні послуги є важливим елементом добробуту суспільства. Рівність, справедливість та інклюзивність також впливають на сталий розвиток суспільства.

– *Екологічні фактори:* Збереження та покращення природного середовища та екологічна стійкість є необхідними складовими для сталого розвитку суспільства. Ефективне управління природними ресурсами, зменшення викидів шкідливих речовин, захист флори та фауни й раціональне використання енергії є важливими аспектами, що впливають на добробут та життя людства.

– *Політичні фактори:* Стабільність політичного середовища, демократія, дотримання прав людини, справедливе врегулювання конфліктів та ефективність управління мають великий вплив на добробут та сталий розвиток суспільства. Справедлива та ефективна система управління, прозорість та відповідальність у політичних процесах сприяють створенню сприятливих умов для розвитку та життя населення будь-якої країни.

– *Технологічний прогрес:* Розвиток технологій, інновацій та наукових досліджень є суттєвим фактором для покращення добробуту та сталого розвитку. Впровадження новітніх технологій може покращити продуктивність, зменшити негативний вплив на навколишнє середовище та забезпечити нові можливості для розвитку суспільства.

– *Культурні та етичні аспекти:* Культурне різноманіття, повага та дотримання прав людини, гендерна рівність, справедливість та етичні стандарти визначають соціальні цінності суспільства. Розуміння і підтримка цих аспектів сприяють створенню гармонійного суспільства, де кожен громадянин може розкрити свій потенціал і вплинути на покращення рівня добробуту та сталого розвитку суспільства.

Кожен з цих факторів взаємодіє один з одним і разом вони створюють складну систему, що визначає добробут та сталий розвиток суспільства. Врахування цих факторів та розуміння їх впливу є важливим для розробки стратегій та планів, спрямованих на досягнення сталого розвитку і покращення якості життя громадян [19].

Існує дуже велика різноманітність факторів та аспектів, котрі впливають на розвиток та забезпечення добробуту як в окремій країні, так і у всьому світі. Можна розподілити їх на три основні складові, а саме Базові людські потреби, Основи добробуту та Можливості. В свою чергу, кожна з них вміщує в собі десятки підпунктів, наприклад:

Базові людські потреби включають в себе харчування та основну медичну допомогу, воду та

санітарію, житло, персональну безпеку та інше.

Основи добробуту розподіляються на доступ до базової освіти, доступ до інформації та комунікації, здоров'я та благополуччя, якість навколишнього середовища тощо.

До можливостей відносяться особисті права людини, свобода слова та вибору, інклюзія, доступ до вищої освіти та багато іншого.

Індекс людського розвитку (Human Development Index) – є сумарним показником середнього досягнення в ключових аспектах людського розвитку: довге та здорове життя, доступ до отримання знань та гідний рівень життя. Він був запроваджений ООН у 1990 році та збирає інформацію по 191-й країні світу по сьогоднішній день (рис. 1) [15].

Індекс сталого розвитку (Sustainable Development Index) – вимірює екологічну ефективність людського розвитку. Він був створений у 1990 році для оновлення індексу людського розвитку (HDI) для екологічних реалій сучасного світу (рис. 2).

Індекс соціального прогресу (Social Progress Index) – вимірює, наскільки країни забезпечують соціальні та екологічні потреби своїх громадян. 54 індикатори в сферах базових людських потреб, основ добробуту та можливостей прогресу по 169-ти країнах світу. Індекс був заснований в 2014 році некомерційною організацією Social Progress Imperative [17].

Всесвітній звіт щастя (World Happiness Report) – це публікація, яка містить статті та рейтинги національного щастя, засновані на оцінках респондентами власного життя, які у звіті також співвідносяться з різними факторами якості життя [24]. Звіт був заснований ООН та вперше розповсюджений у липні 2011 року, коли Генеральна Асамблея ООН прийняла резолюцію, закликаючи країни-члени ООН оцінювати щастя свого народу та використовувати його як орієнтир в політиці держави [16].

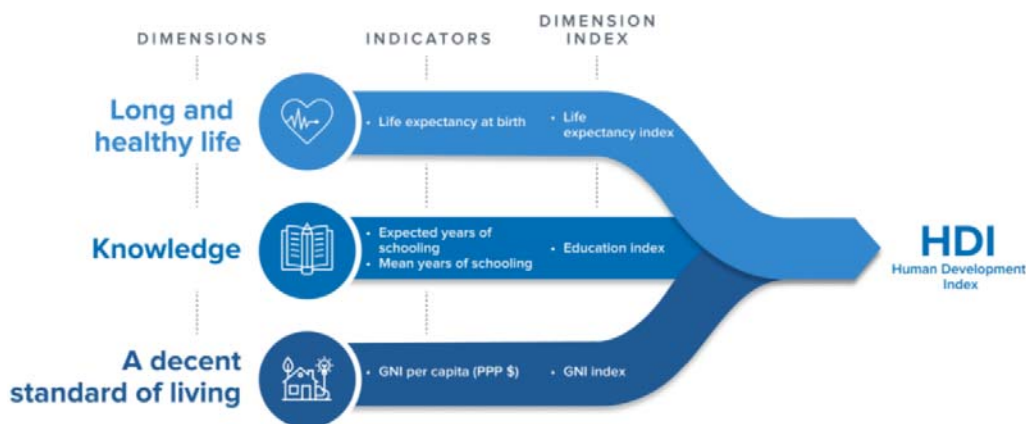


Рис. 1. Human Development Index

Джерело: [15]

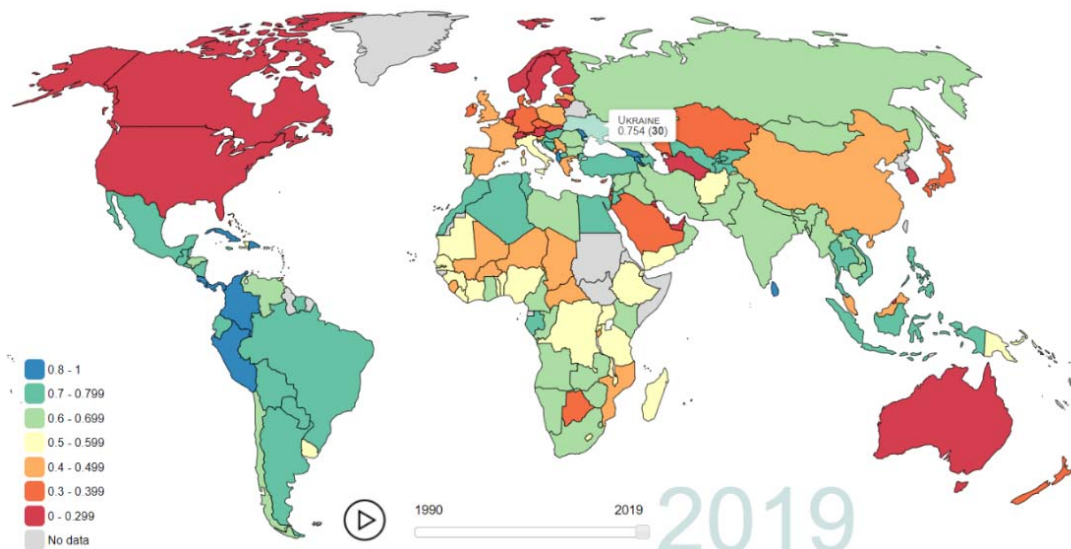


Рис. 2. Мапа Sustainable Development Index

Джерело: [21]

В роботі використано два датасети: Social Progress Index та WDI Country.

Social Progress Index містить результати Індексу соціального прогресу за 2022 рік і дані показників, а також історичні результати за 2011-2021 роки по 169 країнах світу. Файл складається з 81 стовпця та 2366 рядків. Всього комірок з інформацією налічується близько 185000.

WDI Country (Індикатори світового розвитку) – це збірка статистичних даних про глобальний розвиток і боротьбу з бідністю. В роботі датасет відіграє допоміжну роль та використовується для прив'язки регіонів до кодів країн з датасету Social Progress Index. Містить в собі дані по 265 країнах, а саме код країни, скорочена та повна назва країни та регіон.

Для первинної підготовки датасету Social Progress Index до подальшої роботи з ним було відібрано основні показники, по яким в подальшому було побудовано аналітичні звіти. Три основні показники (базові людські потреби, основи добробуту та можливості) свою чергу складаються з 18-24 різних факторів. В результаті, новий файл вміщує в себе 8 стовпців та 2029 рядків. Всього комірок з інформацією – 16,232 (рис. 3).

Далі дані за допомогою редактору Power Query були підготовлені для використання в середовищі Microsoft Power BI.

Далі дані було завантажено в середовище Power BI для подальшого створення мір та обчислювальних стовпців і візуалізації даних, у формі аналітичних звітів. Так, наприклад, міра «SPI_Rank_Average» дозволяє визначити місце обраного регіону або країни у рейтингу.

На першій сторінці звіту зображено Індекс Соціального Розвитку по країнах та регіонах. Це основна сторінка звіту, на якій детально показано

всю інформацію по 169 країнах світу за період з 2011 по 2022 роки. На ній зображено наступні елементи візуалізації: «Зріз» по роках; «Зріз» по країнах та регіонах («Region, Country»); «Лінійчата діаграма» зі списком країн та їх середнім показником SPI за обраний період («Average SPI to Country»); «Картка» по середньому показнику SPI («Average SPI»); «Картка» по середньому рангу («Average SPI Rank»); «Графік» з середнім значенням SPI по країнам за обраний період часу («Average SPI to Year»); «Кільцевий графік»; «Матриця» (рис. 4).

На другій сторінці звіту зображено інтерактивну мапу світу, на котрій відображено всі країни: «Заповнена мапа» («Interactive SPI Map»); «Зріз» по роках; «Складові ІСП»:

Для візуалізації третьої сторінки звіту, було використано наступні елементи Power BI: «Зріз» по рокам («Timeline»); «Зріз» по країнах та регіонах («Region, Country»); «Графік та гистограма з накопиченням» по трьом показникам та середнім значенням SPI («Social Progress Index Components»); «Картка» по показнику «Basic Human Needs»; «Картка» по показнику «Foundations of Wellbeing»; «Картка» по показнику «Opportunities»; «Багаторядкова картка»; «Таблиця» по трьом основним показникам (рис. 6).

Елементи візуалізації кожної зі сторінок звіту пов'язані між собою, що дозволяє більш зручно аналізувати показники.

За результатами аналізу, до найбільш розвинутих країн, за показниками останніх трьох років, можна віднести наступні: Норвегія, Данія, Фінляндія, Швейцарія, Ісландія, Швеція та Нідерланди, в той час, як до найменш розвинутих – Південний Судан, Центральна Африканська Республіка, Чад, Еритрея, Сомалі, Ємен та Афганістан. Можна помітити тенденцію, що до

	A	B	C	D	E	F	G	H
1	Country	SPI country code	SPI year	Status	Social Progress Index	Basic Human Needs	Foundations of Wellbeing	Opportunity
2	Afghanistan	AFG	2011	Ranked	32,62	40,73	25,56	31,57
3	Afghanistan	AFG	2012	Ranked	33,16	41,85	25,90	31,72
4	Afghanistan	AFG	2013	Ranked	34,35	43,80	27,73	31,51
5	Afghanistan	AFG	2014	Ranked	35,68	47,19	28,04	31,81
6	Afghanistan	AFG	2015	Ranked	36,58	48,54	28,47	32,74
7	Afghanistan	AFG	2016	Ranked	37,57	50,59	29,33	32,79
8	Afghanistan	AFG	2017	Ranked	37,87	49,64	31,15	32,82
9	Afghanistan	AFG	2018	Ranked	38,85	51,32	31,83	33,40
10	Afghanistan	AFG	2019	Ranked	39,23	50,97	32,40	34,31
11	Afghanistan	AFG	2020	Ranked	39,61	50,90	32,61	35,32
12	Afghanistan	AFG	2021	Ranked	41,13	52,97	34,19	36,23
13	Afghanistan	AFG	2022	Ranked	37,34	53,69	32,60	25,73
14	Albania	ALB	2011	Ranked	67,64	80,21	64,97	57,74
15	Albania	ALB	2012	Ranked	68,45	80,64	66,33	58,39
16	Albania	ALB	2013	Ranked	69,23	81,20	67,39	59,09
17	Albania	ALB	2014	Ranked	69,98	81,83	67,72	60,39
18	Albania	ALB	2015	Ranked	71,50	82,26	72,00	60,23
19	Albania	ALB	2016	Ranked	71,94	82,54	72,82	60,47
20	Albania	ALB	2017	Ranked	72,57	82,93	73,98	60,79
21	Albania	ALB	2018	Ranked	72,58	83,16	73,99	60,59
22	Albania	ALB	2019	Ranked	73,27	83,36	75,26	61,19
23	Albania	ALB	2020	Ranked	73,23	83,75	75,02	60,92
24	Albania	ALB	2021	Ranked	73,86	84,07	76,24	61,26
25	Albania	ALB	2022	Ranked	74,12	84,56	76,43	61,36
26	Algeria	DZA	2011	Ranked	61,41	78,58	54,34	51,30
27	Algeria	DZA	2012	Ranked	61,78	78,91	54,74	51,70

Рис. 3. Фрагмент датасету Base SPI

Джерело: розроблено авторами на основі даних [17]

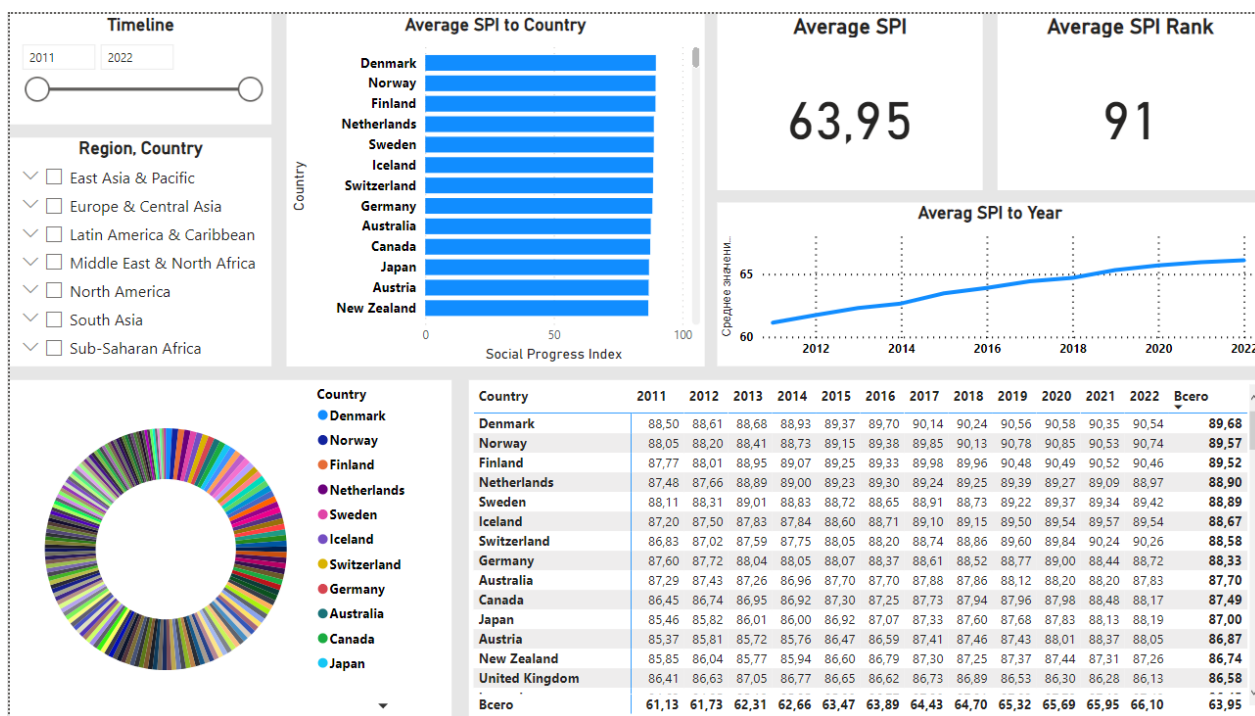


Рис. 4. Звіт «Індекс Соціального Прогресу»

Джерело: розроблено авторами

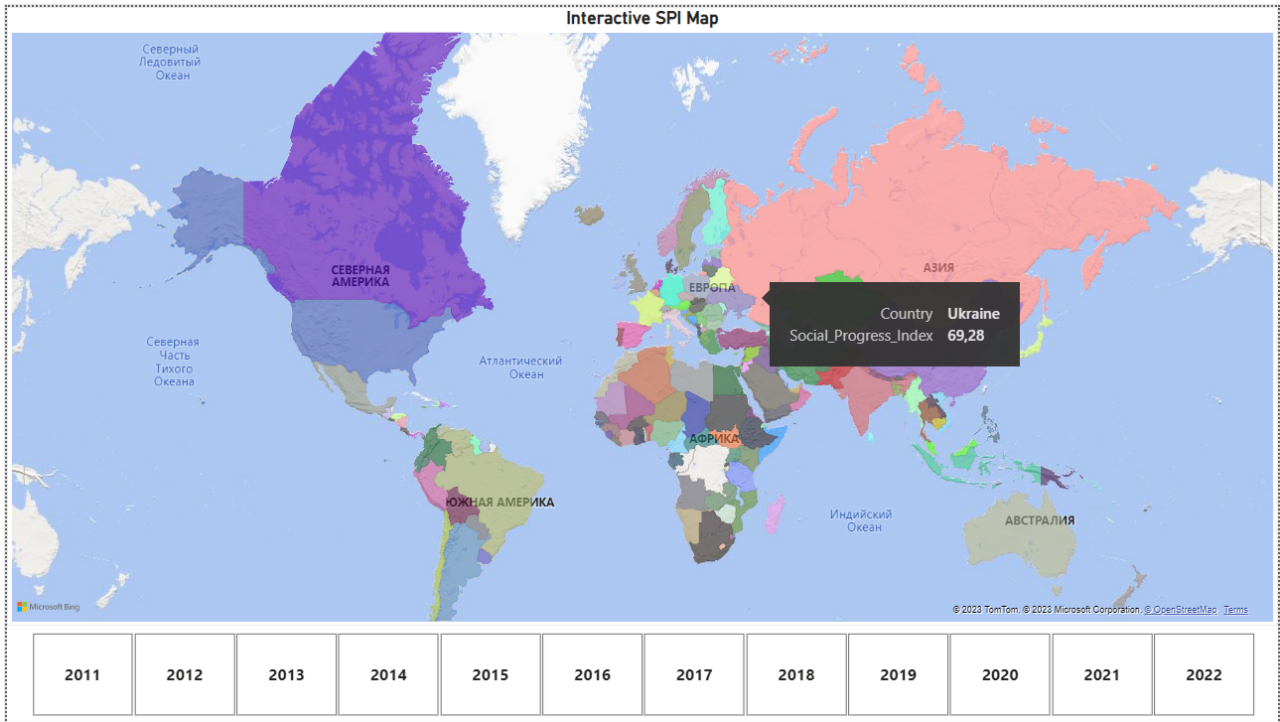


Рис. 5. Звіт «Інтерактивна Мапа Світу»

Джерело: розроблено авторами

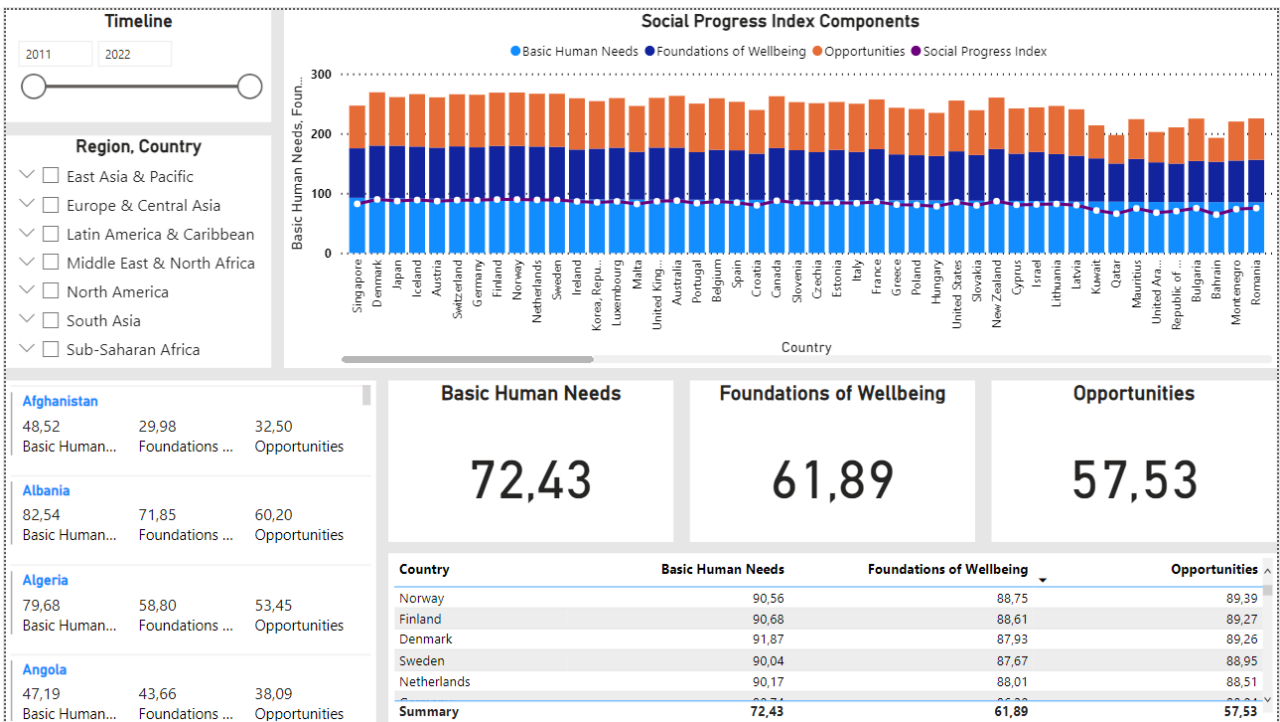


Рис. 6. Звіт «Складові ІСП»

Джерело: розроблено авторами

найбільш сприятливих для життя країн, відносяться країни Північної Європи, що мають високий рівень добробуту населення.

За даними Індексу соціального розвитку, за останні 3 роки, Україна посідає 35-те місце в топі

країн світу за рівнем добробуту та сталого розвитку суспільства, при тому, що не зважаючи на тяжкі умови сучасності, показник індексу щорічно зростає і на період 2022 року становить 74,17 (найбільш розвинутою країною вважається Норвегія, з

показником індексу – 90,71). До найбільш забезпечених складових добробуту та соціального розвитку в Україні відносяться: доступ до шкільної освіти, притулок, харчування та базове медичне забезпечення, доступ до інформації та комунікації, вода та санітарія. До найбільш проблематичних можна віднести здоров'я та благополуччя, інклюзію, особисту безпеку, якість довкілля, свободу слова та вибору.

Висновки. Забезпечення добробуту та сталого розвитку суспільства є одними з найактуальніших та обов'язкових завдань держави, оскільки вони є домінантами економічного зростання та впливають безпосередньо на життя як кожної людини окремо, так і всього суспільства в цілому.

З метою аналізу чинників та показників, що впливають на добробут, сталий розвиток суспільства та соціальний прогрес в роботі було досліджено один з найбільших та наймісткіших масивів статистичних даних (Social Progress Index), що досліджують стан розвитку та добробуту суспільства у майже всіх країнах світу по таким групам факторів, як соціальні, екологічні, політичні та культурні. Було відібрано дані та сформовано датасети, зокрема, за допомогою редактору Power Query та подальшого перетворення даних.

Інтерактивний звіт в Microsoft Power BI дозволяє проводити порівняльний аналіз значень чинників, визначати недоліки економіко-соціальної політики та запобігати їм у майбутньому; інтерпретувати зміни в соціо-еколого-економічних системах; надавати доступ до інформації різним категоріям споживачів; удосконалити обмін інформацією; привернути увагу громадськості до певних загроз.

Визначені значення факторів та шуканого Індексу соціального прогресу дозволяють оцінити критичні сили й слабкості економічної політики країн та приймати обґрунтовані рішення при формуванні стратегії економіко-соціального розвитку.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Біль М.М., Мульська О.П. Добробут як домінанта економічного зростання: концептуально-методичний базис. *Modern Economics*. № 23(2020). С. 6-12.
2. Вдовин М. Л., Зомчак Л. М., Міщук Т. В. Аналітика сучасного стану добробуту населення України. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 39. С. 65–74.
3. Дружиніна В.В. Результативність оцінки добробуту населення на місцевому рівні. *Ефективна економіка*. 2016. № 5. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4946>
4. Ільченко В. М., Гулейко Ю.О. Аналіз застосування індексів та індикаторів сталого розвитку. *Економіка і регіон*. 2012. № 6. С. 30–34
5. Павліха Н.В., Цимбалюк І.О., Уніга О.В., Коцан Л.М., Савчук А.Ю. Економіка добробуту: регулювання доходів населення та розвиток ринку праці : монографія / Волинський національний університет імені Лесі Українки. Луцьк : Вежа-Друк, 2022. 212 с.

6. Пінчук А. Еволюція поняття «добробут» та сучасні підходи до визначення його складових. *Економічний аналіз*. 2021. Том 31. № 2. С. 44–54.

7. Приймак В.І., Голубник О.Р., Борщук Є.М. Вплив тійнової економіки на добробут населення України. *Економіка та держава*. 2017. № 9. С. 4–7.

8. Райко Д.В., Подрез О.І., Черепанова В.О. Напрями вдосконалення системи управління еколого-економічним розвитком за індексом конкурентоспроможності як основи добробуту країни, регіонів, промислових підприємств, суспільства. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Економічні науки: зб. наук. пр.* Харків : НТУ "ХПІ", 2020. № 6 (8). С. 3–8.

9. Чхеайло, І., Чхеайло, А. Щастя як цінність та індикатор сталого розвитку суспільства. *Науково-теоретичний альманах Грані*. 2021. 24(9). С. 40–46.

10. BukLib.net. (n.d.). Основні етапи та алгоритми інтелектуального аналізу даних. URL: <https://buklib.net/books/24583/> (дата звернення: 06.04.2024).

11. Fleurbaey M. (2018). Welfare economics, risk and uncertainty. *Canadian Journal of Economics. Revue canadienne d'économique*, 51(1), pp. 5–40.

12. G2.com. (n.d.). Best Analytics Platforms in 2022. URL: <https://www.g2.com/categories/analytics-platforms> (дата звернення: 15.04.2024).

13. Indeed Editorial Team (2022, June 25). How To Create an Analytical Report (And Why It's Important). URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/what-is-analytical-report> (дата звернення: 20.04.2024).

14. King, T. (2023, January 9). The 21 Best Big Data Analytics Tools and Platforms for 2023. Best Business Intelligence and Data Analytics Tools, Software, Solutions & Vendors. URL: <https://solutionsreview.com/business-intelligence/the-best-big-data-analytics-tools-and-platforms/> (дата звернення: 07.04.2024).

15. Social progress across the world's regions. (n.d.). Social Progress Imperative. URL: <https://www.socialprogress.org/social-progress-across-worlds-regions/> (дата звернення: 15.04.2024).

16. Social Progress Imperative. (n.d.). Social Progress Imperative. URL: <https://www.socialprogress.org/> (дата звернення: 23.04.2024).

17. Sustainable development index. (n.d.). Sustainable development index. URL: <https://www.sustainabledevelopmentindex.org/> (дата звернення: 03.05.2024).

18. Tchiki Davis. (2019, January 2). What Is Well-Being? Definition, Types, and Well-Being Skills. URL: <https://www.psychologytoday.com/us/blog/click-here-happiness/201901/what-is-well-being-definition-types-and-well-being-skills> (дата звернення: 18.04.2024).

19. The World Happiness Report. (2023, June 20). URL: <https://worldhappiness.report/> (дата звернення: 21.04.2024).

20. United Nations. (2015, February 19). What is Human Development? Human Development Reports. URL: <https://hdr.undp.org/content/what-human-development> (дата звернення: 04.05.2024).

21. United Nations. (n.d.). Human Development Index. Human Development Reports. URL: <https://hdr.undp.org/data-center/human-development-index#/indicies/HDI> (дата звернення: 19.04.2024).

22. Upasana. (2023). Power Query: Unleash the potential of data transformation. Edureka. URL: <https://www.edureka.co/blog/introduction-to-power-query/> (дата звернення: 15.04.2024).

23. Wikipedia contributors. (2023). World Happiness Report. Wikipedia. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/World_Happiness_Report (дата звернення: 25.04.2024).

24. World Development Indicators – Home. (n.d.). URL: <https://datatopics.worldbank.org/world-development-indicators/> (дата звернення: 27.04.2024).

REFERENCES:

1. Bil M.M., Mulska O.P. (2020) Dobrobut yak dominanta ekonomichnoho zrostantia: kontseptualno-metodychnyi bazys [Welfare as a dominant factor in economic growth: conceptual and methodological basis]. *Modern Economics*, no. 23, pp. 6–12 [In Ukrainian]

2. Vdovyn M.L., Zomchak L.M., Mishchuk T.V. (2022) Analitika suchasnoho stanu dobrobutu naselennia Ukrainy [Analysis of the current state of well-being of the population of Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 39, pp. 65–74. [In Ukrainian]

3. Druzhynina, V.V. (2016) Rezultatyvni otinky dobrobutu naselennia na mistsevomu rivni [The Effectiveness of assessing the well-being of the population at the local level]. *Efektivna Ekonomika*, no. 5. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4946> [In Ukrainian]

4. Ilchenko V.M. (2012) Analiz zastosuvannia indeksiv ta indyikatoriv staloho rozvytku [Analysis of the use of indices and indicators of sustainable development]. *Ekonomika i rehion*, no. 6, pp. 30–34. [In Ukrainian]

5. Pavlika N.V., Tymbaliuk I.O., Uniha O.V., Kotsan L.M., Savchuk A.Yu. (2022) Ekonomika dobrobutu: rehulivannia dokhodiv naselennia ta rozvytok rynku pratsi : monohrafiia [Welfare economics: regulation of population incomes and labor market development]. Volynskiy natsionalnyi universytet imeni Lesi Ukrainky. Lutsk: Vezha-Druk, 212 p. [In Ukrainian]

6. Pinchuk A. (2021) Evoliutsiia poniattia «dobrobut» ta suchasni pidkhody do vyznachennia yoho skladovykh [The evolution of the concept of "welfare" and modern approaches to defining its components]. *Ekonomichniy analiz*, vol. 31, no. 2, pp. 44–54 [In Ukrainian]

7. Pryimak V.I., Holubnyk O.R., Borshchuk Ye.M. (2017) Vplyv tinovoi ekonomiky na dobrobut naselennia Ukrainy [The influence of the shadow economy on the well-being of the population of Ukraine]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 9, pp. 4–7. [In Ukrainian]

8. Raiko D.V. (2020) Napriamy vdoskonalennia systemy upravlinnia ekoloho-ekonomichnym rozvytkom za indeksom konkurentospromozhnosti yak osnovy dobrobutu krainy, rehioniv, promyslovykh pidpriemstv, suspilstva [Directions for improving the ecological and economic development management system according to the competitiveness index as the basis of the well-being of the country, regions, industrial enterprises, and society]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "KhPI"*. *Ekonomichni nauky: zb. nauk. pr.* Kharkiv : NTU "KhPI", no. 6 (8), pp. 3–8. [In Ukrainian]

9. Chkheailo, I., Chkheailo, A. (2021) Shchastia yak tsinnist ta indyikator staloho rozvytku suspilstva. [Hap-

piness as a value and indicator of sustainable development of society]. *Naukovo-teoretychnyi almanakh Hrani*, vol. 24(9), pp. 40–46. [In Ukrainian]

10. BukLib.net. (n.d.). Osnovni etapy ta alhorytmy intelektualnogo analizu danyh [Key stages and algorithms of data mining.] Available at: <https://buklib.net/books/24583/> (accessed 06 April 2024). [In Ukrainian]

11. Fleurbaey M. (2018). Welfare economics, risk and uncertainty. *Canadian Journal of Economics/Revue canadienne d'économique*, vol. 51(1), pp. 5–40. [In English]

12. G2.com. (n.d.). Best Analytics Platforms in 2022. Available at: <https://www.g2.com/categories/analytics-platforms> (accessed 15 April 2024). [In English]

13. Indeed Editorial Team (2022, June 25). How To Create an Analytical Report (And Why It's Important). Available at: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/what-is-analytical-report> (accessed 20 April 2024). [In English]

14. King, T. (2023, January 9). The 21 Best Big Data Analytics Tools and Platforms for 2023. Best Business Intelligence and Data Analytics Tools, Software, Solutions & Vendors. Available at: <https://solutionsreview.com/business-intelligence/the-best-big-data-analytics-tools-and-platforms/> (accessed 07 April 2024). [In English]

15. Social progress across the world's regions. (n.d.). Social Progress Imperative. Available at: <https://www.socialprogress.org/social-progress-across-worlds-regions/> (accessed 15 April 2024). [In English]

16. Social Progress Imperative. (n.d.). Social Progress Imperative. Available at: <https://www.socialprogress.org/> (accessed 23 April 2024). [In English]

17. Sustainable development index. (n.d.). Sustainable development index. Available at: <https://www.sustainabledevelopmentindex.org/> (accessed 03 May 2024). [In English]

18. Tchiki Davis. (2019, January 2). What Is Well-Being? Definition, Types, and Well-Being Skills. Available at: <https://www.psychologytoday.com/us/blog/click-here-happiness/201901/what-is-well-being-definition-types-and-well-being-skills> (accessed 18 April 2024). [In English]

19. The World Happiness Report. (2023, June 20). Available at: <https://worldhappiness.report/> (accessed 21 April 2024). [In English]

20. United Nations. (2015, February 19). What is Human Development? Human Development Reports. Available at: <https://hdr.undp.org/content/what-human-development> (accessed 04 May 2024). [In English]

21. United Nations. (n.d.). Human Development Index. Human Development Reports. Available at: <https://hdr.undp.org/data-center/human-development-index#/indicies/HDI> (accessed 19 April 2024). [In English]

22. Upasana. (2023). Power Query: Unleash the potential of data transformation. Edureka. Available at: <https://www.edureka.co/blog/introduction-to-power-query/> (accessed 15 April 2024). [In English]

23. Wikipedia contributors. (2023). World Happiness Report. Wikipedia. https://en.wikipedia.org/wiki/World_Happiness_Report (accessed 25 April 2024). [In English]

24. World Development Indicators – Home. (n.d.). Available at: <https://datatopics.worldbank.org/world-development-indicators/> (accessed 27 April 2024). [In English]

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДУ МОНТЕ-КАРЛО ДЛЯ МОДЕЛЮВАННЯ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ THEORETICAL ASPECTS OF USING THE MONTE CARLO METHOD FOR MODELING THE EVALUATION OF INVESTMENT PROJECTS EFFICIENCY

Стаття присвячена теоретичному аналізу використання методу Монте-Карло у сфері оцінювання ефективності інвестиційних проєктів на підприємстві. Обґрунтовано доцільність застосування імітаційного моделювання при прогнозуванні стохастичних параметрів та показників інвестиційних проєктів. Досліджено основні принципи та переваги застосування методу Монте-Карло в моделюванні та аналізі економічної ефективності та ризиків проєктів. Розглянуто ключові аспекти методу, включно з його здатністю до генерації багатьох можливих сценаріїв і впливу на інвестиційні рішення, що базуються на ймовірнісних розрахунках. Висвітлено історичний контекст розвитку методу та його сучасне застосування в інвестиційному аналізі, підкреслюючи його важливість та необхідність для глибокого розуміння потенційних варіацій у вихідних даних інвестиційних проєктів.

Ключові слова: інвестиційний проєкт, імітаційне моделювання, метод Монте-Карло, псевдовипадкові числа, моделювання.

This article is dedicated to the theoretical study of applying the Monte Carlo method for evaluating the efficiency of investment projects within enterprises. The author examines the principles and advantages of using this stochastic method in modeling economic parameters and project risks, as well as analyzing the method's capabilities in generating various scenarios for justifying investment decisions based on probabilistic calculations. The article explores methodological aspects of simulation modeling of investments, including the creation of applied mathematical models that simulate real economic processes and situations using pseudorandom numbers to generate random variables. This allows for the determination of potential financial outcomes of investment projects with varying degrees of risk and uncertainty. The historical development of the Monte Carlo method and its contemporary use in investment analysis are highlighted, emphasizing its significance in providing a deep understanding of variations in the initial data of investment projects. Particular attention is paid to the method's ability to adapt and account for uncertainty in complex investment scenarios, making it an indispensable tool for investment analysis. Efficiency indicators of investment projects, which are used to assess the economic benefits of investments, are analyzed. Key indicators include Net Present Value (NPV), Internal Rate of Return (IRR), and Profitability Index (PI). The Monte Carlo method is used to model the probabilities of various financial scenarios and influences the assessment of these indicators, providing a more detailed analysis of potential risks and returns from projects. The article emphasizes the importance of the Monte Carlo method as a foundation for developing new approaches to evaluating investment projects and managing risks. This contributes to a better understanding of how modern approaches to simulation modeling can affect the decisions of investors and managers, especially in situations where classical evaluation methods may be ineffective. Therefore, the application of the Monte Carlo method in modeling investment projects not only helps assess overall efficiency indicators but also allows for a detailed analysis of potential investment project risks, making it an indispensable tool in contemporary investment analysis.

Key words: investment project, simulation modeling, Monte Carlo method, pseudorandom numbers, modeling.

УДК 336.64(045)

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure79-24>

Рудь О.О.¹

к.е.н., директор,
ТОВ «ЕМ АЙ ДЖІ ЛТД»

Rud Oleksandr
LLC "MIG LTD"

Постановка проблеми. Широке використання економіко-математичного моделювання стає ключовим аспектом для поліпшення аналізу в економіці та підвищення управлінської ефективності в компаніях різноманітних галузей. Основним стимулом до активної інтеграції цих технік у процеси ухвалення рішень служать складнощі, які виникають у сучасній економічній та управлінській сфері. Це обумовлено стрімким розвитком автоматизації, зростанням обсягів технологічних і допоміжних операцій, що вимагають новітніх підходів до аналізу та оптимізації.

Перед тим як приступити до створення та аналізу будь-якої моделі, зокрема економічної, дуже важливим є вибір найоптимальнішого та найбільш зручного методу для розв'язання поставленого завдання, який має враховувати можливості доступних програмних інструментів

та комп'ютерних ресурсів. Серед різноманітних моделей виділяються імітаційні моделі, які використовують різні комп'ютерні методи для їх розробки та аналізу. Це дозволяє проводити експерименти з моделями існуючих систем у випадках, коли реальне тестування об'єкта неможливе або вимагає значних витрат. Терміни "імітаційне моделювання", "комп'ютерна імітація" та "комп'ютерне моделювання" мають однакове значення.

Імітаційне моделювання, зокрема метод Монте-Карло, є надзвичайно актуальним у сучасних економічних, фінансових та інженерних дослідженнях через його здатність ефективно моделювати складні системи з великою кількістю невизначеностей і випадковостей. Цей метод дозволяє оцінювати ймовірнісні розподіли вихідних параметрів систем, що є критично важливим для прийняття обґрунтованих управлінських та інвестиційних

¹ ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-5750-5150>

рішень в умовах невизначеності. Тому висвітлення основних теоретичних аспектів застосування цього методу при оцінці інвестиційних проектів є досить актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

У процесі еволюції ринкових відносин в Україні, особливо важливим стає питання оцінки рентабельності інвестицій, зокрема з урахуванням існуючих ризиків. Ця проблематика активно осмислюється в наукових роботах таких українських економістів, як А.В. Савчук, А.П. Дука, В.Г. Федоренко, А.А. Пересада, З.В. Гуцайлюк, І.О. Бланк. Крім того, внесок у вивчення цього питання зробили й західні дослідники, такі як Г. Бірман, Дж. Доунс, Р.Н. Холт, М. Бромвіч, Дж. Еліот Гудман. Попри великий обсяг досліджень та розробок, ці наукові праці не покривають всі аспекти розвитку інвестиційних процесів в умовах невизначеності, тому існує потреба в доповненні та покращенні методів аналізу інвестиційних проектів [2].

Серед видатних дослідників, що спеціалізуються на аналізі інвестиційної діяльності з використанням різноманітних методик, включаючи імітаційне моделювання за методом Монте-Карло, варто виокремити таких науковців, як Ю.М. Барташевська, С.М. Ілляшенко, В.І. Максимов, О.Д. Мельниченко, П.П. Микитюк, Б.Г. Сенів, О.О. Удалих, В.В. Царьов та інших. Роботи цих науковців переважно фокусуються на вивченні промислових підприємств як основи для їхніх досліджень [8].

Постановка завдання. Метою статті є дослідження прикладного алгоритму застосування та апробації методу Монте-Карло для моделювання оцінки ефективності інвестиційних проектів

Виклад основного матеріалу дослідження.

Кожен інвестиційний проект загалом вирізняється наступними особливостями: значними фінансовими інвестиціями, можливістю отримання віддачі лише після кількох років, а також наявністю ризиків та невизначеностей у прогнозуванні результатів. Ці характеристики підкреслюють необхідність аналітичного підходу до проекту на різних етапах його реалізації, включаючи вибір інвестиційної концепції, порівняння альтернативних варіантів, розроблення бізнес та фінансового планів, і, нарешті, оцінку всього інвестиційного проекту. Глибокий аналіз ефективності реалізації проекту є критичним, особливо оцінка ризиків, що може бути виконана за допомогою різноманітних методик. Після цього важливо здійснити порівняння економічних показників діяльності суб'єкта господарювання.

Фаза оцінки інвестиційного проекту складається з трьох етапів:

1. Оцінка вихідних параметрів проекту
2. Оцінка фінансових переваг
3. Оцінка ризику

Відзначимо, що на кожному з цих етапів важливу роль відіграє застосування прогнозних аналітичних інструментів, адже вони допомагають урахувати потенційний вплив ризиків та невизначеності на проміжні та кінцеві результати проекту. Узагальнюючи, для аналізу використовуються усереднені показники стохастичних змінних, а також сценарний аналіз, який передбачає моделювання виконання проекту за «песимістичних», «оптимістичних» та «реалістичних» умов. Це підкреслює необхідність адекватності довгострокових прогнозів та врахування коливань стохастичних чинників у прогнозних моделях [9].

Б.А. Колтинюка та Р.В. Тульчинського, зазначили, що оцінювання ризику та ймовірності є критичним елементом у процесі вибору інвестиційного проекту. Сучасний аналіз інвестиційного проекту невіддільний від аналізу інвестиційних ризиків. Проблематика вибору та аналізу інвестиційного проекту є взаємопов'язаною, оскільки вибір базується на аналізі, а успішне впровадження проекту є результатом обґрунтованого вибору [4].

О.І. Щукін та В.М. Матієнко підкреслюють, що сучасні підходи до оцінки інвестиційних проектів засновані на чітко визначених припущеннях про капітальні витрати, поточні витрати, обсяги продажів продукції, цінову політику та часові рамки проекту. Однак, незважаючи на якість цих припущень, майбутні події, що відбудуться у зв'язку з реалізацією проекту, залишаються непередбачуваними. Це є ключовою аксіомою будь-якої інвестиційної діяльності. Тому в практиці проектування інвестицій також важливо враховувати елементи невизначеності та ризику [10].

У світовій практиці використовуються різні методи аналізу ефективності інвестиційних проектів:

- метод коригування норми дисконту;
- аналіз чутливості критеріїв ефективності (чистий дисконтований дохід (NPV), внутрішня норма прибутковості (IRR) тощо);
- метод сценаріїв;
- метод Монте-Карло (імітаційне моделювання);
- аналіз імовірнісних розподілів потоків платежів;
- дерево рішень та ін.

Класичним критерієм визначення ефективності інвестиційних проектів є показник чистої приведеної вартості (NPV):

$$NPV = \sum_{t=1}^T \frac{CF_t}{(1+r)^t} - C_0,$$

де CF_t – чистий грошовий потік наприкінці періоду t ; T – термін інвестиційного проекту у періодах; r – відсоткова ставка дисконтування; C_0 – початкові фінансові інвестиції ($t = 0$). В умовах лінійної амортизації CF_t визначається таким чином:

$$CF_t = NP + A - I,$$

де NP – чистий прибуток; A – амортизаційні відрахування; I – разове початкове капіталовкладення на утворення основних фондів.

Чистий прибуток розраховують за формулою:

$$NP = (Q \cdot (P - VC) - FC - A + LV) \cdot (1 - IT),$$

де Q – обсяг збуту продукції у натуральних одиницях; P – ціна одиниці продукції; VC – умовно-змінні витрати на одиницю продукції; FC – умовно-постійні витрати на випуск продукції; LV – залишкова вартість (виручка від ліквідації) об'єкту; IT – діюча ставка оподаткування прибутку.

Чутливість моделі до зміни параметрів інвестиційного проекту визначається коефіцієнтом еластичності за формулою:

$$E_j = \frac{\partial Y}{\partial x_j} \cdot \frac{x_j}{Y},$$

або середніми значеннями:

$$E_j = \frac{\partial Y}{\partial x_j} \cdot \frac{\bar{x}_j}{\bar{Y}},$$

де $\frac{\partial Y}{\partial x_j}$ – частинна похідна від обраного показника

ефективності проекту (в даному випадку NPV) за параметром незалежної змінної моделі x_j ; \bar{x}_j і \bar{Y} – відповідні середні арифметичні.

Знаючи коефіцієнт еластичності, можна встановити основні фактори та параметри, що впливатимуть суттєво на кінцевий результат. Чим менше коефіцієнт еластичності, тим меншими будуть ризики за даним параметром. Формула показує що дисперсія спостережуваної величини Y залежить від дисперсії незалежних змінних x_j . Для оцінки інвестиційного проекту недостатньо знайти чутливість його параметрів, але важливо також розрахувати дисперсії $\sigma_{x_j}^2$, які часто отожнюють з мірами ризику.

При оцінці будь-якого інвестиційного проекту виникає необхідність розрахувати його показники ефективності, такі як чиста приведена вартість, внутрішня норма доходності, а також рентабельність інвестицій. Ці показники є детермінованими, оскільки їх розрахункова величина чітко визначається вхідними параметрами проекту, такими як обсяг інвестицій, грошові потоки за проектом, ставка дисконтування. Для цих характеристик стохастичними (випадковими) зазвичай є величина попиту, яка визначає грошові потоки, ставка дисконтування, яка визначається потрібною доходністю та параметрами ризику проекту.

Як вище було зазначено, що усереднювання або сценарне планування має низьку точність при довгостроковому плануванні та не враховує коливання стохастичних параметрів проекту тому для більшої точності в оцінці ефективності інвестиційних проектів доцільно використати імітаційне моделювання.

Імітаційне моделювання представляє собою вид аналогового моделювання, що використовується широко завдяки набору математичних інструментів, спеціалізованих імітаційних програм та технологій. Цей метод дозволяє в інтерактивному форматі досліджувати структуру та функціональні можливості реальних процесів через аналогові процеси та оптимізувати їх ключові параметри [5].

Імітаційне моделювання як засіб для експериментального аналізу складних систем включає в себе розробку системних моделей, методики алгоритмізації, інструменти для програмної реалізації симуляторів, планування та проведення експериментів на комп'ютерах з імітаційними моделями, а також обробку та аналіз отриманих даних. В моделі, динамічні та стохастичні аспекти реальних процесів відтворюються через спеціально розроблені процедури [1].

Імітаційна модель представляє собою обчислювальний алгоритм, який формально відтворює досліджуваний об'єкт та моделює його поведінку. У процесі створення такої моделі немає потреби спрощувати опис феномену чи процесу, іноді можливо ігнорувати навіть важливі аспекти, щоб вписати об'єкт у рамки моделі, яка була б придатною для застосування певних математичних методик. Імітаційне моделювання зазвичай включає відтворення елементарних явищ, що лежать в основі досліджуваного процесу, зі збереженням їх логічної структури, послідовності подій у часі та інформаційного змісту про стан процесу. Така модель є логіко-математичною (алгоритмічною) у своїй суті [3, с. 654].

Слід зазначити, що імітаційне моделювання розглядається сьогодні як обов'язковий етап у прийнятті важливих управлінських або інвестиційних рішень на підприємствах, які активно застосовують ІТ у своїй діяльності. Найбільш популярним методом в імітаційному моделюванні є метод Монте-Карло (також відомий як метод Monte Carlo Simulation – моделювання Монте-Карло). Цей метод був розроблений у 1949 році трьома вченими – Н. Метрополісом, С. Уламом і Дж. Фон Нейманом, які брали участь у Манхеттенському проекті. Основа методу базується на використанні випадкових чисел, що генеруються комп'ютером, і першим таким комп'ютером був MANIAC (Mathematical Analyzer). З моменту свого винайдення, метод Монте-Карло знайшов широке застосування у багатьох сферах, таких як ядерна фізика, статистична фізика, прикладна математика (для розв'язання різних математичних задач включаючи обчислення інтегралів і задачу комів'язера), оптика, генетика, воєнне моделювання, системи штучного інтелекту, та оцінка фінансових ризиків. Метод Монте-Карло ефективно дозволяє аналізувати всі можливі результати математичних

викладок і оцінювати ризики, значно підвищуючи якість прийняття рішень у умовах невизначеності [7].

Згідно методу Монте-Карло будується математична модель, де всі невизначені параметри задаються у вигляді випадкових величин, для кожної з яких відповідно ставиться певний закон розподілу. Таким чином, результуючий показник (показник ефективності інвестиційного проекту) буде представляти собою функцію випадкових величин і також буде випадковою величиною. Проміжним результатом застосування ймовірнісного підходу виступає розподіл імовірностей кінцевого показника ефективності інвестиційного проекту, параметри якого підлягають виявленню. Схема алгоритма методу Монте-Карло представлена на рис. 1.

Першим етапом методу Монте-Карло є побудова математичної моделі цільового показника ефективності інвестиційного проекту як функції детермінованих та неточно визначених параметрів. Для кожного неточно визначеного параметра необхідно задати закон розподілу, який встановлюється на основі вивчення відповідної статистики. При аналізі функціональної придатності елементів систем зазвичай застосовують такі закони розподілів випадкових величин: експоненціальний, нормальний розподіл, розподіл Вейбула [6].

Основним етапом моделювання, в межах якого реалізовано метод Монте-Карло, є етап здійснення розрахункових ітерацій. ЕОМ генерує

безліч можливих комбінацій факторів з урахуванням їх ймовірного розподілу. Зазвичай близько 1000 ітерацій достатньо для отримання репрезентативної вибірки. Виходячи з того, що загальний підхід методу Монте-Карло ґрунтується на центральній граничній теоремі теорії ймовірності, яка доводить те, що випадкова величина: $Y = \sum_{i=1}^N X_i$, дорівнює сумі великої кількості N довільних випадкових величин з однаковими математичними сподіваннями та рівнями дисперсії X_i та σ^2 , завжди розподілена за нормальним законом з математичним сподіванням $N \cdot m$ та дисперсією $N \cdot \sigma^2$. Нормальний закон розподілу характеризується щільністю ймовірності [9]:

$$f(x) = \frac{1}{\sigma\sqrt{2\pi}} \cdot e^{-\frac{(x-m)^2}{2\sigma^2}},$$

де m – математичне сподівання величини X ;
 σ^2 – дисперсія величини X .

В процесі кожної ітерації відбувається розрахунок значення цільового показника ефективності інвестиційного проекту для кожної сгенерованої комбінації змінних. В якості цільового показника може виступати будь-який показник ефективності інвестиційного проекту – найчастіше NPV або може бути інший показник, наприклад, IRR, PI тощо.

Ключовим компонентом методу Монте-Карло є генератор випадкових чисел, що виконує свою функцію через два основні етапи:

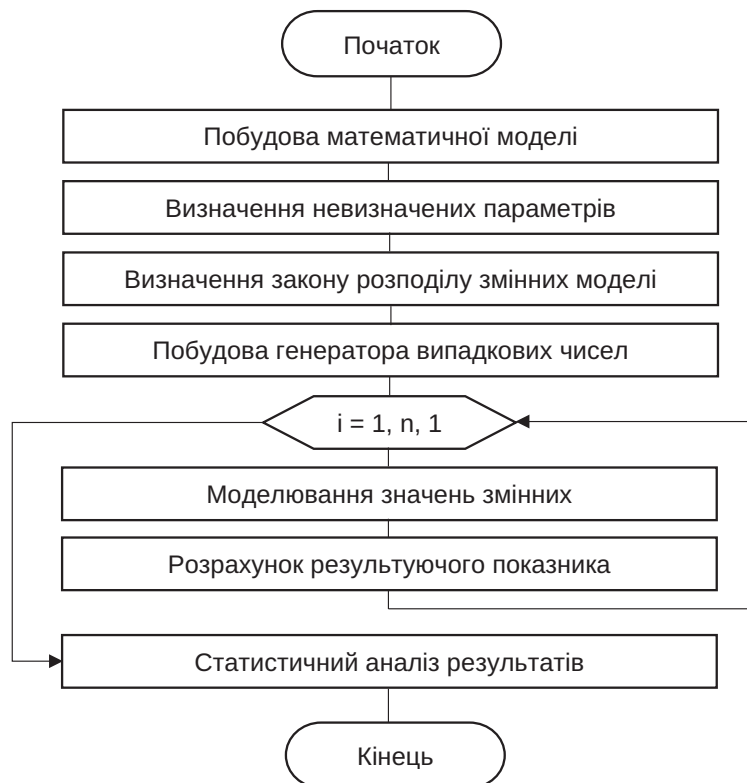


Рис. 1. Схема алгоритма методу Монте-Карло

Джерело: складено автором на основі [7]

– Створення нормалізованого випадкового числа, яке рівномірно розподілене в діапазоні від 0 до 1;

– Трансформація цього числа за допомогою певного закону розподілу.

Псевдовипадковий числовий генератор – це алгоритм, який генерує послідовність чисел, що є майже незалежними одне від одного і відтворюють певний статистичний розподіл [9].

Наступним етапом алгоритму методу Монте-Карло є статистичний аналіз результатів. Вивчення отриманої за допомогою моделювання сукупності значень починається з групування статистичного матеріалу, тобто розділення інтервалу спостережуваних значень випадкових величин на інтервали рівної довжини. При цьому вважається, що кожен проміжок містить свій лівий кінець, але тільки останній проміжок містить і свій правий кінець. За такою угодою кожне значення міститься в одному і тільки в одному проміжку. Потім проводиться підрахунок частот потрапляння спостережуваних значень змінних у ці інтервали. В результаті можна отримати статистичний ряд розподілу частот. Графічно частота випадання випадкових значень зображується у вигляді гістограми. На практиці ця частота є аналогом щільності ймовірності.

На основі частот випадання випадкових значень будується емпірична функція розподілу. Після того, як за результатами комп'ютерного експерименту будується вибірковий закон розподілу, висувається гіпотеза H_0 , що отриманий емпіричний розподіл узгоджується з якимось теоретичним розподілом. Перевіряють цю гіпотезу H_0 за допомогою статистичних критеріїв узгодженості (Колмогорова, Пірсона, Смірнова). Процедура перевірки гіпотези про те, що функція розподілу випадкової величини збігається з деякою відомою функцією, здійснюється відповідно до рекомендацій математичної статистики [6].

Відзначимо переваги і недоліки методу Монте-Карло. До переваг цього методу варто віднести: точність розрахунків, простоту сприйняття результатів, можливість врахування будь-яких взаємодій і взаємозв'язків, включаючи такі тонкі, як умовні залежності.

Під час оцінки ризиків інвестиційних проектів метод дає кількісну оцінку загального ризику, відображає реальність появи кількох одночасних ризиків.

Результати, які виводяться за допомогою даного методу, показують не тільки те, що могло статися, але й яка ймовірність кожного наслідку.

До недоліків варто віднести складність створення імітаційної моделі, точність рішення безпосередньо залежить від кількості ітерацій, які можуть бути виконані. Якість вхідних даних багато

в чому залежить від експертної оцінки, а також від зусиль і досвіду людини, яка виступає в ролі аналітика інвестиційного проекту.

Також до недоліків варто віднести те, що моделювання Монте-Карло має тенденцію недооцінювати ймовірність екстремальних негативних або позитивних подій.

Висновки з проведеного дослідження. Підсумовуючи викладене вище, слід зазначити, що більшість існуючих методів оцінки інвестиційних проектів не враховують або не дозволяють у повному обсязі врахувати фактор невизначеності.

Актуальність запропонованого підходу полягає у розробці методичних засад застосування імітаційного моделювання в інвестиційному аналізі. Проведення імітаційного моделювання за допомогою методу Монте-Карло дозволяє досліджувати майбутні результати інвестиційних проектів та приймати обґрунтовані інвестиційні рішення. Також в результаті застосування цього методу особі, яка приймає рішення, доводиться розглядати не єдине значення цільового показника ефективності інвестиційного проекту, а його ймовірнісний розподіл, отриманий на основі статистичних випробувань моделі проекту. Тому є певна складність в правильному інтерпретуванні отриманих результатів та прийнятті рішень з урахуванням ймовірнісної природи знань, що є предметом подальших досліджень у цьому напрямку.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Великодний С.С. Моделювання складних процесів та систем (Частина 1): конспект лекцій. Одеса : Одеський державний екологічний університет, 2021. 92 с. URL: http://eprints.library.odetu.edu.ua/id/eprint/9494/1/VelykodniySS_Modelyuvannya_skladnykh_protseviv_ta_system_1ch_KL_2021.pdf (дата звернення: 25.07.2024)
2. Гулик Т.В., Горб Є.Ю. Методи оцінки ефективності інвестиційних проектів з урахуванням ризиків в умовах невизначеності. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31 (70). № 6. С. 99–106. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_6/19.pdf (дата звернення: 25.07.2024).
3. Іващук О.Т. Економіко-математичне моделювання: Навчальний посібник. Тернопіль : ТНЕУ «Економічна думка», 2008. 704 с.
4. Кузьмін О.Є., Терлецька В.О. Методичний підхід до оцінювання та відбору венчурних проектів. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. № 1(5). С. 161–166. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/jun/23797/management121-163-168.pdf> (дата звернення: 25.07.2024)
5. Литвинова О.Б. Методи імітаційного моделювання в оцінці надійності найпростіших систем. *Вісник Приазовського Державного Технічного Університету. Серія: Економічні науки*. 2016.

№ 1(31). С. 168–175. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/74515281.pdf> (дата звернення: 25.07.2024)

6. Ситник В.Ф. Імітаційне моделювання: навч.-метод. посібн. Київ : КНЕУ, 1999. 208 с.

7. Сіницький М.Є., Моцний Ф.В. Вибір інвестиційних проектів методом Монте-Карло за наявності ризику. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2017. № 1–2. С. 100–112.

8. Турчина С.Г. Імітаційне моделювання як база для управління змінами та проектами при оцінці інтелектуально-інноваційної діяльності сільсько-господарського підприємства. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 3(9). С. 131–141. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sn/article/view/4003/4025> (дата звернення: 25.07.2024).

9. Харченко В.В. Імітаційне моделювання в оцінці ефективності та ризику інвестиційних проектів. *Modern economics*. 2020. № 22. С. 119–124. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/22-2020/kharchenko.pdf> (дата звернення: 25.07.2024)

10. Щукін О.І., Матієнко В.М. Методи оцінки венчурних проектів: особливості та можливі підходи. *Академічний огляд*. 2009. № 1. С. 71–76.

REFERENCES:

1. Velykodnyi S. C. (2021). Modeliuvannia skladnykh protsesiv ta system (Chastyna 1): konspekt leksiiv [Modeling of complex processes and systems (Part 1): lecture notes]. Odesa : Odeskyi derzhavnyi ekolohichnyi universytet, 92 p. Available at: http://eprints.library.odeku.edu.ua/id/eprint/9494/1/VelykodniySS_Modelyuvannya_skladnykh_protseviv_ta_system_1ch_KL_2021.pdf (accessed: 25.07.2024) [in Ukrainian]

2. Hulyk T.V., Horb Ye.Iu. (2020). Metody otsinky efektyvnosti investytsiinykh proektiv z urakhuvanniam ryzykiv v umovakh nevyznachenosti [Methods of assessing the effectiveness of investment projects taking into account risks in conditions of uncertainty]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Serii: Ekonomika i upravlinnia*. Tom 31 (70), № 6, pp. 99–106. Available at: https://www.econ.vernadskeyournals.in.ua/journals/2020/31_70_6/19.pdf (accessed: 25.07.2024). [in Ukrainian]

3. Ivashchuk O.T. (2008). Ekonomiko-matematychne modeliuvannia: Navchalnyi posibnyk [Economic and mathematical modeling: Study guide]. Ternopil : TNEU «Ekonomichna dumka», 704 p. [in Ukrainian]

4. Kuzmin O.Ye., Terletska V. O. (2021). Metodychnyi pidkhid do otsiniuvannia ta vidboru venchurnykh proektiv [Methodical approach to assessment and selection of venture projects]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku*. № 1(5). pp. 161–166. Available at: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/jun/23797/menedzhment121-163-168.pdf> (accessed: 25.07.2024) [in Ukrainian]

5. Lytvynova O.B. (2016). Metody imitatsiinoho modeliuvannia v otsintsi nadiinosti naiprostishykh system [Methods of simulation modeling in reliability assessment of the simplest systems]. *Visnyk Pryazovskoho Derzhavnoho Tekhnichnoho Universytetu. Serii: Ekonomichni nauky*, № 1(31), pp. 168–175. Available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/74515281.pdf> (accessed: 25.07.2024) [in Ukrainian]

6. Sytnyk V.F. (1999). Imitatsiine modeliuvannia: navch.-metod. posibn. [Simulation modeling]. Kyiv : KNEU, 208 p. [in Ukrainian]

7. Sinytskyi M.Ye., Motsnyi F.V. (2017). Vybir investytsiinykh proektiv metodom Monte-Karlo za naiavnosti ryzyku [Selection of investment projects by the Monte Carlo method in the presence of risk]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoi akademii statystyky, obliku ta audytu*, № 1–2, pp. 100–112. [in Ukrainian]

8. Turchina S. H. (2023). Imitatsiine modeliuvannia yak baza dlia upravlinnia zminamy ta proektamy pry otsintsi intelektualno-innovatsiinoi diialnosti silskohospodarskoho pidpriemstva [Simulation modeling as a basis for managing changes and projects in the evaluation of the intellectual and innovative activity of an agricultural enterprise]. *Aktualni pytannia u suchasni nauki*, № 3(9), pp. 131–141. Available at: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sn/article/view/4003/4025> (accessed: 25.07.2024). [in Ukrainian]

9. Kharchenko V.V. (2020). Imitatsiine modeliuvannia v otsintsi efektyvnosti ta ryzyku investytsiinykh proektiv [Simulation modeling in assessing the effectiveness and risk of investment projects]. *Modern economics*, № 22, pp. 119–124. Available at: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/22-2020/kharchenko.pdf> (accessed: 25.07.2024) [in Ukrainian]

10. Shchukin O.I., Matiienko V.M. (2009). Metody otsinky venchurnykh proektiv: osoblyvosti ta mozhyly pidkhody [Methods of evaluating venture projects: features and possible approaches]. *Akademichnyi ohliad*, № 1, pp. 71–76. [in Ukrainian]

РОЗДІЛ 8. МЕНЕДЖМЕНТ

МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ, МЕТОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ
УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУMETHODOLOGICAL PRINCIPLES, METHODS AND TOOLS
OF MANAGEMENT ACCOUNTING

Стаття присвячена дослідженню методологічних засад, методів та інструментів управлінського обліку та його практичного впровадження в діяльності підприємств з метою удосконалення інформаційного забезпечення керівників та менеджерів підприємства. Виявлено, що управлінський облік є окремою обліковою системою що водночас, виступає підсистемою загальної системи управління підприємством, що забезпечує збір, обробку інформації, яку отримують з різних підрозділів про стан та показники діяльності підприємства, що забезпечує можливість приймати обґрунтовані управлінські рішення та ефективно управляти витратами, активами, прибутком підприємства. Досліджено та обґрунтовано методологію та комплекс методів які використовуються в процесі здійснення управлінського обліку та забезпечують системність, точність, результативність його проведення.

Ключові слова: методологія, методи, інструменти управління, управлінський облік, витрати.

The article is devoted to the study of methodological foundations, methods and tools of management accounting and its practical implementation in the activities of enterprises in order to improve the information support of managers and managers of enterprise. It has been found that management accounting is a separate accounting system, which is a subsystem of the general enterprise management system and provides for the collection, processing of information received from various departments about the status and performance of the enterprise, which provides the ability to make managerial decisions and effectively manage costs, assets, profits of enterprise. The methodology and complex of methods used in the process of management accounting and ensuring the consistency, accuracy, and effectiveness of its implementation are studied. Three groups of methods of management accounting have been researched and generalized: general methodological methods, general scientific methods and specific methods. It has been found that general methodological methods are characteristic of the study of a wide range of objects, such methods include observation, comparison, analysis and synthesis. General scientific methods of management accounting are general methods that are used, including in accounting, these are: accounting accounts; double entry; Inventory; documentation forms; depreciation, calculation, and others. Specific methods of management accounting provide tools for solving specific management problems, these include methods that are different in terms of cost and include accounting by actual cost indicators (direct costing) and accounting by standard cost indicators (standard costing), as well as SWOT analysis, balanced scorecard, budgeting, benchmarking and other methods. It has been found that economic and mathematical methods of studying the cost of products and services have become widely used in the implementation of management accounting in order to identify the relationship between the cost items in the cost and the profitability of its production. It has been found that the organization of management accounting at the enterprise should be carried out in compliance with the following principles: consistency; analyticality of information; use of primary information; periodicity; consistency; integrity; economy; balance; responsibility; transparency.

Key words: methodology, methods, management tools, management accounting, costs.

УДК 657:005.921

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct79-25>

Денисов О.Є.

д.е.н., доцент кафедри міжнародного бізнесу, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»

Denysov Oleg

«KROK» University

Постановка проблеми. В умовах сучасної ринкової економіки кожне підприємство виступає самостійним суб'єктом економічної діяльності, що має планувати, здійснювати та контролювати процеси своєї фінансово-господарської діяльності. Сьогодні ефективність роботи підприємства, його прибутковість та результати залежать від того наскільки ефективним буде управління підприємством. Проте здійснення ефективного управління, прийняття виважених обґрунтованих управлінських рішень залежить від повноти і системності інформації про підприємство та його структурні підрозділи.

Необхідна інформація, її аналіз та оцінка забезпечується налагодженим на підприємстві управлінським обліком. На відміну від бухгалтерського обліку управлінський облік не є обов'язком, а тому

йому не завжди приділяється належна увага. Проте, управлінський облік є невід'ємною частиною системи управління підприємством та забезпечує комплекс завдань завдяки яким забезпечується ефективно управління. Вага та значення управлінського обліку в діяльності підприємств в останні роки зростає внаслідок того що він здатен підвищити ефективність, обґрунтованість як стратегічних довготермінових так і тактичних, ситуативних управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Методологічні засади, методи та інструменти управлінського обліку обґрунтували та дослідили у своїх працях провідні світові та вітчизняні науковці: В. Бонарев [1], М. Танасієва [1], Б. Валуєв [3], А. Вітер [4], О. Височан [5], В. Гик [5], Р. Гаррісон [2], С. Левицька [6], Л. Нападовська [7, 8], Е. Норін [2],

М. Огійчук [9], Н. Правдюк [10], М. Пушкар [11; 12], М. Самійленко [4], Л. Ревуцька [13], Н. Чебанова [13], А. Ясінська [5] та інші науковці.

Аналіз наукових публікацій з проблем управлінського обліку свідчить про те, що незважаючи на певну кількість досліджень з цієї тематики питання дослідження методологічних засад, методів та інструментів управлінського обліку та його впровадження в діяльності підприємства є актуальним та необхідним і залишає простір для подальших наукових досліджень.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження методологічних засад, методів та інструментів управлінського обліку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Дослідуючи методологічні засади управлінського обліку слід зазначити, що вони представлені методами та засобами які ефективно застосовуються в тому числі в фінансовому обліку. Мова йде про методи збору, аналізу первинної документації яка необхідна для опрацювання як в системах фінансового та бухгалтерського так і управлінського обліку проте мета такого аналізу буде різною. Науковці зазначають, що метою управлінського обліку є отримання інформації здатної забезпечити збільшення ефективності планування, нормування, контролю та примноження активів, капіталу підприємства та ефективності його діяльності [1]. Таким чином, метою впровадження управлінського обліку на підприємстві загалом є формування системи відображення економічних процесів які здійснюються на підприємстві за для їх вивчення і аналізу та на основі цього аналізу отримання інформації, даних, результатів проведених досліджень за для обґрунтування прийняття виважених ефективних управлінських рішень.

Методологічний базис управлінського обліку значною мірою залежить від стратегії управління, організаційної структури розбудованої на підприємстві, технологій бізнесу які використовуються підприємствами [2]. Таким чином, система та методи, підходи, принципи управлінського обліку повинні відповідати вимогам розбудованої на підприємстві управлінської системи [3]. Підприємства мають різну мету та цілі, проте спільним для них є завдання забезпечити ефективність функціонування та майбутній розвиток підприємства. Досягнути цієї мети стандартним набором методів та засобів в умовах сучасних динамічних змін зовнішнього ринкового середовища, нових загроз та викликів досить складно. Саме тому в загальній методології комплекс методів, засобів, інструментів має об'єктивну доцільність застосування для тих чи інших цілей та в різних умовах, для виконання різних задач та з різними вхідними параметрами інформаційного забезпечення. Таким чином методологічна база обліку застосовуються в

залежності від ситуації в якій приймаються управлінські рішення.

Досліджуючи визначення поняття управлінського обліку зазначимо значну кількість поглядів різних авторів його сутності та значення, що мають багато спільного але й певні відмінності.

За визначенням науковців метод управлінського обліку виступає сукупністю прийомів та засобів з застосуванням яких є можливість дослідити об'єкти управління [6].

На думку Л. Нападовської методом управлінського обліку є «сукупність традиційних методів планування і контролю, обліку, аналізу, нормування, прийняття управлінських рішень, що сприяють дослідженню «поведінки» затрат і доходів з метою управління ними» [7]. У дослідженнях Л. Нападовської «методологія управлінського обліку повинна бути направлена на отримання великої кількості альтернативних варіантів рішення проблем, що виникають в діяльності підприємств та пов'язані з управлінням затратами і результатами» [7]. Таким чином, автором акцентується увага на значних обсягах інформації яка має бути опрацьованою з застосуванням методів та варіативності можливих альтернативних варіантів прийняття управлінських рішень, що безумовно ускладнює оцінку, проте залишає можливості до аналізу та врахування впливу зовнішніх факторів на прийняття управлінського рішення.

При здійсненні управлінського обліку науковцями наголошуються на доцільності застосування методологічного принципу за яким облік має бути побудованим таким чином, щоб забезпечувати максимальний обсяг отриманої підприємством інформації при мінімальній кількості форм внутрішньої звітності. Підбір і застосування тих чи інших методів значною мірою залежить від їх здатності забезпечити реалізації стратегічних цілей підприємства.

В загальному баченні науковцями методологічних засад управлінського обліку домінують два головні підходи [3; 4; 5].

За першим підходом – традиційним – науковці вважають, що методи управлінського обліку є класичними спільними з методами бухгалтерського обліку, проте дещо розширеними, з включенням додаткових методів.

За другим підходом зазначається що методи є інтегрованими та включають методи обліку, планування, нормування, аналізу та оцінки, контролю та мають широку структуру елементів та інструментарію.

За дослідженням Н. Правдюк методологія управлінського обліку в своїй основі побудована на методах бухгалтерського та фінансового обліку проте включає декілька додаткових методів економічного спрямування [10].

На думку Л. Нападовської окрім традиційних для обліку загалом методів, доцільним є

використання нових методів управлінського обліку здатних забезпечити управління якістю, функціональний та стратегічний облік в управлінні [8].

Науковцями Г. Самійленко, А. Вітер, М. Пушкар досліджено та узагальнено три групи методів управлінського обліку: загальнометодологічні методи, загальнонаукові методи та специфічні методи [4; 11; 12].

Загальнометодологічні методи дослідження притаманні для дослідження широкого кола об'єктів. До таких методів відносять спостереження, порівняння, аналіз та синтез. Метод спостереження передбачає системний збір даних які здатні дати загальну характеристику об'єкту дослідження для управлінського аналізу. В переважній більшості це витрати на виробництво, управління, збут, загальна структура витрат в калькулюванні продукції послуг, або інші об'єкти що підлягають вивченню. Таке дослідження доцільно здійснювати за джерелами виникнення витрат тобто окремо за функціональними підрозділами та статтями витрат з метою подальшого узагальнення, об'єднання та аналізу отриманої інформації. Метод порівняння дає можливість виявити ті тенденції та закономірності функціонування об'єкта спостереження які мають значення для здійснення управлінського обліку та загалом прийняття управлінських рішень. Метод аналізу передбачає поділ на частини та аналізування детальне дослідження окремих елементів об'єкта і на основі отриманої і проаналізованої інформації узагальнення отриманих даних використовуючи метод синтезу.

Загальнонауковими методами управлінського обліку є загальні методи які застосовуються в тому числі і в бухгалтерському обліку. До них можна віднести: рахунки бухгалтерського обліку; подвійний запис; інвентаризація; форми документації; амортизація, калькулювання та інші.

Специфічні методи управлінського обліку це методи застосування яких передбачено особливостями специфікою тих задач які планується вирішити за результатами його впровадження. Це методи які надають засоби для вирішення специфічних управлінських задач.

До специфічних методів управлінського обліку включають широке коло методів. Найбільш поширеними та новими серед них є групування витрат та перегрупування витрат виробництва [1].

У дослідженнях з управлінського обліку Р. Гаррісона, Е. Норіна авторами представлено та ґрунтовно опрацьовано такі методи як бюджетування, контролінг, метод АВС-аналізу, методи планування прибутку, методи збалансування показників та інші [2]. Наукова праця з управлінського обліку цих авторів є основою сучасного бачення управлінського обліку яка має не лише теоретичне методологічне, але й важливе практичне значення у подальшому емпіричному застосуванні,

впровадженні підприємствами запропонованих методів.

За дослідженням С. Левицької обсяг методів необхідних для проведення управлінського обліку значно розширився, вирішення завдань управлінського обліку в сучасних умовах потребує застосування кількісних методів досліджень до яких належать: лінійне програмування, імітаційне моделювання (аналітичні, детерміновані та стохастичні моделі), регресійно-кореляційний аналіз, багатовступінчастий (сегментний) та системний аналіз, функціональний аналіз, побудова кривих економічного розвитку і моделювання розмірів замовлення, калькулювання витрат життєвого циклу продукту, цільова калькуляція собівартості, калькулювання витрат за системою «кайдзен» та ін. [6].

Широкого застосування в здійсненні управлінського обліку набули економіко-математичні методи вивчення собівартості продукції, послуг з метою виявлення взаємозв'язків між статтями витрат в собівартості та рентабельністю її виробництва [13].

До специфічних нових методів управлінського обліку науковці відносять методи які є відмінними за ознаками собівартості та включають облік за показниками фактичної собівартості або (директ-костінг) та облік за показниками нормативної собівартості або (стандарт-костінг) [9].

Директ-костінг – визначається науковцями як певна система управлінського обліку, яка заснована на класифікації та поділі витрат на змінні та постійні витрати та містить облік за видами витрат, а також місцями їх появи та джерелами, включає облік результату операційної, виробничої діяльності та проведення аналізу витрат та результатів для подальшого прийняття керівниками обґрунтованих управлінських рішень.

Стандарт-костінг – за визначенням науковців є системою обліку витрат та проведення калькулювання собівартості виробленої продукції на основі встановлених нормувань. В процесі такого обліку здійснюється виявлення та дослідження відхилень отриманих фактичних витрат від визначених нормативами. При проведенні обліку на засадах стандарт-костінгу зміни собівартості продукції досліджуються в поточному режимі, щоденно в процесі аналізу первинної документації та дослідження показників виконання планів.

На думку науковців О. Височан, В. Гик, О. Височан, А. Ясінської інструментами специфічних сучасних методів управлінського обліку можуть бути адаптовані та ефективно застосовуватися такі як SWOT-аналіз, система збалансованих показників, бенчмаркінг, бюджетування та інші [5].

Слід зазначити, що управлінський облік не регламентований нормами державного законодавства, проте доцільність його впровадження

визначається численними науковими працями які обґрунтовують основні принципи на засадах та з дотриманням яких повинен здійснюватися відбір методів та впроваджуватися система управлінського обліку.

Таким чином, організація впровадження на підприємстві управлінського обліку повинна здійснюватися із дотриманням принципів системності; аналітичності інформації; використання первинної інформації; періодичності опрацювання інформації; принципу оцінки окремих центрів відповідальності; узгодженості; цілісності; економічності; принципу збалансованості; відповідальності; прозорості.

Висновки з проведеного дослідження.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження зазначимо, що забезпечення ефективного управління підприємством в сучасних ринкових умовах актуалізує питання розвитку методологічного базису управлінського обліку який забезпечує можливості до вирішення важливих задач управління за напрямками: прийняття управлінських рішень в питаннях формування стратегії та стратегічного розвитку підприємства; ефективного управління витратами підприємства; оптимізації та більш ефективного використання матеріальних, трудових, фінансових, техніко-технологічних та інших ресурсів; впровадження оцінювання ефективності здійснення фінансово-господарської діяльності підприємства як загалом так і за окремими підрозділами та стратегічними зонами господарювання. Завданням впровадження управлінського обліку є не констатація обсягу тих чи інших витрат та їхньої структури, а виявлення того як вони впливають на діяльність об'єкту дослідження та результати діяльності організації загалом та яким чином вони можуть бути оптимізованими. Методи управлінського обліку що застосовуються на підприємстві доцільно об'єднати в одну систему спрямовану на загальний результат – забезпечення ефективного управління підприємством.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бонарев В.В., Танасієва М.М. Теоретико-методологічні аспекти управлінського обліку транзакційних витрат. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7523> (дата звернення: 13.07.2024).
2. Garrison Ray H., Noreen Eric W. *Managerial Accounting*. 9th ed. Boston: McGraw-Hill Irwin, 2000. 923 p.
3. Валуєв Б.І. Управлінський облік: десять питань, на які немає відповіді. *Вісник ЖДТУ*. 2003. № 1 (23). С. 60–65.
4. Самійленко Г., Вітер А. Теоретико-методологічні засади управлінського аналізу та його роль у прийнятті управлінських рішень. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 2 (26). С. 37–47.

5. Височан О., Гик В., Височан О., Ясінська А. (2021). Методологічні основи формування стратегічного управлінського обліку в ІТ-кластері. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2021. № 4(39). С. 149–155.

6. Левицька С. Управлінський та внутрішньогосподарський облік: завдання, мета, чинники ефективного впровадження. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2009. № 2. С. 27–35.

7. Нападовська Л.В. Управлінський облік. Київ : Книга, 2004. 544 с.

8. Нападовська Л.В. Управлінський облік: Монографія. Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2000. 450 с.

9. Огійчук М.Ф. Фінансовий та управлінський облік за національними стандартами. Київ : Алерта, 2016. 1040 с.

10. Правдюк Н.Л. Види бухгалтерського обліку та обґрунтування їх застосування. *Економіка АПК*. 2006. № 6. С. 52–59.

11. Пушкар М.С. Розробка системи обліку. Тернопіль : Карт-бланш, 2003. 198 с.

12. Пушкар М.С. Тенденції та закономірності розвитку бухгалтерського обліку в Україні (теоретико-методологічні аспекти): монографія. Тернопіль : Економічна думка, 1999. 413 с.

13. Чебанова Н.В., Ревуцька Л.Є. Управлінський облік. Харків : УкрДУЗТ, 2016. 218 с.

REFERENCES:

1. Bonarev V.V., Tanasiieva M.M. (2019) Teoretyko-metodolohichni aspekty upravlinskoho obliku transaktsiinykh vytrat [Theoretical and Methodological Aspects of Management Accounting of Transactional Costs]. *Efektivna ekonomika*, vol. 12, Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7523>
2. Garrison Ray H., Noreen Eric W. (2000) *Managerial Accounting*. 9th ed. Boston: McGraw-Hill Irwin, 923 p.
3. Valuiiev B.I. (2003) Upravlinskyi oblik: desiat pytan, na yaki nemaie vidpovidy [Management Accounting: Ten Unanswered Questions]. *Visnyk ZhDTU*, vol. 1 (23), pp. 60–65.
4. Samiilenko H., Viter A. (2021) Teoretyko-metodolohichni zasady upravlinskoho analizu ta yoho rol u pryiniatti upravlinskykh rishen [Theoretical and Methodological Foundations of Management Analysis and Its Role in Managerial Decision-Making]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, vol. 2(26), pp. 37–47.
5. Vysochan O., Hyk V., Vysochan O., Yasinska A. (2021) Metodolohichni osnovy formuvannia stratehichnoho upravlinskoho obliku v IT-klasteri [Methodological bases for the formation of strategic management accounting in the IT cluster]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 4(39), pp. 149–155.
6. Levytska S. (2009) Upravlinskyi ta vnutrishnohospodarskyi oblik: zavdannia, meta, chynnyky efektyvnoho vprovadzhenia [Management and Internal Accounting: Objectives, Purpose, Factors of Effective Implementation]. *Bukhhalterskyi oblik i audyt*, vol. 2, pp. 27–35.
7. Napadovska L.V. (2004) Upravlinskyi oblik [Management Accounting]. Kyiv: Knyha, 544 p. (in Ukrainian)

8. Napadovska L.V. (2000) Upravlinskyi oblik: Monohrafiia [Management Accounting: Monograph]. Dnipropetrovsk: Nauka i osvita, 450 p. (in Ukrainian)

9. Ohiichuk M.F. (2016) Finansovyi ta upravlinskyi oblik za natsionalnymy standartamy [Financial and Management Accounting according to National Standards]. Kyiv: Alerta, 1040 p. (in Ukrainian)

10. Pravdiuk N.L.(2006) Vydy bukhhalterskoho obliku ta obgruntuvannia yikh zastosuvannia [Types of accounting and justification of their application]. *Ekonomika APK*, vol. 6, pp. 52–59.

11. Pushkar M.S. (2003) Rozrobka systemy obliku [Development of an accounting system]. Ternopil: Kart-blansh, 198 p. (in Ukrainian)

12. Pushkar M.S. (1999) Tendentsii ta zakonornosti rozvytku bukhhalterskoho obliku v Ukraini (teoretyko-metodolohichni aspekty): monohrafiia [Trends and Patterns of Accounting Development in Ukraine (Theoretical and Methodological Aspects): Monograph]. Ternopil: ekonomichna dumka, 413 p. (in Ukrainian)

13. Chebanova N.V., Revutska L.Ye. (2016) Upravlinskyi oblik [Management Accounting]. Kharkiv: UkrDUZT, 218 p. (in Ukrainian)

ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА В ПАРАДИГМІ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ

THEORETICAL ANALYSIS OF THE ENTERPRISE BUSINESS PROCESS MANAGEMENT OPTIMIZATION IN THE PROCESS APPROACH PARADIGM

У статті розглядається оптимізація управління бізнес-процесами, що є ключовою темою сучасного менеджменту, адже безпосередньо впливає на ефективність та конкурентоспроможність підприємств. Оптимізація розглядається з різних точок зору: економічної, інженерної та управлінської. Аналізуються теоретичні основи оптимізації, які використовуються для покращення продуктивності, ефективності та якості бізнес-процесів. Зазначається, що описові моделі, попри їхнє широке використання, не можуть гарантувати досягнення оптимальних результатів і не є достовірним способом оптимізації. Підкреслюється необхідність використання математичних моделей для досягнення більшої точності та ефективності. Стаття підкреслює важливість врахування різних критеріїв та обмежень для досягнення оптимального функціонування системи. Автори пропонують продовжити дослідження, розробкою конкретних математичних моделей для оптимізації бізнес-процесів в умовах невизначеності.

Ключові слова: оптимізація, бізнес-процеси, процесний підхід, ефективність, математичні моделі, математичне програмування, теорія управління, економетричні методи, вдосконалення, управлінські рішення, невизначеність, економічна система.

The article explores the vital subject of optimizing business process management, which is essential for enhancing the efficiency and competitiveness of enterprises. The study evaluates various perspectives, including economic, engineering, and managerial aspects, and underscores the importance of mathematical models over descriptive models in achieving precise and effective optimization. Descriptive models, despite their widespread use, do not guarantee optimal outcomes. The article emphasizes the need for mathematical models to accurately optimize business processes, considering various criteria and constraints. This approach aims to address the limitations of current descriptive models and advocates for the development of specific mathematical models to manage business process optimization under uncertainty. Key findings reveal that optimization in business process management has a significant impact on enterprise efficiency, productivity, and competitiveness. The process approach, which concentrates on enhancing individual business processes, is highlighted as a crucial paradigm in modern management. The research calls for further investigations to develop mathematical models that can deliver more reliable and precise optimization results, especially in uncertain conditions. In conclusion, the article supports the transition from descriptive to mathematical models in optimizing business process management to achieve maximum efficiency and competitiveness in enterprises. Future research will focus on developing mathematical optimization models for business processes, particularly those related to new product development under uncertain conditions. This shift is anticipated to offer more accurate and effective solutions for optimizing business processes in a dynamic and unpredictable business environment. Furthermore, the article highlights the need for continuous development and application of mathematical approaches to ensure that business processes are optimized effectively. It stresses the importance of incorporating various optimization criteria and constraints to achieve the best possible outcomes. By transitioning to mathematical models, businesses can better navigate the complexities and uncertainties inherent in today's competitive landscape, leading to improved performance and sustainable growth.

Key words: optimization, business processes, process approach, efficiency, mathematical models, mathematical programming, management theory, economic methods, improvement, management decisions, uncertainty, economic system.

УДК 338.005.4

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct79-26>

Каламан О.Б.¹

д.е.н., доцент,
професор кафедри менеджменту,
Міжнародний гуманітарний університет

Ковтун О.О.²

аспірант,
Міжнародний гуманітарний університет

Kalamani Olha

International Humanitarian University

Kovtun Oleksandr

International Humanitarian University

Постановка проблеми. Оптимізація управління бізнес-процесами є ключовою умовою підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємств. У сучасній теорії та практиці менеджменту широко застосовуються описові моделі для вдосконалення бізнес-процесів. Однак, такі моделі мають обмеження, оскільки не можуть забезпечити досягнення оптимальних результатів. Вони не здатні гарантувати максимальну ефективність у реальних умовах. Математичні моделі та методи, які дозволяють кількісно описати процеси і врахувати різні критерії та обмеження, виявляються більш надійними та точними інструментами

для оптимізації. Проте, у сучасній літературі спостерігається недостатність досліджень з цієї тематики, і мало практичних прикладів застосування математичних моделей для оптимізації бізнес-процесів в умовах невизначеності. Це створює потребу у поглибленому вивченні та впровадженні математичних підходів, які можуть забезпечити більш високу точність та ефективність управлінських рішень.

Аналіз джерел і публікацій. Останні дослідження з оптимізації управління бізнес-процесами включають роботи багатьох відомих учених, як зарубіжних, так і вітчизняних. Значний внесок у

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5586-7654>

² ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-9140-3625>

цю галузь зробили такі вчені, як Фредерік Тейлор, Анрі Файоль, Майкл Портер, Джон фон Нейман, Герберт Саймон, Ян Тінберген, Лі Якокка, Елвін Тоффлер, Вільям Едвардс Демінг. В Україні вивчення питань оптимізації займаються О. Кулініч, О. Піксайкіна, В. Мороз, М. Диха, О. Корольов. Також суміжними дослідженнями займалися такі науковці як Пол Самуельсон, Вільям Нордхаус, Мохамед Базаара, Томас Кормен Роберт Лукас, Крістофер Сімс, Лоуренс Клейн, Тейн Коупменс, Джек Маршак, Вассілі Леонт'єв, Едвард Лімер, Едвард Малінауд та інші.

Метою статті є проведення теоретичного аналізу оптимізації управління бізнес-процесами підприємства в парадигмі процесного підходу. Досягнення поставленої мети було вирішено шляхом дослідження теоретичних основ та практичних аспектів оптимізації управління бізнес-процесами з використанням математичних методів і моделей, виявлення недоліків існуючих описових моделей та обґрунтування необхідності застосування математичних підходів для досягнення максимальної ефективності та конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Оптимізація управління бізнес-процесами є центральною темою сучасної теорії управління, оскільки вона безпосередньо впливає на ефективність, продуктивність та конкурентоспроможність підприємств. Процесний підхід, як одна з найвпливовіших парадигм управління, зосереджується на вдосконаленні окремих бізнес-процесів для досягнення загальної ефективності підприємства. У даній статті розглянуто теоретичні основи оптимізації управління бізнес-процесами в парадигмі процесного підходу.

Загалом, термін «оптимізація» походить від латинського слова «optimus», що означає «найкращий». Відповідно до Оксфордського словника англійської мови [1], оптимізація визначається як «дія найкращого або найефективнішого використання ситуації або ресурсу». Це визначення підкреслює загальну мету оптимізації – досягнення найкращого можливого результату з використанням доступних ресурсів.

В економіці оптимізація часто асоціюється з раціональним використанням ресурсів для досягнення максимального добробуту. Як зазначає Самуельсон, оптимізація – це «процес створення чогось максимально досконалого, функціонального чи ефективного». Економічна оптимізація передбачає мінімізацію витрат та максимізацію прибутків, що є ключовими аспектами управлінських рішень у бізнесі [2]. Оптимізація в економіці розглядається як «процес вдосконалення управління виробництвом, спрямований на досягнення максимального ефекту при мінімальних витратах». Це визначення наголошує на досягненні

максимального ефекту з мінімальними витратами, що є ключовою метою оптимізації в економічних процесах [3].

Згідно з визначенням, запропонованим американським вченим Портером, оптимізація в менеджменті означає «пошук найкращих шляхів виконання різних управлінських функцій з метою створення конкурентних переваг» [4]. У технічних та інженерних науках оптимізація зазвичай розглядається в контексті математичного програмування та теорії управління. Трактують поняття «оптимізації» з точки зору інженерних та технічних наук охоплює різні підходи та методи, спрямовані на покращення продуктивності, ефективності та якості технічних систем і процесів. У контексті інженерних наук, оптимізація часто асоціюється з математичними методами, такими як лінійне та нелінійне програмування, які дозволяють знаходити найкращі рішення для складних завдань з обмеженнями. Наприклад, у роботі з виробничими процесами оптимізація може включати мінімізацію витрат, часу виробництва або відходів, одночасно максимізуючи продуктивність і якість продукції [5].

З іншого боку, у технічних науках, особливо в галузі інформаційних технологій, оптимізація може стосуватися алгоритмів і програмного забезпечення. Тут під оптимізацією розуміють процес покращення продуктивності алгоритмів або програм з точки зору часу виконання, використання пам'яті або інших ресурсів. Це може включати такі методи, як розподіл навантаження, паралельне обчислення або використання спеціалізованих апаратних прискорювачів. Наприклад, оптимізація алгоритмів машинного навчання може включати налаштування гіперпараметрів для досягнення кращої точності при зменшенні часу тренування моделі [6].

Згідно з запропонованими визначеннями, можемо підсумувати, що оптимізація – це процес знаходження таких значень параметрів системи, які забезпечують досягнення максимальної ефективності функціонування цієї системи за певними критеріями. Наведене визначення акцентує увагу на багатофакторності процесу оптимізації та необхідності врахування різних критеріїв ефективності. Тобто, на нашу думку, наголошує на необхідності врахування всіх можливих варіантів для знаходження найкращого рішення.

Отже, завдання оптимізації в теорії управління цілком можна визначити як процес знаходження найкращого можливого рішення серед доступних альтернатив для досягнення певних цілей та підвищення ефективності суб'єкта господарювання. Це включає в себе аналіз, моделювання та вдосконалення економічних систем для досягнення оптимальних результатів з мінімальними затратами [7]. Економічна система – це деяка сукупність

(комплекс) відомостей про економічний об'єкт або процес, необхідних для вирішення певного завдання управління цим об'єктом (процесом). Бізнес-процеси є основними елементами мікро-економічного рівня, які виконують важливу роль в економічній системі. Вони включають в себе серію взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення конкретного результату, такого як виробництво товарів чи надання послуг тощо. Оскільки кожен бізнес-процес спрямований на створення вартості для клієнтів, він стає фундаментальною частиною загальної економічної системи. Економічна система, зі свого боку, охоплює різних економічних суб'єктів, включаючи підприємства, урядові установи, ринки та інші інституції, що здійснюють економічну діяльність. Вона забезпечує виробництво, розподіл та споживання товарів і послуг на макроекономічному рівні. Натомість, бізнес-процеси складають мікроекономічну основу економічної системи, оскільки вони визначають, як окремі підприємства виконують свою діяльність для створення вартості. Кожен бізнес-процес вносить свій вклад у загальну ефективність і продуктивність економічної системи вцілому [8; 9].

Оптимізація може бути спрямована на різні аспекти діяльності суб'єкта господарювання, включаючи виробництво, логістику, фінанси, управління персоналом та інформаційні системи та інше. Виходячи з цього, задача оптимізації вважається сформульованою якщо відомо критерії оптимальності – це функція, яку необхідно максимізувати або мінімізувати, в залежності від специфіки задачі; змінні параметри – ті, які можна змінювати в процесі оптимізації щоб досягти оптимального значення цільової функції, вони повинні бути чітко ідентифіковані та мати допустимі діапазони значень (область допустимих значень); та встановлені обмеження – рівняння або нерівності, які описують умови, що повинні бути дотримані в процесі оптимізації (наприклад, ресурси, які не можуть бути перевищені, або вимоги до показників якості, тощо).

1. Цільова функція: в літературі з оптимізації цільова функція є основним компонентом задачі оптимізації, оскільки саме вона визначає мету, яку потрібно досягти. Наприклад, у задачах лінійного програмування цільова функція може виражати загальну вартість або прибуток.

2. Обмеження: обмеження є критичними, оскільки вони встановлюють рамки для можливих рішень. Без обмежень задача оптимізації може мати тривіальні або нецікаві рішення, які не відповідають реальним умовам.

3. Змінні оптимізації: визначення змінних оптимізації є важливим, оскільки саме вони є керованими параметрами, що впливають на результат. Вони дозволяють моделювати різні сценарії та знаходити найкраще рішення в заданих умовах [9].

Універсальним методом вивчення економічних систем є створення їхніх математичних моделей з метою дослідження. Поняття «модель» не є однозначним. В науковому розумінні економічні моделі є абстрактними і абстрагуються від складних деталей реального світу для того, щоб зосередитись на ключових змінних і взаємозв'язках. Це дозволяє легше розуміти та аналізувати економічні процеси. Саме математичні моделі економічних процесів і явищ викликають найбільший інтерес у дослідників економічних систем, з яких виділяють теоретико-аналітичні та прикладні економіко-математичні моделі [10].

Теоретико-аналітичні моделі спрямовані на розробку загальних теорій та принципів, які пояснюють економічні явища, базуючись на абстрактних припущеннях та ідеалізованих умовах. Вони використовуються для глибокого розуміння основних механізмів і взаємозв'язків в економіці. Прикладні моделі, навпаки, спрямовані на вирішення конкретних практичних завдань і проблем, використовуючи реальні дані та емпіричні спостереження для аналізу економічних показників та прогнозування. Ці моделі застосовуються для конкретних економічних ситуацій і допомагають у прийнятті рішень на основі аналізу даних. Прикладні моделі, які призначені для пошуку найкращих станів об'єкта щодо обраного критерію, називаються оптимізаційними моделями (нормативними), а такі, що пояснюють стан, поведінку, фактори об'єкта – називаються описовими (дескриптивними) [9].

Як приклад – дескриптивна модель ринкової конкуренції, модель Бертрана, описує поведінку компаній, які конкурують за ціною на однаковий продукт. В цій моделі дві компанії, А і В, вибирають ціни P_a і P_b для свого продукту, при цьому споживачі завжди обирають найдешевший варіант. Якщо ціни рівні, ринок ділиться між компаніями. Модель показує, що в умовах цінової конкуренції компанії будуть знижувати ціни до рівня граничних витрат, оскільки жодна компанія не може знизити ціну без втрати прибутку [11].

Процесний підхід спрямований на управління цілеспрямованим потоком взаємопов'язаних видів діяльності (операцій, робіт, процесів), що перетворюють вхідні потоки матеріальних, інформаційних, фінансових ресурсів у вихідні – кінцевий продукт, який має цінність для споживача. При цьому процесний менеджмент охоплює тільки ті елементи організації, які включені в бізнес-процес і безпосередньо беруть участь як у перетворенні ресурсів («входів») у продукт на виході, так і у створенні доданої вартості [12]. Для кількісного проектування бізнес-процесів необхідно проводити їхнє математичне моделювання. Між тим варто відмітити, що моделювання бізнес-процесів на сьогоднішній день є в основному дескриптивним і здійснюється у вигляді вербального,

текстового, табличного, графічного та інших описів (нотацій) потоків робіт та інформаційних даних. При такому підході під моделюванням бізнес-процесу розуміється регламентація процесів, їхнє документування та супровідний документообіг, а декларована в різних керівництвах оптимізація бізнес-процесів полягає у виконанні певних заходів щодо їхнього узгодження та часткового покращення. Просто виконання різноманітних організаційних заходів насправді оптимізацією не являється, оскільки не може гарантувати того, що проведені оптимізаційні заходи будуть оптимальними з точки зору досягнення екстремумів певного критерію, а описове моделювання не може слугувати підставою для здійснення математичної оптимізації [10]. Незважаючи на актуальність математичного аналізу та використання економетричних методів, моделювання та оптимізації бізнес-процесів – в сучасній літературі надзвичайно мало робіт, пов'язаних із дослідженням даної проблематики та дуже мало реальної практики застосування. Можливо, це було спричинено в свій час тим, що одним із головних критиків економетрики був Джон Мейнард Кейнс. У 1930-х роках він дискутував з Яном Тінбергеном щодо методів застосування статистики в економіці та аж до 1970-х відношення щодо методів було різко-негативним [13]. Попри критику, згодом, економетрика отримала значну підтримку. Її прихильники (Роберт Лукас, Крістофер Сімс, Лоуренс Клейн, Тейн Коупменс, Джек Маршак, Вассілі Леонт'єв, Едвард Лімер, Едвард Малінауд) стверджують, що економетрика дозволяє кількісно аналізувати економічні явища, перевіряти економічні теорії і робити прогнози. Наприклад, економетричні моделі широко використовуються для прогнозування економічного зростання та аналізу фінансових ринків, що показує їхню корисність і ефективність. Одним із важливих аспектів використання економетрики є оптимізація економічних процесів. Економетричні моделі допомагають виявити оптимальні рішення в різних економічних сферах [9; 10].

Як вже було зазначено, для того, щоб мати можливість здійснити оптимізацію бізнес-процесу, необхідно сформулювати його математичну модель, яка кількісно описує досліджуваний процес, а також відповідні критерії оптимізації. Натомість більшість практики з моделювання бізнес-процесів і створення бізнес-моделей належить до дескриптивного типу. Оптимізація процесу здійснюється за одним критерієм, яким може бути, наприклад, максимально високий рівень якості (що, у свою чергу, потребує кількісного визначення якості), мінімальна величина витрат, мінімальний час процесу, або вирішується багатокритеріальне оптимізаційне завдання з відомими методами аналізу. У тих роботах, які присвячені математичному моделюванню бізнес-процесів, розглядаються в

основному окремі інформаційні, вартісні та/або транспортні потоки (в моделях ланцюгів постачання, наприклад), тоді як проблема спільного моделювання фінансових, транспортних і матеріальних потоків факторів виробництва, виробленої продукції на виходах і входах процесних ланок, а також всього процесу в цілому – в літературі не розглядається.

Оптимізація обсягів ресурсів і виробленої продукції є першочерговим завданням при проектуванні будь-якого бізнес-процесу (виробничого, обслуговуючого, сервісного, розподільчого тощо), особливо при виробництві нового продукту. Невизначеність майбутнього попиту на новий продукт (для створення якого і організується бізнес-процес), невизначеність майбутніх цін продажу продукту і закупівлі необхідних ресурсів для його виробництва, невизначеність майбутнього фінансового стану компанії і її фінансової стійкості означають, що адекватна оптимізація бізнес-процесу неминуче проводиться в умовах невизначеності майбутнього. Популярні детальні регламентації, специфікації, нотації бізнес-процесів у будь-якій текстовій, табличній, графічній формах не в змозі вирішити завдання оптимізації в умовах невизначеності. Критерії оптимізації повинні відображати невизначеність, можливі результати бізнес-процесу, які будуть актуалізовані майбутнім як з точки зору фінансових результатів компанії, так і з точки зору самого кінцевого продукту на виході всього процесу [14].

Висновки з проведеного дослідження.

Таким чином, оптимізація обсягів ресурсів і виробленої продукції в бізнес-процесі є першочерговим завданням при проектуванні будь-якого бізнес-процесу (виробничого, обслуговуючого, сервісного, розподільчого тощо), особливо при виробництві нового продукту. Критерії оптимізації повинні відображати невизначеність, можливі результати бізнес-процесу, які будуть актуалізовані майбутнім як з точки зору фінансових результатів компанії, так і з точки зору самого кінцевого продукту на виході всього процесу.

Таким чином, мета статті щодо проведення теоретичного аналізу оптимізації управління бізнес-процесами підприємства в парадигмі процесного підходу, була досягнута, а поставлені завдання вирішені. Продовженням наукового дослідження в наступній статті пропонується математична оптимізаційна модель бізнес-процесу, спрямованого на створення нового продукту підприємства в умовах невизначеності, а також математичні методи та моделі що можуть бути застосовані для проектування та оптимізації бізнес-процесів, що містять різноманітні види діяльності, які відносяться до сфер виробництва, обслуговування, розподілу, надання послуг, сервісу та інших видів діяльності.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Oxford English Dictionary. Optimization. 3rd ed. 2021. URL: <https://www.oed.com> (дата звернення: 16.07.2024).
2. Samuelson P.A., Nordhaus, W.D. Economics. 2009. 1012 p.
3. Словник економічних термінів. Київ: Наукова думка, 2010. 456 с.
4. Porter M. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980. 398 p.
5. Bazaraa M.S., Jarvis J.J., Sherali H.D. *Linear Programming and Network Flows*. New Jersey: Wiley-Interscience, 2013. 784 p.
6. Cormen T.H., Leiserson, C.E., Rivest R.L., Stein C. *Introduction to Algorithms*. Cambridge: MIT Press, 2009. 1312 p.
7. Корольов О.А. Економетрика: навчальний посібник. Київ : Книга, 2005. 416 с.
8. Піксайкіна О.В., Ходенева Е. А. Економіко-математична модель оптимізації управління бізнес-процесами виробничого підприємства. *Вісник Гуманітарного університету*. 2017. № 1(16). С. 14–19.
9. Диха М.В. Концептуальні засади макроекономічного моделювання соціально-економічних процесів. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2012. № 6(1). С. 215–223.
10. Диха М.В., Мороз В. С. Економетрія: навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури. 2016. 206 с.
11. Washington State University. Bertrand Competition. 2017. URL: <https://s3.wp.wsu.edu/uploads/sites/1736/2017/10/17-Bertrand-Competition.pdf> (дата звернення: 16.07.2024).
12. ISO9001:2000. Quality management systems – Requirements. 2000. 30 p.
13. Leeson R. The Ghosts I Called I Can't Get Rid of Now: The Keynes-Tinbergen-Friedman-Phillips Critique of Keynesian Macroeconometrics. *History of Political Economy*. 1998. № 30. P. 51–94. DOI: 10.1215/00182702-30-1-51.
14. Madera A. G. Estimating the probability of forecasted events. *International Journal of Accounting and Economics Studies*. 2016. № 4(1). P. 76–80.
2. Samuelson P. A., Nordhaus W. D. (2009) *Economics*. 1012 p.
3. Slovník ekonomických terminů [Dictionary of economic terms] (2010) Kyiv: Naukova dumka 456 p. (in Ukrainian).
4. Porter M. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press. 398 p.
5. Bazaraa M.S., Jarvis J.J., Sherali H.D. (2013) *Linear Programming and Network Flows*. New Jersey: Wiley-Interscience. 784 p.
6. Cormen T.H., Leiserson C.E., Rivest R.L., Stein C. (2009) *Introduction to Algorithms*. Cambridge: MIT Press. 1312 p.
7. Korolov O.A. (2005) *Ekonometryka: navchalnyi posibnyk* [Econometrics: a study guide]. Kyiv: Knyha 416 p. (in Ukrainian).
8. Piksaikina O.V., Khodeneva E.A. (2017) *Ekonomiko-matematychna model optymizatsii upravlinnia biznesprotsesamy vyrobnychoho pidpriemstva* [Economic-mathematical model of optimization of management of business processes of a manufacturing enterprise]. *Visnyk Humanitarnoho universytetu – Bulletin of the Humanities University*, vol. 1(16), pp. 14–19.
9. Dykha M.V. (2012) *Kontseptualni zasady makroekonomichnoho modeliuвання sotsialno-ekonomichnykh protsesiv* [Conceptual principles of macroeconomic modeling of socio-economic processes]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of the Khmelnytskyi National University*, vol. 6(1), pp. 215–223.
10. Dykha M.V., Moroz, V.S. (2016) *Ekonometriia: navchalnyi posibnyk* [Econometrics: a study guide]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury. 206 p.
11. Washington State University (2017) Bertrand Competition. Available at: <https://s3.wp.wsu.edu/uploads/sites/1736/2017/10/17-Bertrand-Competition.pdf> (accessed July 16, 2024).
12. ISO9001:2000. Quality management systems - Requirements. 2000. 30 p.
13. Leeson R. (1998) The Ghosts I Called I Can't Get Rid of Now: The Keynes-Tinbergen-Friedman-Phillips Critique of Keynesian Macroeconometrics. *History of Political Economy*, vol. 30, pp. 51–94. DOI: 10.1215/00182702-30-1-51.
14. Madera A.G. (2016) Estimating the probability of forecasted events. *International Journal of Accounting and Economics Studies*, vol. 4(1), pp. 76–80.

REFERENCES:

1. Oxford English Dictionary. (2021) Optimization. 3rd ed. Available at: <https://www.oed.com> (accessed July 16, 2024).

КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ: ОСНОВНІ ЕТАПИ РОЗВИТКУ

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: MAIN STAGES OF DEVELOPMENT

Встановлено, що процес глобалізації економіки закономірно зумовлює зростання кількості підприємств, які у своїй діяльності спираються на стандарти соціальної відповідальності: права людини, екологічна та економічна складові, соціальне забезпечення, охорона здоров'я тощо. З'ясовано, що соціальна відповідальність до початку XXI ст. мала близько 70–80 різних значень та понять і ототожнювалась із: соціально відповідальним бізнесом, корпоративною соціальною відповідальністю, благодійністю, соціальною відповідальністю корпорацій, що значно ускладнювало розуміння і трактування цього поняття. Протягом XX ст. корпоративна соціальна відповідальність стала частиною управління в системі менеджменту підприємств, організацій, корпорацій і отримала подальший розвиток у міжнародних нормативних документах. Обґрунтовано, що процес становлення корпоративної соціальної відповідальності у світі починає свій відлік ще з середини XX ст. В Україні історичний аспект становлення є не досить довгим – близько 12–15 років, проте все більше підприємств, організацій і компанії долучаються до соціальної діяльності. Обґрунтовано, що ключову роль у формуванні й популяризації соціальної відповідальності в Україні відіграє експертна організація. Наведено основні напрями діяльності Центру «Розвиток КСВ» та його характеристики. Доведено, що на сьогодні компанії, що ведуть активну діяльність із залучення фінансування та просування своєї продукції на міжнародних ринках, очікують формування стратегічного бачення в галузі ESG та реалізації відповідних проєктів. Встановлено, що корпоративна соціальна відповідальність, тобто ведення такої діяльності, без шкоди майбутнім поколінням, це не тренд одного дня, місяця чи року. Це обов'язок і відповідальність кожної сучасної компанії, яка має намір ефективно функціонувати та працювати на довгострокову перспективу.

Ключові слова: соціальна відповідальність, корпоративна соціальна відповідальність, Центр «Розвиток КСВ», стратегічного бачення в галузі ESG.

It has been established that the process of globalization of the economy naturally leads to an increase in the number of enterprises that rely on the standards of social responsibility in their activities: human rights, environmental and economic components, social security, health care, etc. Social responsibility combines precisely those elements that ensure effective management while simultaneously complying with social obligations: implementation of social projects, protection and care of employees, ecological attitude to the environment, social partnership, production of ecological products, etc. It was found that social responsibility until the beginning of the 21st century. had about 70–80 different meanings and concepts and was identified with: socially responsible business, corporate social responsibility, charity, social responsibility of corporations, etc., which greatly complicated the understanding and interpretation of this concept. During the 20th century corporate social responsibility became part of management in the management system of enterprises, organizations, corporations and received further development in international regulatory documents. It is substantiated that the process of establishing corporate social responsibility in the world begins its countdown from the middle of the 20th century. In Ukraine, the historical aspect of formation is not long enough – about 12–15 years, but more and more enterprises, organizations and companies are involved in social activities. It is well-founded that an expert organization plays a key role in the formation and popularization of social responsibility in Ukraine. The main areas of activity of the "CSR Development" Center and its characteristics are given. It has been proven that today companies that are active in attracting financing and promoting their products on international markets expect the formation of a strategic vision in the field of ESG and the implementation of relevant projects. It has been established that corporate social responsibility, i.e. conducting such activities without harming future generations, is not a trend of one day, month or year. This is the duty and responsibility of every modern company that intends to function effectively and work for the long term.

Key words: social responsibility, corporate social responsibility, Center for CSR Development, strategic vision in the field of ESG.

УДК 005.35(07)

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure79-27>

Лункіна Т.І.

д.е.н., доцент,
в.о. професора кафедри менеджменту,
Чорноморський національний
університет імені Петра Могили

Дранус Л.С.

к.е.н., доцент,
в.о. завідувача кафедри менеджменту,
Чорноморський національний
університет імені Петра Могили

Дранус В.В.

к.е.н., доцент,
Чорноморський національний
університет імені Петра Могили

Lunkina Tetiana

Black Sea National University
named after Petro Mohyla

Dranus Lubov

Black Sea National University
named after Petro Mohyla

Dranus Valentin

Black Sea National University
named after Petro Mohyla

Постановка проблеми. Процес глобалізації економіки закономірно зумовлює зростання кількості підприємств, які у своїй діяльності спираються на стандарти соціальної відповідальності: права людини, екологічна та економічна складові, соціальне забезпечення, охорона здоров'я тощо. На даному етапі стандарти соціальної відповідальності включають положення щодо стійкого розвитку, соціально відповідального інвестування, соціального аудиту тощо. Тобто, відбувається поширення цих стандартів на різні сфери й напрями бізнесової діяльності. Соціальна відповідальність поєднує у собі саме ті елементи,

шляхом яких забезпечується ефективне господарювання при одночасному дотриманні соціальних зобов'язань: реалізація соціальних проєктів, захист і турбота про працівників, екологічне ставлення до навколишнього середовища, соціальне партнерство, виробництво екологічної продукції тощо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розкриття природи та трактування поняття соціальної відповідальності знайшли своє відображення у роботах закордонних науковців: Р. Акермана (R. Ackerman), Г. Боуена (H. Bowen), П. Друкера (P. Drucker), М. Зігеля (M. Siegel), Дж. Елкінгтона

(J. Elkington), Ф. Котлера (Ph. Kotler), М. Портера (M. Porter), А. Керрола (A. Carroll), С. Сети (S. Sethi), Д. Свансона (D. Swanson) М. Статмана (M. Statman), М. Фрідмена (M. Friedman), В. Фредерика (W. Frederick) та інших.

Так, у книзі «Соціальна відповідальність бізнесу» Г. Боуен (H. Bowen) описав, як концепція соціальної відповідальності пристосована до бізнесу та які соціально-економічні вигоди можуть виникнути завдяки визнанню важливості соціальних цілей [1].

Ф. Котлер (Ph. Kotler) розглядає корпоративну соціальну відповідальність як вільний вибір на користь зобов'язання підвищувати добробут громади через відповідні підходи до ведення бізнесу, а також надання корпоративних ресурсів [2].

Соціальна відповідальність до початку ХХІ ст. мала близько 70-80 різних значень та понять і отожнювалась із: соціально відповідальним бізнесом, корпоративною соціальною відповідальністю,

благодійністю, соціальною відповідальністю корпорацій тощо, що значно ускладнювало розуміння і трактування цього поняття.

Постановка завдання. Метою статті є науково-теоретичне обґрунтування, аналіз еволюційного становлення корпоративної соціальної відповідальності та основних етапів її розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Як напрямок менеджменту, корпоративна соціальна відповідальність виокремився у 1950-х р. у США. Практика компаній, що може бути позначена як соціально відповідальна, приймала різноманітні форми: пожертвування на благодійність, послуги спільноті, покращення добробуту найманих працівників та популяризація релігійної поведінки.

Протягом ХХ ст. корпоративна соціальна відповідальність стала частиною управління в системі менеджменту підприємств, організацій, корпорацій і отримала подальший розвиток у міжнародних нормативних документах (табл. 1).

Таблиця 1

Ретроспектива становлення та розвитку КСВ

Роки	Історія розвитку. Представники. Періоди
1	2
Етап перший. Становлення. 1920-1950 рр.	
30-40 рр. ХХ ст.	А. Пейдж , «Робота в світі». Основні рубрики: захист навколишнього середовища, трудові права, права споживачів, освіта, захист дітей, корпоративна прозорість
1950 р.	П. Друкер , робота «Практики менеджменту». Розглядав громадську відповідальність як один із восьми ключових чинників для досягнення бізнес-цілей, вказував, що важливо розглядати вплив кожної бізнес-політики і дій на суспільство для управління Ч. Бернард зазначав: «мета корпорації – служити суспільству, а функція керівника – передати цей дух моральності співробітникам»
1953 р.	Г. Боуен , книга «Соціальна відповідальність бізнесмена» – відкрив нову епоху соціальної відповідальності у ХХ ст. Розглядав соціальну відповідальність, соціальний аудит в більш широкому контексті. За визначенням А. Керолла Г. Боуен – «батько корпоративної соціальної відповідальності»
Етап другий. Нові теми КСВ 1960-1970 рр.	
60-ті рр.	К. Девіс порушує тему довгострокових інвестицій від соціальної відповідальності. Автор першим обґрунтував, що проблема соціальної відповідальності повинна розглядатися у широкому контексті. Вводиться словосполучення «КСВ і бізнес-етика», особлива увага концентрується на волонтерстві та добровільності
70-ті рр.	М. Фрідман , дискусії щодо соціальної відповідальності. Наголошував, що «існує одна і тільки одна соціальна відповідальність бізнесу – використовувати свої ресурси і залучати до активностей, спрямованих на підвищення своїх прибутків, настільки довго, наскільки компанія залишається в умовах деяких правил гри, тобто долучатися до відкритої і вільної конкуренції, без обману та махінацій» К. Девіс та Р. Бломстр визначили спрямованість ЛСВ як «обов'язок осіб, приймаючи рішення, вдаватися до таких дій, які будуть спрямовані не тільки на задоволення власних інтересів, а й на захист і примноження суспільного блага» Дж. Мак Гуір зазначав, що «корпорація має не тільки економічні і правові зобов'язання, але й несе повну відповідальність перед суспільством, що виходить за її межі» А. Керолл запропонував трактування КСВ, що припускає «відповідність економічним, правовим, етичним, дискреційним (філантропічним) очікуванням, що пред'являються суспільством організації в даний період». Підхід А. Керолла виокремився в окрему модель, одержав поширення, став визначати межі сучасних досліджень у галузі КСВ

1	2
Етап третій. Зв'язок між КСВ і сталим розвитком 1980-ті рр.	
1987 р.	М. Фрідман , «теорія стейкхолдерів». Всесвітня комісія з питань навколишнього середовища і розвитку опублікувала Звіт Брундтланд «Наше спільне майбутнє», в якому зазначається, що «сталий розвиток – це розвиток, який відповідає потребам сьогодення і не обмежує здатності майбутніх поколінь у задоволенні їх потреб». В цей період особлива увага приділяється прибутковості соціально відповідальних компаній
Четвертий етап. Становлення бізнес-кейсу для КСВ 1990 рр.	
1992 р.	Д. Вуд виділяє три мотиваційні причини: управління охороною навколишнього середовища, управління різноманітними питаннями і стейкхолдерами Декларація Саміту Землі в Ріо-де-Жанейро , збірник рекомендацій «Порядок денний 21». В декларації акцентують увагу на збалансованому трактуванні потреб розвитку з точки зору економічного, екологічного та соціального аспектів
1998 р.	Дж. Елкінгтон , книга «Канібали з вилками: потрібний критерій бізнесу XXI століття». Автор застосовує потрібний критерій, що передбачає рівновагу між економічною, екологічною та соціальною складовими
Етап п'ятий. Інституціоналізація КСВ на національних рівнях, поява міжнародних стандартів. Початок XXI ст.	
Початок XXI ст.	Прийняття стандарту – міжнародне керівництво із соціальної відповідальності ISO 26000, прийняття національних стратегій або державних програм із соціальної відповідальності (Словаччина, Литва), інституціоналізація КСВ на національних рівнях (Великобританія, Данія) Прийнято Зелену книгу «Просування Європейської рамкової комісії задля корпоративної соціальної відповідальності» Розроблений Глобальний Договір ООН На рівні підприємств – розробка програм сталого розвитку і стратегій У 2008 р. створено Центр «Розвиток КСВ» (CSR Ukraine) – експертна організація в Україні, що об'єднує понад 40 великих компаній, спільно з якими вже десять років просуває принципи сталого ведення бізнесу та соціальної відповідальності. Центр щорічно проводить масштабні дослідження з корпоративної соціальної відповідальності, реалізує власні соціальні проекти, надає консультації, проводить семінари та тренінги з КСВ питань та звітів як для приватних компаній, так і для державних органів влади. Є національним партнером CSR Europe (Брюссель, Бельгія) і Всесвітньої бізнес-ради зі сталого розвитку (Женева, Швейцарія). У 2015 р. у м. Брюссель відбувся саміт «Підприємство 2020: майбутнє Європи». Його організатор CSR Europe разом з 45 національними партнерами з різних країн, в тому числі України, показали вплив бізнесу на суспільство та поставили нові завдання щодо розвитку КСВ: питання боротьби зі зміною клімату (конференція, грудень 2015 р.); формування сталих ланцюгів постачання; ініціативи у галузі освіти; нефінансова звітність; зміна бізнес-моделі тощо.

Джерело: узагальнено авторами за матеріалами [3; 4; 5; 6]

Таким чином, процес становлення корпоративної соціальної відповідальності у світі починає свій відлік ще з середини ХХ ст. В Україні історичний аспект становлення є не досить довгим – близько 12–15 років, проте все більше підприємств, організацій і компаній долучаються до соціальної діяльності.

Ключову роль у формуванні й популяризації соціальної відповідальності в Україні відіграє експертна організація Центр «Розвиток КСВ», заснована у 2008 р., метою діяльності якої є впровадження соціальної відповідальності задля системних і якісних змін в Україні. Зазначена організація об'єднує 40 компаній України серед яких: «ЕУ», «Небесна криниця», «Василь Кісіль і Партнери», «Нова пошта», «ДТЕК», «Артеріям», «Оболонь», 1+1 тощо. З них з аграрного сектора: ПАТ «Миронівський хлібопродукт», «Астарта – Київ», агрохолдинг «Мрія», «Монсанто Україна» тощо. Близько 20 компаній виступають партнерами

Центру КСВ в освітніх проектах, а саме: «Ericsson», «Samsung», «Melexis», «Syngenta», «Київстар» та інші. Серед постійних клієнтів компанії з IT, агро, ритейлу, харчові компанії, банки та інші. Основні напрями діяльності Центру «Розвиток КСВ» наведено в табл. 2.

На сьогодні компанії, що ведуть активну діяльність із залучення фінансування та просування своєї продукції на міжнародних ринках, очікують формування стратегічного бачення в галузі ESG та реалізації відповідних проектів.

ESG (англ. environmental, social, governance – «довкілля», «соціальна сфера», «корпоративне управління») – зусилля компанії по кожному з цих напрямів заради сталого розвитку. Ці критерії враховують інвестори та фінансові інститути при прийнятті рішень про інвестиції та кредитування, а також контрагенти та постачальники в межах комерційної діяльності.

Основні напрями діяльності Центру «Розвиток КСВ»

Напря́м	Характеристика
КСВ школа	Інтенсивний тренінг для представників компаній, університетів, громадських організацій та здобувачів вищої освіти, які цікавляться сталим розвитком та корпоративною соціальною відповідальністю. Всього проведено 9 КСВ шкіл, понад 100 компаній та організацій отримали фахівців та фахівчинь, які розуміються на питаннях сталого розвитку.
КСВ аудит	Аналіз політик компаній, які стосуються різних аспектів та принципів соціальної відповідальності, проведення опитування співробітників й співробітниць, підготовка рекомендацій щодо розробки політик і практик соціальної відповідальності з метою покращення КСВ компанії та її рівня відповідальності за наслідки своєї діяльності перед суспільством і довіллям.
Розробка КСВ стратегій	Розробка стратегій із КСВ, рекомендації щодо розробки не для комунікації, а для реальних змін в компанії та відносин компанії зі стейкхолдерами.
Підготовка нефінансового звіту, в тому числі ESG	Допомога компанії у підготовці нефінансового звіту відповідно до міжнародних стандартів, підготовка моделі звітування задля сталості процесів. Підготовка для різних компаній, у тому числі й на міжнародних біржах.
ESG тренінги для керівництва компаній	Спільний україно-англійський тренінг з екологічних, соціальних та управлінських питань, надання глибоких знань про відмінності між ESG та сталим розвитком, ESG та КСВ, ознайомлення з новими трендами та допомога компанії у розробці та покращенні власних ESG-політик.
Аналіз сайту компанії з точки зору сталого розвитку та ESG	CSR Ukraine понад 10 років впроваджує індекс зі сталого розвитку, який в останні роки трансформувався в ESG-індекс. Аналіз індексу відбувається на основі сайтів. Допомога у створенні сайту в контексті сталого розвитку та ESG.
Розробка DEI і GESI стратегій	Допомога у розробці найкращих DEI і GESI стратегій.
Тренінги та аудит з гендерної рівності	Протягом п'яти років CSR Ukraine є лідером у просуванні гендерної рівності: спільно з UNFPA, є ініціаторами Декларації з гендерної рівності та протидії домашнього насильства, проведено ряд досліджень із гендерної рівності, ініційовано перший Індекс «Краще підприємство для родини» (Family-Friendly Index). Проводяться глибокі аудити організацій із гендерної рівності й надаються рекомендації, які пізніше покращують корпоративну культуру та гендерну рівність в компанії.

Джерело: сформовано авторами на основі матеріалів [3]

У сучасному вигляді ESG-принципи вперше сформулював колишній генеральний секретар ООН Кофі Аннан. Він запропонував управлінцям великих світових компаній включити ці принципи до своїх стратегій, насамперед для боротьби зі зміною клімату. Явище стало популярним в останні роки, особливо в країнах Заходу. На початку 2000-х рр. у США налічувалося лише 20 компаній з ESG-рейтингом. До 2020 р. їхня кількість зросла майже до 800 [8].

ESG- принципи:

1. Екологічні принципи – піклування про навколишнє середовище та зменшення збитків, які завдають шкоди екології.

2. Соціальні принципи – відповідальне ставлення до персоналу, постачальників, клієнтів, партнерів та споживачів. Щоб відповідати стандартам, бізнес повинен працювати над якістю й безпечністю умов праці, стежити за гендерним балансом та інвестувати у соціальні проєкти.

3. Управлінські принципи стосуються якості управління компаніями: прозорість звітності, зарплати менеджменту, здорові обставини в офісах, відносини з акціонерами, антикорупційні заходи [7].

З'ясовано, що через тиск інвесторів і банків сучасним компаніям не вигідно мати низький ESG-рейтинг. У 2020 р. компанія EY провела опитування серед інституційних інвесторів. У результаті 98% опитаних заявили, що суворо відстежують ESG-рейтинг компаній, які розглядаються для інвестування.

Відповідно до Forbes до 2035 року бізнесу необхідно буде зосередитися не лише на максимізації прибутків, а й на впливі на навколишнє середовище та суспільство. Серед основних напрямів, які будуть мати подальший розвиток варто виокремити (табл. 3).

Згідно з дослідженням від WTW, все більше компаній пов'язують метрику ESG з винагородою керівництва. За даними провайдера послуг у галузі страхування, британсько-американського консультанта з управління ризиками й страхуванням Willis Towers Watson, компанії все частіше включають метрики ESG до показників ефективності для керівництва. Навіть з політичними викликами у США, компанії поширюють використання метрик ESG у загальних показниках ефективності керівництва. Зокрема, підвищився інтерес до включення кліматичних цілей у плани стимулювання

Таблиця 3

Основні тенденції до 2035 року відповідно до Forbes: майбутнє бізнесу

Тенденції	Характеристика
1. Революція відновлення	Перехід до відновлення та циркулярної економіки, підтримуваний технологічними проривами в біоінженерії, відновлювальному сільському господарстві та уловлюванні вуглецю. Компанії, які це приймуть, зміцнять свою стійкість і залучать еко-свідомих споживачів
2. ESG у центрі уваги ради директорів	Питання ESG будуть керувати корпоративними стратегіями. Реальний прогрес у стійкості та соціальній відповідальності стане необхідністю, а різноманітні ради директорів запропонують нові перспективи
3. Автоматизоване суспільство	Автоматизація та ШІ змінять ринок праці, створюючи високооплачувані робочі місця. Важливо керувати цими змінами, захищати вразливі групи та досліджувати соціальні захисні мережі, такі як універсальний базовий дохід
4. ESG у геополітиці	Фактори ESG впливатимуть на міжнародну торгівлю та розподіл влади. Відповідальне управління буде ключем до безпеки та економічного успіху, враховуючи еволюцію глобальних регуляцій

Джерело: сформовано авторами на основі матеріалів [8]

керівництва. За даними дослідження, майже 45% компаній зі списку S&P 500 в США мають певні кліматичні метрики у своїх планах стимулювання, порівняно з 14% три роки тому. Компанії також повинні готуватися до виконання кліматичних вимог, оскільки набирають чинності законодавчі норми та правила, такі як Corporate Sustainability Reporting Directive ЄС та каліфорнійські кліматичні закони [9].

Ще одним важливим кроком для підвищення екологічної стійкості товарів у ЄС є схвалення нових правил екодизайну та заборону на знищення непроданого одягу та взуття. Європейська Рада офіційно затвердила нові правила щодо сталого розвитку продукції та заборону на знищення непроданого текстилю та взуття. Нові правила спрямовані на покращення екологічних характеристик продукції протягом всього життєвого циклу. Це включає підвищення довговічності, повторне використання, модернізацію, ремонтпридатність, енерго- та ресурсоефективність, використання перероблених матеріалів та зменшення вуглецевого сліду. Особливу увагу приділено новому «Цифровому паспортові продукції», який допоможе споживачам і бізнесу робити обґрунтовані вибори, надаючи інформацію про екологічну стійкість товарів. Також буде створений публічний вебпортал для порівняння даних з цих паспортів. Ці зміни сприятимуть більш відповідальному веденню бізнесу та підтримці сталого розвитку у всьому ЄС [10].

Висновки з проведеного дослідження.

Отже, на основі проведеного аналізу з'ясовано, що розвиток соціальної відповідальності починає свій відлік у середині ХХ століття, як напрямок менеджменту виокремився у 1950-х р. у США. Протягом ХХ ст. корпоративна соціальна відповідальність стала частиною управління в системі менеджменту підприємств, організацій,

корпорацій і набуває все більшої актуальності, адже запроваджується у нормативних документах як обов'язкова компонента ефективного розвитку бізнесу. Корпоративна соціальна відповідальність, тобто ведення такої діяльності, без шкоди майбутнім поколінням, це не тренд одного дня, місяця чи року. Це обов'язок і відповідальність кожної сучасної компанії, яка має намір ефективно функціонувати та працювати на довгострокову перспективу.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Bowen H.R. Social responsibilities of the businessman. New York : Harper&Row, 1953. 276 p.
2. Котлер Ф., Лі Н. Корпоративна соціальна відповідальність : як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства / за ред. Л. Савицька; пер. з англ. С. Яринич. Київ : Вид-во О. Капусти ; Агенція «Стандарт», 2005. 285 с.
3. Центр Розвиток корпоративної соціальної відповідальності : сайт. URL : <http://csr-ukraine.org> (дата звернення: 15.06.2024).
4. Freeman R. E. Strategic Management. A stakeholder approach. Cambridge University Press, 2010. 292 p.
5. Thomas G., Nowak M. Corporate Social Responsibility. A definition // Working Paper. Curtin University of Technology. 2006. № 62. 20 p.
6. Соціальна відповідальність : навч. посіб. / Н.М. Сіренко, Т.І. Лункіна, А.В. Бурковська. Миколаїв : МНАУ, 2021. 216 с.
7. Що таке ESG-принципи і чому компаніям важливо їх дотримуватися. URL: <https://fintechinsider.com.ua/shho-take-esg-prynczypu-i-chomu-kompaniyam-vazhlyvo-yih-dotrymuvatysya/> (дата звернення: 30.06.2024 p.).
8. Forbes : офіційний сайт. URL: <https://forbes.ua/news> (дата звернення : 30.06.2024 p.).
9. ESG для всіх : як бізнесу перейти на бік сталого розвитку. Дія. Бізнес. URL : <https://business.diia.gov.ua/en/cases/sistemizacia-biznes-procesiv/esg-dla-vsih-naviso-ta-ak-biznesu-perejti-na-bik-stalogo-rozvitku> (дата звернення: 30.06.2024 p.).

10. У ЄС підтримали заборону знищення непроданого одягу. *Українська правда*. сайт. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/news/2023/05/15/7161719/> (дата звернення: 30.06.2024 р.).

REFERENCES:

1. Bowen H.R. (1953) Social responsibilities of the busin essman. New York : Harper&Row. 276 p. (in English)
2. Kotler F., Lee N. (2005). Korporatyvna sotsial'na vidpovidal'nist': yak zrobyty yakomoha bil'she dobra dlya vashoyi kompaniyi ta suspil'stva [Corporate social responsibility : how to do as much good as possible for your company and society] / za red. L. Savyts'ka; per. z anhl. S. Yarynych. Kyiv : Vyd-vo O. Kapusty; Ahentsiya «Standart», 285 p. (in Ukrainian)
3. Tsentr Rozvytok korporatyvnoyi sotsial'noyi vidpovidal'nosti : sayt [Center for the Development of Corporate Social Responsibility : website]. Available at : <http://csr-ukraine.org> (accessed: 15 June, 2024). (in Ukrainian)
4. Freeman R.E. (2010) Strategic Management. A stakeholder approach. Cambridge University Press. 292 p. (in English)
5. Thomas G., Nowak M. (2006). Corporate Social Responsibility. A definition // Working Paper. Curtin University of Technology. no. 62. 20 p. (in English)
6. Sotsial'na vidpovidal'nist' : navch. posib. [Social responsibility : education. manual] (2021) / N.M. Sirenko, T.I. Lunkina, A.V. Burkovs'ka. Mykolayiv : MNAU. 216 p. (in Ukrainian)
7. Shcho take ESG-pryntsypy i chomu kompaniyam vazhlyvo yikh dotrymuvatysya [What are ESG principles and why it is important for companies to follow them]. Available at: <https://fintechinsider.com.ua/shho-take-esg-pryncypy-i-chomu-kompaniyam-vazhlyvo-yih-dotrymuvatysya/> (accessed: 30 June, 2024). (in Ukrainian)
8. Forbes : ofitsiynyy sayt [Forbes : official site]. Available at: <https://forbes.ua/news> (accessed: 30 June, 2024). (in Ukrainian)
9. ESG dlya vsikh : yak biznesu pereyty na bik staloho rozvytku. Diya. Biznes [ESG for everyone : how businesses can move towards sustainable development]. Available at: <https://business.dii.gov.ua/en/cases/sistematizacia-biznes-procesiv/esg-dla-vsikh-naviso-ta-ak-biznesu-perejti-na-bik-stalogo-rozvitku> (accessed: 30 June, 2024). (in Ukrainian)
10. U YES pidtrymaly zaboronu znyshchennya neprodanoho odyahu [The ban on the destruction of unsold clothes was supported in the EU.] *Ukrayins'ka pravda*. сайт. Available at: <https://www.eurointegration.com.ua/news/2023/05/15/7161719/> data zvernennya (accessed: 30 June, 2024). (in Ukrainian)

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА І КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА ЗАСАДАХ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

ENSURING THE ECONOMIC SECURITY OF THE ENTERPRISE AND COMPETITIVENESS ON THE BASIS OF INNOVATIVE DEVELOPMENT

У статті досліджуються ключові складові економічної безпеки підприємства, включаючи фінансову, виробничу, маркетингову, інформаційну та кадрову безпеку, а також інноваційні підходи до їх забезпечення. Було визначено, що автоматизація та роботизація виробничих процесів зменшують людський фактор, що призводить до зниження помилок і підвищення точності. Обґрунтовано, що інновації визначають здатність підприємства залишатися конкурентоспроможним і адаптивним до змін ринкових умов. Розвиток нових продуктів і послуг, покращення якості та диференціація продукції, гнучкість і швидкість реагування, а також розширення ринків збуту через розвиток нових каналів дистрибуції і глобалізацію діяльності дозволяють підприємствам зберігати і розширювати ринкові позиції. Використання інноваційних підходів дозволяє підприємствам не тільки захистити свої економічні інтереси, але й забезпечити довгострокове зростання та конкурентоспроможність.

Ключові слова: економічна безпека, інноваційний розвиток, виробничі процеси, адаптивність підприємства, інформаційні технології, конкурентоспроможність підприємства.

The article examines the key components of economic security of the enterprise, including financial, production, marketing, information and personnel security, as well as innovative approaches to their provision. In particular, the introduction of the latest technologies, such as automation, digitalization, the Internet of Things (IoT), 3D printing and energy-efficient technologies, significantly affect the economic security of the enterprise, contributing to increased efficiency, reduced costs and improved product quality. It has been determined that the automation and robotics of production processes reduce the human factor, which leads to a reduction in errors and an increase in accuracy. The use of digital technologies allows for constant monitoring of production processes in real time, which ensures prompt response to any deviations and breakdowns. The introduction of the latest materials and technologies, such as 3D printing, allows you to create more complex and high-quality products, reducing production costs. Innovations in the field of energy efficiency help reduce energy consumption and resource costs, increasing the company's resilience to environmental challenges. It is substantiated that innovations determine the ability of the enterprise to remain competitive and adaptive to changes in market conditions. Development of new products and services, improvement of quality and differentiation of products, flexibility and speed of response, as well as expansion of sales markets through the development of new distribution channels and globalization of activities allow enterprises to maintain and expand market positions. Thus, ensuring the economic security of the enterprise on the basis of innovative development is an extremely important task in the modern world. The use of innovative approaches allows enterprises not only to protect their economic interests, but also to ensure long-term growth and competitiveness. Enterprises that actively implement innovations have more chances to succeed in a dynamic and competitive environment, ensuring stable development and protection from economic threats.

Key words: economic security, innovative development, production processes, enterprise adaptability, information technologies, enterprise competitiveness.

УДК 338.351

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct79-28>

Македон В.В.

д.е.н., професор,
професор кафедри міжнародної економіки
і світових фінансів,
Дніпровський національний університет
імені Олеся Гончара

Стрижоус М.В.

аспірант,
Дніпровський національний університет
імені Олеся Гончара

Makedon Viacheslav

Oles Honchar Dnipro National University

Stryzhous Maksym

Oles Honchar Dnipro National University

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації та інтеграції світової економіки забезпечення економічної безпеки підприємства стає однією з пріоритетних задач для його стабільного функціонування та розвитку. Інноваційний розвиток стає важливим фактором, який дозволяє підприємствам не тільки адаптуватися до нових умов, але й забезпечувати стійке зростання та конкурентоспроможність. Інновації в продуктах, процесах, управлінських підходах та технологіях відкривають нові можливості для підвищення ефективності діяльності підприємства, зменшення витрат та мінімізації ризиків. Розглядаючи інноваційний розвиток як основу для забезпечення економічної безпеки, важливо відзначити, що впровадження інновацій дозволяє підприємствам: зменшити залежність від зовнішніх факторів; підвищити рівень конкурентоспроможності; забезпечити стабільний фінансовий стан; покращити управлінські процеси та знизити витрати.

У зв'язку з цим, дослідження взаємозв'язку між інноваційним розвитком та економічною безпекою

підприємства є надзвичайно актуальним. Воно дозволить не тільки глибше зрозуміти механізми впливу інновацій на безпеку підприємства, але й розробити рекомендації для підприємств щодо ефективного використання інновацій з метою підвищення їх економічної безпеки [12]. Таким чином, дане дослідження сприятиме формуванню нових підходів до управління підприємствами в умовах постійних змін, що забезпечить їх стійкий розвиток та економічну безпеку на довгострокову перспективу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові дослідження в галузі економічної безпеки підприємства акцентують увагу на необхідності комплексного підходу до визначення цього поняття. Вчені, такі як Дячков Д., Потапюк І., Капран І. [3], наголошують на важливості врахування як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, що впливають на економічну безпеку. Вони пропонують використовувати багатофакторні моделі для аналізу ризиків та визначення стратегій їх мінімізації. Інноваційний розвиток є ключовим

елементом сучасних стратегій забезпечення економічної безпеки. Дослідники, такі як Македон В.В., Байлова О.О. [8], Шарко В. [13] підкреслюють роль інновацій у підвищенні конкурентоспроможності підприємств. Вони визначають інновації як процес створення нових продуктів, технологій та бізнес-моделей, що дозволяють підприємствам адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. За даними досліджень Атамас О., Майстер Т. [1], впровадження сучасних інформаційних систем та технологій дозволяє знизити операційні витрати, підвищити точність і швидкість виробничих процесів, а також мінімізувати ризики, пов'язані з людським фактором. Це сприяє підвищенню економічної безпеки підприємства.

Інформаційна безпека є невід'ємною складовою економічної безпеки підприємства в сучасному цифровому середовищі. Впровадження сучасних систем кібербезпеки, за даними досліджень Куницької-Іляш М. [4], забезпечує захист конфіденційної інформації та мінімізує ризики кіберзагроз. Управління ризиками є ключовим аспектом забезпечення економічної безпеки підприємства. Дослідження Огренич Ю., Діброва В. [10] показують, що використання інноваційних підходів, таких як прогнозування на основі великих даних (Big Data) та штучного інтелекту, дозволяє підприємствам ефективніше ідентифікувати та

аналізувати ризики, а також розробляти стратегії їх мінімізації. Огляд літератури показує, що інноваційний розвиток є важливим засобом забезпечення економічної безпеки підприємства і потребує подальшого наукового розгляду.

Постановка завдання. Метою статті є розробка практичних підходів до забезпечення економічної безпеки підприємства на основі інноваційного розвитку.

Завдання дослідження:

– визначити ключові напрямки інноваційного розвитку, що сприяють підвищенню економічної безпеки;

– дослідити вплив автоматизації та цифровізації виробничих процесів на економічну безпеку;

– визначити ефективні стратегії та інструменти для впровадження інноваційних технологій з метою підвищення економічної безпеки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Економічна безпека підприємства є критичним аспектом його стійкого функціонування та розвитку в умовах динамічних ринкових змін і глобалізації, вона відображає здатність підприємства захищати свої інтереси, зберігати стійкість до зовнішніх і внутрішніх загроз та забезпечувати довгострокове стабільне зростання. Економічна безпека підприємства – це стан захищеності його економічних інтересів, який забезпечує стабільне

Таблиця 1

Складові економічної безпеки підприємства в аспекті планового розвитку

Базова складова	Економічна сутність	Формати заходів	Значення для підприємства
1. Фінансова безпека	Забезпечення стабільності та ефективності фінансових потоків. Здатність підприємства до своєчасного виконання фінансових зобов'язань. Резерви та страхові фонди на випадок непередбачених ситуацій.	Фінансове планування, резерви, страхування.	Забезпечує стійкість та незалежність від зовнішніх шоків.
2. Виробнича безпека	Забезпечення безперебійної роботи виробничих процесів. Підтримка оптимального рівня запасів сировини та матеріалів. Контроль якості продукції.	Оптимізація запасів, технічне обслуговування, контроль якості.	Підвищує ефективність виробництва та якість продукції.
3. Маркетингова безпека	Стабільність ринкової позиції підприємства. Здатність адаптуватися до змін ринкових умов. Розвиток нових ринків збуту.	Маркетингові дослідження, реклама, диверсифікація ринків.	Забезпечує конкурентоспроможність та ринкову стабільність.
4. Інформаційна безпека	Захист конфіденційної інформації та даних. Використання сучасних інформаційних технологій для моніторингу та аналізу ситуації.	Кібербезпека, системи захисту даних, моніторинг загроз.	Забезпечує конфіденційність та цілісність даних.
5. Кадрова безпека	Підбір і утримання висококваліфікованих працівників. Розвиток професійних навичок та компетенцій персоналу. Мотиваційні програми та соціальний захист.	Навчання, мотивація, соціальний пакет.	Забезпечує високий рівень продуктивності та задоволеність працівників.
6. Інноваційні підходи	Впровадження новітніх технологій, розвиток інноваційних продуктів і послуг, оптимізація бізнес-процесів, партнерство та співпраця.	Автоматизація, цифровізація, дослідження і розробки, партнерські проекти.	Підвищує адаптивність, ефективність та конкурентоспроможність.

Джерело: сформовано авторами на основі [1; 9]

функціонування, розвиток і конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі, що дає можливість підприємству передбачати, запобігати і мінімізувати вплив негативних факторів та ризиків, що можуть зашкодити його діяльності [2] (табл. 1).

Вплив інновацій на економічну безпеку підприємства може бути розглянутий через призму змін у виробничих процесах, а також підвищення конкурентоспроможності та адаптивності. Інновації у виробничих процесах мають значний вплив на економічну безпеку підприємства і вони сприяють підвищенню ефективності, зниженню витрат і покращенню якості продукції. Ось декілька ключових аспектів, як інновації змінюють виробничі процеси [5; 7]:

1. Автоматизація і роботизація. Автоматизація виробничих процесів дозволяє зменшити людський фактор, що призводить до зниження помилок і підвищення точності. Роботизація виробництва знижує витрати на трудові ресурси і підвищує продуктивність.

2. Цифровізація і інтернет речей (IoT). Використання цифрових технологій і IoT дозволяє здійснювати постійний моніторинг виробничих процесів у режимі реального часу. Це забезпечує оперативне реагування на будь-які відхилення і поломки, мінімізуючи простой і втрати.

3. Впровадження новітніх матеріалів і технологій, таких як 3D-друк, дозволяє створювати більш складні та високоякісні продукти, що у підсумку покращує кінцеву продукцію, але й знижує виробничі витрати.

4. Енергоефективність і стійкість. Інновації у сфері енергоефективності сприяють зниженню енергоспоживання і витрат на ресурси і використання відновлюваних джерел енергії та екологічно чистих технологій підвищує стійкість підприємства до екологічних викликів і вимог.

Інновації є ключовим фактором, що визначає здатність підприємства залишатися конкурентоспроможним і адаптивним до змін ринкових умов. Обґрунтуємо, як інновації впливають на ці аспекти:

1. Розвиток нових продуктів і послуг. Інноваційний підхід до розробки нових продуктів і послуг дозволяє підприємствам задовольняти постійно змінювані потреби споживачів що сприяє збереженню і розширенню ринкових позицій.

2. Покращення якості та диференціація. Інновації дозволяють створювати продукти з унікальними характеристиками і високою якістю, що робить їх привабливими для споживачів. Диференціація продукції допомагає підприємствам виділятися на ринку і зменшувати цінову конкуренцію.

3. Гнучкість і швидкість реагування. Використання інноваційних методів управління, таких як Agile і Lean, підвищує гнучкість підприємства і його здатність швидко реагувати на зміни ринкових

умов, що дозволяє швидко адаптуватися до нових вимог і уникати можливих загроз.

4. Розширення ринків і глобалізація. Інновації сприяють розширенню ринків збуту через розвиток нових каналів дистрибуції і глобалізацію діяльності. Використання цифрових технологій дозволяє підприємствам виходити на міжнародні ринки і конкурувати на глобальному рівні.

Підприємства які активно впроваджують інновації, мають більше шансів на успіх у динамічному і конкурентному середовищі, забезпечуючи собі стабільний розвиток і захищеність від економічних загроз [6].

У сучасному світі, де інформація відіграє важливу роль, впровадження інформаційних систем та технологій стає важливим інструментом забезпечення економічної безпеки, які в реальності дозволяють підприємствам ефективно управляти ресурсами, мінімізувати ризики та підвищувати конкурентоспроможність.

1. Автоматизація бізнес-процесів. Впровадження інформаційних систем, таких як ERP (Enterprise Resource Planning), дозволяє автоматизувати ключові бізнес-процеси, включаючи управління фінансами, виробництвом, логістикою та персоналом. Це знижує ризик людських помилок, підвищує точність даних і забезпечує більш ефективно використання ресурсів.

2. Підвищення прозорості та контроль. Інформаційні системи забезпечують прозорість операційної діяльності підприємства. Вони дозволяють керівництву отримувати доступ до актуальної інформації в режимі реального часу, що сприяє прийняттю обґрунтованих рішень та оперативному реагуванню на зміни. Це допомагає мінімізувати ризики фінансових втрат і зловживань.

3. Управління ризиками. Інформаційні технології дозволяють ефективно ідентифікувати, аналізувати та управляти ризиками. Системи управління ризиками допомагають виявляти потенційні загрози та розробляти стратегії для їх мінімізації.

4. Захист інформації. Кібербезпека є критично важливою для захисту конфіденційної інформації підприємства. Впровадження систем кібербезпеки, таких як брандмауери, системи виявлення вторгнень та шифрування даних, допомагає захистити підприємство від кіберзагроз і забезпечити безпеку даних [14].

Практичні аспекти впровадження інформаційних систем та технологій у забезпеченні економічної безпеки підприємства наведені в таблиці 2.

Впровадження інформаційних систем та технологій є важливим кроком на шляху до забезпечення економічної безпеки підприємства. Вони дозволяють автоматизувати бізнес-процеси, підвищити прозорість та контроль, ефективно управляти ризиками та захищати конфіденційну інформацію.

Практичні аспекти впровадження інформаційних систем та технологій у забезпеченні економічної безпеки підприємства

Аспект	Практична характеристика	Приклад існування	Важливість	Рекомендації використання
1. Вибір відповідних систем	Аналіз потреб підприємства та ринку, проведення тендерів, консультації з експертами.	Вибір ERP-системи, CRM, систем кібербезпеки.	Забезпечує відповідність систем потребам підприємства та підвищує ефективність.	Проводити детальний аналіз та залучати фахівців.
2. Навчання персоналу	Підготовка працівників до використання нових технологій та систем.	Тренінги, семінари, вебінари.	Підвищує ефективність використання систем та знижує ризики помилок.	Організувати регулярне навчання та підтримку.
3. Інтеграція систем	Забезпечення взаємодії між різними інформаційними системами підприємства.	Інтеграція ERP, CRM, SCM.	Підвищує ефективність управління та забезпечує безперебійний обмін даними.	Використовувати інтеграційні платформи та API.
4. Постійний моніторинг та оновлення	Регулярний аудит систем, оновлення програмного забезпечення, впровадження нових технологій.	Аудити, патчі, оновлення, нові функціональні можливості.	Забезпечує безпеку та актуальність систем.	Проводити регулярні перевірки та оновлення.
5. Управління ризиками	Ідентифікація, аналіз та управління ризиками.	Аналіз ринкових умов, фінансових показників, операційної діяльності.	Знижує ризики фінансових втрат та зловживань.	Використовувати системи управління ризиками та розробляти стратегії мінімізації.

Джерело: розроблено авторами

Інноваційний розвиток є ключовим фактором забезпечення економічної безпеки підприємств у сучасному світі. Він дозволяє підприємствам адаптуватися до змін у ринковому середовищі, підвищувати свою конкурентоспроможність та забезпечувати стійке зростання. Визначимо нові і провідні тенденції та напрямки інноваційного розвитку [8; 11]:

1. Однією з ключових тенденцій є цифровізація та автоматизація бізнес-процесів. Використання інформаційних технологій, таких як штучний інтелект, Інтернет речей (IoT) та великі дані (Big Data), дозволяє підприємствам підвищувати ефективність, знижувати витрати та приймати обґрунтовані рішення на основі аналізу даних.

2. Інноваційний розвиток все більше орієнтується на екологічну стійкість. Використання відновлюваних джерел енергії, впровадження енергоефективних технологій та зменшення викидів парникових газів стають важливими напрямками інноваційного розвитку, що не тільки сприяє збереженню навколишнього середовища, але й підвищує економічну безпеку підприємств, знижуючи їх залежність від традиційних енергоресурсів.

3. Сучасні тенденції включають розвиток інновацій у логістиці та управлінні ланцюгами постачання. Використання блокчейн-технологій для забезпечення прозорості та відстеження товарів, впровадження автоматизованих систем складування та доставки дозволяють

підвищити ефективність і знизити ризики порушення постачання.

4. Зростаючий попит на персоналізовані продукти та послуги стимулює інноваційний розвиток у сфері виробництва та маркетингу. Використання 3D-друку, гнучких виробничих систем та аналітики споживчих даних дозволяє підприємствам пропонувати індивідуальні рішення для кожного клієнта.

Можливості для підвищення економічної безпеки підприємства за рахунок інновацій ми визначаємо наступним чином:

– впровадження інноваційних технологій дозволяє підприємствам знижувати операційні витрати та підвищувати продуктивність, що забезпечує стійкість до фінансових ризиків і підвищує економічну безпеку підприємства;

– інновації у сфері енергоефективності та використання відновлюваних джерел енергії зменшують залежність підприємств від коливань цін на енергоресурси що формує стабільність та передбачуваність витрат;

– використання сучасних технологій у виробництві дозволяє підприємствам створювати високоякісні продукти, які відповідають вимогам ринку, що дає можливість зростанню рівня конкурентоспроможності та ринкових позицій підприємства;

– інноваційні системи управління ризиками дозволяють підприємствам ефективно ідентифікувати, оцінювати та управляти ризиками. використання аналітичних інструментів та алгоритмів

машинного навчання допомагає передбачати потенційні загрози та розробляти стратегії їх мінімізації;

– інновації сприяють розширенню ринкових можливостей та диверсифікації діяльності підприємств. використання нових технологій та підходів дозволяє підприємствам виходити на нові ринки та створювати нові джерела доходів, що підвищує їх економічну безпеку.

Забезпечення економічної безпеки підприємства на засадах інноваційного розвитку є надзвичайно важливим завданням у сучасному світі. Використання інноваційних підходів дозволяє підприємствам не тільки захистити свої економічні інтереси, але й забезпечити довгострокове зростання та конкурентоспроможність. Таким чином, підприємства, що інвестують у інновації та впроваджують новітні технології, мають значно більше шансів на успіх та стабільний розвиток в умовах глобалізації та постійних змін.

Висновки з проведеного дослідження. Було визначено, що автоматизація бізнес-процесів за допомогою ERP-систем та інших інформаційних технологій значно підвищує економічну безпеку підприємства. Вона дозволяє знизити ризик людських помилок, підвищити точність даних та забезпечити більш ефективне використання ресурсів, що сприяє зниженню операційних витрат і підвищенню продуктивності, що робить підприємство більш стійким до фінансових ризиків. Дослідження показали, що інформаційні системи сприяють підвищенню прозорості операційної діяльності підприємства. Завдяки доступу до актуальної інформації в режимі реального часу керівництво може приймати обґрунтовані рішення та оперативно реагувати на зміни і дає можливість мінімізувати ризики фінансових втрат і зловживань, що підвищує економічну безпеку підприємства. Було обґрунтовано, що саме впровадження інформаційних технологій дозволяє підприємствам ефективно ідентифікувати, аналізувати та управляти ризиками. Системи управління ризиками допомагають виявляти потенційні загрози та розробляти стратегії для їх мінімізації, що включає аналіз ринкових умов, фінансових показників та операційної діяльності, що забезпечує зниження ризиків фінансових втрат і підвищує стійкість підприємства.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Атамас О.П., Майстер Т.М. Удосконалення системи управління інформаційною складовою фінансово-економічної безпеки підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 8. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-04-02>.
2. Гринкевич С., Когут М., Станкевич М. Еволюція теоретичних концепцій економічної безпеки під-

приємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № (50). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-70>

3. Дячков Д., Потапюк І., Капран І. Економічна безпека в системі стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. № 24. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-7>

4. Куницька-Іляш М. В. Фінансова безпека стратегічних галузей національної економіки: змістова декомпозиція та витоки методології аналізування. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 1 (302). С. 195–200. DOI: <https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2022-302-1-33>

5. Кургузенкова Л.А. Економічна безпека підприємства: сутність та чинники формування її відповідного рівня. *Економіка та суспільство*. 2015. Вип. 1. С. 31–34. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/1_ukr/06.pdf

6. Македон В.В. Дослідження процесів забезпечення соціальної відповідальності у провідних моделях корпоративного управління. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: Економічні науки*. Вип. 126. Харків : ХНТУСГ, 2012. С. 198–206.

7. Македон В.В. Розвиток системи стратегічного менеджменту міжнародних компаній на засадах крос-функціонального підходу. *European Journal of Management Issues*. № 31(3). С. 177–188. DOI: <https://doi.org/10.15421/192315>

8. Македон В.В., Байлова О.О. Планування і організація впровадження цифрових технологій в діяльність промислових підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2023. Випуск 47. С. 16–26. DOI: [10.32999/ksu2307-8030/2023-47-3](https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2023-47-3)

9. Македон В.В., Валіков В.П., Рябик Г.Є. Розвиток світового ринку ділових інтелектуальних послуг під впливом економіки 4.0. *Нобелівський вісник*. 2019. № 1. С. 59–72. DOI: [10.32342/2616-3853-2019-2-12-7](https://doi.org/10.32342/2616-3853-2019-2-12-7)

10. Огренич Ю., Діброва В. Економічна безпека промислових підприємств в Україні: стан, проблеми та напрями покращення. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. № 15. С. 180–191. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.22>

11. Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю., Ткаченко Є.В. Модель інтегральної оцінки економічної безпеки підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 3(65). С. 56–65. URL: [http://www.evd-journal.org/download/2021/3\(65\)/04-Piletska.pdf](http://www.evd-journal.org/download/2021/3(65)/04-Piletska.pdf)

12. Сосновська І. М. Поняття та значення економічної безпеки виробничо-господарської діяльності підприємств. *Ефективна економіка*. 2015. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4303>

13. Шарко В.В. Маркетингово-логістичний підхід у формуванні економічної безпеки виробничих систем. Соціально-трудова та економічні пріоритети розвитку виробничих систем у прискорені евоінтеграції: монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. В.М. Нижника. Хмельницький : ХНУ. 2019. С. 243–276.

14. Makedon V., Valikov V., Kurinnaya I., Koshlyak E. Strategic innovative development of the enterprises: theory and methodology, *Scientific journal Economics and finance*. 2019. Issue 2. P. 52–62.

REFERENCES:

1. Atamas, O.P., Mayster, T.M. (2023). Udoslennennya systemy upravlinnya informatsiynoyu skladovoyu finansovo-ekonomichnoyi bezpeky pidpryyemstva [Improvement of the management system of the information component of the financial and economic security of the enterprise]. *Problemy suchasnykh transformatsiy. Seriya: ekonomika ta upravlinnya*, № 8. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-04-02> (in Ukrainian)
2. Hrynkevych, S., Kohut, M., Stankevych, M. (2023). Evolyutsiya teoretychnykh kontseptsiy ekonomichnoyi bezpeky pidpryyemstva [Evolution of theoretical concepts of economic security of the enterprise]. *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-70> (in Ukrainian)
3. Diachkov, D. V., Potapiuk, I. P., & Kapran, I. V. (2021). Ekonomichna bezpeka v systemi stratehichnoho upravlinnia pidpryyemstvom [Economic security in the enterprise strategic management system]. *Ekonomika i suspil'stvo*, vol. 24. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-7> (in Ukrainian).
4. Kunycjka-Iljash, M.V. (2022). Finansova bezpeka stratehichnykh haluzei natsionalnoi ekonomiky: zmistova dekompozycja ta vytyky metodolohichnoho analizu [Financial security of strategic branches of the national economy: substantive decomposition and sources of analysis methodology]. *Biuletyn Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 1, pp. 195–200. DOI: 10.31891/2307-5740-2022-302-1-33 (in Ukrainian)
5. Kurguzenkova, L.A. (2015). Ekonomichna bezpeka pidpryyemstva: sutnist ta chynnyky formuvannya yii vidpovidnoho ravnia [Economic security of company: essence and formational factors of correspond level]. *Economy and society*, vol. 1, pp. 31–34. Available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/1_ukr/06.pdf (in Ukrainian)
6. Makedon, V.V. (2012). Doslidzhennya protsesiv zabezpechennya sotsial'noyi vidpovidal'nosti u providnykh modelyakh korporatyvnoho upravlinnya [Research on processes of ensuring social responsibility in leading models of corporate governance]. *Visnyk Kharkivs'koho natsional'noho tekhnichnoho universytetu sil's'koho hospodarstva: Ekonomichni nauky*. vol. 126. Kharkiv: KHNTUS·H, 198–206. (in Ukrainian)
7. Makedon V.V. (2023) Rozvytok systemy stratehichnoho menedzhmentu mizhnarodnykh kompaniy na zasadakh kros-funktsional'noho pidkhodu [Development of the Strategic Management System of International Companies on the Basis of Cross-functional Approach]. *European Journal of Management Issues*, vol. 31(3), pp. 177–187. doi:10.15421/192315. (in Ukrainian)
8. Makedon V.V., Bailova O.O. (2023). Planning and organizing the implementation of digital technologies in the activities of industrial enterprises. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series "Economic Sciences"*, Issue vol. 47, pp. 16–26. DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2023-47-3. (in Ukrainian)
9. Makedon V.V., Valikov V.P., Ryabyk G.E. (2019) Rozvytok svitovoho rynku dilovykh intelektual'nykh posluh pid vplyvom ekonomiky 4.0 [Development of the world market of business intellectual services under the influence of economy 4.0]. *Nobel Herald*, no. 1, pp. 59–72. DOI: 10.32342/2616-3853-2019-2-12-7. (in Ukrainian)
10. Ohrenych, YU., Dibrova V. (2023). Ekonomichna bezpeka promyslovykh pidpryyemstv v Ukraini: stan, problemy ta napryamky pokrashchennya [Economic security of industrial enterprises in Ukraine: state, problems and directions for improvement]. *Tavriys'kyy naukovyy visnyk. Seriya: Ekonomika*. vol. 15, pp. 180–191. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.22>. (in Ukrainian)
11. Piletska, S.T., Korytko, T.Yu., Tkachenko, Ye. V. (2021). Model intehralnoi otsinky ekonomichnoi bezpeky pidpryyemstva [A Model of Integrated Assessment of the Enterprise Economic Security]. *Economic Herald of Donbass*, no. 3(65), pp. 56–65. Available at: [http://www.evd-journal.org/download/2021/3\(65\)/04-Piletska.pdf](http://www.evd-journal.org/download/2021/3(65)/04-Piletska.pdf) (in Ukrainian)
12. Sosnovska, I.N. (2015). Poniattia ta znachennia ekonomichnoi bezpeky vyrobnycho-hospodarskoi diialnosti pidpryyemstv [The concept and importance of economic security of production and economic activity of enterprises]. *Efficient economy*, no. 9. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4303> (in Ukrainian)
13. Sharko, V.V. (2019). Marketynhovo-lohistychnyi pidkhid u formuvanni ekonomichnoi bezpeky vyrobnychykh system. Sotsialno-trudovi ta ekonomichni priorityety rozvytku vyrobnychykh system u pryskoreni yevointehratsii: monohrafiia / za nauk. red. d-ra ekon. nauk, prof. V.M. Nyzhnyka. Khmelnytskyi : KhNU. (in Ukrainian)
14. Makedon V., Valikov V., Kurinnaya I., Koshlyak E. (2019). Strategic innovative development of the enterprises: theory and methodology, *Scientific journal Economics and finance*, issue 2, pp. 52–62. (in English)

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ В КОНТЕКСТІ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНИМ СЕРЕДОВИЩЕМ ПІДПРИЄМСТВА

DEVELOPMENT OF A DIGITALIZATION STRATEGY IN THE CONTEXT OF OPTIMIZING THE MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE INFORMATION ENVIRONMENT

Стаття присвячена розробці рамкової стратегії діджиталізації, яка оптимізує управління інформаційним середовищем підприємства. Для цього поетапно розкриваються пов'язані управлінські аспекти. Визначення цілей та завдань діджиталізації – це етап, що передбачає чітке формулювання того, що компанія прагне досягти. Вибір відповідних технологій та інструментів – це ключовий етап, який включає ідентифікацію та впровадження тих цифрових рішень, які найкраще відповідають потребам і цілям компанії. Оцінка ресурсів та інвестицій – це етап розробки стратегії діджиталізації, який означає детальний аналіз та планування необхідних для успішного впровадження цифрових технологій ресурсів. Останній етап – складання плану впровадження діджиталізації, в якому визначається послідовність дій, встановлюються часові рамки та призначаються відповідальні особи.

Ключові слова: управління, інформаційне середовище, діджиталізація, стратегія, оптимізація.

The article is devoted to the development of a digitalization framework strategy that optimizes the management of an enterprise's information environment. For this purpose, the related managerial aspects are revealed in stages. Defining the goals and objectives of digitalization is the first stage of the enterprise's digital transformation process, which involves a clear statement of what the company seeks to achieve through the introduction of digital technologies. Specific goals and objectives of digitalization should be defined so that digitalization is aimed at the real needs of the business and the market. The goals and objectives of the digitalization strategy must be realistic and achievable. Choosing the right technologies and tools is a key step that includes identifying and implementing those digital solutions that best meet the company's needs and goals. It is important to determine which technologies can improve the efficiency of operational processes. Information security is a critical aspect of technology selection. Selecting the right technologies also includes assessing their compatibility with existing enterprise systems, integration capabilities, and scalability for future growth. Assessment of resources and investments is a stage in the development of a digitalization strategy, which means a detailed analysis and planning of all the necessary resources for the successful implementation of digital technologies. Proper allocation and management of resources allows achieving goals and minimizing risks. At this stage, the timing of the digitalization project is assessed, critical stages and deadlines are identified. Potential risks that may arise during the implementation of digitalization are also analyzed and mitigation measures are developed. The last stage is to draw up a digitalization implementation plan. The plan describes in detail all the necessary steps for the successful implementation of enterprise digitalization of information environment. It defines the sequence of actions, sets time frames for each stage, and appoints persons responsible for the tasks.

Key words: management, information environment, digitalization, strategy, optimizing.

УДК 005.6

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure79-29>

Орехова А.І.

д.е.н., професор,
завідувач кафедри менеджменту
імені професора Л.І. Михайлової,
Сумський національний аграрний
університет

Харченко В.В.

аспірант спеціальності 073 «Менеджмент»,
Сумський національний аграрний
університет

Oriekhova Alvin

Sumy National Agrarian University

Kharchenko Viacheslav

Sumy National Agrarian University

Постановка проблеми. У сучасному світі, де інформаційні технології відіграють ключову роль в забезпеченні конкурентоспроможності, підприємства змушені адаптувати свої стратегії управління, аби максимально ефективно використовувати цифрові інструменти і платформи. Цифрова трансформація є не лише технічним оновленням, але й глибокою зміною бізнес-моделей, управлінських процесів та культури організації. Вона вимагає інтеграції новітніх технологій у всі аспекти діяльності підприємства. Це дозволяє створювати нові можливості для росту, підвищувати ефективність операцій та знижувати витрати.

Одним з ключових напрямів діджиталізації є оптимізація управління інформаційним середовищем підприємства. Адже ефективне управління інформаційними потоками стає критично важливим в умовах постійного збільшення обсягу даних, які генеруються як внутрішніми процесами, так і зовнішніми взаємодіями. Інформаційне середовище охоплює всі дані, знання та інформаційні

ресурси, які використовуються для прийняття рішень на різних рівнях організації. Таким чином, стратегія діджиталізації має на меті забезпечити інтегровану та скоординовану систему управління цими ресурсами, а тому є критично важливою і потребує наукового висвітлення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Волянська-Савчук Л.В., Руднева В.Ю., Радішевська В.В. у своїй публікації справедливо зазначають, що жодна сучасна компанія не може вижити в довгостроковій перспективі без розробки стратегії цифрової трансформації [1, с. 42], під якою авторами розуміється діджиталізація.

Науковим питанням, пов'язаним із управлінням діджиталізацією, присвячено багато праць. Зокрема в роботах Гусевої О.Ю. і Легомінової С.В. [2]; Кіляр О., Романів А., Слотюк А. та Мидло Б. [4]; Чайкіної А.О. і Залуги Ю.М. [7]; Чкан А.С., Кириченко Н.В. та Касай П.Г. [9] аналізується власне сама діджиталізація в ракурсі її впливу на оптимізацію бізнес-процесів.

В той же час роботи Зінченко І.Г. та Лавданської О.В. [3]; Паршиної О.А., Паршина Ю.І. та Савченко Ю.В. [6]; Череп А., Воронкової В. та Череп О. [8] фокусуються на проблемах впровадження діджиталізації в розрізі секторів або економіки в цілому, в т. ч. світової. Заслугує особливої уваги робота Лігоненко Л.О., Хріпко А.В. та Доманського А.О. [5], які, використовуючи великий статистичний матеріал, найближче підходять до формулювання стратегії діджиталізації. Натомість, прикладні аспекти розробки такої стратегії й особливо їх вплив на оптимізацію управління інформаційним середовищем компаній в цих та інших наукових джерелах висвітлені недостатньо. Цим і зумовлений наш науковий інтерес.

Формулювання цілей статті. Метою статті є розробка рамкової стратегії діджиталізації, яка оптимізує управління інформаційним середовищем підприємства. Завданням статті є послідовне і поетапне дослідження управлінських аспектів, пов'язаних із метою.

Виклад основного матеріалу дослідження. Перш ніж розробляти стратегію діджиталізації проводиться інвентаризація існуючої інформаційної інфраструктури. Такий крок дозволяє виявити слабкі місця, визначити потенційні ризики та можливості для вдосконалення. Тобто встановлюються концептуальні засади, що мають бути враховані при розробці стратегії діджиталізації управління інформаційним середовищем підприємства. Результати інвентаризації забезпечують розуміння поточного стану та напрямів, які потребують уваги для досягнення максимального ефекту від нових технологій.

Як показало опитування, відсутність стратегії діджиталізації займає третє місце серед найважливіших проблем впровадження діджиталізації. Це обумовлює доцільність систематизації підходів до її розробки [5, с. 23]. Тому розробка стратегії діджиталізації, як і будь-якій іншій системній управлінській захід, повинна складатися з наступних етапів.

1. Визначення цілей та завдань діджиталізації. Визначення цілей та завдань діджиталізації – це фундаментальний етап процесу цифрової трансформації підприємства, що передбачає чітке формулювання того, що компанія прагне досягти за допомогою впровадження цифрових технологій. Цей процес починається з деталізованого визначення поточних бізнес-цілей підприємства та розуміння того, як діджиталізація може сприяти їх досягненню. Цілі діджиталізації можуть бути різноманітними і залежать від специфіки бізнесу: підвищення ефективності операційних процесів, зниження витрат, поліпшення обслуговування клієнтів, збільшення швидкості виходу на ринок з новими продуктами, а також зміцнення конкурентоспроможності. Для кожної з цих цілей необхідно

визначити конкретні показники, які дозволять оцінити досягнення поставлених завдань.

Окрім загальних бізнес-цілей на цьому етапі, потрібно також визначити конкретні завдання діджиталізації. Це можуть бути такі завдання, як автоматизація рутинних процесів, впровадження нових інформаційних систем, інтеграція існуючих систем для забезпечення безперервного обміну даними, впровадження засобів аналітики для прийняття обґрунтованих рішень, або ж розробка нових цифрових продуктів чи послуг.

При визначенні цілей та завдань діджиталізації необхідно враховувати не лише внутрішні потреби підприємства, але й зовнішні чинники. Наприклад, зміни на ринку, поведінку клієнтів, технологічні тренди та конкурентне середовище. Тобто розробити стратегію так, щоб діджиталізація була спрямована на реальні потреби бізнесу та ринку. Ті підприємства [7, с. 130], які визначили вектор діджиталізації своєї діяльності та розробили стратегію, отримують нові конкурентні переваги та посилюють свої ринкові позиції.

Важливим аспектом є також залучення ключових стейкхолдерів у процес визначення цілей і завдань діджиталізації. Це можуть бути керівники підрозділів, IT-фахівці, маркетологи та інші працівники, чия діяльність безпосередньо впливає на реалізацію діджиталізації. Їхній внесок допомагає забезпечити всебічний підхід та врахувати всі аспекти бізнесу. Крім того, визначені цілі та завдання повинні бути реалістичними та досяжними.

2. Вибір відповідних технологій та інструментів. Вибір відповідних технологій та інструментів – це ключовий етап, який включає ідентифікацію та впровадження тих цифрових рішень, які найкраще відповідають потребам і цілям компанії. Ефективність процесу діджиталізації [9, с. 62] безпосередньо залежить від ефективності та комплексності інструментарію та інформаційних технологій, які застосовуються на практиці для оптимізації кожного бізнес-процесу на підприємстві. Тож вибір відповідних технологій та інструментів починається з глибокого аналізу існуючих бізнес-процесів, особливостей інформаційного середовища, а також вимог ринку та клієнтів.

Перш за все, важливо визначити, які саме технології здатні покращити ефективність операційних процесів. Це можуть бути системи управління ресурсами підприємства (ERP), які забезпечують інтеграцію всіх аспектів діяльності компанії, від виробництва до фінансів та управління людськими ресурсами. Також доцільним може бути впровадження систем управління відносинами з клієнтами (CRM), що дозволяють оптимізувати процеси продажу, маркетингу та обслуговування клієнтів, забезпечуючи кращу взаємодію з ними та підвищуючи рівень задоволеності.

Ще одним важливим аспектом є вибір технологій для аналітики та обробки даних. Великі дані (BigData) та інструменти бізнес-аналітики дозволяють збирати, зберігати та аналізувати великі обсяги даних, що допомагає приймати обґрунтовані рішення на основі реальних даних і їх трендів. Штучний інтелект та машинне навчання можуть автоматизувати аналіз даних та забезпечити передбачувані моделі, що допомагають виявляти нові можливості та оптимізувати бізнес-процеси. Крім того [8, с. 202], використання штучного інтелекту дозволяє автоматизувати рутинні завдання, управляти великими обсягами даних та робити швидше та точніше прийняття рішень.

Важливо також врахувати потребу в хмарних технологіях. Адаптація застосування хмарних платформ дозволяє знизити витрати на апаратне забезпечення, забезпечити гнучкість та масштабованість ресурсів, а також спростити доступ до інформації для співробітників незалежно від їхнього місцезнаходження. Хмарні платформи прискорюють розробку додатків, робочих процесів, інтеграцію даних, а також дозволяють розширити можливості аналітики [2, с. 33]. Хмарні рішення можуть включати інфраструктуру як послугу (IaaS), платформу як послугу (PaaS) та програмне забезпечення як послугу (SaaS).

Інтернет речей (IoT) також є важливою технологією, яка може бути використана для збору та обробки даних з різних пристроїв і сенсорів. Вона дозволяє оптимізувати виробничі процеси, покращити моніторинг обладнання, підняти на новий рівень управління запасами та багато іншого. Необхідно відзначити [6, с. 170], що технологія Інтернету речей поширена на споживчому ринку як в сфері виробництва, так і в сфері комерції, а, отже, вона має значні переваги перед іншими технологіями. IoT-технології забезпечують зв'язок між фізичними об'єктами та інформаційними системами, створюючи інтелектуальні мережі, що сприяють більш ефективному управлінню інформаційним середовищем.

Безпека інформації є ще одним критично важливим аспектом вибору технологій. Підприємства повинні забезпечити захист своїх даних від кіберзагроз. Тому необхідно вибирати технології, які включають моніторинг мережевої активності, засоби шифрування, багатофакторну аутентифікацію та регулярні аудити безпеки. Такі технології допомагають запобігти витокам даних і кібератакам, забезпечуючи надійність та безпеку інформаційного середовища.

Вибір відповідних технологій також включає оцінку їхньої сумісності з існуючими системами підприємства, можливість інтеграції та масштабованість для майбутнього розвитку. Важливо, щоб нові технології легко інтегрувалися в поточну інфраструктуру, не створюючи зайвих проблем і

не вимагаючи значних змін у процесах. Крім того, вибір технологій та інструментів повинен враховувати людський фактор. Співробітники підприємства повинні мати можливість швидко навчитися використовувати нові технології та інструменти, тому варто обирати рішення з інтуїтивно зрозумілим інтерфейсом і надавати необхідне навчання та підтримку.

3. Оцінка ресурсів та інвестицій. Оцінка ресурсів та інвестицій означає детальний аналіз та планування всіх необхідних ресурсів для успішного впровадження цифрових технологій – фінансових, людських, матеріальних та технічних. Це один з ключових етапів розробки стратегії діджиталізації, адже саме правильний розподіл і управління ресурсами дозволяє досягти поставлених цілей та мінімізувати ризики.

Перш за все, важливо провести фінансовий аналіз, щоб визначити необхідний бюджет для діджиталізації. Бюджет включає в себе витрати на придбання та впровадження нових технологій, а також на навчання персоналу та інші пов'язані витрати. Розрахунок бюджету повинен бути детальним і враховувати не тільки початкові витрати, але й подальші витрати на підтримку та обслуговування нових систем. Необхідно також передбачити резервні кошти на випадок непередбачених витрат або затримок у реалізації проекту.

Людські ресурси є не менш важливим аспектом. Їх оцінка включає визначення необхідної кількості та кваліфікації співробітників, які будуть залучені до процесу діджиталізації. Це можуть бути як внутрішні спеціалісти підприємства, так і залучені зовнішні експерти або консультанти. Важливо оцінити, чи достатньо поточних знань та навичок у персоналу для роботи з новими технологіями, і за необхідності, спланувати програми навчання та підвищення кваліфікації.

Матеріальні ресурси дають підстави для оцінки наявності і стану існуючої інфраструктури – серверів, комп'ютерів, мережевого обладнання та іншого апаратного забезпечення. Важливо визначити, чи потребує існуюча інфраструктура оновлення або розширення для підтримки нових технологій. Це передбачає модернізацію обладнання, придбання додаткових серверів або підключення до хмарних сервісів. Технічні ресурси включають програмне забезпечення, системи управління, бази даних та інші інструменти, необхідні для впровадження діджиталізації. Важливо провести аудит існуючих технічних рішень та визначити, які з них можна інтегрувати в оновлене інформаційне середовище, а які потребують заміни. Оцінка технічних ресурсів також має враховувати визначення необхідних засобів кібербезпеки для захисту даних та систем.

Окрім прямих витрат та ресурсів, необхідно також врахувати часові інвестиції. Це означає

оцінку термінів реалізації проекту діджиталізації управління інформаційним середовищем, визначення критичних етапів та дедлайнів. При цьому корисно буде скласти реалістичний графік, який враховує можливі затримки та ризики.

Нарешті, оцінка ресурсів та інвестицій повинна включати аналіз ризиків. Потрібно визначити потенційні ризики, які можуть виникнути під час впровадження діджиталізації, та розробити плани щодо їхнього пом'якшення. Це може включати технічні ризики, фінансові ризики, ризики, пов'язані з людським фактором. На сьогоднішній день, коли діджиталізація впроваджується в умовах дії воєнного стану, враховуватися мають прямі і непрямі військовий ризики. До перших відносять шкоду життю і здоров'ю людини, а також майнові втрати внаслідок бойових дій. До других – логістичні складнощі, дефіцит ресурсів (в т. ч. людських через вимушену міграцію), руйнацію попиту і клієнтської бази тощо.

4. *План впровадження з чіткими етапами та термінами.* План впровадження з чіткими етапами та термінами є структурованим документом, який детально описує всі необхідні кроки для успішного здійснення діджиталізації підприємства. Це документ, який визначає послідовність дій, встановлює часові рамки для кожного етапу та визначає відповідальних осіб за виконання завдань. Створення такого плану є ключовим для забезпечення контрольованого і організованого процесу впровадження цифрових технологій.

Спочатку у плані визначаються загальні цілі та очікувані результати діджиталізації управління інформаційним середовищем. На основі цих цілей формулюються конкретні завдання, які необхідно виконати. Кожне завдання розбивається на етапи, що допомагає забезпечити поетапне досягнення поставлених цілей і полегшує контроль за виконанням плану. Кожен етап впровадження детально описується, включаючи необхідні дії, ресурси та очікувані результати. Для кожного етапу визначаються терміни початку і завершення, що допомагає чітко планувати час і уникати затримок. Терміни повинні бути реалістичними та враховувати ризики і надзвичайні обставини.

Аналіз компаній, що пройшли процес діджиталізації свого виробництва та впровадили цифрові технології, свідчить про те, що термін впровадження діджитал-технологій не перевищує 3–5 років, це вказує на високу динамічність процесів зміни технічних та інноваційних можливостей [4, с. 717].

Важливо також визначити відповідальних осіб за кожен етап або завдання. Це може бути окремий співробітник, група фахівців або зовнішній консультант. Призначення відповідальних осіб допомагає забезпечити чітку координацію дій та підвищує відповідальність за виконання завдань.

Крім того, план впровадження має включати механізми контролю і звітності, щоб регулярно відстежувати прогрес, оцінювати результати та вносити необхідні корективи в разі відхилень від плану. Регулярний моніторинг та звітність допомагають своєчасно виявляти проблеми та оперативно їх вирішувати.

План також повинен враховувати потребу в навчанні персоналу. Впровадження нових технологій зазвичай вимагає додаткового навчання для співробітників, щоб вони могли ефективно використовувати нові інструменти та системи. Навчання може проводитися як внутрішніми силами підприємства, так і із залученням зовнішніх фахівців.

Окрім цього, важливо включити в план заходи з управління змінами, оскільки «процес діджиталізації стимулює зміни в бізнес-середовищі» [3, с. 36]. Крім того, діджиталізація часто вимагає змін в самій організаційній структурі підприємства. Тому необхідно розробити стратегію управління змінами, яка допоможе мінімізувати опір співробітників та забезпечити успішну адаптацію до нових умов.

Висновки з проведеного дослідження. Розробка стратегії діджиталізації в контексті оптимізації управління інформаційним середовищем підприємства є комплексним і багатограним процесом, який вимагає глибокого розуміння бізнес-процесів, технологічних можливостей та потреб ринку. Впровадження такої стратегії дозволяє підприємствам підвищити ефективність управління, покращити взаємодію між підрозділами, забезпечити захист інформаційних ресурсів та створити додаткову вартість для клієнтів. Це, в свою чергу, забезпечує стійкий розвиток і конкурентоспроможність підприємства у довгостроковій перспективі.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Волянська-Савчук Л.В., Руднева В.Ю., Радішевська В.В. Діджиталізація як потужний чинник забезпечення високої конкурентоспроможності підприємства. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки.* 2023. Вип. 68. С. 38–45.
2. Гусева О.Ю., Легомінова С.В. Діджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2018. № 1. С. 33–39.
3. Зінченко І.Г., Лавданська О.В. Сучасні технології оцінювання ефективності діджиталізації. *Вісник Черкаського державного технологічного університету. Серія: Технічні науки.* 2022. № 2. С. 34–42.
4. Кіляр О., Романів А., Слотюк А., Мидло Б. Діджиталізація, як інструмент управління підприємством. *Соціально-економічні проблеми і держава.* 2021. Вип. 2. С. 715–721.
5. Лігоненко Л.О., Хріпко А.В., Доманський А.О. Зміст та механізм формування стратегії діджиталіза-

ції в бізнес-організаціях. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2018. № 22(2). С. 20–24.

6. Паршина О.А., Паршин Ю.І., Савченко Ю.В. Економічна безпека в умовах діджиталізації: сучасний стан та перспективи розвитку інформаційного суспільства. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2019. № 2. С. 167–174.

7. Чайкіна А.О., Залуга Ю.М. Особливості управління діджиталізацією підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 71. С. 128–133.

8. Череп А., Воронкова В., Череп О. Вплив глобальних трендів діджиталізації на сучасний економічний розвиток: нові можливості та виклики. *Humanities studies*. 2023. Вип. 17. С. 200–208.

9. Чкан А.С., Кириченко Н.В., Касай П.Г. Діджиталізація бізнес-процесів як базис забезпечення ефективного менеджменту сучасного підприємства. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2021. Т. 26, Вип. 3. С. 60–66.

REFERENCES:

1. Volianska-Savchuk L.V., Rudnieva V.Yu. and Radishevskaya V.V. (2023) Didzhytalizatsiia yak potuzhnyi chynnyk zabezpechennia vysokoi konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Digitalization as a powerful factor in ensuring high competitiveness of an enterprise]. *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky – Collection of scientific papers of Cherkasy State Technological University. Series: Economic sciences*, vol. 68, pp. 38–45.

2. Husieva O.Yu. and Lehominova S.V. (2018) Didzhytalizatsiia – yak instrument udoskonalennia biznes-protsesiv, yikh optymizatsiia [Digitalization as a tool for improving business processes and optimizing them]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes – Economics. Management. Business*, vol. 1, pp. 33–39.

3. Zinchenko I.H. and Lavdanska O.V. (2022) Suchasni tekhnolohii otsiniuvannia efektyvnosti didzhytalizatsii [Modern technologies for assessing the effectiveness of digitalization]. *Visnyk Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Serii:*

Tekhnichni nauky – Bulletin of Cherkasy State Technological University. Series: Technical sciences, vol. 2, pp. 34–42.

4. Kiliar O., Romaniv A., Slotiuk A. and Mydlo B. (2021) Didzhytalizatsiia, yak instrument upravlinnia pidpriemstvom [Digitalization as a tool for enterprise management]. *Sotsialno-ekonomichni problemy derzhava – Socio-economic problems and the state*, vol. 2, pp. 715–721.

5. Lihonenko L.O., Khripko A.V. and Domanskyi A.O. (2018) Zmist ta mekhanizm formuvannia stratehii didzhytalizatsii v biznes-orhanizatsiiakh [Content and mechanism of digitalization strategy formation in business organizations]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka" – International scientific journal "Inter-science"*, vol. 22(2), pp. 20–24.

6. Parshyna O.A., Parshyn Yu.I. and Savchenko Yu.V. (2019) Ekonomichna bezpeka v umovakh didzhytalizatsii: suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku informatsiinoho suspilstva [Economic security in the context of digitalization: current status and prospects for the development of the information society]. *Naukovyi visnyk Dnipropetrovskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav – Scientific Bulletin of Dnipropetrovsk State University of Internal Affairs*, vol. 2, pp. 167–174.

7. Chaikina A.O. and Zaluha Yu.M. (2021) Osoblyvosti upravlinnia didzhytalizatsiieiu pidpriemstva [Features of enterprise digitalization management]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies*, vol. 71, pp. 128–133.

8. Cherep A., Voronkova V. and Cherep O. (2023) Vplyv hlobalnykh trendiv didzhytalizatsii na suchasnyi ekonomichni rozvytok: novi mozhlyvosti ta vyklyky [Impact of global digitalization trends on modern economic development: new opportunities and challenges]. *Humanities studies*, vol. 17, pp. 200–208.

9. Chkan A.S., Kyrychenko N.V. and Kasai P.H. (2021) Didzhytalizatsiia biznes-protsesiv yak bazys zabezpechennia efektyvnoho menedzhmentu suchasnoho pidpriemstva [Digitalization of business processes as a basis for ensuring effective management of a modern enterprise]. *Visnyk Odeskohonatsionalno-houniversytetu. Serii: Ekonomika – Bulletin of Odesa National University. Series: Economics*, vol. 26, iss. 3, pp. 60–66.

БЕЗПЕКО-ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ В РЕАЛІЗАЦІЇ ІНФРАСТРУКТУРНИХ ПРОЄКТІВ

SAFETY-ORIENTED RESOURCE MANAGEMENT IN THE IMPLEMENTATION OF INFRASTRUCTURE PROJECTS

УДК 004.424

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure79-30>**Содома Р.І.**¹к.е.н., доцент кафедри права
та менеджментуЛьвівський державний університет
безпеки життєдіяльності**Павук І.В.**²аспірант кафедри права
та менеджментуЛьвівський державний університет
безпеки життєдіяльності**Кобилкін Д.С.**³к.т.н., доцент кафедри права
та менеджментуЛьвівський державний університет
безпеки життєдіяльності**Sodoma Ruslana**

Lviv State University of Life Safety

Pavuk Ihor

Lviv State University of Life Safety

Kobylkin Dmytro

Lviv State University of Life Safety

Метою статті є дослідження безпеко-орієнтованого управління ресурсами в реалізації інфраструктурних проєктів. Виокремлено основні вимоги сучасного розвитку інфраструктурних проєктів та можливі форми фінансування враховуючи складність проєкту. На основі дослідження статистичних матеріалів проаналізовано процес фінансування інфраструктурних проєктів за період 2023–2024 років. Детально приділено увагу загальним доходам і видаткам громад. Проведено SWOT-аналіз інфраструктурних проєктів. Запропоновано схему організації проєктного фінансування інфраструктурних проєктів, що дозволяє здійснити прогноз усіх можливих варіантів розвитку інфраструктурних проєктів, а також розглянуто етапи впровадження інфраструктурних проєктів.

Ключові слова: безпеко-орієнтоване управління, інфраструктурні проєкти, проєктна компанія, ресурси, доходи та видатки, ризики, фінансування проєктів.

The purpose of the article is to research safety-oriented resource management in the implementation of infrastructure projects. The main requirements of the modern development of infrastructure projects and possible forms of financing, taking into account the complexity of the project, are highlighted. Ukraine has a high level of investment attractiveness due to its favorable geographical location, which modernization of infrastructure, compared to the leading countries of the world, is relevant in Ukraine. However, some spheres and regions of Ukraine have a very low level of infrastructure development or its complete absence. This is explained by the fact that the implementation of infrastructure projects in Ukraine is a rather risky process. Safety-oriented management is inherent in large infrastructure projects, the life cycle of the product's use reaches decades. For example, the construction project of an airport, a stadium, an oil depot goes back several decades. In project management, the priority is to focus on value and safety. New approaches to project safety management differ from risk management and quality management. Based on the study of statistical materials, the process of financing infrastructure projects for the period of 2023–2024 was analyzed. Attention is paid in detail to the total income and expenses of communities. The economic development of the state is directly related to the financing of infrastructure projects aimed at modernization and restoration, taking into account modern Ukrainian realities. The purpose of this study is to improve the process of managing the efficiency of infrastructure projects in the post-war period with its practical application. Assessing the current state of security-oriented resource management in the implementation of infrastructure projects determines the relevance of the study and its necessity in wartime conditions. A SWOT analysis of infrastructure projects was conducted. The scheme of the organization of project financing of infrastructure projects is proposed, which makes it possible to forecast all possible options for the development of infrastructure projects, as well as the stages of implementation of infrastructure projects are considered.

Key words: safety-oriented management, infrastructure projects, project company, resources, income and expenses, risks, project financing.

Постановка проблеми. Україна має високий рівень інвестиційної привабливості завдяки своєму вигідному географічному розташуванню, яке усучаснення інфраструктури, порівняно з провідними державами світу, в Україні є актуальним. Проте, деякі сфери і регіони України мають дуже низький рівень розвитку інфраструктури або її повну відсутність. Це пояснюється тим, що реалізація інфраструктурних проєктів в Україні є досить ризикованим процесом.

Безпеко-орієнтоване управління притаманне великим інфраструктурним проєктам, життєвий цикл використання продукту якого сягає десятиліть [6]. Так наприклад проєкт будівництва аеропорту, стадіону, нафтобази сягає кількох десятиліть.

В управлінні проєктами пріоритетним є орієнтації на цінність, на безпеку. Нові підходи в управлінні безпекою проєкту відрізняються від управління ризиками та управління якістю.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

В проєктному менеджменті не обійтися без управління безпекою в проєктах, з метою уникнення ризиків. В управлінні проєктами розглядають ризик як небажану подію, тому управління ризиками здійснюється лише протягом життєвого циклу проєкту, адже ризик негативно впливає на успіх самого проєкту. Праці наукової школи О. Зачка описують цифровізацію процесів управління інфраструктурними проєктами у сфері безпеки, критерії для інтелектуального формування команд проєкту в системі, орієнтованій на безпеку [7; 8]. Фокус досліджень П. Кантос, М. Гумбай-Алберт, Х. Маудос, присвячених вивченню наслідків інвестування в інфраструктуру, поступово змістився з прямого ефекту випуску на просторовий ефект стимулювання потоку факторів виробництва [4].

Такі висновки підтверджуються дослідженням М.Г. Борна, який встановив, що розвиток

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5020-6440>² ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-7109-2110>³ ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2848-3572>

громадської інфраструктури може мати негативні просторові ефекти [3, с. 386]. Громадська інфраструктура виконує координуючу функцію, об'єднуючи багато регіонів в єдину систему за допомогою матеріальних і нематеріальних ресурсів. Регіони з швидшим зростанням стимулюють розвиток регіонів з повільнішим зростанням.

В дослідженні Т. Палей [9, с. 170] значна увага приділяється впливу інфраструктури на конкурентоспроможність, а саме покращення та підвищення національної конкурентоспроможності завдяки ефективному управлінні інфраструктурою.

Багато аспектів недостатньо досліджені та залишаються на стадії розгляду, що потребує детального аналізу та обґрунтування доцільності безпеко-орієнтованого управління ресурсами в реалізації інфраструктурних проєктів.

Постановка завдання. Економічний розвиток держави безпосередньо пов'язаний з фінансуванням інфраструктурних проєктів спрямованих на модернізацію та відновлення враховуючи сучасні українські реалії. Метою даного дослідження є удосконалення процесу ефективності управління інфраструктурними проєктами післявоєнного періоду з практичним його застосуванням. Оцінити сучасний стан безпеко-орієнтованого управління ресурсами в реалізації інфраструктурних проєктів зумовлює актуальність дослідження та його необхідність в умовах війни.

Методи досліджень. Для дослідження безпеко-орієнтованого управління ресурсами в реалізації інфраструктурних проєктів використано методи порівняння, аналізу та узагальнення, графічний та табличний методи, які передбачають проведення систематизації і наочне подання інформації, отриманої внаслідок збору даних.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління безпекою в проєкті – система дій, спрямованих на встановлення, забезпечення і підтримку необхідного рівня безпеки проєкту в процесі його розробки, обґрунтування, реалізації, завершення проєкту та стадії експлуатації продукту проєкту, що включає всі роботи, які належать до загальної функції управління, визначають політику безпеки, завдання та відповідальність і реалізують їх такими засобами, як планування безпеки, контроль та вдосконалення в межах системи забезпечення безпеки [2, с. 53].

Розвиток інфраструктурних проєктів має важливе значення для економічного зростання та соціального добробуту країни. В Україні спостерігається значний розвиток науки, техніки, інформаційних технологій та методів управління. Цифрова трансформація веде до суттєвих змін у політичних і економічних процесах, суспільних взаємодіях і перспективах майбутнього. Цифрові технології стимулюють громадянську активність і впливають на міжнародний імідж державита та реалізацію

інфраструктурних проєктів. Проаналізуємо сильні, слабкі сторони, можливості та загрози інфраструктурних проєктів (рис. 1).

Інфраструктура є критично важливою для підтримки економіки, оскільки створює необхідні умови для ведення бізнесу, впливає на якість життя громадян, забезпечуючи доступ до освіти, охорони здоров'я. Наявність розвиненої інфраструктури може залучити інвестиції, сприяти створенню робочих місць, підвищуючи загальний рівень соціальної справедливості.

Нові можливості завдяки цифровізації для покращення соціально-економічного стану країни. Для ефективного використання цього потенціалу важливо удосконалити цифрову інфраструктуру, інвестувати в розвиток цифрових технологій та підготовку фахівців, здатних адаптуватися до нових умов праці. Потрібно також створювати надійні механізми захисту даних та кібербезпеки. Крім того, потрібно розробляти політику, яка сприятиме інноваціям та підтримці технологічних стартапів, забезпечуючи рівний доступ до цифрових ресурсів для всіх верств населення. Етапи впровадження рис. 2.

Дотримання послідовності цих етапів у проєкті є необхідною умовою ефективності розподіл і перерозподіл фінансових ресурсів для прийняття правильного управлінського рішення щодо інфраструктурних проєктів з метою забезпечення соціально-економічної та ІТ розвитку в цілому [11].

Держава відіграє важливу роль у створенні інфраструктури. Широке розуміння інфраструктури передбачає необхідність розвитку кластерів, які об'єднують дослідницько-розвідувальні центри, лабораторії, інкубатори, акселератори, навчальні заклади, венчурні фонди, інноваційні команди, технологічний бізнес і промисловість.

Ефективне управління цифровізацією інфраструктурних проєктів сприяє інноваційності та потребує врахування стійкості системи при виборі компонентів і параметрів управління.

Для вирішення складних соціально-економічних завдань вони залучають творчих та перспективних громадян, які мають реальні ідеї проєктів для їх подальшої реалізації. Аналогія може допомогти визначити потенційні можливості для розвитку [12]. За допомогою ІТ відбувається зміна підходів до реалізації перспективних проєктів [11].

Висока ймовірність виникнення ризику змушує партнерів шукати способи зменшення його впливу на реалізацію проєкту, тобто вони прагнуть обмежити вплив ризиків. Заходи для нейтралізації ризиків включають: підвищення вартості проєкту, диверсифікацію, страхування, детальну розробку проєкту, застосування продуманої маркетингової стратегії та вибір найкращих способів фінансування. Організація проєктного фінансування зображено на рис. 3.



Рис. 1. SWOT-аналіз інфраструктурних проєктів

Джерело: власна розробка

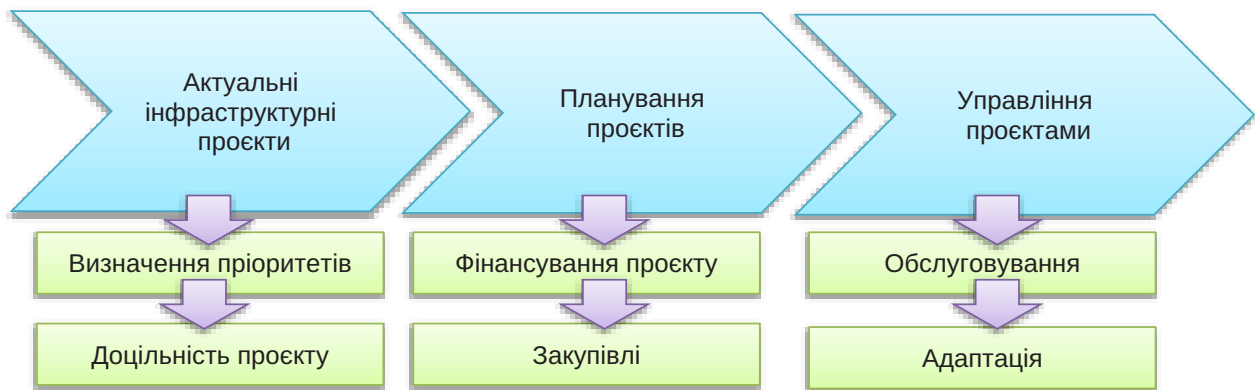


Рис. 2. Етапи впровадження інфраструктурних проєктів

Джерело: власна розробка

Ефективність проєкту та управління ризиками знижується, якщо одна зі сторін бере на себе надто мало або надто багато ризиків. Публічно-приватне партнерство дає державному та приватному секторам унікальну можливість розподілити ризики при реалізації інфраструктурного проєкту, забезпечуючи взаємну підтримку для гарантування вигод і переваг для обох сторін.

Розподіл ризиків між державним і приватним партнерами є суттєвою перевагою реалізації інфраструктурних проєктів на засадах ППП, оскільки

робить його більш захищеним, порівняно зі стандартними формами реалізації таких проєктів. У найбільш загальному вигляді виділяють такі види ризиків інфраструктурних проєктів [1, с. 101]:

- ризики стосуються створення проєктної документації, можливих затримок у виконанні проєкту в заплановані терміни та інших подібних аспектів.

- Ризики невиконання зобов'язань – це ймовірність того, що створений об'єкт не зможе надавати послуги відповідної якості в задані терміни.

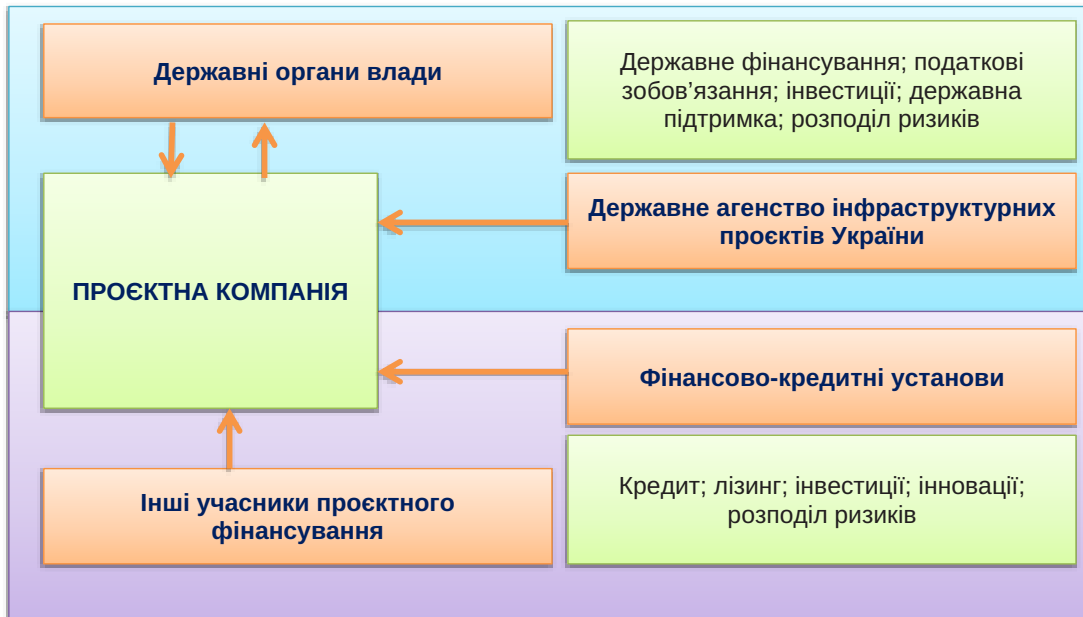


Рис. 3. Схема організації проектного фінансування інфраструктурних проєктів

Джерело: власна розробка

– Фінансові ризики пов'язані з надійністю джерел фінансування, залучених для реалізації проєкту, а також з обмеженнями, які можуть виникати як під час фінансового закриття угоди, так і протягом усього життєвого циклу проєкту. Такі ризики можуть призвести до зростання вартості проєкту, що може вплинути на його життєздатність.

– Політичні та законодавчі ризики включають зміну пріоритетів у соціально-економічній політиці на державному або муніципальному рівні, бюрократію та корупцію в органах державної влади, а також зміни нормативно-правової бази (зміни в податковому законодавстві, правилах ведення бізнесу, обмеження на ціноутворення тощо).

Для фінансування інфраструктурних проєктів можуть бути залучені кошти з державних і місцевих бюджетів, керованих центральними та місцевими органами влади. Особливо важливу роль у цьому відіграє бюджет розвитку, який є частиною спеціального фонду міського бюджету. На рис. 4 продемонстровано загальний обсяг видатків та доходів громад. Складовою частиною бюджету міста є спрямування коштів на реалізацію інвестиційних проєктів.

Досягнення ефективного соціально-економічного розвитку регіонів залежить від рівня їх фінансового забезпечення, яке базується на доходах місцевих бюджетів [10].

Бюджетні кошти спрямовуються на фінансування інфраструктурного проєкту який має стратегічне значення.

Для можливості втілення інфраструктурних проєктів, житлово-комунальне господарство співпрацюючи зі Світовим Банком, Європейським

інвестиційним банком отримав фінансування близько 288 мільйони USD у 2023 році та 204 мільйони USD у 2024 році. Соціальний сектор для відбудови шкіл, закладів дошкільної освіти, закладів охорони здоров'я у 19 областях України отримав фінансування 148,8 мільйони USD у 2023 році та 217 мільйони USD у 2024 році, що на 68,2 мільйони USD більше, а ніж за попередній рік. Фінансування доріг, мостів, залізниці, портів, на комунальний транспорт у 2024 році знизилося на 748 мільйони USD.

Окрім міжнародних донорів, інфраструктурні проєкти також можуть фінансуватися вітчизняними донорами на конкурсній основі. Сучасні інноваційні підходи до реалізації інфраструктурних проєктів дозволяють розробляти довгострокові стратегії залучення інвестицій та покращувати якість послуг.

Недоліки в управлінні фінансовими ресурсами існують протягом усього життєвого циклу, але найбільш помітні та впливові під час визначення пріоритетів, оцінки та відбору проєктів. Планування інфраструктурних проєктів та управління їх активами спрямоване на підвищення стійкості всієї системи. Впровадження довгострокових планів інфраструктурних проєктів та пріоритетних програм стійкості протягом життєвого циклу інфраструктури. Інвестиції в стійкість за своєю суттю є ризикованими, а доступ до фінансування важкодоступний. Проте, покращення фінансування управлінських ініціатив, які можуть значно вплинути на ефективне виконання інфраструктурних проєктів, забезпечить створення готових до реалізації проєктів.

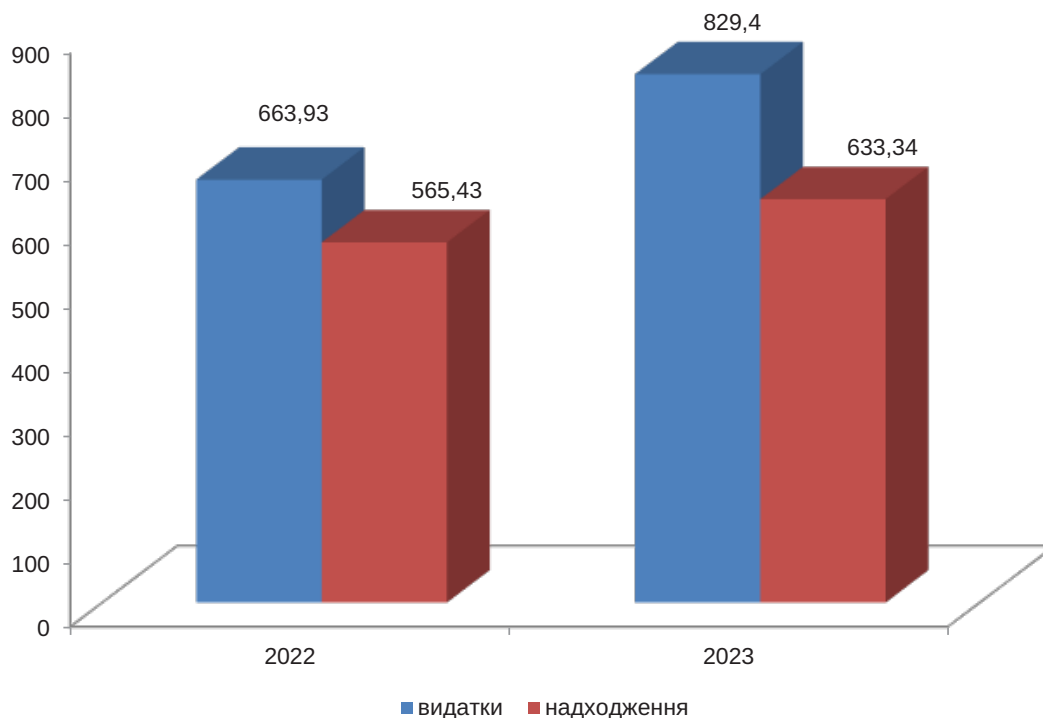


Рис. 4. Загальні доходи і видатки громад.

Джерело: власна розробка на основі [5]

Таблиця 1

Фінансування інфраструктурних проєктів 2023–2024 рр.

Роки	Сектор	Кількість інвестиційних проєктів	Кількість об'єктів	Профінансовано (млн USD)
2023	Транспорт (дороги, мости, залізниця, порти, комунальний транспорт)	124	500	1600
	Житлово-комунальне господарство (водопостачання, водовідведення, тепlopостачання)	12	159	288
	Соціальний сектор (школи, заклади дошкільної освіти, заклади охорони здоров'я)	5	333	148,8
2024	Транспорт (дороги, мости, залізниця, порти, комунальний транспорт)	124	300	852
	Житлово-комунальне господарство (водопостачання, водовідведення, тепlopостачання)	11	190	204
	Соціальний сектор (школи, заклади дошкільної освіти, заклади охорони здоров'я)	5	228	217

Джерело: власна розробка на основі [5]

Висновки з проведеного дослідження.

Управління інфраструктурними проєктами є складним і багатоаспектним завданням, що вимагає злагодженої роботи в напрямках стратегічного планування, для визначення цілей проєкту, ризик-менеджменту для визначення потенційних загроз та розробки ефективних стратегій для їх мінімізації, фінансового менеджменту, для залучення різних джерел фінансування та інноваційних фінансових інструментів для підвищення фінансової стійкості проєктів, нормативного регулювання, для забезпечення дотримання стандартів якості,

безпеки та екологічної відповідальності протягом усього проєкту та взаємодії зі стейкхолдерами для адаптації проєктних рішень до потреб зацікавлених сторін. Кожен із цих аспектів робить вагомий внесок в успішність проєкту та потребує ретельного опрацювання на всіх етапах його реалізації.

Управління інфраструктурними проєктами є складним і багатоаспектним завданням, що вимагає злагодженої роботи в напрямках стратегічного планування, для визначення цілей проєкту, ризик-менеджменту для визначення потенційних загроз та розробки ефективних стратегій для їх мінімізації,

фінансового менеджменту, для залучення різних джерел фінансування та інноваційних фінансових інструментів для підвищення фінансової стійкості проєктів, нормативного регулювання, для забезпечення дотримання стандартів якості, безпеки та екологічної відповідальності протягом усього проєкту та взаємодії зі стейкхолдерами для адаптації проєктних рішень до потреб зацікавлених сторін. Кожен із цих аспектів робить вагомий внесок в успішність проєкту та потребує ретельного опрацювання на всіх етапах його реалізації.

Головною метою управління інфраструктурними проєктами є не тільки створення інфраструктури, але й підвищення якості життя населення. Ефективне управління проєктами вимагає постійного вдосконалення підходів, інструментів і методів, які базуються на сучасних технологіях та іноземному досвіді.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Залознова Ю., Петрова І, Трушкіна Н. Класифікація форм державно-приватного партнерства: узагальнення зарубіжного та вітчизняного досвіду. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2016. № 3. С. 88–105.
2. Zachko O.B. Методологічний базис безпеко-орієнтованого управління проєктами розвитку складних систем. *Управління розвитком складних систем*. 2015. № 23 (1), 51 – 55
3. Boarnet M.G. Spillovers and Locational Effects of Public Infrastructure. *Journal of Regional Science*. 1998. Vol. 38. P. 381–400.
4. Cantos, P., Gumbau-Albert, M. and Maudos, J. Transport infrastructures, spillover effects and regional growth: Evidence of the Spanish case. *Transport Economics*, vol. 25, pp. 25–50. URL: https://www.researchgate.net/publication/46446579_Transport_infrastructures_and_regional_growth_evidence_of_the_Spanish_case (дата звернення: 25.05.2024).
5. Detsentralizatsiya vladi. URL: <http://decentralization.gov.ua> (дата звернення: 25.05.2024).
6. Kendrick T. Identifying and Managing Project Risk. *AMACOM*, 2003. P. 354
7. Kobylkin D., Zachko O., Popovych V., Burak N., Golovaty R., Wolff C. Models for Changes Management in Infrastructure Projects. *ITPM 2020*. Available at: <https://www.semanticscholar.org/paper/Models-for-Changes-Management-in-Infrastructure-Kobylkin-Zachko/9e91a135c4533e7cc58fd18ded3e81a49d9295d9#related-papers>. (дата звернення: 25.05.2024).
8. Kovalchuk N., Zachko O., Kovalchuk O., Kobylkin D. Project Management of the Information System for the Selection of Project Teams. *Proceedings of the IEEE International Conference on Intelligent Data Acquisition and Advanced Computing Systems: Technology and Applications, IDAACS, 2023*, pp. 1054–1057.
9. Palei T. Assessing the Impact of Infrastructure on Economic Growth and Global Competitiveness. *Procedia Economics and Finance*. 2015. Vol. 23. P. 168–175.

10. Sodoma R., Dubynetska P., Kupchak M., Lesyk L., Podzizei O., Zhuk M.. Financial decentralization of territorial communities in the context of the implementation of international experience. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. Vol 6, No 41. 2021, pp. 100–111. DOI: 10.18371/fcaptr.v6i41.251406 (дата звернення: 27.05.2024).

11. Sodoma R., Kobylkin D., Pavuk I.. Project-oriented management of digitization of socio-economic development of territorial communities. *Proceedings of the 4th International Workshop IT Project Management (ITPM 2023)*. Warsaw 2023. P. 36–46.

12. Sodoma R., Lesyk L., Hryshchuk A., Dubynetska P., Shmatkovska T.. Innovative development of rural territories and agriculture in Ukraine. *Scientific Papers Series "Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development"*. Volume 22, Issue 4/2022.

REFERENCES:

1. Zaloznova Yu., Petrova I., Trushkina N. (2016) Klasyfikatsiya form derzhavno-privatnoho partnerstva: uzahal'nennya zarubizhnoho ta vitchyznyanoho dosvidu [Classification of forms of public-private partnership: generalization of foreign and domestic experience]. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, no. 3, pp. 88–105.
2. Zachko O.B. (2015) Metodolohichnyy bazys bezpeko-oriyentovanoho upravlinnya proektamy rozvytku skladnykh system [Methodological basis of safety-oriented management of development projects of complex systems]. *Management of the development of complex systems*, no. 23 (1), pp. 51–55.
3. Boarnet M.G. (1998) Spillovers and Locational Effects of Public Infrastructure. *Journal of Regional Science*, vol. 38, pp. 381–400.
4. Cantos, P., Gumbau-Albert, M. and Maudos, J. Transport infrastructures, spillover effects and regional growth: Evidence of the Spanish case. *Transport Economics*, vol. 25, pp. 25–50. Available at: https://www.researchgate.net/publication/46446579_Transport_infrastructures_and_regional_growth_evidence_of_the_Spanish_case (accessed May 25, 2024).
5. Detsentralizatsiya vladi. URL: <http://decentralization.gov.ua> (accessed May 25, 2024).
6. Kendrick T. (2003) Identifying and Managing Project Risk. *AMACOM*. P. 354.
7. Kobylkin D., Zachko O., Popovych V., Burak N., Golovaty R., Wolff C. (2020) Models for Changes Management in Infrastructure Projects. *ITPM 2020*. Available at: <https://www.semanticscholar.org/paper/Models-for-Changes-Management-in-Infrastructure-Kobylkin-Zachko/9e91a135c4533e7cc58fd18ded3e81a49d9295d9#related-papers>. (accessed May 25, 2024).
8. Kovalchuk N., Zachko O., Kovalchuk O., Kobylkin D. (2023) Project Management of the Information System for the Selection of Project Teams. *Proceedings of the IEEE International Conference on Intelligent Data Acquisition and Advanced Computing Systems: Technology and Applications, IDAACS, 2023*, pp. 1054–1057.
9. Palei T. (2015) Assessing the Impact of Infrastructure on Economic Growth and Global Competitiveness. *Procedia Economics and Finance*, vol. 23, pp. 168–175.

10. Sodoma R., Dubynetska P., Kupchak M., Lesyk L., Podzizei O., Zhuk M. (2021) Financial decentralization of territorial communities in the context of the implementation of international experience. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, vol 6, no. 41, pp. 100–111. DOI:10.18371/fcaptr.v6i41.251406(accessed May 27, 2024).

11. Sodoma R., Kobylkin D., Pavuk I. (2023) Project-oriented management of digitization of socio-economic

development of territorial communities. *Proceedings of the 4th International Workshop IT Project Management (ITPM 2023)*. Warsaw 2023. P. 36–46.

12. Sodoma R., Lesyk L., Hryshchuk A., Dubynetska P., Shmatkovska T. (2022) Innovative development of rural territories and agriculture in Ukraine. *Scientific Papers Series "Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development"*. Volume 22, Issue 4/2022.

РОЗДІЛ 9. МАРКЕТИНГ

КОМПЛЕКСНЕ ОЦІНЮВАННЯ МАРКЕТИНГОВОГО КОМПЛЕКСУ ПІДПРИЄМСТВА АГРАРНОЇ СФЕРИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ГЛОБАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ

EVALUATION OF THE MARKETING COMPLEX OF AN AGRARIAN ENTERPRISE IN CONDITIONS OF DIGITIZATION AND GLOBALIZATION OF BUSINESS

У статті досліджено питання формування та комплексної оцінки маркетингового комплексу аграрних підприємств як з позиції підвищення їх ефективності на локальному ринку, так і в контексті підвищення їх конкурентоспроможності на глобальному рівні. Ситуація в аграрному бізнесі суттєво ускладнена тим, що сільськогосподарські підприємства здебільшого неспроможні швидко реагувати на несприятливі зовнішні виклики шляхом оптимізації виробничої структури і утримувати поточний рівень фінансово-економічної ефективності діяльності під час кризових явищ глобального масштабу. Визначено, що оцінювання маркетингового комплексу має здійснюватися за кожним елементом комплексу маркетингу, та на їх основі визначатися інтегральний показник ефективності маркетинг-мікс підприємства. Обґрунтовано, що розвиток аграрних підприємств можливо завдяки ефективному маркетинговому комплексу та використанні інноваційних методів, підходів, та цифрових технологій, які дадуть змогу переструктуруватися під новітні умови ведення бізнесу.

Ключові слова: маркетинговий комплекс, маркетингова діяльність, аграрний бізнес, оцінювання маркетингового комплексу, аграрний маркетинг, цифрові технології, цифровий маркетинг, глобалізація.

The article examines the issue of formation and comprehensive assessment of the marketing complex of agricultural enterprises both from the standpoint of increasing their efficiency on the local market, and in the context of increasing their competitiveness at the global level. The situation in agrarian business is significantly complicated by the fact that agricultural enterprises are mostly unable to quickly respond to adverse external challenges by optimizing the production structure and maintain the current level of financial and economic efficiency during global crisis events. The authors identified the main problems that agricultural producers had to face during the war: complicated logistics, a decrease in the purchasing power of the population, restrictions on the operation of agro-food markets, and in some regions, the closure of sales points for a while. Such conditions of operation revealed for the agrarian business its instability and vulnerability to uncertainties in the implementation of activities. Therefore, the development of agrarian enterprises is possible thanks to an effective marketing complex and the use of innovative methods, approaches, and digital technologies that will make it possible to reformat to the latest business conditions. Methodical approaches to the comprehensive assessment of the elements of the marketing complex of the enterprise based on the determination of the integral indicator of the effectiveness of marketing activities are analyzed. It has been proven that an enterprise can have a high indicator of the effectiveness of marketing activities, but this does not mean that it can stop there, because the agricultural market is a rather unstable environment and a stable position in the market today may be occupied by competitors tomorrow. Therefore, a list of measures is proposed in order to maintain a high level of effective marketing complex. It is well-founded that the introduction of digital technologies and tools in marketing activities brings many advantages to agricultural business. These benefits include improving the quality of products, improving communication with consumers, improving the image of the company, optimizing prices, and transparency of the company's internal and external processes. The use of digital tools will also help increase the competitive status of an agricultural enterprise and create a mechanism for implementing parity business conditions.

Key words: marketing complex, marketing activity, agricultural business, evaluation of marketing complex, agricultural marketing, digital technologies, digital marketing, globalization.

УДК 338.2

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct79-31>

Макарова В.В.

д.е.н., професор,
професор кафедри маркетингу
та логістики,
Сумський національний аграрний
університет

Устік Т.В.

д.е.н., професор,
професор кафедри маркетингу
та логістики,
Сумський національний аграрний
університет

Устік Д.В.

аспірант,
Сумський національний аграрний
університет

Makarova Viktoriia

Sumy National Agrarian University

Ustik Tetiana

Sumy National Agrarian University

Ustik Dmytro

Sumy National Agrarian University

Постановка проблеми. Формування маркетингового комплексу підприємства аграрної сфери передбачає розробку стратегії і тактики маркетингу, що охоплює такі складові, як товар, ціна, продуктові лінії, дистрибуцію та рекламу. Маркетингова діяльність має наповнюватися не тільки різними заходами, а й чітко координуватись, плануватись та оцінюватись. Сьогодні багато компаній віддають перевагу цифровому маркетингу через ряд переваг, таких як економія коштів і часу, доступність і гнучкість. Але в сільськогосподарському секторі все ще

залишається багато власників агробізнесу та фермерів, що не розуміються на тонкощах цифрового маркетингу та технологій для продажу своєї продукції, що є необхідним для виживання в жорстких умовах конкуренції та глобалізації бізнесу.

Аналіз основних досліджень і публікацій.

Питання формування та оцінювання маркетингового комплексу аграрних підприємств детально досліджувалися науковцями Багорка М.О., Варварова А.С., Ільченко Т.В., Устік Т.В. та ін. Про перспективність цифрового маркетингу

в агробізнесі наголошують в своїх дослідженнях Каліна І.І., Кобернюк С.О., Карпенко В.Л., Лошенюк І.М., Семенда О.В., Семенда Д.К., Рябчик А.В. та ін. Незважаючи на достатній інтерес науковців до даної тематики, сучасні наукові наробітки не повною мірою відображають вплив діджиталізації, військового стану та глобалізації на ефективність маркетингової діяльності підприємств аграрного сектору.

Постановка завдання. Метою даної статті є дослідження науково-методичних підходів до оцінювання ефективності маркетингового комплексу аграрних підприємств, обґрунтування використання цифрових технологій та інструментів цифрового маркетингу для підвищення ефективності їх маркетингової діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Маркетингова діяльність є важливим аспектом для аграрного підприємства з кількох причин. По-перше, допомагає знайти покупців, залучити їх увагу та знайти нові ринки збуту. Це особливо важливо для аграрного підприємства, яке може бути залежним від одного або декількох головних покупців. По-друге, розвиває та посилює конкурентоспроможність завдяки активному дослідженню потреб споживачів і ринкових умов. Це дозволяє підприємству розробляти продукти та послуги, які відповідають потребам ринку. По-третє, маркетингова діяльність забезпечує ефективну комунікацію з покупцями, що дозволяє аграрному підприємству зберігати і підвищувати лояльність клієнтів. Це може бути здійснено за допомогою реклами, промо-акцій та інших інструментів маркетингу. По-четверте, маркетингова діяльність допомагає аграрному підприємству збільшувати прибуток

шляхом збільшення обсягів продажу та зниження витрат.

Маркетинговий комплекс є фундаментальною основою всієї системи аграрного маркетингу, а управління цим кластером є ключовим викликом для успіху на ринку. Водночас слід пам'ятати, що система управління маркетинговим комплексом не є універсальною для всіх підприємств. Тому, щоб бути попереду конкурентів, необхідно шукати нові, більш оптимальні підходи до аналізу та вдосконалення інтегрованої системи аграрного маркетингу на підприємстві. Принципи маркетингу, орієнтованого на покупця, повинні реалізовуватися через механізм впровадження маркетингового управління, оскільки реалізація всіх стратегічних маркетингових цілей можлива тоді, коли система маркетингу працює як сукупність маркетингових інструментів.

Процес формування системи маркетинг мікс є складним і базується на таких принципах (рис. 1).

Кожна аграрна компанія повинна сформулювати свій власний ефективний кластер, враховуючи різні фактори, такі як характеристики продукту, тип ринку, життєвий цикл продукту та обрану маркетингову стратегію. Безумовно, всі ці фактори повинні бути враховані при формуванні цієї системи в компанії. Використання концепції маркетинг-мікс в маркетингово-орієнтованій діяльності фірми допомагає у формулюванні її програм і алгоритмів, сприяючи досягненню цілей відповідно до місії організації.

Модель комплексу маркетингу є ключовим елементом будь-якої маркетингової системи. Узагальнення основних елементів інтегрованої маркетингової системи підприємства наведено на рис. 2.

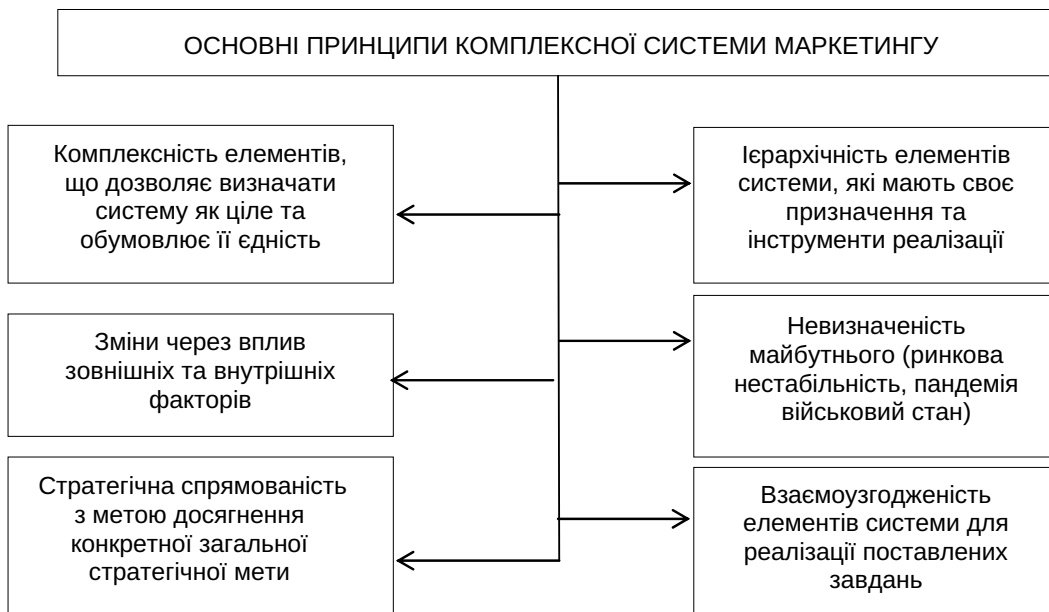


Рис. 1. Фундаментальні принципи формування комплексної системи маркетингу

Джерело: побудовано авторами



Рис. 2. Компоненти комплексної системи аграрного маркетингу підприємства

Джерело: побудовано авторами

При формуванні зазначених на рис. 2 елементів маркетингової системи сільськогосподарських підприємств необхідно проводити маркетинговий аналіз, який є елементом аналітичної роботи і пов'язаний з маркетинговими дослідженнями. Маркетинговий аналіз забезпечує комплексну діагностику та оцінку маркетингового середовища, а також поточної та майбутньої маркетингової діяльності. Природно, що маркетинговий аналіз розглядає цілий ряд факторів внутрішнього і зовнішнього середовища. Особлива увага приділяється факторам виробництва, фінансування, збуту та стратегії. Загалом такий аналіз дає змогу всебічно оцінити маркетингову діяльність підприємства та прийняти відповідні управлінські рішення в аграрному секторі та за його межами. Вже згадувалося, що ефективна діяльність сільськогосподарського підприємства залежить від синергетичного поєднання маркетингових інструментів та системи управління маркетингом, яка враховує характеристики продукції, ринки збуту, поведінку та потреби споживачів.

Для аграрних підприємств таким поєднанням є саме система інтегрованого маркетингу. Процес розробки та формування системи інтегрованого маркетингу для сільськогосподарських підприємств включає наступні етапи:

- *Дослідження ринку* (визначення конкурентного середовища, особливостей споживчого попиту та купівельної поведінки, розміру прихованого та незадоволеного попиту).

- *Вибір цільових сегментів ринку та розробка маркетингової стратегії*, орієнтованої на їх специфіку.

- *Формулювання концепції змішаного маркетингу* – найбільш вигідне співвідношення витрат і результатів, очікувана позиція в конкурентній боротьбі, система вимірювання для ефективного використання результатів маркетингових

досліджень, ресурсів і можливостей компанії для досягнення максимального визнання споживачів.

- *Реалізація запланованих маркетингових заходів* – аналіз результатів і координація подальшої діяльності.

Отже, методичні підходи, пов'язані з інтегрованою системою маркетингу, аналізом її складових та оцінкою їх ефективності за основними напрямками оцінки маркетингових витрат, операцій та нефінансових показників з використанням економіко-математичних методів і моделей з чітко визначеними алгоритмами на підприємстві, ефективно організують роботу з координації системи маркетингу, дозволяють оцінити кінцеві результати, досягнуті діяльністю системи маркетингу та оцінити її ефективність за основними напрямками оцінки маркетингових витрат, операцій та не фінансових показників з використанням економіко-математичних методів і моделей з чіткими алгоритмами на підприємстві. Всі перераховані вище елементи маркетингу є дуже важливими, а їх використання в комплексі становить систему маркетингу, яку підприємства в сільському господарстві та інших галузях повинні використовувати як маркетингову систему постійно, залежно від бізнесу та ринкових умов діяльності підприємства. Належне використання вищезазначених елементів є фундаментальною основою комплексної маркетингової системи для сільськогосподарських виробників.

Оскільки вміння правильно поєднувати різні елементи маркетингу є основою успішного вирішення маркетингових завдань, недоцільно оцінювати ступінь ефективності маркетингової діяльності за допомогою одного показника, що відображає лише один з напрямків комплексу маркетингу. Часткові показники можуть оцінити напрямки позитивних або негативних змін у стані кожного елемента комплексу маркетингу. Однак

для того, щоб системно і комплексно оцінити ступінь ефективності маркетингової діяльності фірми, необхідно інтегрувати всі часткові показники кожного елемента, щоб можна було врахувати вплив всіх маркетингових заходів та інструментів на досягнення поставлених цілей.

Для оцінки рівня ефективності маркетингової діяльності підприємства доцільно визначати часткові показники за кожним елементом комплексу маркетингу та на їх основі визначати інтегральні показники елементів комплексу маркетингу [7], що представлено на рис. 3. На першому етапі ефективність маркетингової діяльності оцінюється шляхом встановлення системи часткових показників для кожного з чотирьох елементів (4Р) комплексу маркетингу. На другому етапі розраховуються часткові показники ефективності за чотирма елементами комплексу маркетингу. Часткові показники можна розділити на сприятливі, поліпшення яких підвищує ефективність маркетингової діяльності компанії, і перешкоджаючі, поліпшення яких погіршує ефективність маркетингової діяльності компанії. На третьому етапі визначається інтегральний показник ефективності за кожним елементом маркетингового комплексу.

Вагове значення інтегральних показників ефективності визначається шляхом ранжування

кожного часткового показника експертними групами та методом попарних порівнянь залежно від ступеня впливу кожного інтегрального показника на ефективність маркетингової діяльності підприємства. Рівень ефективності маркетингової діяльності підприємства рекомендується визначати за допомогою шкали Харрінгтона (табл. 1).

В залежності від рівня ефективності маркетингової діяльності підприємства система заходів щодо її підвищення може мати наступний вигляд (табл. 2).

Тож виходячи з табл. 2 аграрне підприємство може використати запропонований перелік заходів щодо підвищення рівня ефективності маркетингової діяльності на перспективу.

В умовах глобалізації аграрного бізнесу, де загострюється конкуренція та зникають кордони, особливого значення набувають інвестиції в інфраструктуру та технології. Це вкрай необхідно для підвищення продуктивності в сільському господарстві, а також для підтримки дрібних фермерів і сприяння використанню сталих методів ведення сільського господарства, які підтримують їх рівний доступ до землі, технологій і ринків [4; 6]. Лише так можна забезпечити конкурентоспроможне виробництво, а отже, безпечність харчових продуктів.



Рис. 3. Алгоритм розрахунку комплексного інтегрального показника ефективності маркетингової діяльності підприємства

Джерело: [7]

Таблиця 1

Рівні ефективності маркетингової діяльності підприємства відповідно до шкали Харрінгтона

Інтервали шкали Харрінгтона	Рівень ефективності маркетингової діяльності	Характеристика рівня ефективності маркетингової діяльності підприємства
0,8 – 1	Абсолютна ефективність	Високий ступінь ефективності усіх напрямів комплексу маркетингу; високий рівень рентабельності маркетингової діяльності; оптимальна інтеграція елементів комплексу маркетингу; виконання плану маркетингової діяльності
0,63 – 0,8	Значна ефективність	Висока ефективності більшості напрямів комплексу маркетингу; оптимальне поєднання елементів маркетингу; дохідність запроваджених маркетингових заходів; незначні відхилення у виконанні плану маркетингової діяльності
0,37 – 0,63	Нормальна ефективність	Ефективність двох складових комплексу маркетингу за відхилень у результатах інших двох; середній рівень маркетингового потенціалу; нестабільний рівень конкурентоспроможності.
0,2 – 0,37	Помірна ефективність	Розвиток (перевага) лише однієї складової комплексу маркетингу; істотні відхилення у виконанні плану маркетингової діяльності
0 – 0,2	Низька (критична)	Низький ступінь ефективності усіх напрямів комплексу маркетингу; низький рівень рентабельності маркетингової діяльності; низька конкурентоспроможність; невиконання плану з реалізації маркетингової стратегії; неоптимальне використання маркетингових інструментів; низький маркетинговий потенціал

Джерело: побудовано авторами за [7]

Таблиця 2

Заходи щодо підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємств

Інтервали шкали Харрінгтона	Рівень ефективності маркетингової діяльності	Заходи щодо підвищення рівня ефективності маркетингової діяльності підприємства
0,8 – 1	Абсолютна ефективність	– упровадження маркетингових інновацій; – фокусування на потребах цільових споживачів та пошук нових сегментів збуту; – стимулювання споживчого попиту тощо
0,63 – 0,8	Значна ефективність	– постійний контроль за виконанням маркетингових планів; – інтенсифікація зусиль на ключовому елементі системи маркетингу; – фокусування на потребах цільових споживачів та систематичне проведення заходів заохочення цільових споживачів; – збільшення фінансування заходів маркетингу
0,37 – 0,63	Нормальна ефективність	– удосконалення організаційної структури управління маркетингом на підприємстві; – систематичне здійснення та проведення маркетингових досліджень та посилення рекламної кампанії; – підвищення кваліфікації маркетологів; – використання методів збереження наявних споживачів
0,2 – 0,37	Помірна ефективність	– часткова реорганізація служби чи відділу маркетингу та підвищення кваліфікації маркетологів; – перегляд поточної маркетингової стратегії; – збільшення обсягу фінансування маркетингових заходів; – створення нової рекламної кампанії
0 – 0,2	Низька (критична)	– диверсифікація виробництва чи надання послуг; – реорганізація маркетингової служби; – пошук нових цільових ринків/сегментів; – формування нової маркетингової стратегії; – глибоке дослідження споживчих потреб

Джерело: адаптовано авторами за [7]

Аграрна сфера є головною стратегічною галуззю України, а тому питання дослідження і впровадження цифрових технологій в агробізнес є дуже нагальними. Метою сільського господарства 4.0 є запровадження цифрових рішень,

які допоможуть фермерам стати ефективнішими та продуктивнішими, а виробництво більш стійким. Сільське господарство 4.0 складається з багатьох різних цифрових технологій, у тому числі сенсорних технологій, робототехніки та автоматизації,

штучного інтелекту та аналізу великих даних [1]. Розумне сільське господарство має значний потенціал для сталого розвитку агропідприємств та підвищення продуктивності сільського господарства на основі найбільш ефективного використання ресурсів. Ці технології суттєвим чином допомагають фермерам, надаючи їм дані та інформацію в режимі реального часу, які можна використовувати для прийняття більш обґрунтованих рішень. Як зазначають дослідники [8], в деяких цифрових тенденціях Україна навіть за складних умов військового стану має цілком позитивні перспективи за рахунок агрохолдингів, що є досить гнучкими та дуже швидко адаптуються до нових умов і використовують інноваційні інструменти просування. Прикладами такого успішного впровадження цифрових технологій є точне землеробство, роботизовані ферми та теплиці, блокчейн, біо-, та наносенсиори тощо.

Варто зазначити, що саме середні та малі сільськогосподарські підприємства, які є основою розвитку територіальних громад та їх соціального й екологічного забезпечення, мають низький рівень діджиталізації, застарілі технології виробництва й обміну. У цій ситуації доцільно використовувати принципи діджитал-маркетингу та спільними зусиллями впроваджувати сучасні моделі охоплення ринку з метою підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських виробників та створення механізму для впровадження паритетних умов ведення бізнесу.

В свою чергу, така діяльність вимагає від підприємств компетенцій застосовування діджиталізованих маркетингових технологій, методів, форм та інструментів впливу на цільову аудиторію, адже лояльність споживача, мотиви купівлі та визначення першочерговості споживчих потреб еволюціонують в фарватері світових інформаційних трендів.

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, маркетингова діяльність у сучасному ринковому середовищі агробізнесу здійснюється під впливом різних факторів, які можуть впливати на її загальну ефективність. Це означає орієнтацію на значну та абсолютну ефективність, мінімізацію впливу ринкових факторів, координацію зусиль на ключових сегментах ринку шляхом оптимізації та інтеграції всіх елементів комплексу маркетингу, зосередження уваги та фокусування на основних потребах і бажаннях споживачів, постійне підвищення рівня ефективності маркетингової діяльності шляхом впровадження цифрових технологій, комунікацій та вдосконалення організаційної структури управління маркетингом.

Розрахунок комплексних інтегральних показників ефективності маркетингової діяльності агропідприємств є важливим напрямом оцінювання рівня розвитку комплексу маркетингу на підприємстві.

Ці показники дозволяють оперативно виявляти та усувати невідповідності в досягненні поставлених цілей та обсягів збуту, реалізації заходів просування та виконанні завдань товарної та цінової політики, що відповідно впливає на загальну ефективність виробничо-фінансової діяльності підприємства.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Hüseyin Fatih Atli. Digital marketing in the agricultural sector and digital transformation in agricultural marketing. *8th International Tokyo conference on innovative studies of contemporary sciences*. (January 12–14, 2024). Tokyo. P. 412–424.
2. Багорка М.О., Абрамович І.А. Формування комплексної системи аграрного маркетингу підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. Випуск № 1(87). 2021. С. 97–102.
3. Багорка М.О., Варварова А.С. Напрями підвищення ефективності комплексу маркетингу аграрних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Випуск 43. 2022. С. 7–12.
4. Ільченко Т.В. Формування елементів комплексу маркетингу на аграрному підприємстві. *Проблеми системного підходу в економіці*. Випуск № 6(62). 2017. С. 143–149.
5. Каліна І. І. Трансформація бізнес-моделей аграрного сектору в умовах цифрової економіки. *Ефективна економіка*. 2018. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8214> (дата звернення: 29.06.2024).
6. Кобернюк С., Карпенко В. Напрями цифровізації маркетингу аграрних підприємств. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. С. 204–212.
7. Кулиняк І.Я., Базарко С.В. Оцінювання та підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємств. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. Серія Економіка. 2017. Випуск 2(8). С. 94–100.
8. Лошенко І.Р., Кіреєва К.О., Мілашовська О.І. Дилемні питання розвитку цифрового маркетингу в реаліях масштабної військової агресії. *Академічні візії*. Випуск 21/2023. URL: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8143076> (дата звернення: 14.06.2024).
9. Рябчик А.В. Організація Інтернет-маркетингової діяльності на підприємствах аграрного сектору. *Економіка та суспільство*. Випуск 56. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3115/3039> (дата звернення: 12.06.2024).
10. Семенда Д.К., Семенда О.В. Впровадження цифрового маркетингу на підприємствах агропромислового комплексу України. *International scientific journal «Grail of Science»*. 2023. № 25. С. 54–59.
11. Устік Т.В. Ідентифікація впливу стану життєвого циклу на формування маркетингової стратегії аграрних підприємств. *Східна Європа: Економіка, бізнес та управління*. Випуск 6 (17). 2018. С. 386–392.

REFERENCES:

1. Hüseyin Fatih Atli. (2024). Digital marketing in the agricultural sector and digital transformation in

agricultural marketing. *8th International Tokyo conference on innovative studies of contemporary sciences*. (January 12–14, 2024). Tokyo. P. 412–424.

2. Bahorka M.O., Abramovych I.A. (2021). Formuvannya kompleksnoyi systemy ahrarnoho marketynhu pidpryyemstva [Formation of a comprehensive system of agrarian marketing of the enterprise]. *Problemy systemnoho pidkhotu v ekonomitsi*, vol. 1(87), pp. 97–102.

3. Bahorka M.O., Varvarova A.S. (2022). Napryamy pidvyshchennya efektyvnosti kompleksu marketynhu ahrarnykh pidpryyemstv [Directions for increasing the effectiveness of the marketing complex of agricultural enterprises]. *Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu*, vol. 43, pp. 7–12.

4. Il'chenko T.V. (2017). Formuvannya elementiv kompleksu marketynhu na ahrarnomu pidpryyemstvi [Formation of elements of the marketing complex at an agricultural enterprise]. *Problemy systemnoho pidkhotu v ekonomitsi*, vol. 6(62), pp. 143–149.

5. Kalina I.I. (2018). Transformatsiya biznes-modeley ahrarnoho sektoru v umovakh tsyfrovoyi ekonomiky [Transformation of business models of the agrarian sector in the conditions of the digital economy]. *Efektyvna ekonomika*, vol. 4. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8214> (Access date: 29.05.2024).

6. Kobernyuk S., Karpenko V. (2023). Napryamy tsyfrovizatsiyi marketynhu ahrarnykh pidpryyemstv

[Directions of digitization of marketing of agricultural enterprises]. *Innovation and Sustainability*, vol. 1, pp. 204–212.

7. Kulynyak I.YA., Bazarko S.V. (2017). Otsinyuvannya ta pidvyshchennya efektyvnosti marketynhovoyi diyal'nosti pidpryyemstv [Evaluation and improvement of the efficiency of marketing activities of enterprises]. *Naukovyy visnyk Mukachivs'koho derzhavnoho universytetu. Seriya Ekonomika*, vol. 2(8), pp. 94–100.

8. Ryabchuk A.V. (2023). Orhanizatsiya Internet-marketynhovoyi diyal'nosti na pidpryyemstvakh ahrarnoho sektoru [Organization of Internet marketing activities at enterprises of the agrarian sector]. *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 56. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3115/3039> (Access date: 12.05.2024).

9. Semenda D.K., Semenda O.V. (2023). Vprovadzhenya tsyfrovoho marketynhu na pidpryyemstvakh ahropromyslovoho kompleksu Ukrayiny [Implementation of digital marketing at enterprises of the agro-industrial complex of Ukraine]. *International scientific journal «Grail of Science»*, vol. 25, pp.54–59.

10. Ustik T.V. (2018). Identyfikatsiya vplyvu stanu zhytlyevoho tsykladu na formuvannya marketynhovoyi stratehiyi ahrarnykh pidpryyemstv [Identification of the influence of the state of the life cycle on the formation of the marketing strategy of agricultural enterprises]. *Skhidna Yevropa: Ekonomika, biznes ta upravlinnya*, vol. 6 (17). pp. 386–392.

РОЗДІЛ 10. ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ТОРГІВЛЯ

НОРМАТИВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ШІ ТА ВПЛИВ НА БІЗНЕС
NORMATIVE REGULATION OF AI TECHNOLOGIES AND IMPACT ON BUSINESS

У статті розглянуто функціонування бізнесу, що сьогодні неможливо уявити без застосування інструментів штучного інтелекту (ШІ). Актуальними є питання щодо процесів регулювання технологій ШІ в Україні, та вплив таких алгоритмів на розвиток бізнес-структур. В Україні процедури із регулювання ШІ розпочалися у грудні 2020 році шляхом схвалення «Концепції розвитку штучного інтелекту». Наступним кроком у регулюванні стала презентація документу «Дорожня карта з регулювання штучного інтелекту» від Міністерства цифрової трансформації у жовтні 2023 році. Документ мав на меті допомогти українському бізнесу підготуватися до ухвалення закону, що став би аналогом документу від Європейського союзу EU AI Act. Найновішим урядовим документом є Біла книга з регулювання ШІ в Україні: бачення Мінцифри, у якій визначено основні цілі та передумови. Стартовими інструментами прописано: регуляторну пісочницю, методологію оцінки впливу ШІ на права людини, інструменти із маркування ШІ, інструменти м'якого права, створення вебпорталу відповідального ШІ, фінальна версія Білої книги. Логічним продовженням I етапу планується прийняття закону – аналога Регламенту ЄС про штучний інтелект та впровадження обов'язкового регулювання шляхом імплементації. Біла книга пропонує шлях, яким може впроваджуватися регулювання ШІ в Україні.

Ключові слова: регулювання, технології, штучний інтелект, бізнес, вплив, рішення, євро-інтеграція, Біла книга.

The functioning of business today is unimaginable without the use of artificial intelligence (AI) tools. The issue of regulating AI technologies in Ukraine and the impact of such algorithms on the development of business structures is relevant. The impact of AI on the digitalization of business can be observed in the following: automation of routine tasks; the ability to process large amounts of data and provide analytical reports; providing clients with personalized offers; the ability to predict future market trends. In Ukraine, AI regulation procedures began in December 2020 with the approval of the «Concept of Artificial Intelligence Development». The next step in regulation was the presentation of the «Roadmap for AI Regulation» document by the Ministry of Digital Transformation in October 2023. The document aimed to help Ukrainian businesses prepare for the adoption of a law that would be analogous to the European Union's EU AI Act. The adoption of the law was preceded by the publication of the European Strategy for AI in 2018, from which the Recommendations for Trustworthy AI were formed in 2019, and the Assessment of AI Trustworthiness in 2020. In parallel, the first Coordinated Plan on AI was published in 2018 as a joint commitment by EU member states. In February 2020, the European Commission approved a White Paper on AI. In April 2021, the European Commission began work on a full-fledged Regulation, which was finalized in March 2024 with the adoption of the EU AI Act, approved by the EU Council on May 21. The latest government document is the White Paper on AI Regulation in Ukraine: Vision of the Ministry of Digital Transformation. The main goals of the White Paper are: supporting businesses to increase competitiveness, protecting human rights from possible violations, and adapting Ukrainian legislation to EU standards. The White Paper describes the following prerequisites for developing a BOTTOM-UP approach: balancing interests; prudence and timeliness in implementing regulation; challenges in AI regulation; European integration «Brussels effect»; service function and product orientation. The starting tools are: regulatory sandbox, methodology for assessing the impact of AI on human rights, AI labeling tools, soft law tools (voluntary codes of conduct, general and sectoral recommendations), creation of a responsible AI web portal, and the final version of the White Paper. The logical continuation of Phase I is Phase II BOTTOM-UP – the adoption of the law analogous to the EU AI Regulation and the implementation of mandatory regulation through implementation. The White Paper proposes a path for AI regulation in Ukraine.

Key words: regulation, technologies, Artificial Intelligence, business, impact, solutions, European Integration, White Paper.

УДК 330.004.342

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct79-32>

Гавадзин Н.О.

к.е.н., доцент,
професор кафедри управління
та адміністрування,
Заклад вищої освіти
«Університет Короля Данила»

Марків М.М.

к.е.н., доцент кафедри управління
та адміністрування,
Заклад вищої освіти
«Університет Короля Данила»

Havadzyn Nataliia

King Danylo University

Markiv Mariia

King Danylo University

Постановка проблеми. Функціонування бізнесу сьогодні неможливо уявити без застосування інструментів штучного інтелекту (ШІ). Технології покращують аспекти нашого життя, але паралельно потребують регулювання. У світі визнано, що стрімкий розвиток інструментів ШІ створює потенційний вплив на права людини. Актуальним є питання щодо процесів регулювання технологій ШІ в Україні, та вплив таких алгоритмів на розвиток бізнес-структур.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Нормативне регулювання ШІ в Європі з юридичної

точки зору досліджували О. Турута, О. Жидкова та О. Турута [1]. О. Петрів займалася вивченням процесів розробки нормативних документів, з'ясовувала реалії регулювання ШІ та вплив на громадянське суспільство [2]. Д. Бойко порівнювала регуляторні підходи в ЄС і Британії [3]. Петько С.М. працював над питаннями правового регулювання щодо використання технологій ШІ в країнах – цифрових лідерах [4].

Постановка завдання. Прослідкувати тенденції та перспективи нормативного регулювання ШІ в Україні та розглянути їх вплив на процеси цифровізації бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Цифровізація підприємництва тісно пов'язана із застосуванням технологій ШІ, адже саме вони відіграють ключову роль у трансформації сучасних бізнес-процесів і сприяють підвищенню ефективності, продуктивності та конкурентоспроможності бізнесу.

Вплив ШІ на цифровізацію бізнесу прослідковується у наступному:

- ШІ дозволяє автоматизувати рутинні та повторювані завдання, що знижує витрати на операційну діяльність і мінімізує людські помилки;

- ШІ здатен обробляти великі масиви даних і надавати аналітичні звіти, які допомагають бізнесу приймати обґрунтовані рішення, особливо корисно в маркетингу, фінансах та управлінні ланцюгами постачання;

- Завдяки алгоритмам машинного навчання, бізнес має змогу надавати клієнтам персоналізовані пропозиції та послуги, що підвищує рівень задоволеності клієнтів і збільшує продажі;

- ШІ здатен прогнозувати майбутні ринкові тенденції та зміни, що дозволяє бізнесу бути гнучкішим і адаптивнішим.

Технології ШІ є важливою складовою цифровізації бізнесу, оскільки вони дозволяють бути ефективнішими, конкурентоспроможнішими і більш орієнтованими на клієнтів. Інтеграція ШІ в бізнес-процеси сприяє створенню нових можливостей та інновацій, що забезпечує загальний розвиток економіки.

Цифрова трансформація – це створення екосистеми цифрових продуктів та впровадження цифрових реформ за умов ефективного функціонування відповідної інфраструктури, а саме Міністерства цифрової трансформації України [5].

В Україні процедури із регулювання ШІ розпочалися у грудні 2020 році шляхом схвалення «Концепції розвитку штучного інтелекту» [6], у якій визначено проблеми, які потребують розв'язання. Метою даної Концепції описано пріоритетні напрямки і основні завдання розвитку технологій ШІ для задоволення прав і законних інтересів фізичних та юридичних осіб, а також побудови конкурентоспроможної економіки і вдосконалення системи публічного управління.

Наступним кроком у регулюванні стала презентація документу «Дорожня карта з регулювання штучного інтелекту» [7] від Міністерства цифрової трансформації у жовтні 2023 році. Документ мав на меті допомогти українському бізнесу підготуватися до ухвалення закону, що став би аналогом документу від Європейського союзу EU AI Act. Закон про ШІ є європейським нормативним актом щодо ШІ – першим всеосяжним нормативним актом щодо штучного інтелекту, прийнятим великим регулятором [8]. Схвалення закону про ШІ є

початком створення нової системи управління, орієнтованої на технології.

Прийняття закону передувало оприлюднення у 2018 році Європейської стратегії щодо ШІ, з якої, після консультування з зацікавленими сторонами, сформовано у 2019 році Рекомендації щодо надійного ШІ, у 2020 році – Оцінку надійності штучного інтелекту. Паралельно 2018 року було опубліковано перший координаційний план щодо ШІ як спільне зобов'язання держав – членів ЄС [9].

У лютому 2020 року Європейською комісією схвалено Білу книгу з питань ШІ [10], формат якої передбачав викладення чіткого бачення розвитку ШІ в Європі як екосистеми досконалості й довіри. У квітні 2021 році Єврокомісією розпочато роботу над повноцінним Регламентом, і ця діяльність фіналізована у березні 2024 року шляхом прийняттям документа – EU AI Act або ж «Закон ЄС про штучний інтелект» [8], який 21 травня він був схвалений Радою ЄС. Сфера дії закону охоплює усі сектори (окрім військового) та всі типи ШІ.

EU AI Act є першим у світі законом про ШІ, що не намагається регулювати технологію, а, власне, лише конкретні ШІ-рішення. З одного боку, він сприяє поширенню ШІ технологій і конкретизує правову сферу, завдяки чому стає можливим розвиток ШІ-інновацій і відкривається потенціал для інвестицій. З іншого – намагається мінімізувати ризики для суспільства, щоб збільшити рівень довіри ШІ-рішенням. EU AI Act класифікує ШІ-рішення відповідно до їх потенційного ризику для суспільства і не називає конкретні продукти, які віднесені до тієї чи іншої категорії, також визначає їх характеристики або сфери використання. Імплементациєю та наглядом за виконанням Регламенту займатиметься: Управління з питань штучного інтелекту (AI Office) ЄС, Європейська рада зі штучного інтелекту, спеціалізована наукова комісія (The Scientific Panel) [11].

Гармонізація українського законодавства до європейського є важливою для інтеграції та залучення інвестицій; допомоги бізнесу при виході на міжнародні ринки; забезпечить відповідність держави міжнародним стандартам та сприяння інноваціям, що є передумовою вступу до ЄС.

Найновішим урядовим документом є Біла книга з регулювання ШІ в Україні: бачення Мінцифри [12]. Саме у даному документі здійснена спроба регулювати ШІ в Україні та визначено його розвиток.

Сфери, де українці помічають застосування ШІ: безпека/охоронні системи – 42%; креативна індустрія – 41%; банківські послуги – 40%; обслуговування клієнтів – 40%; медицина – 35%; медіа – 32%; транспорт і логістика – 31%; роздрібна торгівля та Е-комерція – 28%; виробництво продуктів харчування – 19%; урядові послуги, адміністрування – 14% [12].

У Білій книзі визначено найбільші ризики застосування ШІ технологій: етичні, соціально-економічні та екзистенційні. Також серед побоювань щодо застосування ШІ громадянами виокремлено такі: втрата робочих місць, страх перед ШІ, загроза неконтрольованої діяльності, деградація людини, недовіра до інформації згенерованої ШІ та маніпуляція поведінкою людей. Відтак, основними цілями Білої книги є наступне: підтримка бізнесу для підвищення конкурентоспроможності, захист прав людини від можливих порушень та адаптація українського законодавства до стандартів ЄС. У Білій книзі описано наступні передумови для вироблення ВОТТОМ-UP підходу [12]:

- Баланс інтересів (суспільство-громадяни; розвиток інновацій; потреби бізнесу);

- Виваженість та своєчасність у впровадженні регулювання (фактична спроможність держави, новизна, складність завдання);

- Виклики у сфері регулювання ШІ (спроможність держави (фінансова, людська, часова, організаційна); спроможність бізнесу та необхідність створення регуляторного органу). Динамічність – регулятивний орган, що працює у режимі реального часу, адже звернення до суду – неефективне у цифровій сфері. Множинність та повторюваність порушень;

- Євроінтеграція «Брюссельський ефект» та особливості внутрішнього ринку: причинно-наслідковий зв'язок (фактор – результат); доцільність дотримання високих стандартів законодавства ЄС – для виходу на ринки ЄС;

- Сервісна функція та продуктоорієнтованість – створення конкретних продуктів для громадян та суспільства.

Найважливішим визначено поступове впровадження регулювання у сфері ШІ, що включає підготовчий етап та етап впровадження закону, тобто аналога Регламенту ЄС зі ШІ.

Стартовими інструментами є: регуляторна пісочниця, методологія оцінки впливу ШІ на права людини, інструменти із маркування ШІ, інструменти м'якого права (добровільні кодекси поведінки, загальні та секторальні рекомендації), створення веб-порталу відповідального ШІ, фінальна версія Білої книги.

Логічним продовженням I етапу планується II етап ВОТТОМ-UP – прийняття закону – аналога Регламенту ЄС про штучний інтелект та впровадження обов'язкового регулювання шляхом імплементації. Передбачається наступний вплив [12] для:

- громадян – зростання рівня захисту прав людини від ризиків ШІ за рахунок інструментів м'якого права. Непрямий вплив – зростання кількості відповідальних, що впроваджують елементи майбутнього законодавства;

- бізнесу – відповідальність національному законодавству та законодавству ЄС; зменшення видатків через використання даних інструментів; потенційна співпраця із міжнародними партнерами; репутаційний момент;

- держави – дотримання балансу інтересів бізнесу і громадян та виконання зобов'язань для вступу у ЄС; розуміння ринку ШІ-продуктів в Україні і їх співставлення з рівнями ризиків.

Насправді Біла книга пропонує шлях, яким може впроваджуватися регулювання ШІ в Україні. Ось декілька аспектів від ознайомлення з Білою книгою [11]:

- поступовий рух від інструментів/рекомендацій до законодавчих актів;

- регулюватимуться не технології, а конкретні рішення з дотримання прав людини;

- не регулюватиметься військова сфера;

- у документі не вистачає чіткості формулювань і конкретики;

- Біла книга – це навігаційний документ, на який можна спробувати вплинути.

Висновки з проведеного дослідження. Імплементация Україною EU AI Act є безальтернативним шляхом, однак потрібна завчасна транспозиція даного Регламенту у національне законодавство. Ефективність процесів його впровадження і відповідність його діянь очікуванням – побачимо з часом, але однозначно законодавчо регулювати використання ШІ доведеться в умовах стрімкого технологічного прогресу. Нормативні документи мають на меті створити баланс між інноваціями та правовими нормами, забезпечуючи розвиток бізнесу та захист прав людини.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Турута О.В., Жидкова О.О., Турута О.П. Нормативне регулювання штучного інтелекту в Європі. *Теоретичні питання юриспруденції і проблеми правозастосування: Виклики XXI*. Харків, 2020. Науково-дослідний інститут публічної політики і соціальних наук. URL: https://library.pp-ss.pro/index.php/ndippsn_20201120/article/view/turuta/pdf (дата звернення: 05.07.2024)

2. Петрів О. Від гучних заяв до практики: реалії регулювання ШІ. Центр демократії та верховенства права. URL: <https://cedem.org.ua/analytics/regulyvannya-shtuchnogo-intelektu/> (дата звернення: 05.07.2024)

3. Бойко Д. Штучний інтелект в ЄС і Британії: порівняння регуляторних підходів. Центр Дністрянського. URL: <https://dc.org.ua/news/shtuchnyy-intelekt-v-es-i-brytaniyi-porivnyannya-regulyatornyh-pidhodiv> (дата звернення: 05.07.2024)

4. Петько С.М. Правове регулювання використання технологій штучного інтелекту в країнах – цифрових лідерах. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2023. № 4 (26). С. 55–72. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2023/No4/55.pdf>.

DOI: 10.15276/EJ.04.2023.7. DOI: 10.5281/zenodo.10456760. (дата звернення: 05.07.2024)

5. Цифрові трансформації в Україні: чи відповідають вітчизняні інституційні умови зовнішнім викликам та європейському порядку денному? URL: http://eap-csf.org.ua/wp-content/uploads/2021/04/Research_DT_PF_WG2_ua-1.pdf (дата звернення: 05.07.2024)

6. Концепція розвитку штучного інтелекту в Україні. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#Text> (дата звернення: 05.07.2024)

7. Регулювання штучного інтелекту в Україні: презентуємо дорожню карту. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/regulyuvannya-shtuchnogo-intelektu-v-ukraini-prezentuemo-dorozhnyu-kartu> (дата звернення: 05.07.2024)

8. Закон ЄС про штучний інтелект. URL: <https://artificialintelligenceact.eu/>

9. Комісія вітає політичну згоду щодо Закону про штучний інтелект. URL: https://www.eeas.europa.eu/delegations/ukraine/commission-welcomes-political-agreement-artificial-intelligence-act_en?s=232 (дата звернення: 05.07.2024)

10. Єврокомісія ухвалила Білу книгу з питань штучного інтелекту. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-technology/2879980-evrokomisia-uhvalila-bilu-knygu-z-pitan-stucnogo-intelektu.html> (дата звернення: 05.07.2024)

11. Штучний інтелект у ледачах закону: Мінцифри презентувало Білу книгу з регулювання ШІ в Україні. URL: <https://mind.ua/publications/20275687-shtuchnij-intelekt-u-leshchatah-zakonu-mincifri-prezentuvalo-bilu-knygu-z-regulyuvannya-shi-v-ukrayini> (дата звернення: 05.07.2024)

12. Біла книга з регулювання ШІ в Україні: бачення Мінцифри. Версія для консультацій. URL: <https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/community/docs/%D0%A0%D0%B5%D0%B3%D1%83%D0%BB%D1%8E%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%A8%D0%86.pdf> (дата звернення: 05.07.2024)

REFERENCES:

1. Turuta O.V., Zhydkova O.O., Turuta O.P. (2020) Normatyvne rehulivannia shtuchnogo intelektu v Yevropi [Regulatory framework for Artificial Intelligence in Europe]. *Teoretychni pytannia yurysprudentsii i problemu pravozastosuvannia: Vyklyky XXI*. Kharkiv, 2020. Naukovo-doslidnyi instytut publichnoi polityky i sotsialnykh nauk. Available at: https://library.pp-ss.pro/index.php/ndippsn_20201120/article/view/turuta/pdf (accessed July 05, 2024)

2. Petriv O. (2024) Vid huchnykh zaiav do praktyky: realii rehulivannia ShI [From Bold Statements to Practice: The Realities of AI Regulation]. *Tsentr demokratii ta verkhovenstva prava*. Available at: <https://cedem.org.ua/analytics/regulyuvannya-shtuchnogo-intelektu/> (accessed July 05, 2024)

3. Boiko D. (2024) Shtuchnyi intelekt v YeS i Brytani: porivniannia rehuliatornykh pidkhodiv [Artificial Intelligence in the EU and UK: A Comparison of Regulatory Approaches]. *Tsentr Dnistrianskoho*. Available at: <https://dc.org.ua/news/shtuchnyy-intelekt-v-es-i-brytaniyi-porivnyannya-regulyatornyh-pidhodiv> (accessed July 05, 2024)

4. Petko S.M. (2023) Pravove rehulivannia vykorystannia tekhnolohii shtuchnogo intelektu v krainakh – tsyfrovyykh liderakh [Legal Regulation of Artificial Intelligence Technologies in Digital Leader Countries]. *Ekonomichnyi zhurnal Odeskoho politekhnichnogo universytetu*, vol. 4 (26), pp. 55–72. Available at: <https://economics.net.ua/ejopu/2023/No4/55.pdf>. DOI: 10.15276/EJ.04.2023.7. DOI: 10.5281/zenodo.10456760. (accessed July 05, 2024)

5. Tsyfrovi transformatsii v Ukraini: chy vidpovidaiut vitchyzniani instytutsiini umovy zovnishnim vyklykam ta yevropeiskomu poriadku dennomu? [Digital Transformations in Ukraine: Do Domestic Institutional Conditions Meet External Challenges and the European Agenda]. Available at: http://eap-csf.org.ua/wp-content/uploads/2021/04/Research_DT_PF_WG2_ua-1.pdf (accessed July 05, 2024)

6. Kontseptsiiia rozvytku shtuchnogo intelektu v Ukraini [Concept of Artificial Intelligence Development in Ukraine]. Available at: (accessed July 05, 2024)

7. Rehulivannia shtuchnogo intelektu v Ukraini: prezentuiemo dorozhniu kartu [AI Regulation in Ukraine: Presenting the Roadmap]. Available at: <https://thedigital.gov.ua/news/regulyuvannya-shtuchnogo-intelektu-v-ukraini-prezentuemo-dorozhnyu-kartu> (accessed July 05, 2024)

8. Zakon YeS pro shtuchnyi intelekt [EU Artificial Intelligence Act]. Available at: <https://artificialintelligenceact.eu/> (accessed July 05, 2024)

9. Komisiia vitae politychnu zghodu shchodo Zakonu pro shtuchnyi intelekt [The Commission Welcomes Political Agreement on the AI Act]. Available at: https://www.eeas.europa.eu/delegations/ukraine/commission-welcomes-political-agreement-artificial-intelligence-act_en?s=232 (accessed July 05, 2024)

10. Yevrokomisiia ukhvalyla Bilu knyhu z pytan shtuchnogo intelektu [The European Commission Adopted the White Paper on Artificial Intelligence]. Available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-technology/2879980-evrokomisia-uhvalila-bilu-knygu-z-pitan-stucnogo-intelektu.html> (accessed July 05, 2024)

11. Shtuchnyi intelekt u leshchatakh zakonu: Mintsyfry prezentuvalo Bilu knyhu z rehulivannia ShI v Ukrainy [Artificial Intelligence Under the Grip of Law: Ministry of Digital Transformation Presented the White Paper on AI Regulation in Ukraine]. Available at: <https://mind.ua/publications/20275687-shtuchnij-intelekt-u-leshchatah-zakonu-mincifri-prezentuvalo-bilu-knygu-z-regulyuvannya-shi-v-ukrayini> (accessed July 05, 2024)

12. Bila knyha z rehulivannia ShI v Ukraini: bachenia Mintsyfry. Versiia dla konsultatsii [White Paper on AI Regulation in Ukraine: Ministry of Digital Transformation's Vision. Consultation Version]. Available at: <https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/community/docs/%D0%A0%D0%B5%D0%B3%D1%83%D0%BB%D1%8E%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%A8%D0%86.pdf> (accessed July 05, 2024)

ПЕРСПЕКТИВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОДОВОЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ НАДЗВИЧАЙНИХ ВИКЛИКІВ

PROSPECTS FOR ENSURING FOOD SECURITY IN UKRAINE IN CONDITIONS OF EXTRAORDINARY CHALLENGES

Стаття присвячена визначенню концептуальних питань в напрямі діагностики впливу війни на стан національної продовольчої безпеки та розвиток міжнародної торгівлі, а також ідентифікація перспектив забезпечення національної продовольчої безпеки України в умовах надзвичайних викликів. Опрацьовано та досліджено значну кількість праць відомих науковців у сфері державного регулювання забезпечення належного рівня продовольчої безпеки, зокрема: державні продовольчі програми та інструменти для забезпечення функціонування та розвитку аграрного сектору, закони, нормативно-правові акти та інші документи. Визначено, що внаслідок збройної агресії у агропромисловому комплексі було втрачено частину виробничого потенціалу як у сфері безпосередньо виробництва сільськогосподарської продукції, так і у сфері її переробки, частково або повністю зруйновано сталі ланцюги просування продукції. Ідентифіковано ключові та вагомні наслідки збройної агресії, що безпосередньо та опосередковано впливають на забезпечення продовольчої безпеки країни в умовах сьогодення. Задекларовано, що збройна агресія стала глобальним випробуванням для продовольчої безпеки не тільки для нашої країни, а і для всього світу та може спричинити політичну нестабільність у десятках країн світу у перспективі. Оцінено в межах національного рівня основні показники Глобального індексу продовольчої безпеки, а саме такі як: економічна доступність, фізична доступність, сталість та адаптивність, фактор якості та безпечності їжі. Визначено ключові проблемні аспекти функціонування агропромислового комплексу, що виникли внаслідок збройної агресії на території України. Діагностовано, що у сфері міжнародно-правового регулювання питань світової продовольчої безпеки взагалі не вироблено заходів, які б сприяли недопущенню виникнення загроз у цій сфері міждержавних відносин. Досліджено світові практики самостійного пошуку механізмів вирішення проблем, що склалися у зв'язку з агресією РФ проти України, в напрямі врахування основних принципів та методів міжнародного права щодо розробки ефективних заходів з припинення РФ її протиправної поведінки. Надано аргументовані пропозиції щодо невідкладності вирішення завдань щодо реформування системи державних резервів, призначених для задоволення потреб України в особливий період, стратегічних потреб та надання гуманітарної допомоги в напрямі формування ефективно діючої системи державних резервів в умовах забезпечення продовольчої безпеки країни.

Ключові слова: продовольча безпека, агропромисловий комплекс, споживання аграрної продукції, міжнародні торговельні відносини, збройна агресія.

The article is examined on the definition of conceptual issues in the direction of the war impact diagnosing on the state of national food security and the international trade development, as well as the identification of prospects for ensuring the national food security of Ukraine in the conditions of active military operations. A significant number of works by well-known scientists in the field of state regulation of ensuring the appropriate level of food security have been developed and researched, in particular: state food programs and tools for ensuring the agrarian sector functioning and development, laws, regulatory acts and other documents. It was determined that as a result of armed aggression in the agro-industrial complex, part of the production potential was lost both in the field of direct production of agricultural products and in the field of its processing, stable product promotion chains were partially or completely destroyed. In the article have been identified the key and significant consequences of armed aggression, which directly and indirectly affect the provision of food security in the country in today's conditions. It is declared that armed aggression has become a global challenge for food security not only for our country, but also for the whole world and may cause political instability in other countries in the future. The main indicators of the Global Food Security Index were evaluated at the national level, namely: economic availability, physical availability, sustainability and adaptability, food quality and safety factor. The key problematic aspects of the functioning of the agro-industrial complex, which arose as a result of armed aggression on the territory of Ukraine, were identified. It was diagnosed that in the field of international legal regulation of world food security issues, no measures have been developed at all, which would contribute to the prevention of threats in this field of interstate trade relations. The world practices of independent search for solving problems' mechanisms that arose in connection with the aggression of the Russian Federation against Ukraine were studied in the direction of taking into account the main principles and methods of international law regarding the development of effective measures to stop the Russian Federation from its illegal behavior. Argued proposals are given regarding the urgency of solving the tasks of reforming the system of state reserves, intended to meet the needs of Ukraine in a special period, strategic needs and providing humanitarian aid in the direction of an effectively functioning system formation of state reserves in the conditions of ensuring the country's food security in the long run.

Key words: food security, agro-industrial complex, consumption of agricultural products, international trade relations, armed aggression.

УДК 338.439

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct79-33>

Згурська О.М.¹

д.е.н., доцент,
Навчально-методичний інститут
менеджменту та підприємництва,
завідувач кафедри підприємництва,
торгівлі та біржової діяльності,
Державний університет інформаційно-
комунікаційних технологій

Любомирський А.О.²

магістр,
Київський національний
економічний університет
імені Вадима Гетьмана

Zghurska Oksana

Educational and Scientific Institute
of Management and Entrepreneurship,
State University of Information
and Communication Technologies

Lyubomyrskiy Anton

Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman

Постановка проблеми. Російська агресія проти України спричинила загострення продовольчої проблеми не тільки в Україні, а й у багатьох

країнах світу. Так, через блокування РФ наших морських портів вітчизняні аграрії втратили можливість вільно продавати вирощену минулого року

¹ ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-3878-3007>

² ORCID: <http://orcid.org/0000-0009-2970-6304>

продукцію та отримувати обігові кошти для проведення посівної кампанії принаймні у 2023 році, що ставило під загрозу майбутній урожай.

Україна – провідна країна у світі, у якою є усі можливості забезпечити населення майже у 500 млн. людей. У щорічному щодо визначення показників Глобального індексу продовольчої безпеки (GFSI), рівень забезпечення продовольчої безпеки в Україні у військовий період значно погіршився. Станом на сьогодні, наша держава 71 щабель у ранжуванні показників Індексу серед 113 країн. Варто також зазначити, що в Україні спостерігається недостатнє продовольче забезпечення на тимчасово окупованих територіях та в регіонах, де через бойові дії припинилися регулярні поставки продовольства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблемами становлення та регулювання міжнародних торговельних відносин та пошуку шляхів оптимізації рівня глобальної продовольчої безпеки, розробкою новітніх методів та механізмів забезпечення продовольчої безпеки займалися такі відомі вітчизняні та зарубіжні учені, як: S. Ahmed et all (2017); M. Ghani et all (2016); L.K. Johnson et all (2018); A. Jurgilevich, A. et all (2016); L. Manning et all (2016); Л. Артеменко (2023), О. Згурська та ін. (2023); О. Єранкін (2023), О. Собкевич (2023) та інші.

Відзначаючи вагомий внесок відомих вітчизняних та зарубіжних учених у дослідження питань забезпечення продовольчої безпеки та пошук ефективних напрямів розвитку міжнародного торговельного співробітництва, варто проаналізувати вплив війни на національну продовольчу безпеку та стан міжнародної торгівлі агропромисловою продукцією, а також ідентифікувати перспективи забезпечення продовольчої безпеки України в умовах активних військових дій на території країни.

Постановка завдання. Метою даного наукового дослідження є визначення концептуальних питань в напрямі діагностики впливу війни на стан національної продовольчої безпеки та розвиток міжнародної торгівлі, а також ідентифікація перспектив забезпечення національної продовольчої безпеки України в умовах надзвичайних викликів.

Для вирішення поставлених завдань у науковому дослідженні були використані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Метод аналізу та синтезу дав змогу опрацювати та дослідити значну кількість праць відомих науковців у сфері державного регулювання забезпечення належного рівня продовольчої безпеки, зокрема: державні продовольчі програми та інструменти для забезпечення функціонування та розвитку аграрного сектору, закони, нормативно-правові акти та інші документи. Застосування нормативного методу дало змогу визначити ключові елементи правової

бази регулювання національної продовольчої безпеки.

Методом діалектичного оцінювання визначено основні принципи та концепції формування та розвитку міжнародних торговельних відносин у глобальному масштабі; визначено основні елементи нормативно-правової бази забезпечення національної продовольчої безпеки.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Збройна агресія Російської Федерації проти України спричинила загострення продовольчих проблем не тільки в Україні, а і в багатьох регіонах світу. Бойові дії, що ведуться Російською Федерацією на території України вкрай негативно впливають на функціонування існуючої продовольчої системи, яка забезпечує продовольчу безпеку регіонів та країни в цілому.

Варто зазначити, що дефіцит постачання сільськогосподарської продукції з нашої держави відчували на собі країни Європейського простору, зокрема у Великобританії, Франції, Німеччині, Польщі. Загальносвітова продовольча криза, що виникла внаслідок російської агресії негативно вплинула на вибір країнами ЄС постачальника сільськогосподарської продукції, в аспектах вимушеного відступу від високих екологічних та продовольчих стандартів.

До початку повномасштабного вторгнення Російської Федерації на аграрний сектор економіки припадало близько 20 відсотків внутрішнього валового продукту України і більше 40 відсотків загальних доходів від експорту, близько 15 відсотків загальної чисельності населення України було зайнято в аграрній сфері, внутрішній ринок більш як на 80 відсотків був наповнений продуктами харчування вітчизняного виробництва.

Слід зазначити, що у 2024 році в Україні продовжується зростання цін на продукти харчування порівняно з іншими групами споживчих товарів, при цьому має місце тенденція до зростання в раціонах харчування населення харчових продуктів високого цінового сегмента.

Таким чином, наслідком збройної агресії є суттєве погіршення показників доступності продовольчих товарів для населення та загальних показників продовольчої безпеки України. Ситуація на ринку сільськогосподарської продукції та споживчому ринку харчових продуктів стимулює розвиток негативних макроекономічних процесів у країні.

Ключовими та вагомими наслідками збройної агресії, що впливають на забезпечення продовольчої безпеки країни станом на сьогодні варто вважати:

– порушення цілісності ланцюгів постачання сільськогосподарської продукції та харчових продуктів (від первинного виробництва до реалізації продукції споживачеві);

– неефективність діяльності із створення доданої вартості в агропромисловому комплексі, пов'язаної з виробництвом, переробкою, розподілом, споживанням і утилізацією харчових продуктів;

– ускладнення проведення посівних кампаній, особливо на територіях, які були деокуповані, а також там, де відбувалися бойові дії, у зв'язку із значними площами забрудненості земель, а також нестачею пального та високими світовими цінами на паливо, агрохімікати, засоби захисту рослин тощо;

– обмеженість можливостей для вільного продажу сільськогосподарської продукції через блокування Російською Федерацією морських портів України;

– недосконалість логістичної інфраструктури експорту аграрної продукції;

– ускладненість доступу до забезпечення базових продовольчих потреб у найбільш постраждалих регіонах країни.

За офіційними даними Глобального індексу продовольчої безпеки, Україна перебуває на останньому місці за станом національного забезпечення продовольчої безпеки серед країн Європи та 71-му місці у світі за підсумками 2023 року. За показником “Доступність продуктів харчування” Україна отримала 48,1 бала із ста і перебуває на 93-му місці у світі та 26-му місці з 26-ти країн Європейського Союзу.

Іншими важливими чинниками, які негативно вплинули на забезпечення продовольчої безпеки країни, є політичні та соціальні бар'єри, інфраструктура постачання, розвиток сільськогосподарських досліджень та стратегія доступу до продуктів харчування.

Найгірший показник української продовольчої безпеки – “Сталість та адаптивність” (43,5 балів із 100 та 94-е місце у рейтингу згідно із показниками Глобального індексу продовольчої безпеки), що відображає наявність суттєвих проблем щодо доступу та управління водними ресурсами, а також недоліків у системі управління загальногосподарськими ризиками.

Єдиний показник, де спостерігається позитивна тенденція, – “Фактор якості та безпечності їжі” (71,3 бала із 100 або 52-е місце у рейтингу згідно із показниками Глобального індексу продовольчої безпеки), згідно з якими українці вживають достатньо якісного білка, а безпечність харчових продуктів є на достатньо високому рівні, хоча раціон середнього українця не відзначається широкою різноманітністю.

Досягти зазначеного рівня за показником “Фактор якості та безпечності їжі” вдалося насамперед за рахунок сформованої в Україні системи безпечності харчових продуктів, яка успішно функціонує, шляхом формування правового поля

відповідно до прав ЄС у цій сфері та запровадження суворого контролю за дотриманням відповідних розроблених вимог. Водночас у тих країнах світу, продовольче благополуччя яких забезпечується переважно або повністю за рахунок імпорту агропромислової продукції, загострення продовольчої проблеми є значним, а в деяких державах досягло критичного рівня.

Через збройну агресію відбулося блокування логістичних каналів збуту, що призвело до значного зниження обсягів експорту української аграрної продукції до країн Азії та Африки, Китайської Народної Республіки, що потребуватиме активізації переговорного процесу з метою сприяння відновлення експортного потенціалу України.

Таким чином, збройна агресія стала глобальним випробуванням для продовольчої безпеки не тільки для нашої країни, а і для всього світу та може спричинити політичну нестабільність у десятках країн світу у перспективі. Ключові проблемні аспекти функціонування агропромислового комплексу, що виникли внаслідок збройної агресії зображено на рисунку 1.

Разом із тим, у сфері міжнародно-правового регулювання питань світової продовольчої безпеки взагалі не вироблено заходів, які б сприяли недопущенню виникнення загроз у цій сфері міждержавних відносин попри те, що, наприклад, в Декларації Всесвітнього саміту з продовольчої безпеки 2009 року йшлося про недопущення використання продовольства в якості інструменту здійснення політичного та економічного тиску. Тому міжнародні організації з питань продовольчої безпеки, наприклад, Продовольча та сільськогосподарська організація ООН, Міжнародний фонд сільськогосподарського розвитку та інші подібні структури нині лише реагують на загальнополітичні та економічні кризи в умовах сьогодення, шукаючи альтернативні шляхи вивезення продовольчих товарів з України, фінансування будівництва нових потужностей для збереження зерна тощо, але не можуть запобігти їм.

Дискусія. Варто відзначити, що окремі держави вдаються до самостійного пошуку механізмів вирішення проблем, що склалася у зв'язку з агресією РФ проти України, через те, що міжнародне право не пропонує ефективних заходів з припинення цією державою її протиправної поведінки. Зокрема, вона постійно блокує рішення Ради Безпеки ООН, які не відповідають її інтересам; процес розгляду спорів Міжнародним судом ООН є тривалим; водночас відсутні ефективні важелі впливу на державу, яка не виконує його накази тощо.

Україна є однією з провідних аграрних держав світу, здатною забезпечити продовольством сотні мільйонів осіб на нашій планеті. Повноцінне відновлення функціонування агропромислового



Рис. 1. Ключові проблемні аспекти функціонування агропромислового комплексу, що виникли внаслідок збройної агресії

Джерело: сформовано автором

виробництва у перспективі дасть змогу забезпечити не тільки стійку до загроз і викликів продовольчу безпеку України, але і позитивно вплине на стан продовольчих систем багатьох країн світу.

Національною економічною стратегією на період до 2030 року, затвердженою постановою Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 р. № 179 (Офіційний вісник України, 2021 р., № 22, ст. 1015), визначено, що Україна є одним з глобальних центрів продовольчої безпеки, світовим лідером з постачання продуктів харчування з високою доданою вартістю та технологічно інтенсивних сервісів для агропромислового сектору.

Також слід зазначити, що продовольча безпека країни за визначенням Продовольчої та сільськогосподарської організації Об'єднаних Націй – це система, яка чітко функціонує для забезпечення всіх прошарків населення харчовими продуктами за прийнятими фізіологічними нормами за рахунок власного виробництва та необхідного імпорту тих продуктів харчування, для виробництва яких відсутні внутрішні умови.

Указом Президента України від 9 жовтня 2023 р. № 681 введено в дію рішення Ради національної

безпеки і оборони України від 9 жовтня 2023 р. “Про стан забезпечення продовольчої безпеки”, план організації виконання якого схвалено на засіданні Кабінету Міністрів України 20 жовтня 2023 року.

Для забезпечення продовольчої безпеки в умовах воєнного стану міністерствами, іншими центральними органам виконавчої влади, обласними військовими адміністраціями здійснюються виконання плану заходів забезпечення продовольчої безпеки в умовах військового стану, затвердженого розпорядженням Кабінету Міністрів України від 29 квітня 2022 р. N 327 (Офіційний вісник України, 2022 р., № 39, ст. 2114).

Також невідкладним є вирішення завдань з реформування системи державних резервів, призначених для задоволення потреб України в особливий період, стратегічних потреб та надання гуманітарної допомоги, оскільки відсутність ефективно діючої системи державних резервів негативно впливає на продовольчу безпеку країни в особливий період.

Висновки з проведеного дослідження. Отже, беручи до уваги увесь потенціал успішного функціонування агропромислового комплексу України,

усі можливості перспективного розвитку із залученням донорської допомоги, допомоги з боку держави, інвестиційних ресурсів та інновацій пріоритетними будуть програми розвитку виробничо-господарської, ринково-орієнтованої та митно-логістичної інфраструктури.

Окрім вищезазначеного, проекти із залученням як внутрішніх, так і зовнішніх інвестиційних ресурсів – це пріоритет для України у найближчому майбутньому, оскільки сприятиме формуванню відповідного інвестиційного клімату для забезпечення захисту прав та інтересів інвесторів, запобігання виникненню інвестиційних ризиків, забезпечення максимальної ефективності розробки та реалізації інноваційних проектів.

Саме тому, враховуючи загальний нинішній стан продовольчої безпеки, а також досліджені перспективи її забезпечення в умовах надзвичайних викликів, необхідно розробити комплекс заходів післявоєнного відновлення, спрямованих на відновлення ресурсного потенціалу України з метою відновлення збалансованого внутрішнього ринкового середовища, а також забезпечення продовольчої безпеки на випадок загострення військового стану або виникнення надзвичайних ситуацій.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

- Ahmed, S., and Broek, N.T. (2017). Food supply: block-chain could boost food security. *Nature* 550:43. doi: 10.1038/550043e
- Офіційний веб-сайт Європейського Союзу. Євростат. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/comext/newxtweb/> (дата звернення: 15.05.2024)
- Артеменко Л., Мариненко Н., Крамар І., Гац Л. Продовольча безпека України в умовах військової агресії: стан та перспективи. *Соціально-економічні проблеми і держава (електронний журнал)*. 2023. Вип. 1 (28). С. 115–128. URL: <https://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2023/23albstp.pdf> (дата звернення: 15.05.2024).
- EFSA (European Food Safety Authority) (2019). Scientific report on the European Union One Health 2018 Zoonoses Report. *EFSA J.* 17:5926. doi: 10.2903/j.efsa.2019.5926 (дата звернення: 17.05.2024)
- Johnson, L.K., Dunning, R.K., Bloom, J.D., Gunter, C.C., Boyette, M.D., and Creamer, N.G. (2018). Estimating on-farm food loss at the field level: a methodology and applied case study on a North Carolina farm. *Resour. Conserv. Recy.* 37, 243–250. doi: 10.1016/j.resconrec.2018.05.017 (дата звернення: 20.05.2024)
- Manning, L., and Soon, J. M. (2016). Food safety, food fraud, and food defense: a fast-evolving literature. *J. Food Sci.* 81, 823–834. doi: 10.1111/1750-3841.13256 (дата звернення: 15.05.2024).
- Nychas, G. J. E., Panagou, E., and Mohareb, F. R. (2016). Novel approaches for food safety management and communication. *Curr. Opin. Food Sci.* 12, 13–20. doi: 10.1016/j.cofs.2016.06.005 (дата звернення: 25.05.2024)

8. Oksana Zghurska, Anna Tashchenko, Oleksandr Dyma, Stepan Kubiv, Ruslan Dymenko & Yuriy Safonov. Ensuring food security at the household level: socio-economic diagnostics. (2023). *FINANCIAL AND CREDIT ACTIVITY: Problems of Theory and Practice*. Volume 2. No. 49 (2023). 287–299. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/4019/3811> DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.2.49.2023.4019> (дата звернення: 05.06.2024).

9. Oleksandr Yerankin, Ihor Ivasiv, Oleksii Oleksiuk, Nataliia Ovsienko, Liudmyla Parii (2023). Formation of a set of national food security indicators. *FINANCIAL AND CREDIT ACTIVITY: Problems of Theory and Practice*. Volume 2. No. 49 (2023). 457–468. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3986/3827> (дата звернення: 15.05.2024)

10. Проект розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії продовольчої безпеки на період до 2030 року» від 25.11.2020. директорат розвитку аграрного сектору. Міністерство економіки України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/en/cili-stalogo-rozvitku-ta-ukrayina-eu> (дата звернення: 15.05.2024)

11. Про національну безпеку. Закон України від 21.06.2018 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text> (дата звернення: 23.05.2024)

12. Про продовольчу безпеку України. Закон України від 22.12.2018 р. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/JF6GI01G> (дата звернення: 22.05.2024)

13. Проект розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії продовольчої безпеки на період до 2030 року» від 25.11.2020. директорат розвитку аграрного сектору. Міністерство економіки України. URL: <https://bit.ly/3OkZQIF> (дата звернення: 15.05.2024)

14. Russia's war against Ukraine: trade agricultural products between Ukraine and the EU. URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/ATAG/2022/729322/EPRS_ATA\(2022\)729322_XL.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/ATAG/2022/729322/EPRS_ATA(2022)729322_XL.pdf) (дата звернення: 15.05.2024)

15. Собкевич О.В., Шевченко А.В. та інші. Пріоритети забезпечення стійкості промисловості й аграрного сектору економіки України в умовах повномасштабної війни: аналітична доповідь / за ред. Я.А. Жаліла. Київ : НІСД, 2023. 49 с. DOI: <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2023.04>. (дата звернення: 15.05.2024)

16. Державна служба статистики України. Офіційний веб-сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 20.05.2024)

REFERENCES:

- Ahmed, S., and Broek, N. T. (2017). Food supply: block-chain could boost food security. *Nature* 550:43. doi: 10.1038/550043e (accessed: 15 May 2024).
- An official website of the European Union. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/comext/newxtweb/> (accessed: 15 May 2024)
- Artemenko L., Marynenko N., Kramar I. & Hats L. (2023). Prodovolcha bezpeka Ukrainy v umovakh viiskovoi ahresii: stan ta perspektyvy [Food security of Ukraine in conditions of military aggression: state and

prospects]. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava – Socio-economic problems and the state*, vol. 28, pp. 115–128.

4. EFSA (European Food Safety Authority) (2019). Scientific report on the European Union One Health 2018 Zoonoses Report. *EFSA J.* 17:5926. doi: 10.2903/j.efsa.2019.5926 (accessed: 17 May 2024)

5. Johnson, L.K., Dunning, R.K., Bloom, J.D., Gunter, C.C., Boyette, M.D., and Creamer, N.G. (2018). Estimating on-farm food loss at the field level: a methodology and applied case study on a North Carolina farm. *Resour. Conserv. Recy.* 37, 243–250. doi: 10.1016/j.resconrec.2018.05.017. (accessed: 20 May 2024)

6. Manning, L., and Soon, J. M. (2016). Food safety, food fraud, and food defense: a fast-evolving literature. *J. Food Sci.* 81, 823–834. doi: 10.1111/1750-3841.13256. (accessed: 15 May 2024)

7. Nychas, G.J.E., Panagou, E., and Mohareb, F.R. (2016). Novel approaches for food safety management and communication. *Curr. Opin. Food Sci.* 12, 13–20. doi: 10.1016/j.cofs.2016.06.005 (accessed: 25 May 2024)

8. Oksana Zghurska, Anna Tashchenko, Oleksandr Dyma, Stepan Kubiv, Ruslan Dymenko & Yuriy Safonov. Ensuring food security at the household level: socio-economic diagnostics. (2023). *FINANCIAL AND CREDIT ACTIVITY: Problems of Theory and Practice*. Volume 2. No. 49 (2023). 287–299. Retrieved from: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/4019/3811> DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.49.2023.4019> (accessed: 06 June 2024)

9. Oleksandr Yerankin, Ihor Ivasiv, Oleksii Oleksiuk, Nataliia Ovsienko, Liudmyla Parii (2023). Formation of a set of national food security indicators. *FINANCIAL AND CREDIT ACTIVITY: Problems of Theory and Practice*. Volume 2. No. 49 (2023). 457–468. Retrieved from: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3986/3827> (accessed: 15 May 2024).

10. Proekt rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy «Pro skhvalennia Stratehii prodovolchoi bezpeky na period do 2030 roku» vid 25.11.2020. dyrektorat rozvytku ahrarynogo sektoru [Draft order of the Cabinet of

Ministers of Ukraine "On approval of the Food Security Strategy for the period until 2030" dated November 25, 2020. Directo-rate of agricultural sector development]. Ministerstvo ekonomiky Ukrainy. Ministry of Economy of Ukraine. Available at: <https://bit.ly/3OkZQIF> (accessed: 15 May 2024)

11. Pro natsionalnu bezpeku Ukrainy [On the national security of Ukraine]: Zakon Ukrainy vid 21 chervnia 2018 roku № 2469-VIII. Retrieved from: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2469-19> [in Ukr] (accessed: 23 May 2024)

12. Pro prodovol'chu bezpeku Ukrayiny [On the food security of Ukraine]: Zakon Ukrainy vid 22 hrudnya 2018 roku № 8370-1. Retrieved from: <https://ips.ligazakon.net/document/JF6GI01G> [in Ukr] (accessed: 22 May 2024)

13. Proekt rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy «Pro skhvalennia Stratehii prodovolchoi bezpeky na period do 2030 roku» vid 25.11.2020. dyrektorat rozvytku ahrarynogo sektoru. [Draft order of the Cabinet of Ministers of Ukraine "On approval of the Food Security Strategy for the period until 2030" dated November 25, 2020. Ministerstvo ekonomiky Ukrainy. Ministry of Economy of Ukraine. Retrieved from: <https://bit.ly/3OkZQIF> (accessed: 15 May 2024)

14. Russia's war against Ukraine: trade agricultural products between Ukraine and the EU. Retrieved from: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/ATAG/2022/729322/EPRS_ATA\(2022\)729322_XL.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/ATAG/2022/729322/EPRS_ATA(2022)729322_XL.pdf) (accessed: 15 May 2024)

15. Sobkevich O.V., Shevchenko A.V. & other. (2023). Priorityty zabezpechennia stiikosti promyslovosti y ahrarynogo sektoru ekonomiky Ukrainy v umovakh povnomasshtabnoi viiny: analychna dopovid [Priorities for ensuring the stability of industry and the agricultural sector of Ukraine's economy in conditions of full-scale war: analytical report]. In Ya.A. Zhalila (Eds.). Kyiv: Vydavnytstvo NISD 49 p. (accessed: 15 May 2024) (in Ukrainian)

16. State Statistic Service of Ukraine. Official Web-Site. Retrieved from: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed: 20 May 2024)

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ВИТРАТАМИ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

FORMATION OF THE MANAGEMENT SYSTEM OF LOGISTICS COSTS OF COMMERCIAL ENTERPRISES

У статті розглянуто проблеми формування та удосконалення системи управління логістичними витратами торговельних підприємств для підвищення їх конкурентоспроможності в умовах невизначеності. Досліджено трактування понять «управління витратами» та «управління логістичними витратами» у працях вітчизняних науковців протягом останніх двох десятиліть. Запропоновано авторське визначення досліджуваного поняття, а саме «управління логістичними витратами – це неперервний процес цілеспрямованого формування оптимального рівня логістичних витрат торговельного підприємства, що передбачає їх планування, облік, контроль, аналіз та прийняття управлінських рішень». Досліджено засадничі аспекти формування системи управління логістичними витратами: принципи, завдання, концепції та методи управління. Визначені основні принципи управління логістичними витратами торговельних підприємств, дотримання яких дозволить підвищити ефективність системи управління логістичними витратами, а саме: принцип безперервності, принцип ведення відокремленого обліку логістичних витрат, принцип гнучкості, принцип ефективності, принцип ідентифікації логістичних витрат, принцип комплексності, принцип науковості, принцип об'єктивності, принцип оперативності, принцип системності. Виходячи з методологічних засад та принципів, сформовані основні завдання управління логістичними витратами торговельних підприємств і визначена специфіка логістичних процесів та витрат на їх здійснення. Для ідентифікації, обліку, контролю, аналізу та оцінювання логістичних витрат торговельних підприємств запропоновано їх класифікувати з метою удосконалення логістичної діяльності підприємства та відображення в бухгалтерському обліку. Обґрунтовано, що подальший науковий пошук щодо удосконалення системи управління логістичними витратами має бути націлений на розроблення методики виявлення резервів економії ресурсів шляхом планування логістичних витрат, обліку, внутрішнього контролю та аналізу за центрами відповідальності, стимулювання ресурсозбереження і зниження витрат з метою підвищення ефективності діяльності торговельного підприємства.

Ключові слова: торговельне підприємство, логістика, логістичні процеси, логістичні операції, логістичні витрати, управління логістичними витратами.

The article examines the problems of forming and improving the logistics cost management system of trade enterprises to increase their competitiveness in conditions of uncertainty. The interpretation of the concepts of "cost management" and "logistics cost management" in the works of domestic scientists during the last two decades was studied. The author's definition of the researched concept is proposed, namely "logistics cost management is a continuous process of purposeful formation of the optimal level of logistics costs of a trade enterprise, which involves their planning, accounting, control, analysis and management decision-making". The basic aspects of the formation of the logistics cost management system were studied: principles, tasks, concepts and methods of management. The main principles of logistics cost management of trade enterprises are determined, the observance of which will increase the efficiency of the logistics cost management system, namely: the principle of continuity, the principle of keeping separate records of logistics costs, the principle of flexibility, the principle of efficiency, the principle of identification of logistics costs, the principle of complexity, the principle of scientificity, the principle of objectivity, the principle of efficiency, the principle of systemativity. Based on methodological principles and principles, the main tasks of managing logistics costs of trade enterprises were formed and the specifics of logistics processes and costs for their implementation were determined. In order to identify, record, control, analyze and evaluate the logistics costs of trade enterprises, it is proposed to classify them in order to improve the logistics activities of the enterprise and reflect them in accounting. It is substantiated that further scientific research on the improvement of the logistics cost management system should be aimed at developing a methodology for identifying reserves of resource savings by planning logistics costs, accounting, internal control and analysis by responsibility centers, stimulating resource conservation and reducing costs in order to increase the efficiency of the trading company.

Key words: trading company, logistics, logistics processes, logistics operations, logistics costs, management of logistics costs.

УДК 657.47+658.7

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct79-34>

Медвідь Л.Г.¹

к.е.н., професор,
професор кафедри обліку, контролю,
аналізу та оподаткування,
Львівський торговельно-економічний
університет

Воронко Р.М.²

д.е.н., професор,
завідувач кафедри обліку, контролю,
аналізу та оподаткування,
Львівський торговельно-економічний
університет

Герасименко Т.О.³

к.е.н., професор,
професор кафедри обліку, контролю,
аналізу та оподаткування,
Львівський торговельно-економічний
університет

Medvid Liubov

Lviv University of Trade and Economics

Voronko Roman

Lviv University of Trade and Economics

Gerasimenko Tamara

Lviv University of Trade and Economics

Постановка проблеми. В умовах широкомасштабної війни в Україні, нестабільності економіки та, як наслідок, підвищення підприємницького ризику особливо актуальними є проблеми ефективності управління логістичною діяльністю підприємств торгівлі, що обумовлено зміною масштабів діяльності, зменшенням чи збільшенням кількості торговельних точок та зміною зв'язків з

постачальниками. Усі ці обставини потребують сучасних підходів до процесу управління торговельними підприємствами загалом та процесом руху товарів зокрема.

На сьогодні особлива увага надається логістиці як сучасному інструменту управління рухом товарів, що забезпечує здійснення інтеграційних процесів між підприємствами різних галузей економіки

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2292-9067>

² ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3796-2556>

³ ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4684-4773>

з метою підвищення прибутковості торгівлі. Проте логістичні операції характеризуються високою часткою витрат у загальних витратах операційної діяльності торговельного підприємства, обсяг яких залежить від умов функціонування, розмаїття ситуацій, невизначеності причинно-наслідкових зв'язків та особливостей діяльності. Це вимагає постійного удосконалення системи управління витратами торговельного підприємства та їх вагомою складовою – логістичними витратами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дослідженню теоретико-методичних та практичних аспектів управління витратами підприємств вітчизняні науковці надають велику увагу. Серед них: Богуславська О.О., Борисюк І.О., Брагіна О.С., Вітер С.А., Волкова М.В., Вороніна В.Л., Гладун М.В., Голюков О.І., Голов С.Ф., Донський М.Л., Жукевич С.М., Забродна І.О., Кібік О.М., Кондратенко Н.О., Коротуха К.М., Маркіна І.А., Миколаєва Н.А., Минко Л.М., Назаренко Т.П., Новікова М.М., Остапенко Т.М., Петухова О.М., Піскун А.В., Подольчак Н.І., Попов О., Рудич А.І., Савицький Е., Самодай В.П., Семеняка Я.В., Сумець О.М., Таньков К.Ч., Франчук І.Б., Фроленко Р.В., Хаймінова Ю.В., Чумаченко І.Є., Шевців Л.Ю., Ясінська А.І. та інші. Однак, залишаються не повністю дослідженими питання принципів, завдань, методики та організації формування системи управління логістичними витратами торговельних підприємств в сучасних умовах господарювання.

Постановка завдання. Мета даної публікації полягає у дослідженні змісту, принципів, завдань, методів та окремих рекомендацій щодо формування моделі управління логістичними витратами торговельного підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Логістична діяльність торговельного підприємства ґрунтується на системній оптимізації всіх логістичних потоків, а впровадження у практику їх діяльності логістичних принципів управління призвели до виникнення поняття «управління логістичними витратами». Хоча вивчення сутності цього поняття варто розпочати дослідження трактування науковцями категорії «управління витратами».

Так, А. Піскун вважає, що «управління витратами підприємства – це складний, багатоаспектний та динамічний процес, що включає управлінські дії, метою яких є досягнення високого економічного результату його функціонування» [20, с. 57]. О. Голюков також стверджує, що «управління витратами – це комплекс заходів, що спрямовані на формування найбільш необхідних і разом з тим доцільних з економічної і технічної точок зору витрат, яке забезпечується за допомогою раціонального їх нормування, оптимального планування, обґрунтування бухгалтерського обліку, оперативного економічного аналізу та

своєчасного і всебічного контролю» [5, с. 27]. Водночас Т. Остапенко вказує, що «управління витратами – це система управління процесами формування витрат, в межах якої реалізуються функції управління. На думку вченої, існуючі дефініції цього поняття можна умовно віднести до системного та процесного підходів» [18, с. 87].

На думку С. Дем'яненко, «сутність системи управління витратами полягає у забезпеченні інформації для управління підприємством. На підставі одержаних даних, аналізу прогнозів та бюджетів система управління витратами забезпечує планування господарської діяльності» [8, с. 274]. Своєю чергою, С. Голов наголошує, що «управління витратами – це система, що дає змогу чітко відстежувати, аналізувати й контролювати витрати» [6, с. 30]. Розширює зміст цього терміну О. Попов, наголошуючи, що «з одного боку, управління витратами є процесом розроблення і реалізації управлінських впливів, що ґрунтуються на використанні економічних законів щодо формування та регулювання витрат підприємства відповідно до його стратегічних і поточних цілей, а з іншого, – складовою системи управлінського обліку» [21, с. 736]. Дослідники А. Ясінська та Н. Подольчак вважають, що «метою системи управління витратами має бути вирішення наступних завдань: здійснення контролю за ходом господарської діяльності підприємства; виявлення тенденцій змін рівня, обсягу та структури витрат, збір, аналіз інформації про витрати; планування витрат у розрізі елементів, пошук резервів економії ресурсів й оптимізації витрат» [27, с. 163].

С. Жукевич та Р. Фроленко звертають увагу, що система управління витратами «це сукупність взаємопов'язаних елементів, методів і механізмів, які діють в межах функціональних обов'язків і утворюють певну цілісність, за допомогою яких узагальнюються процеси постачання, використання ресурсів, вирішуються чітко поставлені цілі, реалізуються тактичні і стратегічні плани» [9, с. 71].

Водночас І. Маркіна, В. Вороніна, А. Рудич [15] І. Борисюк, Я. Семеняка [2], Т. Назаренко, І. Франчук, С. Вітер [17] присвятили свої роботи проблемам формування системи управління витратами підприємства. Ці вчені є прихильниками системного підходу та наголошують на необхідності «створення комплексної системи управління витратами для ефективного використання ресурсів підприємства і оптимізації витрат» [2; 15; 17]. Така комплексна система управління витратами має включати: цілі, завдання, принципи, методи, інструменти, функції та складові елементи системи управління витратами з врахуванням впливу на процес управління витратами факторів зовнішнього і внутрішнього середовища [2, с. 22]. На думку групи вчених Т. Назаренко, І. Франчук, С. Вітер, «реалізацію цього завдання

має бути покладено на грамотно організовану систему бухгалтерського управлінського обліку» [17, с. 89].

В якості шляхів вдосконалення системи обліку та управління витратами на вітчизняних підприємствах, на думку Ю. Глушач і О. Фальченко, «доцільно здійснювати корегування облікової політики щодо методів обліку витрат з урахуванням специфіки виробництва та стратегічних задач організації» [4].

І нарешті, узагальнюють вище наведені наукові дослідження О. Брагіна та І. Забродна, вказують, що «стратегічне управління витратами – це система, яка включає в себе комплекс взаємопов'язаних елементів (мету, завдання, планування, аналіз, комунікацію, мотивацію, контроль, оцінку, прийняття рішень), і спрямована на забезпечення реалізації завдань в цілях оптимального управління витратами» [3].

Разом з тим, незважаючи на наявність великої кількості теоретичних та практичних досліджень, проблема побудови дієздатної системи управління логістичними витратами досі залишається однією з найбільш актуальних в процесі функціонування і розвитку торговельних підприємств.

Велика група вчених присвятила свої наукові дослідження вивченню сутності поняття «управління логістичними витратами», основні з яких наведені нами у табл. 1.

На нашу думку, управління логістичними витратами – це неперервний процес цілеспрямованого формування оптимального рівня логістичних витрат торговельного підприємства, що передбачає їх планування, облік, контроль, аналіз та прийняття управлінських рішень.

Як відомо, метою управлінської діяльності на основі логістичного підходу є оптимізація поточних процесів на основі управління логістичними витратами на різних рівнях господарської системи.

Необхідність управління логістичними витратами на рівні бізнес-структур обумовлена поширенням концепції соціальної відповідальності, що передбачає підвищення рівня зацікавленості та відповідальності бізнесу за дотримання екологічних та соціальних стандартів [12].

Управління логістичними витратами, як і будь-який напрям менеджменту, включає в себе прийняття оптимальних рішень на основі внутрішньої та зовнішньої інформації, яка опрацьовується персоналом відповідних підрозділів підприємства та використовується для аналізу та розрахунку великої кількості показників, що характеризують логістичну систему з позицій витрат.

Концепція управління логістичними витратами базується на ідентифікації всіх логістичних процесів, що включають в себе збирання та опрацювання замовлень, управління запасами, транспортування та доставку товарів, тощо [23].

Для удосконалення системи управління логістичними витратами торговельних підприємств важливим є визначення її засадничих аспектів: принципів, завдань, концепцій, методів. Вважаємо, що методологічними засадами управління логістичними витратами мають бути: «використання системного підходу; застосування єдиної методології на різних рівнях управління витратами; управління витратами на всіх етапах логістичного процесу; гармонійне поєднання оптимізації витрат і високої якості логістичного обслуговування; уникнення непотрібних витрат; впровадження ефективних методів оптимізації витрат; удосконалення системи інформаційного забезпечення; підвищення інтересу логістичних підрозділів у зниженні витрат» [10].

Нами також визначені основні принципи управління логістичними витратами торговельних підприємств (рис. 1), дотримання яких дозволить підвищити ефективність системи управління логістичними витратами.

Виходячи з методологічних засад та принципів управління логістичними витратами торговельних підприємств, необхідно сформулювати основні завдання.

До основних завдань системи управління логістичними витратами торговельних підприємств варто віднести:

1) планування логістичних витрат з використанням методики бюджетування за центрами відповідальності як на рівні фаз логістичного процесу так і структурних підрозділів, що беруть участь у логістичних процесах;

2) контроль логістичних витрат центрів відповідальності на рівні структурних підрозділів з використанням методики внутрішнього контролю, яка передбачає порівняння фактичних витрат з запланованими;

3) аналіз відхилень фактичних логістичних витрат від запланованих, причин та винуватців цих відхилень та прийняття управлінських рішень щодо їх усунення у наступних звітних періодах;

4) оптимізація логістичних витрат торговельних підприємств з підвищенням якості логістичних процесів та ефективності діяльності.

Виходячи з вище визначених принципів та завдань система управління логістичними витратами повинна удосконалювати рух товарних, інформаційних та фінансових потоків, змінювати їх характеристики, прогнозувати їх стан у кожний момент часу з метою ефективного управління логістичною системою. За цих обставин вирішення завдання ефективного управління логістичними витратами підприємств може бути забезпечено на підставі використання сучасних логістичних підходів, спрямованих на цілеспрямоване формування ланцюгів руху товарів [16].

Таблиця 1

Трактування поняття «управління логістичними витратами» в наукових працях

№ з/п	Автор(и)	Визначення
1	Богуславська О.О. [1]	Управління логістичними витратами можна розглядати як частину загальної стратегії управління діяльністю підприємства, адже витрати на логістику можуть суттєво вплинути на прибутковість компанії і конкурентоспроможність в ринкових умовах
2	Болт Г.Дж. [28]	Основні питання системи управління логістичними витратами пов'язані: з виділенням і класифікацією логістичних витрат, на основі яких досліджуються окремі явища і процеси, які відбуваються у логістичному ланцюгу; визначенням основних елементів логістичного потоку, ресурсів, учасників логістичної діяльності; співвідношень взаємозв'язків, що виникають між учасниками логістичної діяльності, вирішення питань логістичної організації для побудови комплексу управління логістичними витратами. Істотного значення набуває зниження рівня витрат на логістичні операції.
3	Данько М.І. [7]	Управління логістичними витратами полягає в обліку всієї сукупності витрат управління матеріальними і пов'язаними з ними інформаційними та фінансовими потоками в усій логістичній системі і плануванні витрат з метою їх зниження.
4	Кальченко А.Г. [11]	До управління логістичними витратами належать: підвищення оборотності ресурсів у ланцюгу руху товарів, підключення нових джерел фінансування, зниження логістичних витрат.
5	Минко Л.М., Коротуха К.М. [16]	Управління логістичними витратами являє собою процес прийняття логістичних рішень на основі отриманих даних обліку всієї сукупності витрат управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками в усій логістичній системі для досягнення зниження витрат логістичної діяльності.
6	Петухова О.М. [19]	Управління логістичними витратами – це процес прийняття управлінських рішень щодо мінімізації логістичних витрат підприємства, який відбувається на основі формування ефективної системи аналізу логістичної діяльності.
7	Савицький Е., Преведіон Ю. [22]	Управління логістичними витратами є відділеною та критично важливою частиною загальної стратегії управління підприємством, яка полягає в тому, що ефективне управління цими витратами дозволяє підприємству оптимізувати ресурси, підвищувати конкурентоспроможність та збільшувати прибуток.
8	Самодай В.П., Донський М.Л., Гладун М.В. [23]	Управління логістичними витратами (англ. Logistics Cost Management) – це процес планування, контролю та оптимізації витрат компанії на логістичні процеси, з метою максимізації ефективності.
9	Сумець О.М. [24]	Управління логістичними витратами являє собою процес прийняття логістичних рішень, які впливають на використання резервів економії ресурсів підприємства. Витрати логістики, не пов'язані зі створенням нової вартості, слід мінімізувати і тим самим домогтися скорочення загальних витрат.
10	Таньков К.Ч. [25]	Управління логістичними витратами можливо шляхом логістизації діючої господарської структури, побудови логістичної системи і акцентування уваги менеджменту на проблемі мінімізації логістичних витрат підприємства, що можливо лише в умовах впливу логістики як загально системного науково-методичного інструмента на потокові процеси виробничо-комерційної діяльності.
11	Шевців Л.Ю. [26]	Під управлінням логістичними витратами доцільно розуміти технологію, що дозволяє знижувати витрати логістичної діяльності.

Джерело: узагальнено авторами

Процес управління логістичними витратами як комплекс організаційно-методичних планових, облікових, контрольних та аналітичних процедур, має бути спрямований на визначення оптимального рівня (обсягу) логістичних витрат. При цьому для ефективної організації процесу управління логістичними витратами торговельного підприємства необхідно враховувати специфіку логістичних процесів та витрат на їх здійснення:

1) логістичні витрати розподілені за різними формами фінансової звітності, не виділяються при цьому в окремі статті бухгалтерського й

управлінського обліку, в більшості збігаються з закупівельними, складськими, збутовими, маркетинговими, адміністративними та іншими витратами;

2) логістичні витрати забезпечують лише частину доходів підприємства, і таким чином виникають труднощі з їх ідентифікацією, відокремленням обліком, контролем, аналізом і оцінкою їх ефективності з погляду участі логістичних витрат у формуванні прибутку;

3) логістичні витрати входять складовою частиною в структуру витрат структурних підрозділів

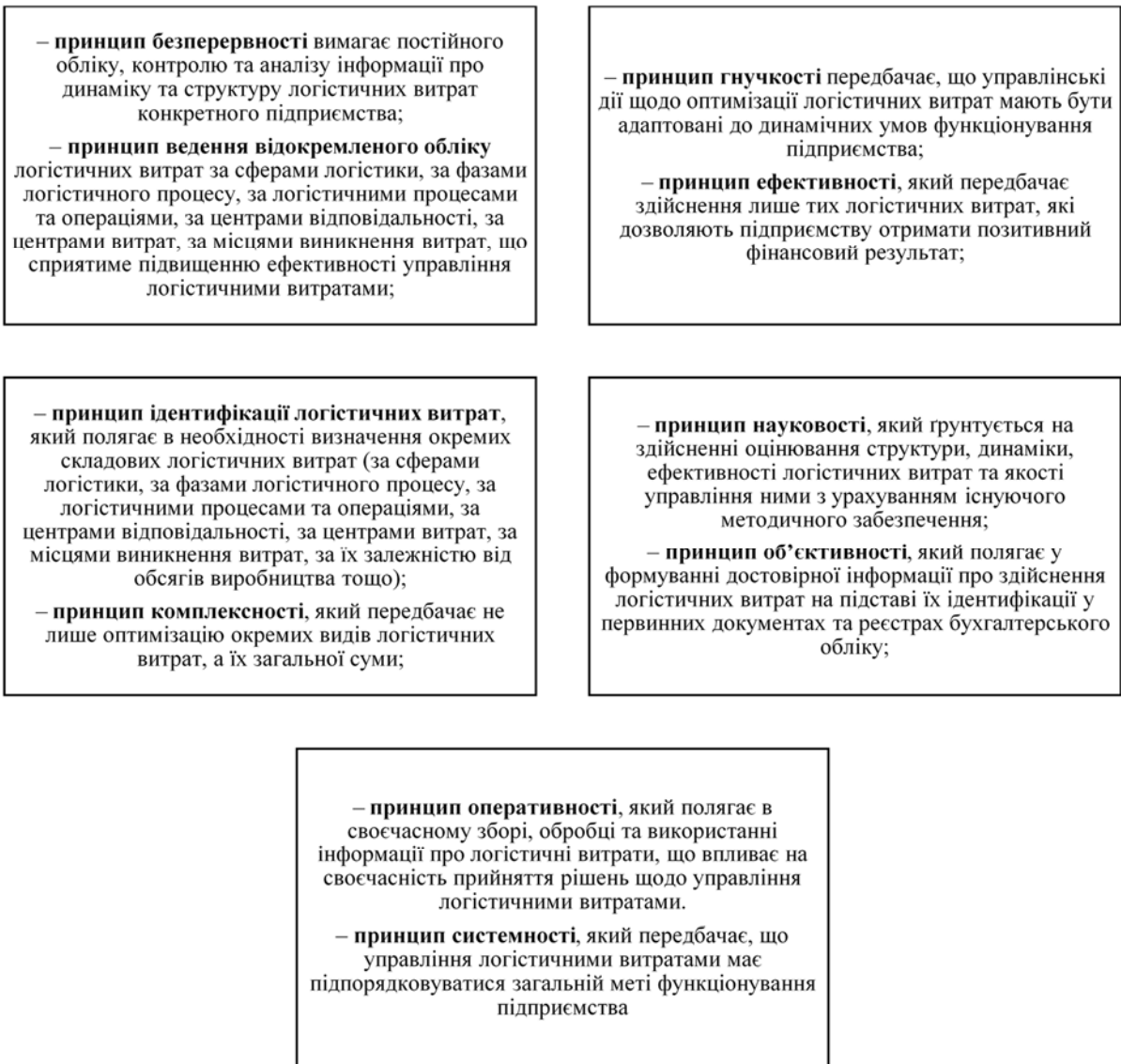


Рис. 1. Принципи управління логістичними витратами торговельних підприємств

Джерело: сформовано авторами

торговельних підприємств, що ускладнює комплексне управління даною категорією витрат;

4) логістичні витрати розподілені у часових межах, які нерідко не збігаються з циклом руху товарних запасів та грошових коштів у реальному часі [24, с. 121].

Як стверджують більшість вчених, що досліджують проблеми логістичного управління, головна мета його полягає у рівновазі таких факторів, як оптимізація величини логістичних витрат та відповідного рівня логістичного сервісу. Тому основними критеріями успішного функціонування логістичної системи є: управління логістичними витратами, мінімізація сукупних витрат, збереження якісного рівня її функціонування [13].

Тому дослідження різноманітних аспектів процесу формування логістичних витрат торговельних підприємств дозволяє стверджувати, що вони

мають різні характеристики та місця виникнення. У зв'язку з цим, процес управління логістичними витратами торговельного підприємства вимагає чіткого розуміння їх структури та класифікації.

На нашу думку, для ідентифікації, обліку, контролю, аналізу та оцінювання логістичних витрат торговельних підприємств їх можна класифікувати з метою удосконалення логістичної діяльності підприємства та відображення в бухгалтерському обліку.

З метою удосконалення логістичної діяльності торговельного підприємства логістичні витрати варто класифікувати за такими ознаками: за фазами логістичної діяльності; за структурними підрозділами, що задіяні в логістичній діяльності (центрами відповідальності – центрами логістичних витрат); за логістичними операціями (за місцями виникнення витрат); за логістичними

процесами: за відношенням до логістичних потоків.

З метою відображення логістичних витрат в бухгалтерському обліку нами пропонується класифікувати їх за такими ознаками: за центрами відповідальності (центрами логістичних витрат); за елементами витрат у логістичній діяльності; за статтями логістичних витрат. Групування логістичних витрат за центрами відповідальності (центрами логістичних витрат) передбачає виокремлення в обліку (первинних документах й облікових реєстрах) логістичні витрати структурних підрозділів: відділу постачання, складів товарних запасів, відділу транспорту (у т.ч. внутрішнього переміщення), відділу збуту, відділу маркетингу, відділу логістики, відділу інформаційного забезпечення та обслуговуючих підрозділів (дільниць, майстерень) тощо. Водночас пропонуємо групувати і вести облік логістичних витрат кожного структурного підрозділу за такими статтями: витрати на матеріали, витрати на персонал, витрати на відрядження, витрати за необоротними активами, витрати на оренду приміщень, транспорту тощо, витрати на оплату комунальних послуг, витрати на оплату транспортних послуг, витрати на послуги зв'язку, витрат на рекламу та маркетингові послуги, витрати на послуги інших сторонніх організацій, податки та збори. При цьому узагальнення логістичних витрат для їх прогнозування та удосконалення логістичної діяльності варто групувати за статтями витрат: матеріальні витрати, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизація та інші операційні витрати.

Для підвищення ефективності управління логістичними витратами торговельного підприємства необхідно: розробляти стратегічні цілі та завдання, враховуючи реальні можливості підприємства; приймати обґрунтовані управлінські рішення; контролювати дії структурних підрозділів для досягнення конкурентних переваг у діяльності підприємства; вчасно проводити збір, обробку та аналіз інформації, що обґрунтовує вибір відповідної стратегії та досягнення високого рівня конкурентоспроможності на ринку товарів і послуг [13].

Забезпечення конкурентоспроможності та підвищення рівня ефективності діяльності торговельного підприємства на сьогодні залежить від запровадження як традиційних методів управління логістичними витратами так і новітніх стратегій: управління логістичними витратами на основі крос-функціонального підходу, використання системи Balanced Score Card, Lean-підходу тощо [14].

Управління логістичними витратами з використання традиційного підходу дозволяє зменшувати обсяги логістичних витрат шляхом оптимізації окремих процесів логістичної системи, таких як транспортування, зберігання, управління запасами тощо. Цей підхід базується на методі

“вартість для вартості” і може дати короткострокові результати в зменшенні логістичних витрат. Проте він не забезпечує подальшого удосконалення логістичних процесів та взаємодії між ними.

Подальшого застосування в управлінні логістичними витратами набуває крос-функціональний підхід, який має забезпечувати тісну взаємодію між різними складовими логістичної системи та сприяти підвищенню її ефективності. Цей підхід дозволяє зменшити логістичні витрати за рахунок оптимізації процесів управління, використання технологій та автоматизації логістичних процесів. Такий підхід вимагає значних інвестицій у технології логістичних операцій і процесів та перепідготовку персоналу.

Щодо управління логістичними витратами з використанням системи Balanced Score Card (збалансованої системи показників) то варто зазначити, що такий підхід дозволяє спрямувати увагу на ключові показники ефективності діяльності підприємства та управління логістичними витратами. Цей підхід формує стратегію управління логістичними витратами, дозволяє збалансувати інтереси внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів та передбачає високу кваліфікацію менеджерів та узгодженість всіх компонентів логістичної діяльності торговельного підприємства.

Використання Lean-підходу в управлінні логістичними витратами передбачає усунення зайвих витрат в усьому: витрат часу, матеріалів, коштів. Такий підхід дозволяє мінімізувати витрати на логістику шляхом виключення зайвих процесів та економії ресурсів, оптимізації логістичного потоку, скорочення часу проходження логістичних процесів і, як наслідок, підвищення їх якості та ефективності. Реалізація Lean-підходу потребує значних витрат на управління змінами та внутрішню реорганізацію підприємства.

Побудову та удосконалення системи управління логістичними витратами торговельних підприємств пропонується здійснювати шляхом:

- виокремлення основних понять і процедур системи управління логістичними витратами;
- виявлення чинних проблем формування та контролю логістичних витрат на підприємстві;
- формування моделі управління логістичними витратами з урахуванням особливостей підприємства, його структури, умов ринку тощо;
- формування інформаційної системи підприємства (обліку, бюджетування, внутрішнього контролю, аналізу логістичних витрат) та адаптації документообігу до обраної інформаційної системи;
- розподілу відповідальності за формування логістичних витрат і створення механізму мотивації та стимулювання їх зниження.

Водночас формування ефективної моделі управління логістичними витратами має здійснюватися в певному порядку:

- визначення складових логістичної діяльності торговельного підприємства, центрів відповідальності та об'єктів обліку логістичних витрат;
- розроблення та запровадження інформаційного забезпечення та організації управлінського обліку логістичних витрат, обґрунтування та визначення елементів облікової політики щодо них,
- розроблення та запровадження організаційно-методичних засад планування (бюджетування) логістичних витрат,
- узгодження елементів фінансового та управлінського обліку між собою та окреслення їх взаємозв'язку, документальне оформлення логістичних операцій;
- розроблення та запровадження організаційно-методичних засад внутрішнього контролю, аналізу відхилень фактичних логістичних витрат від запланованих;
- встановлення відповідальності керівників центрів відповідальності (центрів логістичних витрат) за виконання планових показників щодо логістичних витрат, розроблення посадових інструкцій та ознайомлення з ними керівників центрів відповідальності;
- розроблення і запровадження системи заохочення за досягнення економії логістичних витрат.

Висновки з проведеного дослідження.

Отже, управління логістичними витратами торговельного підприємства полягає у цілеспрямованому впливі на витрати для зміни їхнього складу, структури або поведінки у зв'язку зі зміною умов діяльності підприємства. Удосконалення системи управління логістичними витратами має бути націлене на постійний пошук і виявлення резервів економії ресурсів шляхом планування логістичних витрат, обліку, внутрішнього контролю та аналізу за центрами відповідальності, стимулювання ресурсозбереження і зниження витрат з метою підвищення ефективності діяльності торговельного підприємства.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Богуславська О.О. Оптимізація логістичних витрат на підприємстві. *Економіка та підприємництво*. Харків, 2016. С. 33–37.
2. Борисюк І.О., Семеняка Я.В. Формування системи управління витратами підприємства. *Modern economics*. 2017. № 6. С. 15–23.
3. Брагіна О.С., Забродна І.О. Розробка стратегічного підходу до управління витратами підприємства. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2021. № 3 (17). С. 19–25.
4. Глушач Ю.С., Фальченко О.О. Методичні аспекти обліку витрат та калькулювання собівартості продукції у вітчизняній та зарубіжній обліковій практиці. *Економіка та суспільство*. 2021. № 29. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/587>
5. Голиков О.І., Миколаєва Н.А. Основи класифікації і методи управління витратами в системі стратегічного управлінського обліку. *Азимут наукових досліджень: економіка і управління*. 2014. № 1. С. 26–30.
6. Голов С. Управлінський облік і контролінг: концепції та застосування. *Вісник КНТЕУ*. 2007. № 5. С. 82–87.
7. Данько М.І. Транспортна логістика. Складові частини логістики : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Харків : УкрДАЗТ, 2004. 157 с.
8. Дем'яненко С.І. Менеджмент аграрних підприємств : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2005. 347 с.
9. Жукевич С.М. Управління витратами діяльності в контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Інноваційна економіка*. 2015. № 1. С. 70–74.
10. Завражина К. Методичне забезпечення оцінки логістичних витрат діяльності підприємства. *Молодь, наука, бізнес* : матеріали Всеукр. інтер.-конф. здоб. вищ. освіти і мол. учених, 5-6 жовтня 2022 р., м. Миколаїв. Миколаїв : МНАУ, 2022. С. 96–99.
11. Кальченко А.Г. Логістика : підручник. Київ : КНЕУ, 2003. 284 с.
12. Кібік О.М., Хаймінова Ю.В., Чумаченко І.Є. Управління логістичними витратами в системі забезпечення сталого розвитку. *Інфраструктура ринку*. 2021. Випуск 57. С. 33–39.
13. Кондратенко Н.О., Новікова М.М., Волкова М.В. Механізм управління логістичними витратами на промисловому підприємстві. *Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія: Економічні науки*. 2018. Випуск 49. Черкаси : ЧДТУ. С. 91–98.
14. Крижановський О.М. Основи логістики : навч. посіб. Київ, 2019. 176 с.
15. Маркіна І. А., Вороніна В.Л., Рудич А.І. Теоретичні основи управління витратами підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. № 4 (115). С. 140–147.
16. Минко Л.М., Коротуха К. М. Методи управління логістичними витратами. *Ефективна економіка*. 2016. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4750>
17. Назаренко Т.П., Франчук І.Б., Вітер С.А. Методичні аспекти обліку та управління витратами на виробництво продукції. *Економіка та держава*. 2021. № 7. С. 83–89.
18. Остапенко Т.М. Економічна сутність управління витратами. *Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка*. 2013. № 2. С. 85–91.
19. Петухова О. Управління логістичними витратами на підприємстві. *Сучасні технології комерційної діяльності і логістики* : матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 21–22 травня 2020 р. Київ : КНЕУ, 2020.
20. Піскун А.В. Теоретичний аспект управління витратами підприємства. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. № 4 (70). С. 55–59.
21. Попов О. Управління витратами. Економічна енциклопедія: у 3-х томах. Т. 3. Київ : Видавничий центр «Академія», 2002. 952 с.
22. Савицький Е., Преведіон Ю. Сучасні підходи до управління логістичними витратами підприємства. *Сучасні технології комерційної діяльності і*

логістики : зб. матеріалів III Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 3 листоп. 2023 р., м. Київ. Київ : КНЕУ, 2023. С. 126–128.

23. Самодай В.П., Донський М.Л., Гладун М.В. Оптимізація управління логістичними витратами в діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2848/2772>

24. Сумець О.М. Логістичні витрати підприємства: теоретичний аспект : монографія. Харк. нац. техн. ун-т сіл. госп-ва ім. Петра Василенка. Харків : Міська друкарня, 2013. 223 с.

25. Таньков К.М. Виробнича логістика : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Харківський держ. економічний ун-т. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2004. 352 с.

26. Шевців Л.Ю., Петецький І. Логістичні витрати підприємства: формування та оцінювання : монографія. Львів. держ. фін. акад. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2011. 244 с.

27. Ясінська А.І., Подольчак Н.І. Методологія та організація системно-орієнтованого управління витратами підприємства для прийняття управлінських рішень. *Вісник НУ «Львівська політехніка»*. 2012. № 7 (727). С. 161–172.

28. Bolt, G.J. *Practical Sales Management* Published by Pitman, 1987, 271 p.

REFERENCES:

1. Bohuslavsk O.O. (2016). Optimizatsiia lohistrychnykh vytrat na pidpriemstvi [Optimization of logistics costs at the enterprise]. *Ekonomika ta pidpriemnytstvo*. Kharkiv, pp. 33–37.

2. Borysiuk I.O., Semeniaka Ya.V. (2017). Formuvannya systemy upravlinnia vytratamy pidpriemstva [Formation of the cost management system of the enterprise]. *Modern economics*. № 6, pp. 15–23.

3. Brahina O.S., Zabrodna I.O. (2021). Rozrobka stratehichnoho pidkhodu do upravlinnia vytratamy pidpriemstva [Development of a strategic approach to enterprise cost management]. *Ekonomichnyi zhurnal Odeskoho politekhnichnoho universytetu*. № 3 (17), pp. 19–25.

4. Hlushach Yu.S., Falchenko O.O. (2021). Metodychni aspekty obliku vytrat ta kalkuliuvannya sobivartosti produktsii u vitchyznianiі ta zarubizhnii oblikovii praktytsi [Methodical aspects of cost accounting and product costing in domestic and foreign accounting practice]. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 29. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/587>

5. Holikov O.I., Mykolaieva N.A. (2014). Osnovy klasyfikatsii i metody upravlinnia vytratamy v systemi stratehichnoho upravlinskoho obliku [Basics of classification and cost management methods in the system of strategic management accounting]. *Azymut naukovykh doslidzen: ekonomika i upravlinnia*. № 1, pp. 26–30.

6. Holov S. (2007). Upravlinskyi oblik i kontrolinh: kontseptsii ta zastosuvannya [Management accounting and controlling: concepts and applications]. *Visnyk KNTEU*. № 5, pp. 82–87.

7. Danko M.I. (2004). Transportna lohistyka [Transport logistics]. *Skladovi chastyny lohistyky* :

navch. posib. dlia stud. vyshch. navch. zakl. Kharkiv : UkrDAZT, 157 p.

8. Demianenko S.I. (2005). Menedzhment ahrarykh pidpriemstv : navch. posib. [Management of agricultural enterprises]. Kyiv : KNEU, 347 p.

9. Zhukevych S.M. (2015). Upravlinnia vytratamy diialnosti v konteksti zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Management of activity costs in the context of ensuring the competitiveness of the enterprise]. *Innovatsiina ekonomika*. № 1, pp. 70–74.

10. Zavrazhyna K. (2022). Metodychne zabezpechennia otsinky lohistrychnykh vytrat diialnosti pidpriemstva [Methodical support for estimating the logistics costs of the enterprise]. *Molod, nauka, biznes : materialy Vseukr. inter.-konf. zdob. vyshch. osvity i mol. uchenykh*, 5-6 zhovtnia 2022 r., m. Mykolaiv. Mykolaiv : MNAU, pp. 96–99.

11. Kalchenko A.H. (2003). Lohistyka : pidruchnyk [Logistics: a textbook]. Kyiv : KNEU, 284 p.

12. Kibik O.M., Khaiminova Yu.V., Chumachenko I.Ye. (2021). Upravlinnia lohistrychnykh vytratamy v systemi zabezpechennia staloho rozvytku [Management of logistics costs in the system of ensuring sustainable development]. *Infrastruktura rynku*, vol. 57, pp. 33–39.

13. Kondratenko N.O., Novikova M.M., Volkova M.V. (2018). Mekhanizm upravlinnia lohistrychnykh vytratamy na promyslovomu pidpriemstvi [The mechanism of logistics cost management at an industrial enterprise]. *Zbirnyk naukovykh prats ChDTU. Seriya: Ekonomichni nauky*. Vypusk 49. Cherkasy : ChDTU. P. 91–98.

14. Kryzhanovskiy O. M. (2019). Osnovy lohistyky : navch. posib. [Basics of logistics]. Kyiv, 176 pp.

15. Markina I.A., Voronina V.L., Rudych A.I. (2020). Teoretychni osnovy upravlinnia vytratamy pidpriemstva [Theoretical foundations of enterprise cost management]. *Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*. № 4 (115), pp. 140–147.

16. Mynko L.M., Korotukha K.M. (2016). Metody upravlinnia lohistrychnykh vytratamy [Methods of managing logistics costs]. *Efektivna ekonomika*. № 1. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4750>

17. Nazarenko T.P., Franchuk I.B., Viter S.A. (2021). Metodychni aspekty obliku ta upravlinnia vytratamy na vyrobnytstvo produktsii [Methodical aspects of accounting and management of production costs]. *Ekonomika ta derzhava*. № 7, pp. 83–89.

18. Ostapenko T.M. (2013). Ekonomichna sutnist upravlinnia vytratamy [The economic essence of cost management]. *Visnyk Sumskoho derzhavnogo universytetu. Seriya: Ekonomika*. № 2, pp. 85–91.

19. Pietukhova O. (2020). Upravlinnia lohistrychnykh vytratamy na pidpriemstvi [Management of logistics costs at the enterprise]. *Suchasni tekhnologii komertsii i diialnosti i lohistyky : materialy Mizhnarodnoi nauko-praktychnoi internet-konferentsii*, 21–22 travnia 2020 r. Kyiv : KNEU, .

20. Piskun A. V. (2020). Teoretychnyi aspekt upravlinnia vytratamy pidpriemstva [Theoretical aspect of enterprise cost management]. *Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia*. № 4 (70), pp. 55–59.

21. Popov O. (2002). Upravlinnia vytratamy [Cost management]. *Ekonomichna entsyklopediia: u 3-kh tomakh*. T. 3. Kyiv : Vydavnychiy tsentr «Akademiia», 952 p.

22. Savytskyi E., Prevedion Yu. (2023). Suchasni pidkhody do upravlinnia lohistychnymy vytratamy pidpriemstva [Modern approaches to the management of enterprise logistics costs]. *Suchasni tekhnologii komertsiinoi diialnosti i lohistyky* : zb. materialiv III Mizhnar. nauk.-prakt. internet-konf., 3 lystop. 2023 r., m. Kyiv. Kyiv : KNEU, pp. 126–128.
23. Samodai V.P., Donskyi M.L., Hladun M.V. (2023). Optymizatsiia upravlinnia lohistychnymy vytratamy v diialnosti pidpriemstv [Optimizing the management of logistics costs in the activities of enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 55. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2848/2772>
24. Sumets O.M. (2013). Lohistychni vytraty pidpriemstva: teoretychnyi aspekt : monohrafiia [Logistic costs of the enterprise: theoretical aspect: monograph]. Khark. nats. tekhn. un-t sil. hosp-va im. Petra Vasylenka. Kharkiv : Miska drukarnia, 223 p.
25. Tankov K.M. (2004). Vyrobnycha lohistyka : navch. posib. dlia stud. vyshch. navch. zakl. [Production logistics]. Kharkivskyi derzh. ekonomichnyi un-t. Kharkiv : VD «INZhEK», 352 p.
26. Shevtsiv L.Yu., Petetskyi I. (2011). Lohistychni vytraty pidpriemstva: formuvannia ta otsiniuvannia : monohrafiia [Logistics costs of the enterprise: formation and evaluation: monograph]. Lviv. derzh. fin. akad. Lviv : Vyd-vo Lviv. politekhniky, 244 p.
27. Yasinska A.I., Podolchak N.I. (2012). Metodolohiia ta orhanizatsiia systemno-oriientovanoho upravlinnia vytratamy pidpriemstva dlia pryiniattia upravlinnskykh rishen [Methodology and organization of system-oriented cost management of the enterprise for making managerial decisions]. *Visnyk NU «Lvivska politekhnika»*. № 7 (727), pp. 161–172.
28. Bolt, G. J. (1987). *Practical Sales Management* Published by Pitman, 271 p.

ПОТЕНЦІАЛ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

POTENTIAL AND PROSPECTS OF DEVELOPMENT OF THE AGRICULTURAL SECTOR OF UKRAINE UNDER MARTIAL LAW

УДК 658.011.12(075.8)

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct79-35>

Світлична А.В.

к.е.н., доцент,
професор кафедри підприємництва
і права,
Полтавський державний аграрний
університет

Волкова Н.В.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри підприємництва
і права,
Полтавський державний аграрний
університет

Світлична О.А.

здобувач ступеня вищої освіти,
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка

Svitlychna Alla

Poltava State Agrarian University

Volkova Nelia

Poltava State Agrarian University

Svitlychna Olha

Taras Shevchenko National University
of Kyiv

У статті проведено дослідження потенціалу та перспектив розвитку аграрного сектору України з урахуванням умов та наслідків дії воєнного стану. Встановлено, що війна зумовила низку кризових явищ в українській економіці, негативно вплинувши і на стан української аграрного сектору та його експортні спроможності. У 2022 р. український агропромисловий експорт, у порівнянні з 2021 р. у доларовому еквіваленті, скоротився на 16%, а у 2023 р. ще на 7%. Війна спричинила зміни в регіональній структурі українського експорту. Причиною таких змін стала блокада чорноморських портів і необхідність налагодження альтернативних шляхів збуту продукції. Витрати на логістику зросли в середньому в 5 разів, а ціни на сільськогосподарську продукцію на внутрішньому ринку навпаки обвалилися. Крім цього, аграрний сектор суттєво потерпає від дефіциту робочої сили. У 2024 р., порівняно з 2021 р., чисельність працездатного населення в Україні внаслідок надзвичайно складних демографічних процесів скоротилась на 40%. Проте, аграрний сектор України має значний потенціал для розвитку завдяки: сприятливим природно-кліматичним умовам та родючим ґрунтам; вигідному географічному розташуванню та близькості до основних ринків збуту; наявності кваліфікованих трудових ресурсів та науково-технічного потенціалу; можливості для впровадження інновацій та цифрових технологій у сільському господарстві.

Ключові слова: потенціал, розвиток, потенціал розвитку, аграрний сектор, сільське господарство.

The article studies the potential and prospects of development of the agricultural sector of Ukraine, taking into account the conditions and consequences of the martial law. It is established that the war has caused a number of crisis phenomena in the Ukrainian economy, negatively affecting the state of the Ukrainian agricultural sector and its export capacity. In 2022, Ukrainian agricultural exports in dollar terms decreased by 16% compared to 2021, and by another 7% in 2023. The war has caused changes in the regional structure of Ukrainian exports. The reason for these changes was the blockade of Black Sea ports and the need to establish alternative shipment routes. Logistics costs have increased by an average of 5 times, while prices for agricultural products in the domestic market have fallen. In addition, the agricultural sector is significantly affected by labour shortages. In 2024, compared to 2021, the number of working-age people in Ukraine decreased by 40% due to extremely complex demographic processes. However, Ukraine's agricultural sector has significant potential for development due to: favourable natural and climatic conditions and fertile soils; favourable geographical location and proximity to major markets; availability of skilled labour and scientific and technical potential; and opportunities for innovation and digitalisation in agriculture. The main promising areas for developing the potential of Ukraine's agricultural sector: 1. Diversification of production – expanding the range of crops and products, including organic and high value-added products. 2. Implementation of innovations and digitalisation – application of the latest technologies, precision farming, and robotics to improve production efficiency. 3. Development of agricultural infrastructure - modernisation of elevators, warehouses, and logistics for storage and transportation of products. 4. Government support and regulation – preferential taxation, access to finance, investment incentives, and the fight against corruption. 5. Greening and sustainable development – implementation of environmentally friendly technologies, rational land use, environmental protection.

Key words: potential, development, development potential, agricultural sector, agriculture.

Постановка проблеми. Останніми роками у світі дедалі частіше нагальною проблемою стає боротьба з голодом та забезпечення продовольчої безпеки. Продовольча безпека – це критично важливий аспект для сучасного світу. Вона охоплює забезпечення населення стабільним доступом до відповідних за якістю та кількістю харчових продуктів. Зокрема, в контексті зміни клімату, демографічних та економічних зрушень, воєнних дій продовольча безпека стає ще більш актуальною проблемою. Зусилля для забезпечення продовольчої безпеки включають в себе підтримку сільського господарства, використання новітніх технологій, політичні заходи на різних рівнях та сприяння сталому розвитку. А налагодження розвитку аграрного сектору є необхідною умовою виживання населення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аграрний сектор економіки України є одним із

ключових в економіці держави, а дослідженням потенціалу і перспектив його розвитку свого часу займалися такі вчені як В.Г. Андрійчук, О.В. Березін, П.М. Саблук, О.В. Ульяновченко та ін. Серед останніх досліджень на увагу, на наш погляд заслуговує праця Пасько О.М., в якій автор проводить аналіз стану аграрного сектору держави і на його основі визначає можливості інноваційного розвитку сільського господарства та чинники, що перешкоджають цьому [1]. Ідентифікації ключових пріоритетних напрямків розвитку аграрного сектору України в умовах сталого розвитку та подоланню інституційних бар'єрів присвячена робота Мисник О.П. [2]. Ряд авторів у своєму дослідженні [3] провели узагальнення впливу воєнного стану на діяльність сільськогосподарських підприємств. Проте, тривалі воєнні дії на території України та значні руйнування, яких зазнає її інфраструктура, забруднення земель сільськогосподарського

призначення, потребують подальших досліджень перспектив розвитку аграрного сектору держави.

Постановка завдання: дослідження потенціалу та перспектив розвитку аграрного сектору України з урахуванням умов та наслідків дії воєнного стану.

Виклад основного матеріалу дослідження. До початку повномасштабної війни в Україні аграрний сектор, який формував до 20% валового внутрішнього продукту та забезпечував близько 40% валютної виручки країни, згідно статистичних даних 2021 року, тривалий час залишався однією з головних галузей економіки країни. І на сьогодні аграрний бізнес залишається одним із найперспективніших. Не зважаючи на виклики воєнного стану, аграрний сектор України має значний потенціал для розвитку. На що, зокрема, вказує і зростання валового внутрішнього продукту держави в 2023 році порівняно з 2022 роком у постійних цінах 2016 року на 5,3 в.п. (табл. 1).

Україна має розвинену систему аграрної науки та освіти, що спроможна забезпечити інноваційний розвиток галузі. Проте, військові дії призвели до руйнування частини науково-дослідної інфраструктури і вона потребує відновлення.

Війна зумовила низку кризових явищ в українській економіці, негативно вплинувши і на стан українського аграрного сектору та його експортні спроможності. Як свідчать дані рис. 1 у 2022 році український агропромисловий експорт, у порівнянні з 2021 роком у доларовому еквіваленті, скоротився на 16%, а у 2023 році ще на 7%.

Найбільшим було падіння обсягів експорту готових харчових продуктів. При цьому за період війни зросла частка м'яса, молока, яєць та кондитерських виробів у загальних обсягах експорту (табл. 2).

Війна спричинила зміни в регіональній структурі українського експорту, значно зросла частка Європейського Союзу, який став ключовим напрямком збуту вітчизняної продукції, якщо до війни на нього припадало 42,5% українського експорту, то у 2023 році – 65%. Причиною таких змін стала блокада чорноморських портів і необхідність налагодження альтернативних шляхів збуту продукції.

Враховуючи, що до війни 90% українського експорту зернових та олійних здійснювалося через чорноморські порти, з лютого по червень 2022 року українські аграрії майже повністю втратили можливість збуту своєї продукції, оскільки альтернативні ланцюги поставок були погано налагоджені і мали значно меншу пропускну здатність. Витрати на логістику зросли в середньому в 5 разів, а ціни на сільськогосподарську продукцію на внутрішньому ринку навпаки обвалилися.

Крім цього, аграрний сектор суттєво потерпає від дефіциту робочої сили. За повідомленням провідного експерта соціальних та гендерних програм Центру Розумкова, Ольги Пищуліної, у 2024 році, порівняно з 2021 роком, чисельність працездатного населення в Україні внаслідок надзвичайно складних демографічних процесів скоротилась на 40%. На думку експертки, нині для відновлення економіки держави необхідно більше 4,5 млн

Таблиця 1

Валовий внутрішній продукт України [4, с. 5]

Роки	Обсяг ВВП у фактичних цінах, млрд грн	У постійних цінах 2016 р., % до відповідного періоду попереднього року	
		зміна обсягу	зміна дефлятора
2010	1079,3	4,1	13,7
2011	1300,0	5,5	14,2
2012	1404,7	0,2	7,8
2013	1465,2	,0	4,3
2014	1586,9	-6,6	15,9
2015	1988,9	-9,8	38,9
2016	2385,4	2,4	17,1
2017	2981,2	2,5	22,1
2018	3560,3	3,4	15,4
2019	3977,2	3,2	8,2
2020	4222,0	-3,8	10,3
2021	5450,8	3,4	24,8
2022	5239,1	-28,8	34,9
2023	6537,8	5,3	18,5

Дані Держстату України. [Електронний ресурс]. – Доступний з: <http://www.ukrstat.gov.ua>. Дані наведені без урахування тимчасово окупованої рф території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя, за 2014–2021 роки – також без частини тимчасово окупованих рф територій у Донецькій та Луганській областях, за 2022–2023 роки – також без урахування тимчасово окупованих рф територій та частини територій, на яких ведуться (велися) бойові дії.

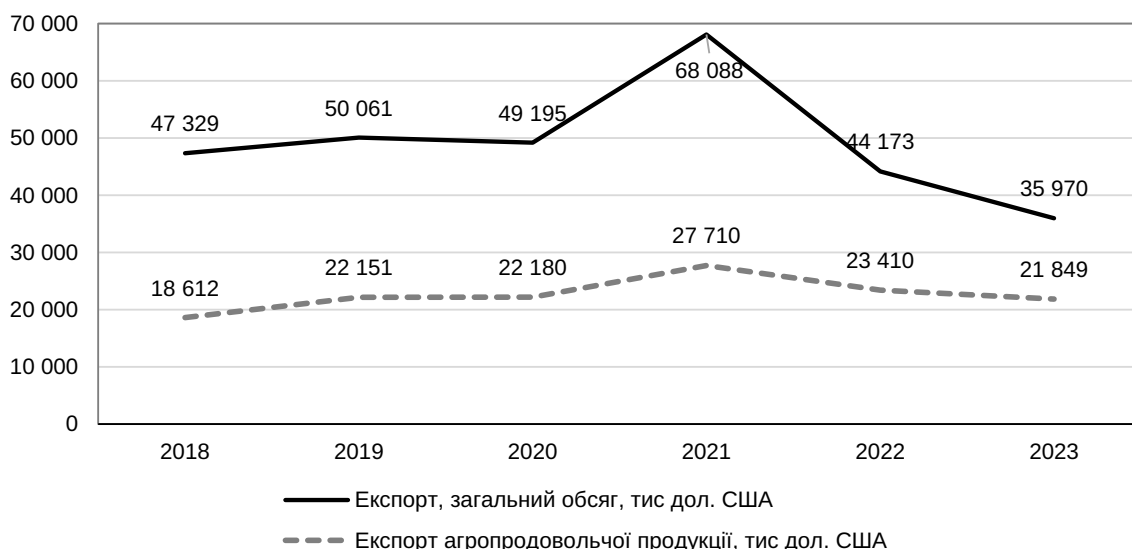


Рис. 1. Динаміка обсягів українського експорту, 2018–2023 рр.

Таблиця 2

Частка окремих товарних груп у відсотках до загального обсягу українського експорту, 2023 рр.

Товарні групи	У % до загального обсягу експорту
I. Живі тварини; продукти тваринного походження	3,8
01 живі тварини	0,1
02 м'ясо та їстівні субпродукти	2,5
03 риба і ракоподібні	0,1
04 молоко та молочні продукти, яйця птиці; натуральний мед	1,1
05 інші продукти тваринного походження	0,0
II. Продукти рослинного походження	32,4
06 живі дерева та інші рослини	0,0
07 овочі	0,3
08 їстівні плоди та горіхи	0,7
09 кава, чай	0,0
10 зернові культури	23,0
11 продукція борошномельно-круп'яної промисловості	0,4
12 насіння і плоди олійних рослин	7,8
13 шелак природний	0,0
14 рослинні матеріали для виготовлення	0,1
III. Жири та олії тваринного або рослинного походження	15,6
IV. Готові харчові продукти	9,0
16 продукти з м'яса, риби	0,1
17 цукор і кондитерські вироби з цукру	1,6
18 какао та продукти з нього	0,5
19 готові продукти із зерна	0,9
20 продукти переробки овочів	0,6
21 різні харчові продукти	0,4
22 алкогольні і безалкогольні напої та оцет	0,8
23 залишки і відходи харчової промисловості	3,9
24 тютюн і промислові замітники тютюну	0,2

працездатного населення [5]. На ринку праці цілком очевидні негативні структурні зрушення – збільшення осіб пенсійного віку.

Частину підприємств релоковано в тиллові регіони України, проте на заході країни до цього не було великих промислових підприємств «і в сенсі організації виробництва там відсутня «промислово-технічна культура» [5].

Воєнні дії спричиняють міграцію населення зі сходу та півдня держави, ці регіони зазнають значних втрат аграрного потенціалу в зв'язку з вилученням з обороту земель сільськогосподарського призначення. Внаслідок окупації частини території країни, втрати або пошкодження основних засобів, готової продукції, факторів виробництва та інфраструктурних об'єктів, зростання цін на паливо й добрива, нестачу фінансових ресурсів та робочої сили аграрії зазнають значних збитків. З початку повномасштабного вторгнення росії в Україну, з 2022 року, як зазначає Тарас Висоцький, аграрний сектор держав зазнав збитків на понад 10 млрд доларів [6] і для забезпечення внутрішньої та світової продовольчої безпеки потребує інвестицій у модернізацію та відновлення.

Підтримка сільського господарства грає важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки. Ось деякі ключові аспекти цієї підтримки:

1. Фінансування і кредитування. Доступ до фінансування і кредитів дозволяє селянам і сільським господарствам інвестувати у покращення обладнання, технологій, насіння і добрива, що підвищує врожайність і ефективність виробництва.

2. Навчання і консультації. Програми навчання і консультацій допомагають сільськогосподарським товаровиробникам у використанні ефективних методів виробництва, управління ресурсами.

3. Інфраструктура. Розвиток сільської інфраструктури, такої як дороги, системи зрошення, зберігання і переробки продукції, забезпечує ефективне функціонування сільськогосподарських підприємств і зменшує втрати врожаю.

4. Доступ до ринків і торгівля. Забезпечення доступу сільськогосподарських продуктів до ринків, в тому числі міжнародних, сприяє зростанню дохідності сільськогосподарських підприємств і підтримує їх стійкість.

5. Страхування і ризик-менеджмент. Програми страхування врожаю і ефективне управління ризиками допомагають аграрним товаровиробникам захистити свої доходи від непередбачуваних втрат.

6. Стале виробництво. Пропаганда і підтримка методів сталого виробництва сприяють збереженню ґрунтів, водних ресурсів і біорізноманіття.

Для забезпечення стійкості сільського господарства і підвищення його продуктивності важливо, щоб уряди, міжнародні організації та приватний сектор спільно працювали над розвитком і реалізацією комплексних програм підтримки.

Розглядаючи перспективи розвитку аграрного сектору України в процесі інтеграції до європейського простору, та, за прогнозами голови комітету з євроінтеграції асоціації «Український клуб аграрного бізнесу» Олександра Авраменка, одним із найгостріших питань стане доступ до фінансових інструментів та пошук інвестицій в модернізацію виробництва [7]. Ключовим є питання налагодження виробництва продукції з доданою вартістю. Україна має переорієнтувати виробництво та експорт із сировини на готову продукцію. Позитивним моментом, який відкриває нові можливості для розвитку на цьому шляху та вселяє надію у вирішення проблеми є G7, де було прийнято історичне рішення про надання Україні \$50 млрд протягом наступних двох років, Саміт відновлення у Берліні, а також Саміт з питань миру в Швейцарії [8].

Висновки з проведеного дослідження. Аграрний сектор України має значний потенціал для розвитку завдяки:

- сприятливим природно-кліматичним умовам та родючим ґрунтам;
- вигідному географічному розташуванню та близькості до основних ринків збуту;
- наявності кваліфікованих трудових ресурсів та науково-технічного потенціалу;
- можливості для впровадження інновацій та цифрових технологій у сільському господарстві.

Україна має потужний експортний потенціал в аграрному секторі, який необхідно розвивати для виходу на світові ринки. Для цього необхідно модернізувати виробничу потужність, покращити інфраструктуру та підвищити конкурентоспроможність вітчизняної сільгосппродукції.

Основні перспективні напрями розвитку аграрного сектору України:

1. Диверсифікація виробництва – розширення асортименту сільгоспкультур та продукції, в тому числі органічної та з високою доданою вартістю.

2. Впровадження інновацій та цифровізація – застосування новітніх технологій, точного землеробства, роботизації для підвищення ефективності виробництва.

3. Розвиток аграрної інфраструктури – модернізація елеваторів, складів, логістики для зберігання та транспортування продукції.

4. Державна підтримка та регулювання – пільгове оподаткування, доступ до фінансів, стимулювання інвестицій, боротьба з корупцією.

5. Екологізація та сталий розвиток – впровадження екологічно безпечних технологій, раціональне використання земель, захист довкілля.

Реалізація цих напрямків дозволить повною мірою розкрити потенціал аграрного сектору України та забезпечити його сталий розвиток у довгостроковій перспективі та потребує подальших досліджень.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Пасько С.М. Стан та перспективи розвитку аграрного сектору економіки України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2022. Вип. 42. С. 171–176. URL: http://visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/42_2022ua/32.pdf (дата звернення: 16.07.2024)

2. Мисник О.П. Перспективи розвитку аграрного сектору економіки України на період до 2030 року в умовах сталого розвитку. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2022. № 35. С. 123–129. URL: <https://zenodo.org/records/7678306> (дата звернення: 16.07.2024)

3. Світлична А.В., Дем'яненко Н.В., Гаряга Р.О., Вишар О.Ю., Мурлян М.В. Діяльність сільськогосподарських підприємств України під час воєнного стану. *Агросвіт*. 2023. № 19. С. 68–73. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/2208/2237> (дата звернення: 16.07.2024)

4. Звіт про діяльність Спілки економістів України за 2023 рік. За заг. ред. академіка АЕН України, професора В.В. Оскольського. Київ, 2024. 177 с.

5. Чисельність працездатного населення в Україні скоротилась на 40% – експертка. *Укрінформ*. URL: <https://politarena.online/v-ukraini-na-40-skorotylosia-pratsezdadne-naselennia-64319/> (дата звернення: 25.06.2024)

6. За два роки війни. Прямі збитки агросектору склали понад 10 мільярдів доларів. *Bizagro*. URL: <http://surl.li/qnvxxv> (дата звернення: 02.07.2024)

7. Названо одну з найбільших проблем агросектору України в процесі євроінтеграції. *AgroPortal*. URL: <http://surl.li/ffhwzz> (дата звернення: 01.07.2024)

8. Ukraine Recovery: рух до Європи відкриває багато нових можливостей, і українці зможуть використати їх ефективно. *AgroPortal*. URL: <http://surl.li/shzjqr> (дата звернення: 01.07.2024)

REFERENCES:

1. Pasko S.M. (2022) Stan ta perspektyvy rozvytku ahrarynoho sektoru ekonomiky Ukrainy [State and prospects of development of the agricultural sector of Ukraine's economy]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnogo universytetu. Seriya:*

Mizhnarozhni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo, vol. 42, pp. 171–176. Available at: http://visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/42_2022ua/32.pdf (accessed July 16, 2024)

2. Mysnyk O.P. (2022) Perspektyvy rozvytku ahrarynoho sektoru ekonomiky Ukrainy na period do 2030 roku v umovakh staloho rozvytku [Prospects for the development of the agricultural sector of Ukraine's economy for the period up to 2030 in the context of sustainable development]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava. Seriya ekonomichna. Seriya yurydychna*, vol. 35, pp. 123–129. Available at: <https://zenodo.org/records/7678306> (accessed July 16, 2024)

3. Svitlychna A.V., Demianenko N.V., Hariaha R.O., Vyshar O.Yu., Murlian M.V. (2023) Diialnist silskohospodarskykh pidpriemstv Ukrainy pid chas voiennoho stanu [Activities of Ukrainian agricultural enterprises during martial law]. *Ahrosvit*, no. 19, pp. 68–73. Available at: <https://nauka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/2208/2237> (accessed July 16, 2024)

4. Oskolskyi V.V. (ed.) (2024) Zvit pro diialnist Spilky ekonomistiv Ukrainy za 2023 rik [Report on the activities of the Ukrainian League of Economists for 2023]. 177 p.

5. Chyselnist pratsezdatnoho naselennia v Ukraini skorotylyas na 40% – ekspertka [The number of working-age population in Ukraine has decreased by 40% – expert]. *Ukrinform*. Available at: <https://politarena.online/v-ukraini-na-40-skorotylosia-pratsezdadne-naselennia-64319/> (accessed June 25, 2024)

6. Za dva roky viiny. Priami zbytky ahrosektoru sklaly ponad 10 miliardiv dolariv [For two years of war. Direct losses to the agricultural sector amounted to more than \$10 billion]. *Bizagro*. Available at: <http://surl.li/qnvxxv> (accessed July 02, 2024)

7. Nazvano odnu z naibilshykh problem ahrosektoru Ukrainy v protsesi yevrointehratsii [One of the biggest problems of Ukraine's agricultural sector in the process of European integration is named]. *AgroPortal*. Available at: <http://surl.li/ffhwzz> (accessed July 01, 2024)

8. Ukraine Recovery: rukh do Yevropy vidkryvaie bahato novykh mozhlyvostei, i ukrainsi zmozhut vykorystaty yikh efektyvno [Ukraine Recovery: Moving towards Europe opens up many new opportunities, and Ukrainians will be able to use them effectively]. *AgroPortal*. Available at: <http://surl.li/shzjqr> (accessed July 01, 2024)

РОЗДІЛ 11. ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА

ІННОВАЦІЙНІ МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ГАСТРОНОМІЧНОГО ТУРИЗМУ В ЗАКАРПАТТІ

INNOVATIVE MARKETING STRATEGIES OF GASTRONOMY TOURISM IN TRANSARPATIA

У статті констатовано, що головним напрямком маркетингової діяльності підприємств готельно-ресторанної індустрії є їхня маркетингова стратегія, до основних завдань якої належать: визначення місії підприємства, його цілей і завдань; формування цільових ринків із визначенням асортименту продукції та послуг; організація системи збуту з урахуванням грамотної цінової політики, ефективної рекламної кампанії; оптимального вибору постачальників тощо. Зауважено, що на прикладі закарпатського готельно-ресторанного комплексу за допомогою таких дієвих інструментів, як email-, SMS- та SMM-розсилки, маркетологи налагоджують персоналізоване спілкування з гостями, встановлюють більш тісні взаємовідносини та підвищують лояльність своїх клієнтів. Зауважено, що найефективнішим способом просування гастрономічних продуктів маркетологи сьогодні називають соціальні мережі, завдяки яким значно зросли можливості охопити якнайширшу аудиторію. Підкреслено, що особливо популярними вважаються платформи Instagram та Facebook, за допомогою яких значно зросла роль зовнішнього вигляду та форм презентації таких продуктів із використанням гарного посуду, створенням яскравих фото- та відеоматеріалів. Зазначено, що з-поміж напрямків інноваційних досліджень розвитку гастрономічного туризму в певному регіоні варто виокремити такі ноу-хау, як: уточнення мети та змісту гастрономічного туризму, що відрізняються новизною; застосування нових методів організації гастрономічних турів та кулінарних фестивалів; оптимальне використання досягнень розвитку гастрономічного туризму на локальних рівнях дестинацій і територіальних громад; впровадження при введенні на ринок нового гастрономічного турпродукту маркетингових ноу-хау; можливості туристичної кластеризації регіону тощо. Доведено, що процес реінжинірингу з акцентованим гастрономічним аспектом здатний поглибити розробку більш ефективних стратегій підвищення своєї конкурентоспроможності. Підкреслено, що перспективним є більш глибоке дослідження фестивального гастрономічного (кулінарного) туризму.

Ключові слова: гастрономічний туризм, концепція реінжинірингу сфери туризму, гастрономічні тури та фестивалі, маркетингова стратегія, маркетингові інновації.

The article states that the main direction of marketing activity of enterprises of the hotel and restaurant industry is their marketing strategy, the main tasks of which include: defining the mission of the enterprise, its goals and objectives; formation of target markets with determination of the range of products and services; organization of the sales system taking into account a competent price policy, an effective advertising campaign; optimal selection of suppliers, etc. It is noted that, using the example of the Transcarpathian hotel and restaurant complex, with the help of such effective tools as e-mail, SMS and SMM mailings, marketers establish personalized communication with guests, establish closer relationships and increase the loyalty of their customers. It is noted that marketers today call social networks the most effective way to promote gastronomic products, thanks to which the opportunities to reach the widest possible audience have significantly increased. It is emphasized that Instagram and Facebook platforms are considered to be particularly popular, with the help of which the role of the appearance and forms of presentation of such products with the use of beautiful tableware and the creation of bright photo and video materials has significantly increased. It has been proven that marketing innovations have a positive effect on the development of gastronomic tourism infrastructure, which in turn affects the creation of culinary establishments where you can learn how to prepare local dishes, the opening of new restaurants with national cuisine, the development of chains of specialty stores, for example, honey, cheese, etc. It is emphasized that the fans of gastronomic tourism are especially attracted by unexpected taste combinations of ingredients, for example, in such seemingly incompatible dishes as sausage with plum jam, which the Transcarpathians call *lekvar*, local candies «*Shkvarky in chocolate*», fern soup, etc. It is noted that the «Gastronomic Tourist Route» developed for Transcarpathia includes the following services: such as: visits to national restaurants of Transcarpathia at the guests' choice (Hungarian, Slovak, German, Polish, Roma, Hutsul, Romanian, Jewish, Slovak, Czech, Austrian); participation in gastronomic festivals of Transcarpathia throughout the year; familiarization with the history and recipes of national cuisine in accordance with the seasons; participation in the preparation of various national dishes and drinks; participation in national holidays related to multifaceted national gastronomy; visiting the best wine tasting halls of Transcarpathia (Uzhhorod, Berehovo); tastings of wine, cheeses, honey, liqueurs, brandies, tinctures made according to traditional recipes of the peoples of the region. It is noted that among the directions of innovative research in the development of gastronomic tourism in a certain region, such know-how should be singled out as: clarifying the purpose and content of gastronomic tourism, which are distinguished by novelty; application of new methods of organizing gastronomic tours and culinary festivals; optimal use of the achievements of the development of gastrotourism at the local levels of destinations and territorial communities; implementation of marketing know-how when introducing a new gastronomic tour product to the market; possibilities of tourist clustering of the region, etc. It is also noted that marketing innovations can be implemented at various levels of development and provision of specialized gastro-tourism services, as they have a positive effect not only on the sale of specific products, but also on the tourist competitiveness of destinations and the region in general. It has been proven that the process of reengineering with an accented gastronomic aspect is capable of deepening the development of more effective strategies for increasing one's competitiveness. It is emphasized that a more in-depth study of festival gastronomic (culinary) tourism is promising.

Key words: gastronomic tourism, the concept of reengineering the tourism sector, gastronomic tours and festivals, marketing strategy, marketing innovations.

УДК 379.85:791.6

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct79-36>

Годя І.М.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри
туристичної інфраструктури
та готельно-ресторанного господарства,
Ужгородський національний університет

Hodia Ivan

Uzhhorod National University

Постановка проблеми. Для України, як і багатьох інших країн, туризм є найважливішою статтею доходу, а отже, одним із пріоритетних напрямів розвитку економіки. Оновлення туристичних продуктів супроводжується появою нових сегментів туристичного ринку, освоєнням туристично-рекреаційних територій, залученням нових різновидів ресурсів, зокрема, таких специфічних, як гастрономічні (кулінарні). Гастротури, яких дедалі стає все більше, спрямовані на ознайомлення туристів із різними способами приготування страв та напоїв, на їхню дегустацію, на розкриття кулінарних традицій певного регіону нашої країни. Кожний регіон має певні особливості, що відрізняють їх від інших територій. Специфікою Закарпатської області Закарпаття є висока поліетнічність її території, оскільки впродовж кількох останніх століть край майже два десятки разів уходив до складу різноманітних державних утворень. Усе це відбилося на національній свідомості закарпатських українців, яким доводилося щоразу опинятися в іншомовному середовищі й адаптуватися до елементів чужої культури на духовному і побутовому рівнях.

Постійне міжнаціональне спілкування, а в багатьох випадках і родинні зв'язки, впливали на формування і розвиток такого феномену, як закарпатська кухня, до якої увійшли різноманітні страви й напої кухонь національних меншин краю, створюючи величезні можливості для розвитку в Закарпатті гастрономічного туризму.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Бурхливий розвиток гастрономічного туризму в Україні цілком закономірно зумовив значне зростання уваги вітчизняних дослідників до цього своєрідного різновиду туризму. Так, С. Василюк та І. Франів розглядають гастрономічний туризм як перспективну концепцію реінжинірингу сфери туризму [1]; І. Годя аналізує сучасний стан і перспективи гастрономічного туризму Закарпаття [3]; В. Ковешніков і В. Гармаш у розвиткові винного і гастрономічного туризму вбачають важливий потенціал розвитку економіки [8]; В. Корнілова відмічає сучасні тенденції розвитку гастрономічного туризму [9]; В. Омельницька пропонує власну класифікацію видів гастрономічного туризму [12]; І. Панова та Я. Журавчак виявляють проблеми та окреслюють перспективи розвитку гастрономічного туризму в Україні на прикладі Закарпатської області [13]; А. Расулова визначає потенціал ресторанного бізнесу у розвитку гастрономічного туризму України [14]; Г. Саркісян оцінює роль і значення стимулювання гастрономічного туризму в структурі розвитку регіональних туристичних ринків України [15].

Постановка завдання. Огляд цих та інших публікацій показав, що науковці з різних боків аналізують цей різновид вітчизняного туризму. Разом

із тим, вони недостатньо, на наш погляд, розкривають значення новітніх маркетингових стратегій у розвитку гастрономічного туризму в цілому в Україні й зокрема в Закарпатті. Саме їхнє значення у дослідженні гастрономічного туризму і становить мету нашої статті.

Виклад основного матеріалу дослідження. Головним напрямком маркетингової діяльності підприємств готельно-ресторанної індустрії є їхня маркетингова стратегія. Втілюючи в життя певну маркетингову стратегію, підприємство прагне досягти своїх маркетингових цілей, враховуючи наявні внутрішні можливості та умови зовнішнього середовища, стати конкурентоспроможним. До основних завдань маркетингової стратегії науковці відносять: визначення місії підприємства, його цілей і завдань; формування цільових ринків із визначенням асортименту продукції та послуг; організацію системи збуту з урахуванням грамотної цінової політики, ефективної рекламної кампанії; оптимального вибору постачальників тощо [16].

Традиційно маркетингові стратегії розвитку гастрономічного туризму допомагають збільшити інтерес туристів до місцевих продуктів, страв, напоїв, що спонукає їх відвідати певну країну, регіон, населений пункт. На цьому етапі важливо визначити потенційних туристів, яких може зацікавити гастрономічний тур, певний гастрономічний або кулінарний фестиваль, технології приготування страв і напоїв у різних кухнях світу. До поширених маркетингових стратегій належить рекламування через соціальні мережі оригінальних місцевих продуктів і страв, контент туристичних сайтів і блогів, пов'язаних із гастрономічною тематикою. Великим попитом у туристів користуються заходи з дегустації місцевих страв і напоїв, кулінарні екскурсії, пакетні тури, що супроводжуються відвідуванням місцевих ресторанів, майстер-класів відомих кулінарів і кондитерів.

З метою розвитку гастротуризму в Закарпатті спільними зусиллями кафедри туризму УжНУ та туристично-інформаційного центру області розроблено та презентовано «Гастрономічний туристичний шлях», який представляє традиційні страви Закарпаття, кухні національних меншин, гастрономічні фестивалі, заклади харчування, які відзначаються оригінальністю та ексклюзивністю.

Знайомство з регіональними продуктами і стравами становить мету подорожі будь-якого гурмана, невід'ємною складовою якої є гастрономічні фестивалі. Саме на них у туристів з'являється можливість не лише скуштувати делікатеси, а й спостерігати секрети приготування майстрами-кулінарами найсмачніших страв.

Основні гастрономічні тури та фестивалі в Закарпатській області, дати та місця їх проведення наведені у табл. 1.

Основні гастрономічні тури та фестивалі в Закарпатській області [3, с. 42]

Назва заходу	Дата проведення	Місце проведення
«Червоне вино»	11-15 січня	м. Мукачеве
Конкурс різників свиней – гентешів	Останні вихідні січня	с. Геча
«Ужгородська палачінта»	Кінець лютого	м. Ужгород
Всеукраїнський фестиваль вареників	17 березня	м. Яремче
«Біле вино»	3-5 березня	м. Берегово
Фестиваль вина і меду «Сонячний напій»	Перші субота-неділя травня	м. Ужгород
«Берлибашський бануш»	Травень	с. Костилівка
Фестиваль виноградарів і виноробів «Угочанська лоза»	Травень	м. Виноградів
Фестиваль тушкованого півня	30 червня	с. Косонь
«Червона черешня»	Червень	с. Пацканьово
Фестиваль ріплянки	Червень	с. Колочава
Фестиваль сиру «Молочна ріка»	Липень	с. Стужича
Фестиваль чорниці «Верховинська яфина»	5 серпня	с. Гукливе
Фестиваль голубців	Початок серпня	с. Великий Бичків
Сливовий фестиваль «Свято Леквара»	25 серпня	с. Геча
Солодке свято меду в Мукачеві	Серпень	м. Мукачеве
Фестиваль «Г уцульська бринза»	5-6 вересня	м. Рахів
«Варишське пиво»	15-18 вересня	м. Мукачеве
Фестиваль «Смажений баранчик»	Вересень	с. Лазещина
«Золотий гуляш»	Середина жовтня	с. Мужієво
Фестиваль молодого вина і меду «Закарпатське божоле»	Друга неділя листопада	м. Ужгород

«Гастрономічний туристичний шлях» включає такі послуги:

- відвідування національних ресторанів Закарпаття на вибір гостей (угорська, словацька, німецька, польська, ромська, гуцульська, румунська, єврейська, словацька, чеська, австрійська);

- участь у гастрономічних фестивалях Закарпаття протягом року;

- ознайомлення з історією та рецептурою національної кухні у відповідності до сезонів;

- участь у приготуванні різних національних страв і напоїв;

- участь у національних святах, пов'язаних із багатоманітною народною гастрономією;

- відвідання кращих винних дегустаційних залів Закарпаття (Ужгород, Берегово);

- дегустації вина, сирів, меду, наливки, палинок, настоянок, виготовлених за традиційними рецептами народів Закарпаття [2].

С. Ілляшенко у підручнику «Інноваційний менеджмент», розглядаючи концептуальні положення теорії інноваційного розвитку, запропонував використовувати поняття так званих «маркетингових інновацій», які визначає як нові, оригінальні та ефективні способи просування товарів або послуг на ринку. На його думку, інновації, пов'язані з такими аспектами маркетингу, як продукт, ціна,

промоція та розподіл, дають підприємствам широкі можливості в залученні нових клієнтів, збільшенні продажів, підвищенні рівня задоволення клієнтів [7, с. 334].

Л. Курбацька та І. Кадирус акцентують на таких маркетингових інноваціях, як оновлення дизайнерських рішень у сфері товарів і послуг; впровадження нової маркетингової стратегії, орієнтованої на зростання споживацької аудиторії, розширення ринків збуту; використання нових індивідуалізованих засобів і каналів просування товарів і послуг, зокрема із застосуванням Інтернет-торгівлі через веб-сайти та інші майданчики; оновлення при продажу товарів і послуг цінових стратегій [10, с. 188].

Погоджуємося з О. Графською та її співавторами, що розвиток гастрономічного туризму гостро вимагає налагодження контактів із наявними та потенційними споживачами, при формуванні гостротуристичного продукту обов'язкового врахування їхніх запитів та інтересів при одночасному зростанні туристичної привабливості дестинації регіону [6].

Як це не дивно на перший погляд, упровадження маркетингових інновацій відбулося під час пандемії COVID-19, внаслідок якої сталося масове закриття ресторанів та були скасовані будь-які гастрономічні тури. Саме в таких важких для

гастрономічної галузі умовах були апробовані нові форми надання послуг, набули поширення вже звичні сьогодні QR-меню та доставка їжі додому, онлайн гастрономічні тури, що реалізувалися за допомогою відео-конференцій та доставки їжі.

Наприклад, у готельно-ресторанному комплексі «Унгарьській» широко використовують такі дієві інструменти, як email-, SMS- та SMM-розсилки, за допомогою чого налагоджують з гостями готелю персоналізоване спілкування, встановлюють більш тісні взаємовідносини та підвищують лояльність своїх клієнтів. Такими повідомленнями заклад інформує своїх клієнтів про різні акції, які проводяться у комплексі, про запровадження нових програм, про знижки, які їх очікують, тощо.

Важливим завданням служби маркетингу закладу є аналіз ефективності розсилок, у ході якого вивчаються динаміка зростання бази отримувачів, кількість доставлених листів, відсоток відкриття, відмов, відписок, листів, відправлених у спам, тощо. Важливим напрямком оновленого маркетингу закладу є аналітика ринку, на якому працює готельно-ресторанний комплекс, відстеження дій конкурентів, ознайомлення з їхніми цікавими ініціативами та рішеннями, запозичення і запровадження їхнього досвіду.

Найефективнішим способом просування гастрономічних продуктів маркетологи сьогодні називають соціальні мережі, завдяки яким значно зросли можливості охопити якнайширшу аудиторію. Особливо популярними вважаються платформи Instagram та Facebook. За їхньою допомогою значно зросла роль зовнішнього вигляду та форм презентації таких продуктів із використанням гарного посуду, створенням яскравих фото- та відеоматеріалів [17, с. 177].

Важливим завданням служби маркетингу аналізованого закладу є аналіз ефективності email-розсилок, основними показниками якої є: динаміка зростання email-бази, кількість доставлених листів, відсоток відкриття, відмов, відписок, листів, відправлених у спам, тощо. Наприклад, можна проводити аналіз за допомогою Google Analytics за демографічними показниками або інтересами користувачів. Також можна відфільтрувати ці пошуки, щоб зібрати потрібну інформацію про людей, які відвідують веб-сайт готелю.

Маркетингові інновації позитивно впливають на розвиток інфраструктури гастрономічного туризму. Це позначається на створенні кулінарних закладів, де можна навчатися приготуванню місцевих страв, на відкритті нових ресторанів із національною кухнею, на розвиткові мережі спецмагазинів, приміром, медових, сирних тощо.

Особливо приваблюють прихильників гастротуризму несподівані смакові поєднання інгредієнтів, наприклад, у таких, здавалося б, несумісних стравах, як ковбаса зі сливовим повидлом, яке

закарпатці називають лекварем, місцеві цукерки «Шкварки в шоколаді», суп із папороті то [11, с. 4].

З-поміж напрямків інноваційних досліджень розвитку гастрономічного туризму в певному регіоні, група науковців виокремлює такі ноу-хау, як:

- уточнення мети та змісту гастрономічного туризму, що відрізняються новизною;
- застосування нових методів організації гастрономічних турів та кулінарних фестивалів;
- оптимальне використання досягнень розвитку гостротуризму на локальних рівнях дестинацій і територіальних громад;
- впровадження при введенні на ринок нового гастрономічного турпродукту маркетингових ноу-хау;
- можливості туристичної кластеризації регіону [4, с. 41].

При цьому, як слушно зауважують А. Голод та О. Никига, інновації, що можуть впроваджуватися на різних рівнях розробки та надання спеціалізованих гостротуристичних послуг, мають позитивний ефект не лише на реалізацію конкретних продуктів, а й на туристичну конкурентоздатність дестинацій і регіону загалом [5, с. 280].

У цьому аспекті заслугоує на увагу точка зору таких науковців, як С. Василюк та І. Франів [1, с. 63], котрі доводять, що гастрономічний туризм є перспективною концепцією реінжинірингу сфери туризму. Вони доходять висновку, що для зацікавлення іноземних туристів в регіоні увага повинна зосереджуватися саме на розвитку цього різновиду туризму з формуванням продукту, який має бути представлений у гастрономічній мапі країни. На думку дослідників, процес реінжинірингу з акцентованим гастрономічним аспектом здатний поглибити розробку більш ефективних стратегій підвищення своєї конкурентоспроможності.

Висновки та перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Таким чином, головним напрямком маркетингової діяльності підприємств готельно-ресторанної індустрії є їхня маркетингова стратегія, до основних завдань якої належать: визначення місії підприємства, його цілей і завдань; формування цільових ринків із визначенням асортименту продукції та послуг; організація системи збуту з урахуванням грамотної цінової політики, ефективної рекламної кампанії; оптимального вибору постачальників тощо.

Наприклад, у готельно-ресторанному комплексі «Унгарьській» за допомогою таких дієвих інструментів, як email-, SMS- та SMM-розсилки, налагоджують персоналізоване спілкування з гостями, встановлюють більш тісні взаємовідносини та підвищують лояльність своїх клієнтів. Найефективнішим способом просування гастрономічних продуктів маркетологи сьогодні називають соціальні мережі, завдяки яким значно зросли можливості охопити якнайширшу аудиторію.

Особливо популярними вважаються платформи Instagram та Facebook. За їхньою допомогою значно зросла роль зовнішнього вигляду та форм презентації таких продуктів із використанням гарного посуду, створенням яскравих фото- та відео-матеріалів.

Маркетингові інновації позитивно впливають на розвиток інфраструктури гастрономічного туризму. Це позначається на створенні кулінарних закладів, де можна навчатися приготуванню місцевих страв, на відкритті нових ресторанів із національною кухнею, на розвиткові мережі спецмагазинів, приміром, медових, сирних тощо.

З-поміж напрямків інноваційних досліджень розвитку гастрономічного туризму в певному регіоні варто виокремити такі ноу-хау, як: уточнення мети та змісту гастрономічного туризму, що відрізняються новизною; застосування нових методів організації гастрономічних турів та кулінарних фестивалів; оптимальне використання досягнень розвитку гастротуризму на локальних рівнях дестинацій і територіальних громад; впровадження при введенні на ринок нового гастрономічного турпродукту маркетингових ноу-хау; можливості туристичної кластеризації регіону тощо.

Погоджуємося з дослідниками, що процес реінжинірингу з акцентованим гастрономічним аспектом здатний поглибити розробку більш ефективних стратегій підвищення своєї конкурентоспроможності.

Перспективним нам вбачається більш глибоке дослідження фестивального гастрономічного (кулінарного) туризму.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Василюк С.В., Франів І.А. Гастрономічний туризм як перспективна концепція реінжинірингу сфери туризму. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2022. № 6. С. 58–63.
2. Гастрономічний туристичний шлях. URL: <https://zakarpattia.net.ua/News/27260-V-Uzhhorodiprezentuvaty-Hastronomichniy-turystychnyi-shliakh> (дата звернення 26.06.2024).
3. Годя І.М. Гастрономічний туризм Закарпаття: сучасний стан і перспективи. Географія та туризм: наук. зб. / за ред. О.О. Любіцевої. Київ : Альфа-ПІК, 2018. Вип. 45. С. 35–47.
4. Голод А., Гончаренко М., Никига О., Євдощенко О. Інноваційні засади сталого розвитку етногастрономічного туризму в регіоні. *Вісник Донецького державного університету управління*. Серія Економіка. 2020. № 4(89). С. 40–47.
5. Голод А., Никига О. Інноваційні фактори розвитку гастрономічного туризму у Львівській області. *Проблеми активізації рекреаційно-оздоровчої діяльності населення* : матер. XII Міжнар. наук.-практ. конф. (23–24 квітня 2020 р., м. Львів). Львів, 2020. С. 279–282.
6. Графська О., Головчук Ю., Никига, О. Роль маркетингових інновацій у розвитку гастрономіч-

ного туризму в регіоні. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-9>

7. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент. Суми : Університетська книга, 2010. 334 с.

8. Ковешніков В.С., Гармаш В.В. Винний та гастрономічний туризм: важливий потенціал розвитку економіки. *Інвестиції : практика та досвід*. 2017. № 4. С. 32–37.

9. Корнілова В.В. Сучасні тенденції розвитку гастрономічного туризму. *Ефективна економіка*. 2018. № 2. DOI: http://tourlib.net/statti_ukr/kornilova.htm

10. Курбацька Л.М., Кадирус І.Г. Впровадження маркетингових інновацій у діяльність промислових підприємств. *Економіка та держава*. 2020. № 4. С. 187–190.

11. Лесів А. Ковбаса з лекваром та суп із папороті. На Закарпатті можна скуштувати кулінарну екзотику. *Старий Замок*. 2013. № 9. С. 4.

12. Омельницька В.О. Сутність та класифікація видів гастрономічного туризму. *Приазовський економічний вісник*. 2018. № 1 (6). С. 15–20.

13. Панова І.О., Журавчак Я.З. Проблеми та перспективи розвитку гастрономічного туризму в Україні (на прикладі Закарпатської області). *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія : Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм*. 2021. № 13. С. 196–208.

14. Расулова А.М. Потенціал ресторанного бізнесу у розвитку гастрономічного туризму України. *Економіка та держава*. 2015. № 5. С. 78–83.

15. Саркісян Г.О. Роль і значення стимулювання гастрономічного туризму в структурі розвитку регіональних туристичних ринків України. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5. № 1. С. 312–320.

16. Струк, Н., Капраль, О. Маркетингова стратегія підприємства: суть і процес вибору. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-75>.

17. Янчук Т.В., Любінчак К.Р., Вовколуп А.Ю. Ефективність упровадження маркетингових технологій на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2020. Вип. 29. С. 176–179.

REFERENCES:

1. Vasylyuk S.V., Franiv I.A. (2022) Hastronomichnyy turizm yak perspektyvna kontseptsiya reinzhynirnyhu sfery turyzmu [Gastronomic tourism as a promising concept for the reengineering of the tourism sector]. *Industriya turyzmu ta hostynnosti u Tsentral'niy ta Skhidniy Yevropi*, vol. 6, pp. 58–63.
2. Hastronomichnyy turystychnyy shlyakh [Gastronomic tourist route]. Available at: <https://zakarpattia.net.ua/News/27260-V-Uzhhorodiprezentuvaty-Hastronomichniy-turystychnyi-shliakh> (accessed June 26, 2024).
3. Hodia I. (2018) Hastronomichnyy turizm Zakarpattia: suchasnyy stan ta perspektyvy [Gastronomic tourism of Transcarpathia: current state and prospects].

Heohrafiya ta turizm : nauk. zb. / za red. O. O. Lyubitsevoyi. Kyiv : Al'fa-PIK, vol. 45, pp. 35–47.

4. Golod A., Goncharenko M., Nikiga O., Yevdoshchenko O. (2020) Innovatsionnyye osnovy ustoychivogo razvitiya etnogastronomicheskogo turizma v regione [Innovative principles of sustainable development of ethno-gastronomic tourism in the region]. *Vestnik Donetskogo gosudarstvennogo universiteta upravleniya*. Seriya Ekonomika, vol. 4(89), pp. 40–47.

5. Holod O., Nikiha O. (2020) Innovatsiyni faktory rozvytku hastronomichnoho turyzmu u L'vivs'kiy oblasti [Innovative factors in the development of gastronomic tourism in the Lviv region]. *Problemy aktyvizatsiyi rekreatsinyo-ozdorovchoyi diyal'nosti naselennya* : mater. Mizhnar. nauk.-prakt. konf. (23-24 kvitnya 2020 r., m. L'viv). L'viv, pp. 279–282.

6. Hrafs'ka O., Holovchuk YU., Nikiha, O. (2022) Rol' marketynhovykh innovatsiy u rozvytku hastronomichnoho turyzmu u rehioni [The role of marketing innovations in the development of gastronomic tourism in the region]. *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-9>.

7. Ilyashenko S.M. (2010) Innovatsiynyy menedzhment [Innovation management]. Sumy: Universytets'ka knyha, 334 p.

8. Koveshnikov V.S., Harmash V.V. (2017) Vinnyy ta hastronomichnyy turizm: vazhlyvyi potentsial rozvytku ekonomiky [Wine and gastronomic tourism: an important potential for economic development]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 4, pp. 32–37.

9. Kornilova V.V. (2018) Suchasni tendentsiyi rozvytku hastronomichnoho turyzmu [Modern trends in the development of gastronomic tourism]. *Efektivna ekonomika*, vol. 2. Available at: http://tourlib.net/statti_rus/kornilova.htm.

10. Kurbats'ka L.M., Kadirus I.H. (2020) Vprovadzheniya marketynhovykh innovatsiy u diyal'nist' promyslovykh pidpryyemstv [Implementation of marketing innovations in the activities of industrial enterprises]. *Ekonomika ta derzhava*, vol. 4, pp. 187–190.

11. Lesiv O. (2013) Kovbasa z lekvarom ta sup iz paporoti. Na Zakarpatti mozna skushtuvaty kulinarnu

ekzotyku [Sausage with lekvar and fern soup. In Transcarpathia, you can taste culinary exoticism]. *Staryy zamok*, vol. 9, pp. 4.

12. Omel'nyts'ka V.O. (2018) Sut' ta klasyfikatsiya vydiv hastronomichnoho turyzmu [The essence and classification of types of gastronomic tourism]. *Pryazovs'kyy ekonomichnyy visnyk*, vol. 1 (6), pp. 15–20.

13. Panova I.O., Zhuravchak A.Z. (2021) Problemy ta perspektyvy rozvytku hastronomichnoho turyzmu v Ukrayini (na prykladi Zakarpat-s'koyi oblasti) [Problems and prospects of the development of gastronomic tourism in Ukraine (on the example of Transcarpathian region)]. *Visnyk Kharkivs'koho natsional'noho universytetu imeni V. N. Karazina*. Seriya: Mizhnarodni vidnosyny. Ekonomika. Krayinoznavstvo. Turizm. Vol. 13. pp. 196–208.

14. Rasulova O.M. (2015) Potentsial restorannoho biznesu v rozvytku hastronomichnoho turyzmu Ukrayiny [The potential of the restaurant business in the development of gastronomic tourism in Ukraine]. *Ekonomika ta derzhava*, vol. b5, pp. 78–83.

15. Sarkisyan H.O. (2020) Rol' i znachennya stymuluvannya hastronomichnoho turyzmu u strukturi rozvytku rehional'nykh turystychnykh rynkiv Ukrayiny [The role and importance of stimulating gastronomic tourism in the structure of the development of regional tourist markets of Ukraine]. *Ukrayins'kyy zhurnal prykladnoyi ekonomiky*. T. 5. Vol. 1, pp. 312–320.

16. Struk, N., Kapral' O. (2023) Marketynhova stratehiya pidpryyemstva: sut' i protses vyboru [Marketing strategy of the enterprise: essence and selection process]. *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-75>.

17. Yanchuk T.V., Lyubinychak K.R., Vovkolup O.YU. (2020) Efektivnist' vprovadzhennya marketynhovykh tekhnolohiy na pidpryyemstvakh hotel'no-restorannoho biznesu [Effectiveness of implementation of marketing technologies at enterprises of the hotel and restaurant business]. *Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu*. Seriya : Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo, vol. 29, pp. 176–179.

ОСОБЛИВОСТІ ЦІНОВИХ СТРАТЕГІЙ ЯК ФАКТОРУ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В ГОТЕЛЬНІЙ ІНДУСТРІЇ

FEATURES OF PRICING STRATEGIES AS A FACTOR INCREASING THE COMPETITIVENESS OF HOTEL INDUSTRY ENTERPRISES

Стаття присвячена дослідженню факторів, що впливають на процес ціноутворення на підприємствах готельної індустрії. Зокрема, це витрати підприємства, норма прибутку, рівень попиту, сезонність, географічне розташування, зірковість, конкуренція та інші. Серед цих факторів більшу увагу приділено дослідженню особливостей саме специфічних цінових стратегій в готельній індустрії, які слугують чинником підвищення конкурентоспроможності підприємств цієї галузі. В переліку таких стратегій визначено: стратегія ціноутворення на основі прогнозування, стратегія диференційованого ціноутворення, стратегія динамічного ціноутворення, стратегія знижок, стратегія миттєвих розпродажів та інші. Кожна з цих стратегій має свої особливості і використовується готелями в залежності від їхніх конкретних цілей, ринкових умов і сегментації клієнтів.

Ключові слова: стратегія, цінова стратегія, ціноутворення, фактори ціноутворення, конкурентоспроможність, готельне підприємство, готельна індустрія.

The article is devoted to the study of factors affecting the pricing process at hotel industry enterprises. In particular, these are the costs of the enterprise, the rate of profit, the level of demand, seasonality, geographical location, stardom, competition and others. Among these factors, more attention is paid to the study of the specifics of specific price strategies in the hotel industry, which serve as a factor in increasing the competitiveness of enterprises in this industry. The choice and implementation of a price strategy is one of the most important decisions of the management of a hotel enterprise, since profitability and competitiveness in the market depend on it. The list of such strategies includes: pricing strategy based on forecasting, differentiated pricing strategy, dynamic pricing strategy, discount strategy, instant sales strategy, and others. Each of these strategies has its own characteristics and is used by hotels depending on their specific goals, market conditions and customer segmentation. The development of a price strategy and price management tactics in the hotel sector is a constant iterative process. It is impossible to choose a strategy once and stay with it unchanged for a long period. It must constantly adapt to market conditions and situations. The chosen pricing strategy cannot be unambiguous, ideal or immutable. It should include a partial interweaving and combination of different strategies, taking into account the conditions of the external and internal environment. A combination and interchange of strategies is effective. The pricing strategy must be flexible and adapt to market changes. In this context, the strategy of elastic (flexible) price, which involves a quick response to fluctuations in market demand and supply, is of great importance. A correctly chosen pricing strategy can provide a hotel with increased competitiveness. The strategy of flexible prices should be recommended as a means of countering competitive pressure. The faster the hotel reacts to the actions of competitors, the greater the effect of its application. Overall, pricing strategy is a key element of success in the hospitality industry as it helps hotels to increase competitiveness, attract and retain guests, and increase revenue.

Key words: strategy, pricing strategy, pricing, pricing factors, competitiveness, hotel enterprise, hotel industry.

УДК 338.51:640.4

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure79-37>

Кіш Г.В.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри
туристичної інфраструктури
та готельно-ресторанного господарства,
Державний вищий навчальний заклад
«Ужгородський національний університет»

Kish Galyna

State University
"Uzhhorod National University"

Постановка проблеми. Вибір та реалізація цінової стратегії є одним із найважливіших рішень менеджменту готельного підприємства, оскільки від цього залежить прибутковість та конкурентоспроможність на ринку. Ціна є одним із найбільш гнучких елементів маркетингового комплексу, який безпосередньо та в короткостроковій перспективі впливає на прибутковість та економічну ефективність закладу готельного господарства. Незважаючи на важливість ціни для ефективності бізнесу, багато керівників сучасних підприємств не приділяють їй достатньої уваги. Як правило, у маркетингу основна увага приділяється розробці нових продуктів, каналів розподілу та комунікаційних стратегій, а цінові рішення часто приймаються поспіхом, без належної оцінки ринку та факторів вартості. Часто це обходиться дуже дорого для сучасних закладів готельної індустрії. Особливо в нинішніх умовах воєнного стану, посилення конкуренції, демографічної кризи та загального зниження платоспроможності питання ціни стає гострим і надзвичайно чутливим. У таких умовах

заклади готельної індустрії повинні працювати над формуванням оптимальної та обґрунтованої цінової стратегії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Цінову політику, умови та механізми її формування в підприємствах готельної індустрії досліджували Кайдрович Х. [2], Малюга Л. [4], Мардус Н. [5], Павлова С. [6], Рябенюк М. [7], Якименко-Терещенко Н. [8] та ін. дослідники, які основну увагу приділяли методам ціноутворення, розглядаючи стратегії ціноутворення частиною цінової політики у готельній сфері.

Постановка завдання. Визначення особливостей специфічних цінових стратегій в готельній індустрії, як одного з внутрішніх факторів формування ціни для підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Формування цін у готельній індустрії є критичним елементом, що визначає успіх і конкурентоспроможність готелю. Це не просто проставлення ціників на номери та послуги – це стратегічний

процес, який суттєво впливає на всі аспекти діяльності бізнесу. Від правильної цінової політики залежить не лише прибутковість, але й привабливість готелю для різних категорій клієнтів, його ринкова позиція та здатність адаптуватися до змін у попиті.

Існує велика кількість факторів, які впливають на процес ціноутворення на підприємстві. Не всі фактори мають однакову вагу; деякі впливають більше, інші менше. Важливо виділяти домінуючі фактори. Наприклад, раніше суттєвий вплив мала пандемія Covid-19, через яку заклади готельної індустрії змушені були знижувати ціни, щоб хоч якось стабілізувати обсяги збуту. Нині домінуючим фактором в Україні є війна та пов'язана з нею економічна криза, а також загальне зниження платоспроможності потенційних клієнтів [7].

Розглянемо основні фактори, що впливають на процес ціноутворення в готельних підприємствах.

1. *Витрати* є ключовим чинником, який впливає на процес ціноутворення в будь-якій сфері. Вони включають широкий спектр витрат, які готельні підприємства повинні враховувати при встановленні цін на свої послуги:

а. Прямі витрати: витрати на оренду або амортизацію власних приміщень, де надаються послуги розміщення, витрати на електроенергію, воду, газ, опалення тощо, витрати на оплату праці співробітників, які безпосередньо займаються обслуговуванням гостей (покоївки, адміністратори, технічний персонал тощо), витрати на продукти харчування, засоби гігієни, білизну, меблі, техніку та інші матеріали, необхідні для надання послуг.

б. Непрямі витрати: витрати на управлінський та адміністративний персонал, офісні витрати, витрати на просування послуг розміщення, рекламу в інтернеті, друкованих виданнях, участь у виставках тощо, витрати на поточний та капітальний ремонт приміщень, технічне обслуговування обладнання, витрати на страхування приміщень, обладнання, відповідальності перед третіми особами тощо та інші непрямі витрати, пов'язані з наданням послуг розміщення, включаючи податки, збори та ліцензії.

Ці витрати разом формують собівартість послуг розміщення, яку важливо правильно обліковувати для визначення рентабельності та ефективності бізнесу.

Крім того, під час війни витрати на сировину зростають через порушення ланцюгів постачання, що спричиняє дефіцит і підвищення цін. Витрати на забезпечення безпеки також збільшуються, оскільки готелі й ресторани інвестують у заходи безпеки та охорону, щоб захистити своїх клієнтів і персонал [1].

2. Другий важливий аспект – це залежність цін від *рівня попиту* на готельні послуги. Ця залежність може бути динамічною та потребує постійного моніторингу й аналізу. Готелі використовують

різні методи, такі як динамічне ціноутворення, для швидкого реагування на зміни в попиті та оптимізації цін. При цьому, сучасні готелі все більше покладаються на аналіз даних про бронювання, щоб розуміти, як змінюється попит і які цінові стратегії є найефективнішими.

В умовах війни споживча поведінка змінюється через посилену нестабільність та страх за безпеку. Люди шукають більш бюджетні альтернативи та надають перевагу послугам із високим рівнем безпеки [1; 3].

Важливою частиною успішного управління цінами є прогнозування попиту. Готелі аналізують ретроспективні дані, маркетингову інформацію та зовнішні чинники, щоб передбачити майбутній попит і приймати обґрунтовані рішення щодо ціноутворення. Це дозволяє максимізувати прибуток у пікові періоди та стимулювати попит у періоди низької активності. При цьому, різні сегменти ринку можуть по-різному реагувати на ціни. Готелі також впроваджують креативні сезонні акції та спеціальні пропозиції, які можуть залучити більше клієнтів. Зрештою, правильне управління ціноутворенням у готельному бізнесі потребує балансу між максимізацією прибутку та задоволенням клієнтів. Це складне, але критично важливе завдання, яке дозволяє готелям успішно функціонувати в різноманітних ринкових умовах і досягати високого рівня конкурентоспроможності.

3. *Норма прибутку*. Після врахування усіх витрат готелі встановлюють маржу, яка відображає їхню прибутковість і враховується при визначенні кінцевих цін для клієнтів.

4. *Сезонність* також є одним з найбільш значущих і важливих факторів, що впливають на ціноутворення в готельному секторі. У різні пори року та під час різних подій сезонні коливання попиту безпосередньо впливають на ціни на готельні послуги. Готельні підприємства часто стикаються з періодами високого попиту, наприклад, під час відпусток, свят або великих заходів, а також з періодами низького попиту в менш популярні пори року. У сезонні піки готелі можуть підвищувати ціни на свої послуги, оскільки попит у цей час зазвичай зростає, що сприяє збільшенню прибутку. У періоди з відносно низьким попитом готелі можуть пропонувати знижки, пакетні пропозиції та спеціальні акції, щоб залучити більше клієнтів. Грамотне управління сезонністю допомагає готельним підприємствам максимізувати прибуток і задовольняти різноманітні потреби клієнтів у різні періоди року [4].

5. *Географічне розташування* готелю є ще одним значущим чинником, що сильно впливає на процес ціноутворення в індустрії гостинності. Локація може визначати як базові тарифи, так і спеціальні пропозиції. У різних локаціях ціни на готельні послуги можуть варіюватися залежно від таких факторів:

– Економічний стан регіону. Міста та регіони з різною економічною активністю можуть мати різні цінові структури. Наприклад, у фінансових центрах ціни можуть бути вищими, ніж у менш розвинутих районах.

– Туристична привабливість. Популярні туристичні напрямки часто мають більш високі ціни в сезонні періоди через високий попит.

– Конкурентоспроможність ринку. Наявність чи відсутність конкуренції також впливає на ціноутворення. У містах з великою кількістю готелів може бути активніша конкуренція і, відповідно, нижчі ціни.

– Специфічні вимоги регіону. Наприклад, міста, де проводяться великі заходи, можуть тимчасово підвищувати ціни під час цих подій.

5. Класифікація готелів (*зірковість*). Готелі зазвичай класифікуються за рівнем комфорту та послуг, часто вираженим у вигляді "зірковості". Рівень обслуговування та зручностей, які пропонує готель, має значний вплив на ціноутворення. Вищий рівень обслуговування, такий як персональне обслуговування та цілодобова робота рецепції, може обґрунтовувати вищі ціни. Готелі, що пропонують високий рівень комфорту, включаючи міні-бар, кондиціонери, Wi-Fi і кабельне телебачення, можуть встановлювати вищі ціни. Також багата інфраструктура готелю, зокрема ресторани, фітнес-зали та басейни, сприяє обґрунтуванню вищих цін. Відома репутація готелю впливає на готовність клієнтів платити більше за проживання. Рівень комфорту та послуг часто є вирішальними факторами при виборі готелю для клієнтів. Готелі ретельно аналізують цей аспект при розробці своєї стратегії ціноутворення, щоб залишатися конкурентоспроможними на ринку та залучати цільову аудиторію.

6. Конкуренція – ще один важливий фактор, що впливає на процес ціноутворення у готельній індустрії. Ринкова конкуренція може формувати ціни та вимагати від готелів розробки стратегій для успішного виживання та зростання. При високій конкуренції на ринку готельних послуг готелі можуть бути під тиском зниження цін, щоб залучити клієнтів. Як варіант, використовувати акції та знижки у відповідь на конкуренцію у сезонних піках або за важливих подій. Або навпаки, готелі можуть розробляти унікальні пропозиції та пакети послуг, щоб виділитися серед конкурентів та встановити більш високі ціни, використовуючи стратегії диференціації.

Крім вище перерахованих факторів на ціноутворення також впливають різні зовнішні чинники, серед яких: економічні чинники (інфляція, рівень безробіття, економічний розвиток країни, валютні курси, платоспроможність цільової аудиторії, рівень доходів населення), питання державного регулювання (податкова політика, регулювання цін, антимонопольні заходи, ліцензування та

сертифікація), соціально-культурні фактори (смаки та вподобання споживачів, демографічні зміни, культурні традиції), а також технологічні чинники (інновації у виробництві, нові технології, автоматизація процесів). А от серед внутрішніх факторів також вагомий вплив має стратегія ціноутворення, яку може застосовувати готельне підприємство.

Розробка цінової стратегії і тактики управління ціною в готельній сфері є постійним ітеративним процесом. Неможливо одноразово вибрати стратегію і залишатися при ній незмінним на протязі тривалого періоду. Вона повинна постійно адаптуватися до ринкових умов і ситуацій.

Цінова політика повинна бути гнучкою з самого початку свого формування. Індивідуальна ціна має враховувати різні ринкові та персональні чинники, такі як завантаженість готелю, конкретні умови переговорів з клієнтами тощо. Такий підхід до встановлення цін спрямований на максимальне розширення клієнтської бази, включаючи освоєння нових ринків або повернення раніше незвичної цільової аудиторії для готелю [4].

Класичними стратегіями ціноутворення на ринку є три типи, це стратегія контролю за витратами, стратегія диференціації, а також стратегія фокусування (за М. Портером). В міжнародній готельній індустрії на практиці існує декілька поширених модифікованих стратегій ціноутворення, які готелі активно використовують для управління цінами і максимізації прибутку.

Ось особливості застосування деяких з них:

1. Стратегія ціноутворення на основі прогнозування. Ця стратегія ґрунтується на аналізі і прогнозуванні попиту на готельні послуги в майбутньому. Вона дозволяє готелям адаптувати ціни в залежності від очікуваного попиту, що допомагає оптимізувати прибутковість. Стратегія ціноутворення на основі прогнозування використовує аналітичні дані та економічні інструменти для прогнозування попиту і оптимізації цін. Впровадження цифрових технологій і систем управління готелем (PMS) дозволяє автоматизувати операційні процеси, забезпечує доступ до аналітичної інформації та керування готелем цілодобово. Цифрові ініціативи спрямовані на полегшення бронювання, замовлення послуг і забезпечення безпеки, це, звісно, створює міцну базу для успішної реалізації стратегії ціноутворення на основі прогнозування.

2. Стратегія диференційованого ціноутворення. Ця стратегія передбачає встановлення різних цін для різних сегментів ринку або типів клієнтів. Готелі використовують цей підхід для максимізації доходу від різних клієнтських груп. Стратегія диференційованого ціноутворення або сегментації ґрунтується на розумінні того, що різні сегменти клієнтів мають різні потреби і готовість платити за різний рівень послуг. Ця стратегія передбачає встановлення різних цін

на однакові готельні номери залежно від таких факторів, як день тижня, сезон, строк бронювання або наявність додаткових послуг. Наприклад, готель може пропонувати знижки на менш популярні дати або номери, а також підвищувати ціни на номери з романтичними вечереями в ресторані. Ця стратегія дозволяє готелям зберігати конкурентоспроможність і максимізувати доходи, ефективно використовуючи свої можливості у наданні різноманітних послуг.

3. Стратегія динамічного ціноутворення. Ця стратегія передбачає зміну цін в реальному часі залежно від змін у попиті, конкуренції і інших ринкових умовах. Вона дозволяє готелям швидко реагувати на зміни на ринку і оптимізувати прибутковість. Ця стратегія полягає в тому, що готелі аналізують попит на свої послуги і конкуренцію на ринку, щоб встановлювати ціни. Вони використовують різні інструменти, такі як системи управління готелем (PMS), системи бронювання, соціальні медіа та інші, щоб змінювати ціни в короткостроковому періоді відповідно до змін у попиті та конкурентному середовищі. Мета цієї стратегії полягає в максимізації доходів від використання номерного фонду готелю, однак важливо уникати зниження якості готельних послуг у гонитві за максимальною виручкою. При повному завантаженні готелю допоміжні служби, такі як ресторани, прибирання тощо, працюватимуть на максимальних межах своїх людських і матеріальних ресурсів, що може стати викликом для забезпечення стабільної якості обслуговування.

4. Стратегія знижок. Ця стратегія включає в себе використання знижок і спеціальних пропозицій для привертання клієнтів. Вона може бути використана для стимулювання попиту у періоди низької активності або для залучення нових клієнтів. Ця стратегія застосовується до готельних номерів, які залишилися непродані. Готельні номери, які мають певний ступінь зношеності, повинні продовжувати приносити дохід. Застосування стратегії знижок на такі номери має на меті повернути додаткову увагу до готелю і сприяти підвищенню конкурентоспроможності.

5. Миттєві розпродажі (Flash sales). Ця стратегія полягає в тимчасових пропозиціях з високими знижками на короткий період часу, що може стимулювати тимчасовий пік попиту. Певною мірою вона є різновидом попереднього пункту. Рекламні акції зі значними знижками на обмежений термін – це популярний спосіб для готелів реалізувати непродані номери за зниженими цінами. Ця стратегія дозволяє менш ефективним готелям збільшити свої прибутки та повернути увагу споживачів шляхом підвищення обізнаності про готель на ринку. Важливо зберігати баланс між витратами на номер та об'ємом знижки, який має на меті збільшення прибутків. Готель також повинен

мати конкретні переваги від проведення таких розпродажів.

6. Upselling та cross-selling. Ці стратегії включають у себе пропозиції клієнтам більш високоцінних або додаткових послуг для збільшення середнього чеку і прибутковості.

Upselling – це стратегія, коли готелі пропонують гостям більш дорогі номери або додаткові послуги, які можуть підвищити вартість їхнього перебування. Наприклад, готель може запропонувати гостю апгрейд до номера більшого розміру, з кращим видом або з додатковими зручностями, якщо спочатку був заброньований звичайний номер. Ключовими фігурантами в такій стратегії є співробітники рецепції, які завдяки своїй компетентності, знанню особливостей готельного пропозиції та навичкам переконання можуть підвищити доходи готелю та створити унікальну атмосферу турботи про кожного гостя.

Cross-selling, або перехресний продаж, – це стратегія передбачає пропозицію гостям додаткових послуг або товарів, які можуть покращити їхнє перебування в готелі. Наприклад, готель може запропонувати гостям екскурсії, SPA-процедури, ресторанный послуги, автомобільну оренду та інше. Ця стратегія допомагає готелю збільшити середній чек на кожного гостя, підвищити їхнє задоволення від перебування та покращити загальне враження від готелю [6].

Кожна з цих стратегій має свої особливості і використовується готелями в залежності від їхніх конкретних цілей, ринкових умов і сегментації клієнтів.

Висновки з проведеного дослідження. Розглянуті стратегії ціноутворення є універсальними і можуть застосовуватися закладами розміщення незалежно від форми власності, величини чи категорії. Повністю погоджуємося з науковцями [2; 4; 7; 8], що обрана стратегія ціноутворення не може бути однозначною, ідеальною чи незмінною. Вона має включати часткове переплетення та поєднання різних стратегій, враховуючи умови зовнішнього та внутрішнього середовища. Ефективним є поєднання та взаємозаміна стратегій. Стратегія ціноутворення повинна бути гнучкою та адаптуватися до ринкових змін. У цьому контексті велике значення має стратегія еластичної (гнучкої) ціни, яка передбачає швидке реагування на коливання ринкового попиту і пропозиції.

Правильно обрана стратегія ціноутворення може забезпечити готелю підвищення конкурентоспроможності. Стратегію гнучких цін варто рекомендувати як засіб протидії конкурентному тиску. Чим швидше готель реагує на дії конкурентів, тим більший ефект від її застосування. Загалом, стратегія ціноутворення є ключовим елементом успіху в готельній індустрії, оскільки допомагає готелям підвищити конкурентоспроможність, залучити та утримати гостей, а також збільшити дохід.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Веселовська, Т.Є. Вплив війни на ціноутворення та споживчу поведінку в готельно-ресторанній сфері України. *Академічні візії*, вип. 32, Червень 2024. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/1200>.

2. Кайдрович Х.І., Шняк О.З. Основні аспекти формування ціни на готельні послуги в ринкових умовах. 2020. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.4420404>

3. Кіш Г.В. Заходи антикризового менеджменту готельних підприємств в умовах війни. *Актуальні питання в сучасній науці*. 2024. Випуск № 5 (23). С. 71–81. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-5\(23\)-71-81](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-5(23)-71-81)

4. Малиуга Л.М., Загороднюк О.В., Терещук Н.В. Формування цінової політики готельних підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 53. С. 128–134. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct53-10>

5. Мардус Н.Ю. Особливості ціноутворення на готельно-ресторанні послуги. *Прийзовський економічний вісник* : електрон. наук. журн. 2017. Вип. 4 (04). С. 43–48. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2017/4_04_uk/11.pdf

6. Павлова, С. Огляд основних стратегій ціноутворення у готельному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/524-0072/2023-52-86>

7. Рябенка М. Удосконалення цінової політики на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-77>

8. Якименко-Терещенко Н.В. Формування цінової політики підприємства готельно-ресторанного бізнесу в умовах конкуренції. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 6 (17). С. 434–437. URL: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/17_2018/78.pdf

REFERENCES:

1. Veselovska, T.E. (2024) Vplyv viyny na tsinoutvorennya ta spozhyvchu povedinku v hotel'no-restoranni sferi Ukrayiny [The impact of the war on pricing and consumer behavior in the hotel and restaurant sector of Ukraine]. *Akademychni viziji – Academic visions*, vol. 32. Available at:

<https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/1200>. [in Ukrainian].

2. Kaidrovych Kh.I., & Shniak O.Z. (2020) Osnovni aspekty formuvannia tsyny na hotelni posluhy v rynkovykh umovakh [The main aspects of price formation for hotel services in market conditions]. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.4420404> [in Ukrainian].

3. Kish, G.V. (2024) Zakhody antykrizovoho menedzhmentu hotel'nykh pidpryemstv v umovakh viyny. [Measures of anti-crisis management of hotel enterprises in the conditions of war]. *Aktual'ni pytan-nya v suchasniy nautsi – Current issues in modern science*, vol. 5 (23), pp. 71–81. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-5\(23\)-71-81](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-5(23)-71-81) [in Ukrainian].

4. Maliuha L.M., Zahorodniuk O.V., Tereshchuk N.V. (2021) Formuvannia tsinovoi polityky hotelnykh pidpryemstv [Formation of price policy of hotel enterprises]. *Infrastruktura rynku – Market infrastructure*, vol. 53, pp. 128–134. Available at: <http://www.market-infr.od.ua> [in Ukrainian].

5. Mardus, N.Yu. (2017) Osoblyvosti tsinoutvorennya na hotel'no-restoranni posluhy. [Peculiarities of pricing for hotel and restaurant services]. *Pryazovs'ky ekonomichnyy visnyk – Pryazovsky Economic Bulletin: electronic. of science journal*. vol. 4(04). pp. 43–48. Available at: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2017/4_04_uk/11.pdf [in Ukrainian].

6. Pavlova, S. (2023) Ohlyad osnovnykh stratehiy tsinoutvorennya u hotel'nomu biznesi. [Overview of the main pricing strategies in the hotel business]. *Ekonomika ta suspil'stvo – Economy and society*, vol. 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-86> [in Ukrainian].

7. Riabenka, M. (2023) Udoskonalennia tsinovoi polityky na pidpryemstvakh hotelno-restorannoho biznesu. [Improvement of the price policy at the enterprises of the hotel and restaurant business]. *Ekonomika ta suspil'stvo – Economy and society*, vol. 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-77> [in Ukrainian]

8. Yakymenko-Tereshchenko, N.V. (2018) Formuvannia tsinovoi polityky pidpryemstva hotelno-restorannoho biznesu v umovakh konkurentsii [Formation of the price policy of the hotel and restaurant business in conditions of competition]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia – Eastern Europe: Economy, Business and Management*, vol. 6 (17), pp. 434–437. [in Ukrainian]

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

CONCEPTUAL BASIS OF THE HOSPITALITY INDUSTRY ENTERPRISES' DIGITAL TRANSFORMATION

Цифровізація суспільства суттєво впливає на всі сфери життя, не оминаючи й індустрію гостинності. Впровадження нових технологій стає ключовим фактором успіху для готельних та ресторанних підприємств, адже дозволяє їм оптимізувати процеси, покращити обслуговування та залучити нових клієнтів. Стаття описує модель цифрової трансформації для підприємств сфери гостинності, яка охоплює цифрові інструменти для управління відносинами з гостями, рішення для оптимізації операцій, автоматизовані системи управління, цифрові маркетингові стратегії: використання соцмереж, онлайн-реклами та контент-маркетингу, інструменти для взаємодії з клієнтами та цифрові інновації в сфері безпеки. Цифрова трансформація господарської діяльності підприємства індустрії гостинності надасть можливість, на думку автора, підвищити ефективність роботи та конкурентоспроможність підприємства, покращити клієнтський досвід та задоволеність клієнтів, оптимізувати операційні витрати, залучити нових клієнтів та розширити ринкову частку. Розглядаються виклики та загрози, які несе з собою цифрова трансформація.

Ключові слова: цифровізація, діджиталізація, цифрова трансформація, індустрія гостинності, Інтернет речей, штучний інтелект.

Society digitalization significantly affects all spheres of life including the hospitality industry. The introduction of new technologies is becoming a key success factor for hotel and restaurant enterprises because it allows them to optimize processes, improve service and attract new customers. The article describes a digital transformation model for hospitality businesses that includes digital guest relationship management tools, operational optimization solutions, automated management systems, digital marketing strategies: using social media, online advertising and content marketing, customer engagement tools and digital innovations in the field of security. The digital transformation of the hospitality industry enterprise economic activity will provide an opportunity to increase the enterprise's efficiency and competitiveness, improve the customer experience and customer satisfaction, optimize operating costs, attract new customers and expand market share. Along with this the challenges and threats that digital transformation brings with it are considered. One of the main challenges is the need to adapt to changing technologies and consumer expectations. Ensuring cyber security and personal data protection is another significant risk of digital transformation in the hotel industry. The author recommends to develop a clear digital transformation strategy taking into account the needs and capabilities of the enterprise; to provide comprehensive personnel training to work with new technologies; to pay due attention to cyber security and data protection issues and constantly monitor consumer expectations and update digital services. It is noted that digital transformation in the modern conditions is not just the new technologies implementation but also a systemic change in the culture and approaches to the entire enterprise work and the implementation of a comprehensive approach to digital transformation will allow hospitality enterprises not only to remain competitive but also to reach a new development level and business success. High technological readiness, innovative approach and flexibility in solving problems will allow enterprises of the hospitality industry to successfully adapt to the new realities of the digital age.

Key words: digitalization, digital transformation, hospitality industry, Internet of Things, artificial intelligence.

УДК 658.8:004.93.027.9

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure79-38>

Пукач Я.О.

аспірант,
Львівський торговельно-економічний
університет

Pukach Yaroslav

Lviv University of Trade and Economics

Постановка проблеми. Стрімкий розвиток цифрової економіки у світі забезпечує підвищення конкурентоспроможності майже в усіх секторах економіки, зокрема і в індустрії гостинності. В останні роки спостерігається підйом хвилі трансформації моделей діяльності у бізнесі та соціальній сфері, викликаної створенням цифрових технологій нового покоління, які в силу масштабів та глибини впливу отримали назву «наскрізних». До таких технологій можна віднести штучний інтелект, робототехніку, Інтернет речей, технології бездротового зв'язку та низку інших. За оцінками експертів, запровадження «наскрізних» технологій дозволяє підвищити продуктивність праці на 40% [3, с. 104]. Глобальний характер технологічної інтеграції призводить також до поступової зміни процесу ведення бізнесу. Тренд сьогоденного часу – цифрова трансформація, що торкається усіх сфер діяльності й орієнтована на глобальне

застосування цифрових технологій у діяльності економічних суб'єктів, формування інформаційного суспільства та цифрової економіки у цілому, тобто застосування технологічних можливостей. Цифрова трансформація в індустрії гостинності відіграє важливу роль у вдосконаленні обслуговування гостей та оптимізації бізнес-процесів. Вона відкриває нові можливості для підприємств індустрії гостинності, допомагаючи підвищити ефективність бізнесу, покращити обслуговування та залучити нових клієнтів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності досліджувалися такими українськими і закордонними вченими, теоретиками і практикаками як Беляк А. [1], Олійник Н. [5], Рибальченко Н. [6], Савчук В. [7], Тищенко С. [9], Токмакова І. [10], Уупп М. [11] та ін. Останні дослідження та наукові публікації з питань цифрової

трансформації та впровадження цифрових технологій у господарську діяльність підприємств індустрії гостинності підкреслюють важливість впровадження інновацій для покращення якості обслуговування клієнтів, оптимізації бізнес-процесів та збільшення конкурентоспроможності готелів і ресторанів. Разом із тим, технології розвиваються надзвичайно динамічно, тож пошук дієвих шляхів та засобів реалізації стратегії цифровізації у сфері гостинності як і наукове обґрунтування концепції цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності є актуальним за сьгоднішніх умов.

Постановка завдання. Метою статті є наукове обґрунтування концепції цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Цифровізація (діджиталізація) викликає сучасні соціально-економічні трансформації, пов'язані з інформатизацією суспільства, нова парадигма розвитку країни, економіки та суспільства у цілому [2]; вона передбачає застосування у процесі виробництва, розподілу, обігу і споживанні благ технологій, які базуються на дискретній, кодовій системі обробки і передачі інформації.

Індустрія гостинності є однією із галузей, які чи не найбільше відчувли вплив цифрової трансформації. Завдяки швидким технологічним змінам та зростанню популярності онлайн-платформ, підприємства готельного бізнесу та ресторанного господарства постійно шукають нові способи підвищення конкурентоспроможності та задоволення потреб сучасних споживачів.

Однією з ключових стратегій для досягнення успіху в індустрії гостинності є впровадження концепції цифрової трансформації. Цей підхід передбачає використання сучасних технологій для оптимізації бізнес-процесів, покращення якості обслуговування та залучення нових клієнтів. Важливим аспектом цифрової трансформації для готельних підприємств також є впровадження цифрових систем управління гостьовими номерами та бронюванням. Завдяки цьому гості можуть легко здійснювати бронювання через мобільний додаток або веб-сайт, а персонал може ефективно керувати номерами та розподіляти ресурси. Крім того, цифрові технології дозволяють автоматизувати процеси реєстрації гостей, забезпечуючи швидке та комфортне обслуговування.

Ще одним важливим аспектом цифрової трансформації для ресторанного бізнесу є впровадження онлайн-систем бронювання столиків та замовлення їжі. Це дозволяє клієнтам зручно планувати свій візит до ресторану, а також уникнути черг та затримок. Крім того, цифрові технології дозволяють ресторанам ефективніше впроваджувати програми лояльності, персоналізоване обслуговування та аналізувати дані про споживачів для покращення якості послуг.

В узагальненому вигляді модель цифрової трансформації для підприємства в галузі гостинності виглядає так (рис. 1).

Розглянемо детальніше складові цієї моделі.

1. Цифрові інструменти для управління відносинами із гостями (guest relation):

- розроблення та впровадження CRM-системи (Customer Relationship Management) для збору, аналізу й управління даними клієнтів;

- використання систем аналізу даних та штучного інтелекту (AI – Artificial Intelligence) для персоналізації обслуговування гостей, прогнозування їхніх потреб задля удосконалення взаємодії із клієнтами.

2. Цифрові рішення для оптимізації операцій:

- впровадження автоматизованих систем управління готелем (PMS – Property Management Systems) для ефективного керування бронюваннями, обліку гостьових послуг та фінансовим плануванням;

- використання Інтернету речей (IoT – Internet of Things) для забезпечення «розумних» готелів, що дозволяє автоматизувати контроль за системами опалення, кондиціонування повітря, освітленням та іншими складовими інфраструктури.

3. Цифрові маркетингові стратегії:

- використання соціальних медіа, цифрової реклами та контент-маркетингу для залучення нових клієнтів та підвищення відомості про бренд;

- впровадження систем аналітики для оцінювання ефективності маркетингових кампаній та оптимізації витрат.

4. Цифрові інструменти для взаємодії із клієнтами:

- впровадження мобільних додатків для зручного бронювання та керування послугами готелю;

- використання онлайн-платформ для отримання фідбеку від клієнтів та забезпечення їхньої залученості.

5. Цифрові інновації у сфері безпеки та управління ризиками:

- використання аналітики даних для покращення безпеки гостей та персоналу;

- впровадження систем кібербезпеки для захисту конфіденційної інформації клієнтів та операційних даних.

Ця модель дозволяє підприємствам в галузі гостинності оптимізувати операції, підвищити клієнтське задоволення та ефективність роботи, а також забезпечити конкурентні переваги в умовах сучасного ринку.

Цифровізація надає підприємствам сфери гостинності нові можливості для просування своїх послуг і залучення нових клієнтів. Створення власних мобільних додатків, реклама в Інтернеті, використання соціальних мереж і геолокаційних сервісів дозволяють компаніям досягти більшої аудиторії, крім того, завдяки цифровим технологіям

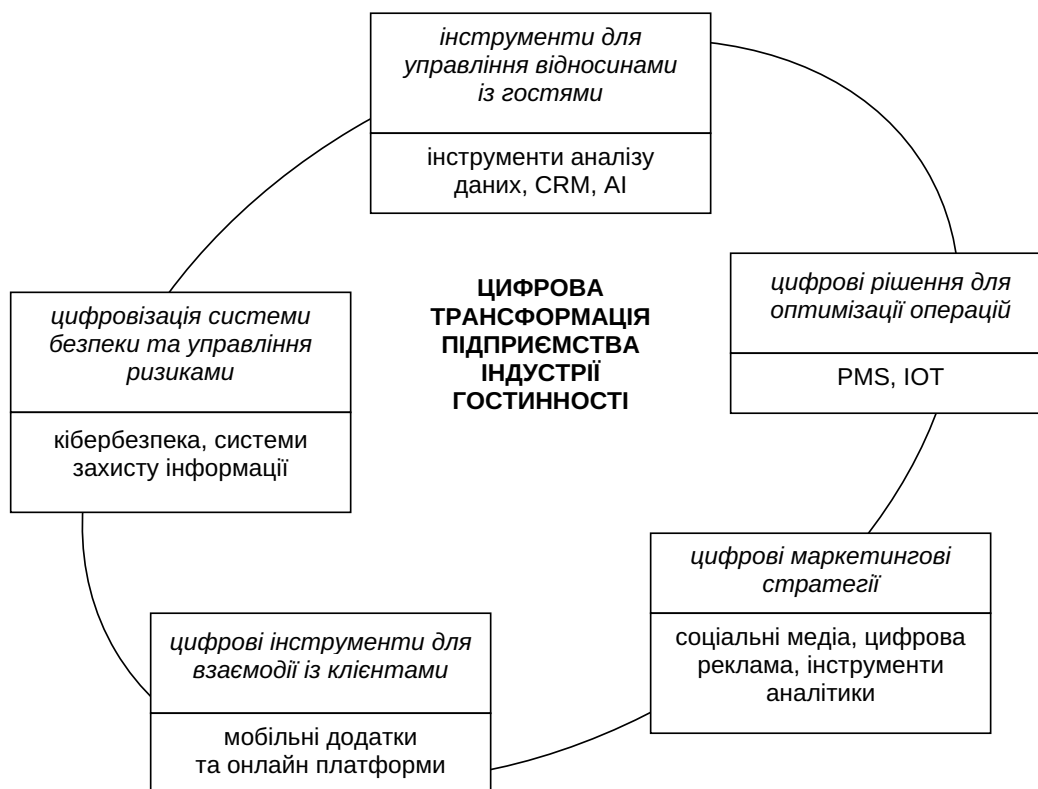


Рис. 1. Модель цифрової трансформації підприємства індустрії гостинності

Джерело: побудовано автором

існує можливість аналізувати дані про поведінку туристів, що дозволяє підвищити ефективність маркетингових кампаній і максимально підлаштувати послуги під потреби клієнтів [4, с. 340].

Однак, поряд із новими можливостями цифрової трансформації виникають певні загрози та ризики. Одним із основних викликів є необхідність адаптації до мінливих технологій та очікувань споживачів. Запровадження нових цифрових ініціатив вимагає значних інвестицій у технології, навчання персоналу та перегляду процесів, що може бути викликом для традиційних готельних ланцюгів. Збільшення обсягів цифрових даних і підвищення використання IoT пристроїв створює потребу у вдосконаленні систем безпеки та управління ризиками. Також важливо враховувати вплив цифрової трансформації на людський капітал, забезпечуючи навички для нових технологій і вирішуючи питання щодо зміни ролі працівників в цифровій екосистемі готелю.

Забезпечення кібербезпеки та захисту персональних даних є іншим суттєвим ризиком цифрової трансформації в готельній індустрії. Збільшення обсягів цифрової інформації може призвести до збільшення ризику кібератак та витоку конфіденційної інформації. Тому підприємства індустрії гостинності мають приділяти належну увагу захисту даних та вдосконаленню кібербезпеки.

Окрім цього, широке розповсюдження технологій доповненої реальності та використання відповідних додатків зменшить попит на послуги гідів, перекладачів та екскурсоводів, однак збільшить – на фахівців з комп'ютерного моделювання в туризмі та гостинності, а також в пов'язаних секторах, переведення даних та зображень у цифрову форму тощо. Вже зараз суттєво зростають обсяги відвідування цифрових виставок, експозицій, галерей, музеїв та ін. [8, с. 46].

Реалізація цифрових проєктів також часто вимагає значних витрат (фінансових, часу тощо), а також внутрішніх змін у компаніях, що може бути викликом для традиційних готельно-ресторанних структур. Все це вимагає комплексного підходу до цифрової трансформації, аби забезпечити стійке й успішне впровадження нових технологій в індустрії гостинності.

Висновки з проведеного дослідження. Сучасні підприємства сфери гостинності активно впроваджують цифрові технології, такі як системи управління готелем, онлайн-бронювання, мобільні додатки для клієнтів, що значно полегшує процес бронювання та забезпечує персоналу доступ до важливої інформації в реальному часі. Це дозволяє підприємствам не лише підвищити ефективність управління, але й підтримувати високий рівень задоволення клієнтів завдяки

персоналізованому підходу та швидкій реакції на їхні потреби.

Концепція цифрової трансформації в індустрії гостинності передбачає впровадження цифрових технологій і стратегій з метою покращення всіх аспектів бізнесу від обслуговування клієнтів до управління ресурсами. Основні аспекти цієї концепції охоплюють: покращене клієнтське обслуговування, використання мобільних додатків, ефективне управління ресурсами, збір і аналіз великих обсягів даних, Інтернет речей, використання штучного інтелекту, цифровий маркетинг і комунікації тощо. Ця концепція спрямована на покращення ефективності, зменшення витрат і підвищення задоволеності клієнтів, що робить її надзвичайно важливою для сучасних готельних і ресторанних бізнесів.

Проте для успішної реалізації цифрових проєктів необхідно вирішувати проблеми, зокрема пов'язані з кібербезпекою та захистом даних. Важливо зазначити, що цифрова трансформація – це не просто впровадження нових технологій, а й системна зміна культури управління та підходів до роботи всього підприємства. Висока технологічна готовність, інноваційний підхід та гнучкість у вирішенні проблем дозволяють підприємствам індустрії гостинності успішно адаптуватися до нових реалій цифрової епохи.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Беляк А.О. Вплив тенденцій цифровізації на розвиток суб'єктів господарської діяльності сфери гостинності. *Modern Economics*. 2022. № 35. С. 23–28. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V35\(2022\)-0](https://doi.org/10.31521/modecon.V35(2022)-0)
2. Данніков О.В., Січкаренко К.О. Концептуальні засади цифровізації економіки України. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 17. С. 73–79. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/17_2018_ukr/15.pdf
3. Миронова М.І. Розвиток цифрової економіки: глобальні тренди та виклики для України. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2023. Вип. 73. С. 103–110. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-73-15>
4. Миронов Ю.Б. Цифровізація сфери туризму як актуальний тренд сучасності. *Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення*: Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Львів, 29–30 травня 2024 р.). Львів : Видавництво ЛТЕУ, 2023. 523 с. С. 339–340.
5. Олійник Н.Ю. Цифрові послуги як інновації в сфері гостинності. *Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства*: Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Запоріжжя, 25 листопада 2022 р.). Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2022. 770 с. С. 668–671. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/olijnyk6.htm
6. Рибальченко Н.П., Намлієва Н.В., Гарбар Г.А. Розвиток сучасних технологій індустрії гостинності

в умовах цифровізації економіки. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2022.2.30>.

7. Савчук В.С. Цифрові технології як стратегічний напрям конкурентоспроможності готельно-ресторанного господарства. *Управління соціально-економічними трансформаціями господарських процесів: реалії і виклики*: Матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Мукачево, 6–7 квітня 2020 р.). Мукачево : МДУ, 2020. С. 196–198. URL: <http://dspace.msu.edu.ua:8080/jspui/handle/123456789/6447>.

8. Стрижак О.О. Трансформації індустрії туризму в умовах цифрової економіки. *Економіка та управління АПК*. 2021. № 2. С. 41–49. URL: <https://doi.org/10.33245/2310-9262-2021-169-2-41-49>

9. Тищенко С.В. Цифрові технології в індустрії гостинності. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2021. Вип. 7. С. 131–139. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.7.16>

10. Токмакова І.В., Войтов І.М., Стратієнко Т.І., Давидова К.О. Цифровізація як нова парадигма управління підприємствами туристичної індустрії. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 78–79. С. 167–178. URL: <http://btie.kart.edu.ua/article/view/282628>

11. Wynn M., Lam C. Digitalisation and IT Strategy in the Hospitality. *Industry Systems*. 2023. Vol. 11 (10). DOI: <https://doi.org/10.3390/systems11100501>

REFERENCES:

1. Belyak A.O. (2022) Vplyv tendentsiy tsyfrovizatsiyi na rozvytok subyektiv hospodarskoyi diyalnosti sfery hostynnosti [The Influence of Digitalization Trends on the Development of Business Subjects in the Hospitality]. *Modern Economics*, vol. 35, pp. 23–28. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V35\(2022\)-0](https://doi.org/10.31521/modecon.V35(2022)-0) (in Ukrainian)
2. Dannikov O.V. & Sichkarenko, K.O. (2018) Kontseptualni zasady tsyfrovizatsiyi ekonomiky Ukrayiny [Ukrainian Economy's Digitalization: Conceptual Grounds]. *Infrastruktura rynku*, vol. 17, pp. 73–79. Retrieved from http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/17_2018_ukr/15.pdf (in Ukrainian)
3. Myronova M.I. (2023) Rozvytok tsyfrovoyi ekonomiky: hlobalni trendy ta vyklyky dlya Ukrayiny [Digital Economy Development: Global Trends and Challenges for Ukraine]. *Herald of Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences*, vol. 73, pp. 103–110. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-73-15> (in Ukrainian)
4. Myronov Y.B. (2024) Tsyfrovizatsiya sfery turizmu yak aktualnyy trend suchasnosti [Digitization of the Tourism Sphere as an Actual Trend of Modernity]. *Suchasni napryamy rozvytku ekonomiky, pidpryyemnytstva, tekhnolohiy ta yikh pravovoho zabezpechennya*, International Conference Proceedings (Lviv, May 29–30, 2024), Lviv, LUTE, pp. 339–340. (in Ukrainian).
5. Oliynyk N.Yu. (2022) Tsyfrovi posluhy yak innovatsiyi v sferi hostynnosti [Digital Services as Innovations in the Field of Hospitality]. *Svitovi dosyahnennya i suchasni tendentsiyi rozvytku turizmu ta hotelno-restorannoho hospodarstva*, International Confer-

ence Proceedings (Zaporizhzhya, November 25, 2022), Zaporizhzhya, NU “Zaporizka politehnika”, pp. 668–671. Retrieved from https://tourlib.net/statti_ukr/olijnyk6.htm (in Ukrainian)

6. Rybalchenko N.P., Namlieva N.V. & Garbar, G.A. (2022). Rozvytok suchasnykh tekhnolohiyi industriyi hostynnosti v umovakh tsyfrovizatsiyi ekonomiky [Development of Modern Technologies of the Hospitality Industry in the Conditions of Digitalization of the Economy]. *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok*, vol. 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2022.2.30> (in Ukrainian)

7. Savchuk V.S. (2020) Tsyfrovii tekhnolohiyi yak stratehichnyy napryam konkurentospromozhnosti hotelno-restorannoho hospodarstva [Digital technologies as a strategic direction of competitiveness of the hotel and restaurant industry], *Upravlinnya sotsialno-ekonomichnymy transformatsiyamy hospodarskykh protsesiv: realiyi i vyklyky*, International Conference Proceedings (Mukachevo, April 6–7, 2020), Mukachevo, MDU, pp. 196–198. Retrieved from <http://dspace.msu.edu.ua:8080/jspui/handle/123456789/6447> (in Ukrainian)

8. Stryzhak O.O. (2021) Transformatsiyi industriyi turyzmu v umovakh tsyfrovoyi ekonomiky [Transformation of the Tourism Industry in the Digital Economy]. *Ekonomika ta upravlinnya APK*, vol. 2, pp. 41–49. DOI: <https://doi.org/10.33245/2310-9262-2021-169-2-41-49> (in Ukrainian)

9. Tyshchenko S.V. (2021) Tsyfrovii tekhnolohiyi v industriyi hostynnosti [Digital Technologies in the Hospitality Industry], *Tavriyskyy naukovyy visnyk. Seriya: Ekonomika*, vol. 7, pp. 131–139. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.7.16> (in Ukrainian)

10. Tokmakova I.V., Voytov, I.M., Stratienko T.I. & Davydova K.O. (2022) Tsyfrovizatsiya yak nova paradyhma upravlinnya pidpryyemstvamy turystychnoyi industriyi [Digitalization as a New Paradigm for Managing Tourism Industry Enterprises]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 78–79, pp. 167–178. Retrieved from: <http://btie.kart.edu.ua/article/view/282628> (in Ukrainian)

11. Wynn M. & Lam C. (2023) Digitalisation and IT Strategy in the Hospitality. *Industry Systems*, vol. 11 (10). DOI: <https://doi.org/10.3390/systems11100501>

КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ МОДЕЛЮВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У СФЕРІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ ІНДУСТРІЇ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

KEY ASPECTS OF MODELING BUSINESS PROCESSES IN THE HOTEL AND RESTAURANT INDUSTRY UNDER CONDITIONS OF UNCERTAINTY

УДК 640.43:338.24

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct79-39>

Удуд І.Р.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри готельно-ресторанної
справи та харчових технологій,
Львівський національний університет
імені І. Франка

Алексевич Ю.Ю.

студентка,
Львівський національний університет
імені І. Франка

Левицька С.В.

студентка,
Львівський національний університет
імені І. Франка

Udud Ivanna

Ivan Franko National University of Lviv

Alekseyvych Juliia

Ivan Franko National University of Lviv

Levytska Sofiia

Ivan Franko National University of Lviv

Постановка проблеми. Невизначені для бізнесу умови сьогодення формують нові виклики зокрема для сфери готельно-ресторанної індустрії, прибуток якої прямопропорційно залежить від зовнішньої кон'юнктури ринку. Тому дослідження перспектив для впровадження ефективних бізнес-моделей розвитку підприємств готельного та ресторанного бізнесу, які стануть основою не тільки для розвитку індустрії у західній частині України, а сформуєть напрацьовану методологія та практичні інструментарії і прикладні рішення для відновлення готельних та ресторанних господарств деокупованих районів та регіонів, які зазнали значних руйнувань. У світлі проблематики відновлення вагомий інтерес України полягає у якнайшвидшому переформатуванні готельних

У статті розглянуто сучасні підходи до моделювання бізнес-процесів у сфері готельно-ресторанного бізнесу в Україні. Наголошується, що впродовж останніх трьох десятиліть стратегія була основним будівельним блоком конкурентоспроможності, але в майбутньому пошук стійкої переваги цілком може переключитися на процеси формування бізнес-моделі. Описано основні підходи до різних авторів щодо даного поняття, а також послідовні етапи побудови бізнес-моделі у нестабільних умовах господарювання. Охарактеризовано різницю між бізнес-процесами, які виникають у готельній та окремо ресторанній сферах діяльності, на основі чого запропоновано авторський підхід щодо ключових елементів бізнес-моделювання. Зазначено, що подальший успішний розвиток та функціонування підприємств у сфері готельно-ресторанного бізнесу буде залежати від здатності адаптуватися до змінних умов ринку, впроваджувати інноваційні рішення та підтримувати стійкий розвиток. Запропоновані нами в статті ключові аспекти моделювання бізнес-процесів дозволять ввести елемент визначеності у процес управління підприємством та інтегрувати новітні підходи управління підприємством в окремі бізнес-процеси з врахуванням їхньої специфіки. Залежно від поставлених цілей методика моделювання бізнес-процесів підприємства може бути звужена чи розширена.

Ключові слова: готельно-ресторанний бізнес, бізнес-процес, моделювання, бізнес-модель.

The article examines modern approaches to modeling business processes in the hotel and restaurant industry in Ukraine. It emphasizes that over the past three decades, strategy has been the primary building block of competitiveness, but in the future, the search for sustainable advantage may shift to the processes of business model formation. The article describes various authors' approaches to this concept and the sequential stages of building a business model under unstable economic conditions. It characterizes the differences between business processes in the hotel and restaurant sectors and proposes an author's approach to the key elements of business modeling. Based on analyzed data, the article concludes that the leading hotel chain, Marriott International Inc., views sustainability as a key aspect of all business processes. Consequently, it highlights major development directions such as investing in the latest technologies, particularly in improving user digital platforms, developing the mid-price segment, and digital transformation, which could be relevant for other hotel and restaurant chains, including those in Ukraine. Different business models in the hotel and restaurant industry are shaped by commercial decisions made by hotel investors and hotel management companies regarding: ownership of hotel premises and buildings; brand independence or affiliation with a larger hotel network operating under a unified brand; establishing and ensuring compliance with brand standards; risk distribution and profit-taking from hotel business operations; managing the team that makes daily operational decisions in the hotel (including staff recruitment and training). Thus, the further successful development and operation of enterprises in the hotel and restaurant industry will depend on their ability to adapt to changing market conditions, implement innovative solutions, and maintain sustainable development. The key aspects of business process modeling proposed in the article will introduce an element of certainty into the enterprise management process and integrate the latest management approaches into specific business processes, considering their specificity. Depending on the set goals, the methodology for modeling business processes can be narrowed or expanded.

Key words: hotel-restaurant business, business-process, modeling, business-model.

підприємств для підтримки розвитку туристичних дестинацій, забезпечення розвитку індустрії надання послуг розміщення відповідно до світових тенденцій та із врахуванням українських реалій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Сьогодні і вітчизняні, і зарубіжні науковці у своїх працях звертаються до новітніх способів моделювання бізнес-процесів у різних сферах економіки, однак готельно-ресторанна індустрія через специфіку її діяльності має обмежену кількість наукових публікацій щодо формування успішних бізнес-моделей та досягнення їх ефективності, необхідності удосконалення і періодичного перегляду. Так, аналізуючи праці сучасних дослідників, відзначимо роботи наступних авторів: Майнка М., Корр С. М., Ковальчук В., Круз-Гонсалес Х.,

Дельгадо-Верде М., Бадзінська Е., Вирвічка М., Майнка М.К., Венгловська Г.В., Шиманська К.В., Гапоненко Я.А., Ксія Ю., Щербина О., Побережна З.М., Журавльов В. М., Остервальдер А., Піньюор Ю., Туччі Ч.Л., Бакуліна О.С., Швиданенко Г.О., Ревуцька Н.В., Рікарт Дж.Е., Самсон Д., Хома Д., Лопатовська О., Роженко О.В. та інших, які певною мірою розглядають дану проблематику. У той же час, незважаючи на значну кількість наукових доробків та напрацювань, сьогодні українські реалії вимагають перегляду методики та механізмів моделювання бізнес-процесів підприємств готельного та ресторанного бізнесу в нестабільних умовах із врахуванням не тільки кризового стану економіки, а і безпекового ландшафту України.

Формулювання цілей статті. Сучасні виклики, із якими стикнулася вітчизняна галузь, є безпрецедентними, тому питання правильного та оптимального моделювання бізнес-процесів готелів та ресторанів потребує оновлення інструментарію та нестандартних рішень, що зумовлює необхідність подальшого дослідження.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвиваючись із середини ХХ століття, теорії та концепції стратегічного менеджменту запропонували кардинально різні відповіді на питання про ключові фактори успіху, побудову конкурентних стратегій, створення внутрішнього потенціалу, спектр бізнес-середовища, критерії оптимізації програм дій чи вимірювання їх ефектів. Складність і динамічні зміни зовнішніх умов, необхідних для функціонування підприємств, і зростання конкуренції на локальних і глобальних ринках змушують постійно шукати детермінанти створення і розвитку організацій. Їх точна ідентифікація та вимірювання впливають на використання внутрішнього потенціалу компанії. Постійно зростає значення людського фактора, який істотно визначає ефективність бізнесу. Крім того, особливе значення надається таким нематеріальним цінностям, як: інформація, знання, компетентність, які потребують постійного вдосконалення та розвитку. Зовнішній пошук знань відіграє ключову роль у досягненні різноманітності через ідентифікацію та отримання нової інформації та ідей, які в поєднанні з їхньою внутрішньою базою знань ведуть фірми до створення рішень для нових проблем і нових можливостей [1].

Протягом останніх трьох десятиліть стратегія була основним будівельним блоком конкурентоспроможності, але в майбутньому пошук стійкої переваги цілком може переключитися на процеси формування бізнес-моделі. У той час як конвергенція інформаційних і комунікаційних технологій у 1990-х роках призвела до короточасного захоплення бізнес-моделями, такі сили, як дерегуляція, технологічні зміни, глобалізація та сталість, відновили інтерес до цієї концепції сьогодні. З 2006 року

IBM Institute for Business Value проводить дослідження Global CEO Study, яке проводиться кожні два роки, і повідомляє, що керівники вищої ланки в різних галузях вважають розробку інноваційних бізнес-моделей головним пріоритетом. Подальше дослідження показало, що сім із 10 компаній залучаються до інноваційних бізнес-моделей, а майже 98% певною мірою змінюють свої бізнес-моделі. Безсумнівно, інноваційні бізнес-моделі залишаються основною темою сучасного стратегічного менеджменту, адже тиск, спрямований на відкриття ринків у країнах, що розвиваються, спричиняє сплеск інновацій бізнес-моделей.

Оскільки за своєю сутністю бізнес-моделювання передбачає формування планів компанії щодо отримання прибутку, то, враховуючи різноманіття бізнес-моделей та їх структурну складність доцільно окреслити базовий набір основних елементів, які дозволяють уніфікувати опис бізнес-моделей і полегшують їх сприйняття та управління. Так, на рис. 1. представлено характеристики основних аспектів діяльності підприємства, які повинна забезпечувати сформована бізнес-модель [2]:

Зважаючи на зазначені на рис. 1 ключові аспекти бізнес – моделювання, слід дослідити підходи різних авторів щодо даного поняття. Так, О. Щербина відокремлює три принципово різних підходи до організації бізнес-моделювання:

- 1) клієнтоорієнтований;
- 2) інноваційний;
- 3) інфраструктурний [3, с. 17].

Кожен підхід має свої економічні, конкурентні та культурні принципи. Суть клієнтоорієнтованого бізнес-моделювання полягає в пошуку споживача і побудові відносин з ним; бізнес-моделювання, орієнтоване на інфраструктуру – у створенні та управлінні платформами для виконання повторюваних завдань у великих масштабах; інноваційний підхід бізнес-моделювання – у розробці нових товарів і послуг.

Ці три підходи можуть співіснувати в межах одного підприємства, але в ідеалі кожне підприємство має свідомо обирати власну мету та зосереджувати свою увагу однієї з них.

Відповідно до концептуальної логіки розробки бізнес-моделі О. Щербина пропонує наступні послідовні етапи її побудови [3, с. 18]:

Етап 1. Визначення цільових споживчих сегментів. На цьому етапі відбувається формування перелік свідомо обраних цільових отримувачів продукції та послуг компанії.

Етап 2. Визначення вартісної та ціннісної складової пропозиції. На цьому етапі відбувається формування переліку товарів і послуг, що пропонуються споживачам.

Етап 3. Формування відносин із споживачами. На цьому етапі відбувається опис процесу управління відносинами із споживачами.



Рис. 1. Ключові аспекти бізнес-моделювання

Джерело: складено за [2]

Етап 4. Вибір каналів збуту. На цьому етапі формуються методи і засоби, що використовуються компанією для доставки товарів і послуг споживачам.

Етап 5. Визначення джерел доходів. Цей етап дає можливість зрозуміти, як компанія зароблятиме гроші, використовуючи різні потоки доходу.

Етап 6. Формування ключових ресурсів, необхідних для створення цінності для споживача.

Етап 7. Наповнення ключових бізнес-процесів. На цьому етапі визначаються та регламентуються операції, пов'язані зі створенням продукту та відтворенням цінності для споживача.

Етап 8. Формування параметрів взаємодії із ключовими партнерами. На цьому етапі визначається політика співпраці з іншими компаніями, що доповнюють інші аспекти бізнес-моделі та додають цінність для споживача.

Етап 9. Формування структури витрат компанії. На цьому етапі визначаються витрати, понесені при реалізації її бізнес-моделі [3].

Побудова бізнес-моделі має певну логіку та послідовність етапів. Слід починати з етапів 1–4, які містять досить емоційну складову діяльності компанії – створювану цінність для споживача. Ці елементи складають джерела та обсяг доходів

підприємства. На наступному кроці визначається наповнення 6–8 блоків, які в свою чергу наповнюють бізнес-модель раціональними прагматичними факторами та ресурсами. Ця частина моделі створює структуру витрат компанії та пояснює джерела доходу [3].

Таким чином, бізнес-моделювання включає основні аспекти бізнесу, а саме: інформацію про продукти чи послуги, які компанія планує продавати, цільові ринки та очікувані витрати. Вагомими важелями сформованої бізнес-моделі виступають ціна й витрати. При формуванні бізнес-моделі також необхідно враховувати, чи відповідає запропонований продукт реальним потребам ринку.

Сучасні бізнес-моделі є прямим результатом цих змін за останні десятиліття, коли готельні компанії перейшли від моделі з великими активами до споживчих брендів. Це почалося, коли готельні компанії вийшли на біржу наприкінці 1970-х і на початку 1980-х років, і згодом еволюціонувало від оригінальної бізнес-моделі ексклюзивних власників-операторів до більш легкого використання активів. Далі відбувається постійний поділ моделі операційності готелю на нерухомість, операції, дистрибуцію та бренди з окремими організаціями, що спеціалізуються на кожному елементі.

Простіше кажучи, глобальні готельні бренди, які на розвинутих ринках зосереджені майже виключно на капіталі бренду та програмах лояльності, отримали доступ до мільйонів клієнтів та їхніх відповідних даних. В результаті цієї зміни профілі доходів готельних брендів значно змінилися. Прагнучи розвинути альтернативні джерела доходу та заробити на капіталі бренду, деякі готельні бренди розширили свою діяльність у таких фірмових резиденціях, як Four Seasons і Mandarin Oriental. Однак це ринок з обмеженим охопленням, оскільки більшість брендіваних резиденцій міцно позиціонуються в розкішному просторі. Однак, окрім фірмових резиденцій, існує потенціал для націлювання на набагато ширший ринок, розширюючи повсякденні послуги та досвід. Сучасна концепція економіки досвіду описує перехід від економіки, орієнтованої на продукти та послуги, до економіки досвіду. Це дає можливість традиційним готельним та ресторанным брендам використовувати наявний капітал бренду, щоб пропонувати низку більш цілеспрямованих послуг і досвіду, які виходять за межі перебування в готелі [4].

Скрізь, де сервіс і елемент дизайну є ключовими для надання послуг, бренди гостинності мають чудову можливість доповнювати та покращувати існуючий продукт. У свою чергу, це дозволяє брендам гостинності створювати значно більше точок контакту клієнтів зі своїми цільовими ринками та збирати більше інформації, щоб допомогти їм створити екосистему послуг, які могли б використовувати один одного. Для готельних брендів це може створити привабливість для їхніх клієнтів, підвищити цінність, а не лояльність, орієнтовану на користь, і набагато більш універсальну присутність бренду за межами перебування в готелі. Після того, як вони відокремилися від фізичних готельних активів, настав час для готельних брендів заробити на капіталі свого бренду та знайти можливості, окрім традиційного перебування в готелях, стати універсальними брендами туристичних послуг і сервісів [4].

Моделювання бізнес-процесів підприємства відкриває дозволяє заздалегідь зробити оцінку ймовірних управлінських рішень з різних точок зору. Для підприємства основні вимоги стосуються його функціонування, управління, ефективності, кінцевого результату діяльності та ступеня задоволеності споживачів.

Серед світових найбільших компаній з управління готелями в світі є Marriott International Inc., Hilton Worldwide Holdings, Hyatt Hotel Corporation, Intercontinental Hotels Group і Accor SA тощо. Аналізуючи провідні мережі готелів і курортів за обсягом продажів, згідно з рейтингом Forbes у списку найбільших компаній світу «Global 2000», Marriott International Inc. посіла перше місце. Мережа готелів заробила приблизно

22,2 млрд дол продажів у 2023 році [5]. Тому слід проаналізувати, які саме рішення приймалися менеджерами для досягнення такого результату. Ключовим аспектом всіх бізнес – процесів мережі є їх екологічність, зокрема у 2023 році корпорація Marriott прийняла кілька ключових рішень, спрямованих на розвиток і вдосконалення своєї діяльності, а саме:

– **Інвестувала в новітні технології**, зокрема у вдосконалення користувацьких цифрових платформ, таких як мобільний додаток Marriott Bonvoy, який передбачає розвиток інтеграції даних, штучного інтелекту та інновацій для поліпшення обслуговування гостей і підвищення ефективності роботи асоційованих співробітників.

– **Розвиток сегменту середнього цінового діапазону**: Marriott оголосила про плани розширення в сегменті доступного середнього цінового діапазону, адаптуючи стратегії розвитку залежно від регіону, щоб задовольнити місцеві потреби та умови ринку.

– **Цифрова трансформація**: Компанія також зробила значні кроки у цифровій трансформації, включаючи підвищення цифрових доходів та покращення взаємодії з клієнтами через цифрові канали. Це частина ширшої стратегії Marriott з підвищення ефективності та прибутковості через технологічні інновації [6].

Ці кроки підкреслюють прагнення Marriott до інновацій, сталого розвитку та підвищення якості обслуговування своїх гостей.

Однак, оскільки розвиток готелів є капіталомістким і вимагає досвіду та взаємодії у конкретних напрямках, швидко було визнано, що швидшого зростання бізнесу можна досягти, розділивши бізнес процеси готельного господарства та окремо ресторану. Зазначимо також, що при здійсненні моделювання бізнес-процесів у готельній та ресторанный сферах існують певні розбіжності в цих процесах, зокрема, основні з ним вказані у таблиці 1.

Як бачимо, багато з бізнес- процесів є спільними, однак в рамках одного і того ж самого бізнес-процесу на рівні ресторану та готелю можуть бути різні завдання, як наприклад щодо процесів управління якістю, в ресторані більше уваги повинно приділятися якості продуктів харчування, а в готелі – відповідності стандартам обслуговування.

Різні бізнес-моделі в готельно-ресторанній індустрії зумовлені комерційними рішеннями, які прийняті інвесторами готелів і компаніями з управління готелями щодо таких питань:

- належності території та будівель готелю;
- незалежність бренду або приналежності до більшої мережі готелів, що працюють під єдиним брендом;
- встановлення та забезпечення дотримання стандартів бренду;

Спільні та відмінні особливості бізнес -процесів у готельній та ресторанній сферах діяльності

Готельна сфера	Ресторанна сфера
Процеси постачання та закупівлі	Процеси бронювання та реєстрації гостей
<ul style="list-style-type: none"> Планування та замовлення постачання Прийом та перевірка товарів 	<ul style="list-style-type: none"> Бронювання Реєстрація (check-in)
Процеси приготування їжі та напоїв	Процеси додаткових послуг
<ul style="list-style-type: none"> Підготовка інгредієнтів Приготування страв та напоїв Контроль якості 	<ul style="list-style-type: none"> Організація заходів Трансфер та екскурсії
Процеси обслуговування гостей	
<ul style="list-style-type: none"> Прийом замовлень Подання страв та напоїв Підготовка рахунків Прийом оплати та видача чеків 	<ul style="list-style-type: none"> Обслуговування номерів Послуги харчування та напоїв
Процеси управління персоналом	
<ul style="list-style-type: none"> Набір та навчання персоналу Мотивація та утримання персоналу 	
Процеси маркетингу та просування	
<ul style="list-style-type: none"> Розробка маркетингових стратегій Реклама та просування 	
Фінансові процеси	
<ul style="list-style-type: none"> Бюджетування та фінансове планування Облік та звітність 	
Процеси управління матеріально-технічним забезпеченням	
<ul style="list-style-type: none"> Управління запасами Обслуговування обладнання 	
Процеси управління якістю	
<ul style="list-style-type: none"> Перевірка якості отриманих продуктів. Забезпечення відповідності стандартам безпеки харчових продуктів 	<ul style="list-style-type: none"> Забезпечення відповідності послуг стандартам якості. Оцінка задоволеності гостей та обробка відгуків.
Процеси інформаційних технологій	
<ul style="list-style-type: none"> Управління інформаційними системами Впровадження нових технологій для покращення обслуговування (мобільні додатки, онлайн-реєстрація тощо). 	
Процеси управління ризиками	
<ul style="list-style-type: none"> Ідентифікація та оцінка ризиків Розробка планів реагування 	

– розподіл ризиків та прийняття вигід від ведення готельного бізнесу;

– управління командою, яка приймає повсякденні робочі рішення в готелі (включно з підбором і навчанням працівників) [7].

Висновки з проведеного дослідження.

Готельно-ресторанний бізнес в Україні сьогодні перебуває під впливом багатьох зовнішніх викликів, які формують середовище функціонування готельно ресторанного бізнесу. Так, зокрема через пандемію Covid 19, повномасштабне вторгнення та відповідно економічну і політичну нестабільність велика кількість підприємств припинила свою діяльність. Тому, подальший успішний розвиток та функціонування підприємств у сфері готельно – ресторанного бізнесу буде залежати від здатності

адаптуватися до змінних умов ринку, впроваджувати інноваційні рішення та підтримувати стійкий розвиток. Запропоновані нами в статті ключові аспекти моделювання бізнес-процесів дозволять ввести елемент визначеності у процес управління підприємством та інтегрувати новітні підходи управління підприємством в окремі бізнес-процеси з врахуванням їхньої специфіки. Залежно від поставлених цілей методика моделювання бізнес-процесів підприємства може бути звужена чи розширена.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Casadesus-Masanell R., Ricart J.E. (2011) How to Design a Winning Business Model. HBR – 2011. URL:

<https://hbr.org/2011/01/how-to-design-a-winning-business-model> (дата звернення: 27.06.2024)

2. Майнка М.К. Особливості сучасних моделей ефективного бізнесу підприємств. 2020. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/336/320> (дата звернення: 27.06.2024).

3. Щербина О. Елементи моделювання прийняття управлінського рішення в умовах невизначеності. Інноваційне підприємництво та торгівля: сучасний стан та перспективи розвитку. 2022: матеріали II Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції (м. Херсон, 20 квітня 2022 р.). Херсонський державний аграрно-економічний університет, 2022. С. 16–19.

4. Rates Rise J.D. (2022) North America Hotel Guest Satisfaction Declines as Travel Volume, Rise in Demand and Room Rates Puts Pressure on Guest Satisfaction as Hotels Manage Delicate Balance Between Recovery and Guest Experience. 13 July 2022. URL: <https://www.jdpower.com/business/press-releases/2022-north-america-hotel-guestsatisfaction-index-nagsi-study> (дата звернення: 27.06.2024)

5. Kopp C. M. Learn to understand a company's profit-making plan. Investopedia, 2023. URL: <https://www.investopedia.com/terms/b/businessmodel.asp> (дата звернення: 27.06.2024)

6. Ben Walker (2023) Inside Marriott's big tech investment strategy. URL: <https://www.hospitalityinvestor.com/technology/inside-marriotts-big-tech-investment-strategy> (дата звернення: 27.06.2024)

7. Hirschberg C., Rajko A., Schumacher T., Wrulich M. The changing market for food delivery. 2016. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/ourinsights/the-changing-market-for-food-delivery> (дата звернення: 27.06.2024).

REFERENCES:

1. Casadesus-Masanell R., Ricart J.E. (2011) How to Design a Winning Business Model. HBR – 2011.

URL: <https://hbr.org/2011/01/how-to-design-a-winning-business-model> (accessed June 27, 2024)

2. Mainka M.K. (2020) Osoblyvosti suchasnykh modelei efektyvnoho biznesu pidpriemstv [Features of modern models of effective business of enterprises]. Available at: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/336/320> (accessed June 27, 2024). (in Ukrainian)

3. Shcherbyna O. (2022) Elementy modeliuvania pryiniattia upravlinskoho rishennia v umovakh nevyznachenosti. [Elements of modeling management decision-making in conditions of uncertainty]. *Innovatsiine pidpriemnytstvo ta torhivlia: suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku.*: II Mizhnarodna naukovo-praktychna Internet-konferentsija (Kherson, April 20, 2022). Khersonskiy derzhavnyi ahrarnoekonomichnyi universytet, pp. 16–19. (in Ukrainian)

4. Rates Rise J.D. (2022) North America Hotel Guest Satisfaction Declines as Travel Volume, Rise in Demand and Room Rates Puts Pressure on Guest Satisfaction as Hotels Manage Delicate Balance Between Recovery and Guest Experience. 13 July 2022. URL: <https://www.jdpower.com/business/press-releases/2022-north-america-hotel-guestsatisfaction-index-nagsi-study> (accessed June 27, 2024)

5. Kopp C. M. (2023) Learn to understand a company's profit-making plan. Investopedia. Available at: <https://www.investopedia.com/terms/b/businessmodel.asp> (accessed June 27, 2024)

6. Ben Walker (2023) Inside Marriott's big tech investment strategy. Available at: <https://www.hospitalityinvestor.com/technology/inside-marriotts-big-tech-investment-strategy> (accessed June 27, 2024)

7. Hirschberg C., Rajko A., Schumacher T., Wrulich M. (2016) The changing market for food delivery. Available at: <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/ourinsights/the-changing-market-for-food-delivery> (accessed June 27, 2024).

УКРАЇНЬСЬКА НАЦІОНАЛЬНА ТА РЕГІОНАЛЬНА КУХНІ: ЗМІСТ, ОСОБЛИВОСТІ СТАНОВЛЕННЯ, РОЗВИТКУ ТА ВИКОРИСТАННЯ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

UKRAINIAN NATIONAL AND REGIONAL CUISINE: CONTENT, FEATURES OF ESTABLISHMENT, DEVELOPMENT AND USE IN THE HOSPITALITY INDUSTRY

У статті розглянуто підходи фахівців до трактування змісту понять «національна кухня» та «регіональна кухня», визначено чинники, які зумовлюють формування і розвиток національної та регіональної кухонь. Висвітлено особливості генезису української кухні та кухонь регіонів України, представлено чинники, які формували їх «обличчя» та визначають його у теперішній час. Зазначено, що в умовах сьогоденних випробувань інтерес до української кухні, регіональних страв та локальних продуктів стрімко зростає. Увагу приділено аналізу ключових характерних рис української кухні, пояснено особливості їх появи та збереження. Доведено, що кухня є маркером національної / регіональної ідентичності та культурної самобутності держави / краю, а тому використовується (може бути використана) для формування привабливості туристичних дестинацій та їх просування на міжнародний / національний ринок.

Ключові слова: національна кухня, регіональна кухня, Україна, індустрія гостинності, туристична дестинація.

The article examines the approaches of specialists to the interpretation of the meaning of the concepts «national cuisine» and «regional cuisine», identifies the factors that determine the formation and development of national and regional cuisines. The peculiarities of the genesis of Ukrainian cuisine and the cuisines of the regions of Ukraine are highlighted, the factors that formed their "face" and determine it at the present time are presented. With reference to authoritative researchers, it is stated that Ukrainian cuisine as a phenomenon took shape in the 19th century, and already in the XX century, suffered a significant blow and losses, in connection with the corresponding policy of the Soviet regime, aimed at the unification of dishes that were consumed by the «Soviet man». After Ukraine gained independence, there was no surge of interest in national/regional cuisines in Ukraine. The situation radically changed only after the Revolution of Dignity, and later – the beginning of a full-scale war of Russia against Ukraine. Accordingly, there is currently a rapid increase in interest in Ukrainian cuisine, regional dishes and local products. There are signs of the activation of patriotic sentiments among Ukrainians, the growth of interest in Ukraine and all of Ukraine abroad, as well as the powerful work of chefs, restaurateurs and gastro-enthusiasts who revive forgotten authentic dishes and surprise not only foreigners with them, but also Ukrainians themselves. Attention is paid to the analysis of the key characteristic features of Ukrainian cuisine, the peculiarities of their appearance and preservation are explained. It was established that the main dish of Ukrainian cuisine – borscht – was included in UNESCO's Representative List of the Intangible Cultural Heritage of Humanity in 2022. It has been proven that cuisine is a marker of national / regional identity and cultural identity of the state / region, and therefore is used (can be used) to form the attractiveness of tourist destinations and their promotion to the international / national market. There is a lot of work for Ukrainian specialists in this direction, and after the Victory, the number of various-format Ukrainian cuisine establishments will certainly increase significantly, regional Ukrainian cuisine will gain more popularity, and new geographically protected names of local products will appear.

Key words: national cuisine, regional cuisine, Ukraine, hospitality industry, tourist destination.

УДК 008+316.7 (477)

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct79-40>

Чорна Н.М.

д-р.істор.н., професор,
завідувач кафедри туризму
та готельно-ресторанної справи,
Вінницький торговельно-економічний
інститут
Державного торговельно-економічного
університету

Chorna Nataliia

Vinnitsia Trade and Economic Institute
of State University
of Trade and Economics

Постановка проблеми. В умовах триваючої війни росії проти України питання збереження української національної ідентичності набуло особливої гостроти та актуальності. Українська кухня, яка є складовою української культури та культурної спадщини України, викликає все більший інтерес як у фахівців, так і в широкого загалу, адже розуміється інструментом ідентифікації з українською нацією, а її знання, розуміння та споживання відображають патріотичні настрої населення України та українців за кордоном. І в Україні, і в багатьох зарубіжних країнах упродовж кількох крайніх років з'явилося чимало тематичних закладів ресторанного господарства, українські страви були внесені в меню інших закладів ресторанного господарства, реалізовано низку тематичних наукових, дослідницьких, медійних проєктів. Споживати українські страви, безумовно, стало модно, знати

їхню історію, – аналогічно. Крім того, відчутним є зростання інтересу до кухонь регіонів України, різноманітність яких засвідчує потужність та багатогранність української культури та культурного спадку. Разом з тим, в Україні гостро відчувається брак ґрунтовних досліджень на означену тематику, і ця прогалина потребує якомога швидшого заповнення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Науковий доробок за тематикою представлений двома основними, на наш погляд, блоками праць. Перший блок формують технологічні праці з рецептурами та технологічними картами страв української та регіональної кухонь (автори – Ю. Карпенко, Л. Кравецька, С. Пожар, К. Ставчанська, Л. Титикало, М. Шкрібляк), другий блок, відповідно, – праці дослідницького характеру, написані часто на основі аналізу архівних

джерел та матеріалів, результатів спілкування з літніми людьми, які є носіями знань про невідомі широкому загалу національні / регіональні страви та продукти (автори – О. Брайтченко, М. Гримич, М. Душар, І. Лильо, О. Мотузенко, В. Резніченко, О. Сокирко, ін.). Доробок дослідницького (якоюсь мірою – історичного) характеру упродовж кількох крайніх років неабияк затребуваний суспільством, постійно поповнюється новими розвідками, і саме йому авторка цієї публікації приділяє особливу увагу.

Постановка цілей статті. Метою даної публікації є вивчення особливостей становлення та розвитку української кухні та кухонь регіонів України, вивчення чинників, які на них впливали, та ознак, які визначають їхній зміст станом на тепер, а також можливостей використання цих кухонь для формування привабливості туристичних дестинацій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Згідно з рейтингом найсмачніших кухонь світу, що його в 2016 р. сформував туристичний блог *Yonderbound*, українська кухня потрапила в першу десятку, а в Європі була визнана третьою [1]. З того часу і досі популярність гастрономічних традицій України продовжує зростати. Значний вплив на зростання інтересу до української кухні має потужна робота кухарів, рестораторів та гастроентузіастів, які відроджують забуті автентичні страви і дивують ними не тільки іноземців, але й самих українців. Неабияку роль у зростанні зацікавленості українською кухнею у свій час відіграла Революція Гідності, а наразі відіграє повномасштабна війна росії проти нашої держави. Так, далася взнаки поява у країнах Європи та інших регіонах світу великої кількості закладів ресторанного господарства з українською кухнею, частина з яких була відкрита українцями, які втікали від війни та релокували свій бізнес закордон. Такі заклади розраховані на українців закордоном, а також на місцевих жителів, інтерес яких до України та всього, що з нею пов'язане, в період війни суттєво підвищився. Водночас стрімко підвищився інтерес до української кухні в Україні: якщо до початку повномасштабного вторгнення заклади ресторанного господарства з українською кухнею не викликали в наших співгромадян особливого інтересу та користувалися незначним попитом, наразі все більш відчутним є вихід українських страв з тіні домашніх застіль та закладів у стилі «сало, вареники, борщ» і перетворення її на конкурента світовим кухням у ресторанах. Зростання запитів на українську кухню, таким чином, зумовлює актуальність її наукового вивчення та популяризації.

Попри широке розповсюдження термінів «національна кухня» та «регіональна кухня», у науковому, науково-популярному, медійному дискурсі можна знайти не так багато визначень їх змісту.

Відомий кухар та ресторатор Євген Клопотенко, до прикладу, під національною кухнею розуміє «оброблений певним способом набір продуктів, який є характерним географічно, історично і кліматично для будь-якої нації, і будучи вже готовою стравою, у повній мірі відображає її колорит». Іншими словами, переконаний автор, національна кухня – це те, що нація любить і готує найчастіше [2].

У публікації [3] знаходимо трактування національної кухні Ульбрехта Беренса, шеф-кухаря та власника ресторану «Little BUN» (Бельгія), під якою він розуміє гастрономічний спадок. «Це історія, яку ти, як шеф, маєш вивчити. Якщо у твоєму місті/країні є гарні музеї, галереї, бібліотеки, неодмінно варто їх відвідати, щоб зрозуміти, з чого все починалося, як розвивалося, порівняти з тим, що і в якій формі є сьогодні».

Згідно з підходом [4], національна кухня – це сукупність уявлень про харчові переваги народу, які вважаються репрезентативними і одночасно специфічними для нього. Національна кухня позиціонує унікальні традиційні кухні та харчові звичаї конкретної країни як результат симбіозу історії та культури, а також як відображення екосистем, в яких вони сформувалися (доступність харчових ресурсів, рівень інтенсивності обміну речовин у мешканців конкретного регіону, виникнення етнічних традицій харчування) та є національно-специфічним культурним феноменом, який формує систему ціннісно-смыслових і духовних чинників, які виражають культуру і національну самобутність країни та забезпечують єдність її представників і їх відмінність від інших.

Національна кухня формується упродовж тривалого часу, паралельно з генезисом нації, під впливом низки чинників. Головними серед них, на нашу думку, є природно-кліматичні умови, суспільно-політичні та соціально-економічні чинники, релігія, ін. Так, наприклад, від клімату та природних умов залежить асортимент продуктів, які вирощують у тому чи іншому регіоні, від релігії та політики – правила харчування, адже, накладаючи певні заборони чи даючи дозволи на споживання тих чи інших страв та продуктів, церква і держава суттєво доклалися до формування культури харчування виключно у встановлених рамках.

Не можна не згадати ще про один чинник, без якого неможливе формування національної кухні. Це – прості люди, які, крім релігійних та політичних факторів, у своєму виборі суттєво обмежені ще й матеріально, і змушені, як наслідок, готувати собі страви в умовах мінімально можливого вибору та асортименту продуктів. І оскільки цих людей у будь-якому суспільстві значно більше, ніж тих, хто не відчуває скрути, саме вони здійснюють основний вплив на формування національної кухні. Уже згадуваний Є. Клопотенко на підтвердження

зазначеного наповнить низку прикладів, коли «страви бідняків» перетворилися на «візитівки» національної кухні. Так було, до прикладу, з піцою, французьким цибулевим супом, фондю, паельєю, буйабесом та багато ще з чим [2].

Таким чином, національна кухня тісно пов'язана з гастрономічними традиціями, які склалися на певній території та передавалися з покоління в покоління.

Як свідчить історія, українська кухня є результатом нескінченної боротьби та вічного впливу зовнішніх чинників. Згідно з істориками, які працюють над вивченням української кухні, упродовж тривалого часу її складно було відмежувати від споріднених польської та білоруської кухонь, у зв'язку з тривалістю та складністю процесу формування української нації та української держави. І лише в середині XVIII – на початку XIX ст., на думку одних дослідників, чи наприкінці XIX ст., на думку деяких інших авторів, українська кухня оформилася в окрему кухню, на основі наявних у кожній із регіональних частин України елементів кулінарної культури [5, с. 148]. Попри те, що ці елементи були дуже різні внаслідок величезності території, на якій мешкали українці, відмінності природних умов і історичного розвитку окремих її частин, співіснування поруч безлічі націй, українська кухня виявилася на рідкість цілісною, насамперед за набором використовуваних продуктів та принципами кулінарної обробки. Так, ключовими ознаками, притаманними українській кухні, є, по-перше, переважне використання таких продуктів, як свинина, сало, буряк, пшеничне борошно, бобові та, по-друге, особливості технології приготування їжі, зокрема, переважання комбінованої теплової обробки великої кількості компонентів страви на тлі одного головного та визначального інгредієнту (найбільш показовим є приклад технології приготування борщу, в якому присутні понад два десятки компонентів, які не лише не пригнічують смак буряку, а навпаки, – відтіняють та розвивають його) [6]. Традиційні українські страви здебільшого є вареними, тушкованими та печеними, і однаково приготовленими в печі. У випадку приготування продуктів тривалого зберігання найчастіше використовувалися технології соління та квашення.

Серед чинників, під впливом яких сформувалася українська кухня, головними є:

– сприятливий клімат та фантастичне біорізноманіття. Хоча є продукти, поширені усюди, кожен з регіонів України мав свої особливості. Так, наприклад, для карпатської кухні характерне дуже широке використання грибів та ягід, на Слобожанщині популярні страви з дичини, а в приморських районах збереглися давні традиції споживання риби та морепродуктів [7];

– розміщення території на стику двох світів – Заходу та Сходу, Європи та Росії. Як наслідок,

українські національні страви увібрали в себе колорит сусідів, який наклався на місцеві кулінарні традиції;

– проходження через територію України великої кількості важливих торговельних шляхів (зі Сходу на Захід, з Півночі на Південь), що дуже сильно посприяло обміну товарами та появі різноманітних нових продуктів і їх доступності.

Подібно іншим державам, в Україні ще сто років тому кожен соціальний клас мав свою кухню. Загалом, існувало три види кухні: міська, сільська та церковна. Остання була найбагатшою: у ній використовували шафран, імбир, какао, цукор – дуже дорогі на той час інгредієнти, які завозилися до України спеціально для церкви. Міська кухня в Україні була дуже різноманітною: фарширована риба, чорна ікра, стерлядь, осетрина, короп, домашня птиця, м'ясо різних видів та сортів. Сільська ж кухня ґрунтувалася на кашах, які в кожному з регіонів готувалися за різними рецептами: на Заході України до них додавали багато бринзи, в інших місцях – ягоди чи гриби [8].

Українська кухня взяла свій початок від простих у приготуванні сільських страв, основою яких є злаки та овочі, такі як картопля, капуста, буряк та гриби. Відповідно, традиційна кухня українців багата великим розмаїттям овочевих страв, серед яких – голубці, квашена капуста, солоні огірки, гарбузова каша, капуста та, звісно ж, борщ.

Серед страв, які формують українську кухню, першість, поза сумнівом, – за борщем. Включений американською телерадіокомпанією CNN до списку 20-ти найсмачніших супів світу [1] та внесений у 2022 р. до Репрезентативного списку нематеріальної культурної спадщини людства ЮНЕСКО [9], він є найвідомішою українською стравою. Крім нього, відомими кулінарними брендами України є сало, вареники, галушки, пампушки, домашня ковбаса, банош, грибна юшка, куліш, пундики, випічка з маком та вишнями, узвар. Список, звісно, можна продовжити.

Разом з тим, варто розуміти, що далеко не всі страви української кухні є власне українськими. До прикладу, сало, яке вважається одним із гастрономічних символів України та українців і яким усі ми дуже пишаємося, під назвою «лардо» поширене також в Італії. На Апеннінському півострові лардо вперше з'явилося у VI ст. н. е., за часів імператора Юстиніана, та використовувалося для харчування легіонерів, адже завдяки своїй високій харчовій цінності упродовж тривалого часу забезпечувало їх енергією у походах і додавало сил у битвах. В Україні сало почало масово культивувати у XVI–XVIII ст., у відповідь на часті набіги татар та турків-бусурман. Оскільки релігія завойовників не дозволяла їм їсти свинину, українці, щоб було чим прогодуватися, почали масово вирощувати свиней. Яловичину, відповідно, наші

предки споживали у вкрай обмеженій кількості: окрім того, що у будь-який момент волів могли забрати загарбники з півдня, ці тварини сприймалися більше не як продуктова, а як тяглова худоба, і їхнє м'ясо було не лише менш смачним та більш твердим, ніж свинина, але й певно мірою вважалося і недостатньо чистим.

Що стосується голубців, які також вважаються українською стравою та є на озброєнні чи не у кожній українській господині, незалежно від її національної приналежності, вперше така страва, відома, як «холишкес», з'явилася у євреїв і готували її на Суккот – свято осіннього врожаю. Для цього в капустині листи загортали яловичий фарш, перемішаний з рисом, заливали томатним соусом та тушкували. Схожою є сарма, яку готують у Сербії, Хорватії, Болгарії, Македонії та в Туреччині. Стосовно українських голубців, наразі у Карпатах їх готують з кукурудзяною кашею, у Полтаві – з гречкою та шкварками, в інших регіонах – з рисом та м'ясних фаршем, а загортають начинку, залежно від сезону та місцевості, у свіже або квашене капустине листя, інколи – в бурякове чи виноградне листя.

Схожою є історія з варениками, січениками та багатьма іншими стравами. Так, вареники походять від широко розповсюдженої у турецькій кухні страви *duşu-vara* – варених пирогів з прісного тіста з м'ясною начинкою. Січеники увійшли в українську кухню з німецької, для якої здавна притаманним є подрібнювання продуктів (січення).

Запозичивши чимало страв із кухонь сусідніх та інших народів, багато інших, власне українських страв, наші предки та сучасники, разом з тим, перестали готувати, про частину з них лише чули, а про деякі навіть і не чули. Такими, до прикладу, є лемішки, шулики, ласуни, пашкети в кахлях, стовбуни, капама, шпундра, фляки, мазурики, мацик, мачанка. На переконання уже згадуваного Є. Клопотенка, на сьогодні українці втратили 90% усіх автентичних страв [8].

Здавалося б, нічого дивного: час не стоїть на місці, все змінюється і частина страв з часом втрачають свою актуальність, а на зміну їм приходять нові, сучасні та модні наїдки. Так, національна кухня – це не лише про минуле, але й про сучасне та про майбутнє. Як цілком слушно зазначив відомий український шеф-кухар та мандрівник Едуард Канарян, національна кухня – це «продукти, які можна виростити у своїй країні та приготувати на свій лад, трансформуючи кулінарні, традиції властиві певному регіону» [3]. Та в цій площині перебуває дуже серйозна проблема, розвиток якої становить загрозу національній ідентичності українців. Так, національна кухня є частиною культурної спадщини, без збереження якої неможливо зберегти національну ідентичність. Відтак, втрачаючи українську кухню, ми втрачаємо національну

ідентичність. Остання, звичайно, залежить не лише від кухні, але і від неї також, тому дуже важливо (для теперішнього та майбутніх поколінь) зберігати національні кулінарні традиції, примножувати їх, розвивати та популяризувати.

Не зайвим буде згадати, що значного удару та втрат українська кухня зазнала у період перебування України у складі СРСР. Маючи на меті створення не лише однієї держави (у складі 15-ти союзних республік), але й одного народу (радянського), радянська влада максимально докладалася до того, аби уніфікувати страви, що їх споживала «радянська людина». Задля цього суттєво було скорочено асортимент продуктів, які можна було побачити на полицях магазинів, та сформовано асортимент т. зв. «модних страв» (салати «Олів'є», «Оселедець під шубою», «Міміоза», картопляне пюре, жульєн, бульйон), які через робітницю їдальні були інтегровані до домашніх меню рядових громадян [8]. Як свідчить аналіз радянської кулінарії, побудована вона була на основі дуже спрощеної французької кухні та не мала нічого спільного з національною кухнею.

Щодо розвитку останньої, маємо розуміти, що, будучи складовою культурної спадщини та культури загалом, національна кухня існує до тих пір, доки існує нація, і розвивається паралельно та одночасно з нею. Звідси слідує, що ті чи інші національні страви, приготовлені в сучасний нам час, якихось 50, 100 чи 150 років тому були суттєво іншими. Так, з часом змінюється асортимент продуктів, доступних до використання в їжу, змінюються технічні можливості кухонної техніки, обладнання, посуду, змінюється мода, способи обробки тощо. До прикладу, картопля, яку вшановує кожен українець, потрапила на нашу територію лише у XVIII ст., а до цього у стравах її вдало замінювали зернові культури і ріпа; соняшник, який сьогодні неофіційно вважається одним із символів України, українці вперше побачили 150 років тому, відповідно до того часу їжа готувалася не на соняшниковій олії, а на конопляній; помідори почали займати своє місце в українській кухні лише у другій половині XIX ст., адже довгий час до того їх вважали отруйними ягодами, які годяться тільки для декору. Як наслідок, червоний борщ сьогодні і 100 років тому – це два абсолютно різні борщі.

Як відомо, символом «народної української кухні» борщ став у XIX ст. Саме тоді виникли численні варіації борщу, а в рецептах було щонайменше два десятки інгредієнтів. Прикметно, що козацька старшина, яка переїхала до Києва, зробила борщ обов'язковою стравою для міських обідів. Та це далеко не все – за один раз на стіл в заможних родинах могли подавати 3–5 видів борщу, один із найбільш складних видів якого готувався відразу на трьох бульйонах. Перший бульйон варився на кістках, другий – на овочах з

додаванням кардамону та яєць, третій – на суміші яловичини, телятини та свинини з додаванням сморчків. Всі вони замішувалися разом з бобами, селерою, морквою, пастернаком, капустою, печеним буряком та вишнею і обов'язково готувалися на буряковому квасі. Традиція готувати борщ на буряковому квасі протрималася в Україні до середини ХХ ст.

Що стосується регіональної кухні, під нею розуміють кухню окремого національного (рідше наднаціонального) регіону, засновану на місцевих способах (рецептах), традиціях приготування та споживання їжі. Маючи спільні з національною кухнею риси, регіональна кухня часто суттєво від неї відрізняється. Так, якщо в українській кухні традиційно існували міська, сільська та церковна кухня, регіональна кухня ґрунтувалася на сільській (селянській) кухні, була простою і природною, а в своїй основі мала продукти місцевого походження.

У випадку України, яка має величезну територію, що розкинулася від Карпат до Приазов'я і від Прип'яті до Чорного моря, та низку етнографічних регіонів, що суттєво відмінні між собою кліматичними умовами, ландшафтами та ґрунтами, а також у різні історичні періоди перебували у складі багатьох сусідніх держав, межували з безліччю народів, її кухня значною мірою є регіональною. Так, у межах української кухні виокремлюють закарпатську, карпатську (гуцульську), лемківську, буковинську, поліську, бессарабську, одеську кухню, кухню Наддніпрянщини, ін. Назва кожної з кухонь походить від назви географічної області чи регіону, якому вона притаманна, а сама кухня має низку яскравих регіональних рис. Так, у той час як на Західній Україні найпоширенішими є продукти вівчарства, Полісся найбільш притаманними є страви з картоплі, півдню України – з риби, помідорів, баклажанів та болгарського перцю. І якщо закарпатська кухня сформувалася під значним впливом угорців, то на лемківську кухню переважаючий вплив здійснювали поляки, на буковинську – турки.

Окрім використання місцевих продуктів, регіональній кухні характерні специфічні звичаї та традиції приготування їжі, завдяки яким вона цілком справедливо розуміється «маркером регіональної ідентичності» та культурної самобутності краю, а тому використовується (може бути використана) для просування місцевих (локальних) продуктів та формування привабливості дестинації для туристів.

В умовах війни, коли багато кухарів, фермерів та дослідників перебувають на фронті, гастрономічній сфері гостро бракує їхніх рук, знань та навичок. Та є підстави очікувати, що після Перемоги суттєво збільшиться кількість різноформатних закладів української кухні, більшої популярності набудуть страви регіональної української кухні,

з'являться нові географічно захищені назви локальних продуктів.

Висновки з проведеного дослідження. Вивчення української кухні – справа важлива, насамперед з огляду на її спроможність забезпечувати збереження та розвиток української національної ідентичності. Водночас, українська кухня формує один із трендів ресторанної галузі сучасного нам періоду, популярність якого в найближчій перспективі продовжуватиме зростати. Виправданим видається також вивчення та просування регіональних кухонь. Перспективи розвитку започаткованого наукового дослідження авторка цієї праці вбачає у вивченні характерних рис та особливостей регіональних кухонь України і можливостей їх використання для формування привабливості туристичних дестинацій та їх просування на національний / міжнародний ринок.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Як смакує Україна: гастрономічні традиції та найвідоміші страви. URL: <https://discover.ua/inspiration/ak-smakue-ukraina-gastronomicni-tradicii-ta-najvidomisi-stravi> (дата звернення: 29.06.2024).
2. Клопотенко Є. Що готують українці і чому ми втрачаємо національну кухню. Блог кулінара. URL: <https://life.nv.ua/ukr/blogs/shcho-gotujut-ukrajintsi-ichomu-mi-vtrachajemo-natsionalnu-kuhnju-blog-kulinara-315213.html> (дата звернення: 04.04.2024).
3. Національна кухня: тренд, історія чи необхідність. URL: <https://foodandsuccess.com/ua/insights/tpost/yspk3ivyba-natsionalnaya-kuhnya-trend-istoriya-ili> (дата звернення: 07.04.2024).
4. Островська Г.Й., Суца Х.С., Ясеновський Б.О. Трансформація національної кухні в умовах соціокультурних змін. *Наука, інновації, бізнес: проблеми, перспективи і сьогочасні тренди розвитку* : матеріали XI Всеукр. наук.-практ. конф. пам'яті почесного професора Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, академіка НАН М.Г. Чумаченка, м. Тернопіль, 26 травня 2023 р. Тернопіль, 2023. С. 92–93. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/41740/2/KhI_VNPK_2023_Ostrovskaya_H-Transformation_of_national_92-93.pdf (дата звернення: 15.04.2024).
5. Плюта О.П. Національна кухня як комплекс культурно-побутових традицій українців. *Культура і сучасність*. 2017. № 1. С. 147–152. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Kis_2017_1_28 (дата звернення: 06.04.2024).
6. Похльобкін В. Формування української кухні. Незалежний культурологічний часопис «І». 2013. Число 73. URL: https://www.ji.lviv.ua/n73texts/Formuvannya_ukrainskoj_kuhni.htm (дата звернення: 29.06.2024).
7. Що таке «українська кухня»? Історія, страви, смаки. URL: <https://obarykada.com/chasopys/shhotake-ukrayinska-kuhnya-istoriya-stravy-smaki/> (дата звернення: 04.04.2024).
8. Ворона Т. Як українці втратили національні страви і чому радянська кулінарія не має до них жод-

ного відношення – Євген Клопотенко про автентичну кухню. URL: <https://mc.today/yak-ukrayintsi-vtratili-natsionalni-stravi-i-chomu-radyanska-kulinariya-ne-maye-do-nih-zhodnogo-vidnoshennya-yevgen-klopotenko-pro-avtenticynu-kuhnyu/> (дата звернення: 06.04.2024).

9. Барсукова О. Український борщ визнали об'єктом культурної спадщини ЮНЕСКО. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Kis_2017_1_28 (дата звернення: 07.04.2024).

REFERENCES:

1. Yak smakuie Ukraina: hastronomichni tradytsii ta naividomishi stravy [How Ukraine tastes: gastronomic traditions and the most famous dishes]. Available at: <https://discover.ua/inspiration/ak-smakue-ukraina-gastronomicni-tradicii-ta-najvidomishi-stravi> (accessed June 29, 2024).

2. Klopotenko Ye. Shcho hotuiut ukraintsi i chomu my vtrachaiemo natsionalnu kukhniu. Bloh kulinara [What do Ukrainians cook and why are we losing our national cuisine. Culinary blog]. Available at: <https://life.nv.ua/ukr/blogs/shcho-gotujut-ukrajintsi-i-chomu-mi-vtrachajemo-natsionalnu-kuhnju-blog-kulinara-315213.html> (accessed April 04, 2024).

3. Natsionalna kukhnia: trend, istoriia chy neobkhidnist [National cuisine: trend, history or necessity]. Available at: <https://foodandsuccess.com/ua/insights/tpost/yspk3ivyba-natsionalnaya-kuhnya-trend-istoriya-ili> (accessed April 07, 2024).

4. Ostrovska H.Y., Suta Kh.S., Yasenovskiy B.O. (2023). Transformatsiia natsionalnoi kukhni v umovakh sotsiokulturnykh zmin [Transformation of national cuisine in conditions of socio-cultural changes]. *Nauka, innovatsii, biznes:problemy, perspektyvy i sohochasni trendy rozvytku* : materialy Khl Vseukr. nauk.-prakt. konf. pamiaty pochesnogo profesora Ternopilskoho

natsionalnoho tekhnichnoho universytetu imeni Ivana Puliuia, akademika NAN M. H. Chumachenka, m. Ternopil, 26 travnia 2023 r. Ternopil, pp. 92–93. Available at: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/41740/2/Khl_VNPK_2023_Ostrovaska_H-Transformation_of_national_92-93.pdf (accessed April 15, 2024).

5. Pliuta O. P. (2017). Natsionalna kukhnia yak kompleks kulturno-pobutovykh tradytsii ukraintsiiv [National cuisine as a complex of cultural and household traditions of Ukrainians]. *Kultura i suchasnist*, no. 1, pp. 147–152. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Kis_2017_1_28 (accessed April 06, 2024).

6. Pokhlobkin V. Formuvannia ukrainskoi kukhni [Formation of Ukrainian cuisine]. *Nezaleznyi kulturolo-hichniy chasopys «Yi»*. 2013. Chyslo 73. Available at: https://www.ji.lviv.ua/n73texts/Formuvannya_ukrainskoj_kuhni.htm (accessed: June 29, 2024).

7. Shcho take «ukrainska kukhnia»? Istoriia, stravy, smaky [What is «Ukrainian cuisine»? History, dishes, tastes]. Available at: <https://obarykada.com/chasopys/shho-take-ukrayinska-kuhnya-istoriya-stravy-smaky/> (accessed April 04, 2024).

8. Vorona T. Yak ukraintsi vtratyli natsionalni stravy i chomu radianska kulinariia ne maie do nykh zhodnogo vidnoshennia – Yevhen Klopotenko pro avtentychnu kukhniu [How Ukrainians lost their national dishes and why Soviet cooking has nothing to do with them – Yevhen Klopotenko on authentic cuisine]. Available at: <https://mc.today/yak-ukrayintsi-vtratili-natsionalni-stravi-i-chomu-radyanska-kulinariya-ne-maye-do-nih-zhodnogo-vidnoshennya-yevgen-klopotenko-pro-avtenticynu-kuhnyu/> (accessed April 06, 2024).

9. Barsukova O. Ukrainskyi borshch vyznaly obiek-tom kulturnoi spadshchyny YuNESKO [Ukrainian borscht was recognized as a UNESCO cultural heritage site]. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Kis_2017_1_28 (accessed April 07, 2024).

ТУРИСТИЧНІ ШЛЯХИ ЯК ЗАСІБ ПОПУЛЯРИЗАЦІЇ КУЛЬТУРНОЇ СПАДЩИНИ

TOURIST ROUTES AS A MEANS OF PROMOTING CULTURAL HERITAGE

УДК 379.85:338.48

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct79-41>**Долинська О.О.**

доктор філософії (науки про землю),
доцент, доцент кафедри туризму, теорії
і методики фізичної культури
та валеології,
Хмельницька гуманітарно-педагогічна
академія

Шоробура І.М.

д.пед.н., професор, ректор,
Хмельницька гуманітарно-педагогічна
академія

Гільберг Т.Г.

к.геогр.н., доцент,
доцент кафедри туризму,
теорії і методики фізичної культури
та валеології,
Хмельницька гуманітарно-педагогічна
академія

Dolynska Olesia

Khmelnitskyi Humanitarian-Pedagogical
Academy

Shorobura Inna

Khmelnitskyi Humanitarian-Pedagogical
Academy

Hilberh Tetiana

Khmelnitskyi Humanitarian-Pedagogical
Academy

Постановка проблеми. Україна має багатоміліардну історію. Збереження культурної спадщини є однією з найважливіших задач сучасного суспільства. Культурна спадщина включає матеріальні та нематеріальні об'єкти. Проблема збереження культурної спадщини має багато аспектів, які варто розглянути. Використання культурної спадщини у туризмі практикується у високо розвинутих країнах Європи. Франція, Велика Британія, Італія, Іспанія, Німеччина використовують свою культурну спадщину як інструмент для залучення туристів та розвитку економіки. Інвестиції у збереження та промоцію культурних об'єктів, використання сучасних технологій, розвиток сталого туризму та освітніх програм є ключовими елементами їхнього успіху. Ці практики можуть служити прикладом для інших країн, які прагнуть зберегти та популяризувати свою культурну спадщину. Таким чином, дослідження засобів популяризації культурної спадщини є актуальним та важливим з огляду на туристичний потенціал України.

У статті подано результати досліджень щодо перспектив розвитку туристичних шляхів. У сучасному світі, де глобалізація і швидкий розвиток технологій значно змінюють наш спосіб життя, збереження і популяризація культурної спадщини набуває особливої важливості. Важливим завданням сьогодення є збереження та популяризації національної культурної спадщини. Одним із ефективних способів досягнення цієї мети є розвиток туристичних шляхів, які дозволяють не лише зберегти історичні та культурні об'єкти, але й зробити їх доступними для широкої аудиторії. Культурна спадщина може виступати важливим фактором для розвитку туризму і економіки. Туристичні шляхи не тільки сприяють збереженню та популяризації історичних і культурних пам'яток, але й сприяють економічному зростанню регіонів через залучення туристів. Дослідження цих шляхів допомагає створити умови для стійкого розвитку туризму.

Ключові слова: туристичні шляхи, культурна спадщина, культурний туризм, туризм, популяризація культурної спадщини.

The article presents the results of research on the prospects for developing tourist routes. In the modern world, where globalization and rapid technological advancement significantly alter our way of life, the preservation and promotion of cultural heritage gain particular importance. A crucial task today is the preservation and promotion of national cultural heritage. One of the effective ways to achieve this goal is the development of tourist routes, which not only preserve historical and cultural sites but also make them accessible to a wide audience. Cultural heritage can serve as an important factor in the development of tourism and the economy. Tourist routes not only contribute to the preservation and promotion of historical and cultural landmarks but also foster regional economic growth by attracting tourists. Research on these routes helps create conditions for the sustainable development of tourism. This is especially important in the context of globalization and the growing interest in cultural tourism, which allows countries and regions to maintain their identity and cultural uniqueness. Research on tourist routes helps identify new opportunities for infrastructure development, the creation of new jobs, and the improvement of the quality of life for local residents. Cultural tourism is a form of tourism that focuses on the cultural aspects of a destination, including its history, heritage, arts, customs, and traditions. It involves visiting places of historical or cultural significance, such as museums, galleries, historical sites, and cultural festivals, with the intent to learn about and experience the local culture and lifestyle. Tourist routes are a powerful means of promoting cultural heritage. By providing structured and engaging ways for visitors to experience cultural sites, these routes help preserve and celebrate the unique cultural identities of different regions. They offer educational benefits, support local economies, and foster a deeper appreciation for cultural diversity and heritage. The article characterizes the main forms of tourist routes, highlighting their role in the preservation of cultural heritage.

Key words: tourist routes, cultural heritage, cultural tourism, tourism, promotion of cultural heritage.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

У науковій літературі ще не достатньо вивчене питання поєднання туризму та культурної спадщини, теоретико-методологічна база лише почала формуватися. Нематеріальну культурну спадщину у своїх роботах вивчають А. Гаврилюк, В. Дем'ян, С. Дяченко та інші. Вони підкреслюють важливу роль туризму як засобу поширення інформації про нематеріальну культурну спадщину регіону або країни, а також акцентують увагу на необхідності дбайливого ставлення до ціннісних аспектів її збереження на основі сталого розвитку. Аспекти використання культурної спадщини у своїх роботах вивчали О. Бейдик, О. Любіцева та інші дослідники. Туристичні шляхи, як засіб популяризації культурної спадщини досліджувався недостатньо в наукових джерелах.

Постановка завдання. Метою статті є дослідити перспективи розвитку туристичних шляхів, як засобів популяризації культурної спадщини.

Виклад основного матеріалу дослідження. Збереження культурної спадщини є важливим

завданням для суспільства, оскільки воно сприяє підтримці культурної ідентичності, розвитку туризму, а також збереженню історичної та культурної пам'яті для майбутніх поколінь [2]. Туристична діяльність та популяризація національної культурної спадщини нерозривно пов'язані, адже під час подорожей туристи прагнуть відвідати об'єкти культурної спадщини, щоб краще зрозуміти особливості конкретної місцевості. Водночас компактне розташування визначних об'єктів культурної спадщини на певній території приваблює туристів, стимулюючи таким чином створення нових можливостей для туризму.

Культурна спадщина – це сукупність матеріальних та нематеріальних цінностей, які передаються від одного покоління до іншого та є важливими для ідентичності та історичної пам'яті народу. Вона включає різноманітні аспекти людської діяльності, такі як архітектура, мистецтво, традиції, мова, релігійні обряди, музика, танці, кулінарні рецепти, ремесла та багато іншого (рис. 1).

Туристичні шляхи – це спеціально розроблені маршрути, що ведуть через визначні культурні, історичні, природні або рекреаційні об'єкти,

призначені для організації подорожей та екскурсій. Вони створені для того, щоб спрямовувати туристів по певному шляху, забезпечуючи їх інформацією та інфраструктурою, необхідною для комфортного та змістовного відвідування [5]. Туристичні шляхи можуть бути тематичними (історичними, культурними, природними) і включають в себе визначні пам'ятки, музеї, парки, заповідники, історичні міста та села, а також інші об'єкти, що представляють інтерес для туристів. Туристичні шляхи сприяють підвищенню обізнаності громадян про їхню культурну спадщину. Вони створюють можливість для людей різних вікових категорій і соціальних груп відвідати історичні місця, музеї, архітектурні пам'ятки та природні ландшафти [4].

Туристичні шляхи також сприяють економічному розвитку регіонів. Вони залучають туристів, що витрачають гроші на проживання, харчування, сувеніри та інші послуги. Це створює нові робочі місця і сприяє розвитку місцевого бізнесу. Важливо зазначити, що сталий туризм, який враховує потреби місцевого населення та збереження природних ресурсів, може стати ключовим елементом у збереженні культурної спадщини [1].



Рис. 1. Основні категорії культурної спадщини

Європейські країни мають багатий досвід у створенні та управлінні туристичними шляхами, що сприяє збереженню культурної спадщини та розвитку туризму. Одним з найвідоміших прикладів туристичного шляху є Шлях Святого Якова, відомий також як *Caminode Santiago*. Цей паломницький шлях, що проходить через Іспанію та інші європейські країни, щорічно приваблює сотні тисяч туристів. Він не лише сприяє збереженню релігійної та культурної спадщини регіону, але й сприяє розвитку місцевої економіки.

Винні шляхи у Франції, зокрема у регіоні Бордо, є ще одним прикладом успішного поєднання культурної спадщини та туризму. Вони дозволяють туристам відвідати виноробні, спробувати місцеві вина та дізнатися про історію виноробства. Це сприяє збереженню традиційних виробничих процесів та підтримці місцевих виробників.

Романтична дорога (Німеччина) туристичний маршрут, що пролягає через південну Німеччину від Вюрцбурга до Фюссена. Дорога проходить через мальовничі міста, замки та історичні пам'ятки. Міста на маршруті зберегли середньовічну архітектуру та культурні традиції. Добре розвинена система готелів, ресторанів і туристичних центрів. Активна співпраця між містами на маршруті для забезпечення єдиного туристичного продукту.

Via Francigena (Італія) пішохідний шлях, що веде з Кентербері в Великій Британії до Риму, проходячи через Францію та Швейцарію. Шлях існує з часів Середньовіччя і має велике історичне та культурне значення. Маршрут оснащений інформаційними центрами, місцями для ночівлі та харчування. Міжнародна співпраця та координація зусиль між країнами, через які проходить маршрут, для забезпечення зручності та безпеки туристів.

Route of Castles and Palaces (Португалія) маршрут, що включає в себе більше 20 замків і палаців у центральній Португалії, зокрема в районі Лісабона. Замки та палаци мають багату історію та є важливими культурними пам'ятками. На шляху розвинена система туристичних центрів, гідів та інформаційних матеріалів [7].

Високо розвинуті країни Європи активно використовують свою багату культурну спадщину для розвитку туризму. Вони інвестують у збереження, реставрацію та промоцію культурних об'єктів, залучаючи мільйони туристів з усього світу [6]. Успішний досвід європейських туристичних маршрутів показує важливість координації між різними регіонами та країнами, розвитку туристичної інфраструктури та активної промоції культурної спадщини. Такі маршрути не лише сприяють економічному розвитку регіонів, але й допомагають зберігати та популяризувати культурну спадщину для майбутніх поколінь.

Одним із ключових викликів при розробці туристичних шляхів є збереження автентичності

культурних об'єктів. Комерціалізація може призвести до втрати автентичності та спотворення історичного значення об'єктів. Тому важливо забезпечити баланс між економічними інтересами та збереженням культурної спадщини.

На сьогоднішній день в Україні можна виділити такі основні проблеми збереження культурної спадщини. В Україні багато історичних пам'яток та об'єктів культурної спадщини зазнають фізичного руйнування через війну, природні фактори (ерозію, зміни клімату) та відсутність належного догляду. Вони потребують консерваційних та реконструкційних заходів. Залучення їх в туристичні маршрути сприятиме кращому фінансуванню та догляду. Людська діяльність, промисловий розвиток, нелегальні будівництва та вандалізм, є значними загрозами для культурних об'єктів.

Неконтрольована туристична діяльність також може призвести до пошкодження історичних місць. Недостатність фінансових ресурсів для реставрації та збереження культурних об'єктів є однією з основних перешкод. Брак знань і розуміння значущості культурної спадщини серед громадськості призводить до недооцінки її цінності та, як наслідок, до її занепаду. Освіта та просвітницькі заходи є критично важливими для підвищення обізнаності. Недосконалі законодавчі механізми та політична нестабільність можуть ускладнювати процес захисту та збереження культурних об'єктів. У деяких випадках корупція також може перешкоджати ефективному управлінню культурною спадщиною.

Шляхи вирішення цих проблем:

1) Необхідно розробити та впровадити національну політику, щодо підтримки та збереження культурної спадщини (створення законодавчих актів, які захищають культурні об'єкти та є обов'язковими для їхнього дотримання).

2) Залучення громадськості. Освітні програми та громадські кампанії можуть підвищити рівень обізнаності та залучити громади до процесу збереження культурної спадщини. Волонтерські ініціативи та партнерства з громадськими організаціями можуть значно сприяти цьому процесу.

3) Співпраця між країнами, міжнародними організаціями та фондами може забезпечити необхідні ресурси та експертну підтримку для збереження культурних об'єктів. Організації, такі як ЮНЕСКО, відіграють ключову роль у цьому контексті.

4) Сучасні технології, такі як віртуальна реальність, доповнена реальність та мобільні додатки, можуть суттєво підвищити привабливість туристичних шляхів. Вони дозволяють створювати інтерактивні екскурсії, надавати додаткову інформацію про об'єкти та залучати молоде покоління [3].

5) Розвиток сталого туризму, який враховує потреби збереження культурної спадщини, може сприяти її захисту. Це включає регулювання

потоків туристів, впровадження екологічних практик та розвиток інфраструктури, яка мінімізує негативний вплив на культурні об'єкти.

Збереження культурної спадщини є складним і багатогранним завданням, яке вимагає скоординованих зусиль на міжнародному, національному та місцевому рівнях. Тільки через усвідомлення важливості культурної спадщини та впровадження ефективних стратегій ми можемо забезпечити її збереження для майбутніх поколінь.

Висновки з проведеного дослідження.

Туристичні шляхи є потужним засобом популяризації культурної спадщини. Вони сприяють підвищенню обізнаності, економічному розвитку та збереженню історичних об'єктів. Водночас, для успішного розвитку туристичних шляхів необхідно враховувати виклики, пов'язані з комерціалізацією та використанням сучасних технологій. Баланс між збереженням автентичності та економічним розвитком є ключовим елементом у збереженні та популяризації культурної спадщини.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бейдик, О.О. Рекреаційно-туристські ресурси України: методологія та методика аналізу, термінологія, районування: монографія. Київ : Вид.-поліграф. центр «Київський університет», 2001. 395 с.
2. Горбик В.О., Денисенко Г.Г. Проблеми дослідження і збереження пам'яток історії та культури в Україні. *Український історичний журнал*. 2004. Вип. 2. С. 133–144.
3. Долинська О.О., Шоробура І.М., Біницька О.П. Інновації в туризмі. *Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка*. Сер. Географія. Тернопіль. 2023. № 2. (55). С. 58–64
4. Євтушенко О.В. Сучасний стан та перспективи використання інноваційних маркетингових технологій у розвитку креативних індустрій України. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*. 2022. № 15. С. 93–101.
5. Ковешніков В., Ліфіренко О., Стукальська Н. Інноваційні види туризму. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 4. С. 38–44.
6. Осієвська Ю.С. Культурна спадщина як драйвер соціокультурного розвитку на сучасному етапі: ефективність регіональної моделі. *Культура і сучасність*. 2022. № 1. С. 99–105.

7. Черешнюк Т., Кузишин А. Європейський досвід використання оборонних споруд з метою туризму та рекреації. *Рекреаційна географія і туризм. Наукові записки*. № 2. 2020. С. 115–123.

REFERENCES:

1. Beydik, O.O. (2001). *Rekreatsiino-turystski resursy Ukrainy: metodolohiia ta metodyka analizu, terminolohiia, raionuvannia: monohrafiia* [Recreational and Tourist Resources of Ukraine: Methodology and Method of Analysis, Terminology, Zoning: Monograph]. Kyiv: Publishing and Printing Center «Kyiv University», 2001. 395 p. [in Ukrainian].
2. Horbyk, V.O., Denysenko, H.H. (2004). *Problemy doslidzhennia i zberezhennia pamiatok istorii ta kultury v Ukraini* [Problems of Research and Preservation of Historical and Cultural Monuments in Ukraine]. *Ukrainian Historical Journal*. Issue 2. P. 133–144 [in Ukrainian].
3. Dolynska, O.O., Shorobura, I.M., Binytska, O.P. (2023). *Innovatsii v turyzmi* [Innovations in Tourism]. *Scientific Notes of Ternopil National Pedagogical University Named After Volodymyr Hnatyuk. Series: Geography. Ternopil*. No. 2 (55). P. 58–64 [in Ukrainian].
4. Yevtushenko, O.V. (2022). *Suchasnyi stan ta perspektyvy vykorystannia innovatsiinykh marketynhovykh tekhnolohii u rozvytku kreatyvnykh industrii Ukrainy* [Current State and Prospects of Using Innovative Marketing Technologies in the Development of Creative Industries in Ukraine]. *Bulletin of Kharkiv National University Named After V. N. Karazin*. No. 15. P. 93–101 [in Ukrainian].
5. Kovesnikov, V., Lifirenko, O., Stukalska, N. (2016). *Innovatsiini vydy turyzmu* [Innovative Types of Tourism]. *Investments: Practice and Experience*. No. 4. P. 38–44 [in Ukrainian].
6. Osievska, Y.S. (2022) *Kulturna spadshchyna yak draiver sotsiokulturnoho rozvytku na suchasnomu etapi: efektyvnist rehionalnoi modeli* [Cultural Heritage as a Driver of Sociocultural Development at the Present Stage: Effectiveness of the Regional Model]. *Culture and Modernity*. No. 1. P. 99–105 [in Ukrainian].
7. Chereshniuk, T., Kuzyshyn, A. (2020). *Yevropeyskyi dosvid vykorystannia oboronnykh sporud z metoiu turyzmu ta rekreatsii* [European Experience in Using Defensive Structures for Tourism and Recreation]. *Recreational Geography and Tourism. Scientific Notes*. No. 2. P. 115–123 [in Ukrainian].

РОЛЬ ТУРИСТИЧНО-ІНФОРМАЦІЙНИХ ЦЕНТРІВ ДЛЯ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ В РЕГІОНІ

THE ROLE OF TOURIST INFORMATION CENTERS IN REGIONAL TOURISM DEVELOPMENT

УДК 338.48:004

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct79-42>**Долинська О.О.**

доктор філософії (науки про землю),
доцент, доцент кафедри туризму,
теорії і методики фізичної культури
та валеології,
Хмельницька гуманітарно-педагогічна
академія

Шоробура І.М.

д.пед.н., професор, ректор,
Хмельницька гуманітарно-педагогічна
академія

Гуцал Л.А.

к.пед.н., доцент,
доцент кафедри туризму,
теорії і методики фізичної культури
та валеології,
Хмельницька гуманітарно-педагогічна
академія

Dolynska Olesia

Khmelnytskyi Humanitarian-Pedagogical
Academy

Shorobura Inna

Khmelnytskyi Humanitarian-Pedagogical
Academy

Hutsal Liudmyla

Khmelnytskyi Humanitarian-Pedagogical
Academy

Постановка проблеми. Туризм є однією з найважливіших галузей світової економіки, що сприяє розвитку регіонів, створенню робочих місць, зростанню прибутків та культурному обміну. Проте, ефективне функціонування туристичної галузі залежить від багатьох чинників, серед яких важливу роль відіграють туристично-інформаційні центри (далі – ТІЦ). Вони є основним джерелом інформації для туристів, допомагають у плануванні подорожей, надають різноманітні послуги та сприяють популяризації регіону. Незважаючи на важливість туристично-інформаційних центрів, існує низка проблем, які стримують їхній розвиток. Серед них недостатня фінансова підтримка, обмежений доступ до сучасних технологій, низький рівень маркетингової діяльності та недостатнє співробітництво з місцевими підприємствами. Внаслідок цього туристи часто не отримують повної та актуальної інформації, що негативно впливає на їхній досвід та знижує потенціал регіону як туристичного напрямку.

У статті подано результати досліджень щодо ролі туристично-інформаційних центрів для туризму в регіоні. Туризм є важливою галуззю економіки, яка сприяє розвитку регіонів, створенню робочих місць та підвищенню культурного обміну. Туристично-інформаційні центри (ТІЦ) відіграють важливу роль у цьому процесі, забезпечуючи туристів необхідною інформацією, послугами та ресурсами для максимального задоволення їхніх потреб. Туристично-інформаційні центри надають туристам актуальну інформацію про визначні місця, культурні події, маршрути, готелі, ресторани та інші послуги. Це дозволяє туристам ефективно планувати свій відпочинок та отримувати максимальне задоволення від подорожі. У цій статті розглянемо основні функції туристично-інформаційних центрів, їх вплив на розвиток туризму в регіонах, а також приклади успішного функціонування таких центрів.

Ключові слова: туристично-інформаційні центри, розвиток туризму в регіонах, туризм, функції туристично-інформаційних центрів.

The article presents the results of research on the role of tourist information centers in regional tourism. Tourism is an important economic sector that contributes to regional development, job creation, and cultural exchange. Tourist information centers (TICs) play a crucial role in this process by providing tourists with the necessary information, services, and resources to maximize their satisfaction. Tourist information centers offer tourists up-to-date information about attractions, cultural events, routes, hotels, restaurants, and other services. This enables tourists to effectively plan their trips and get the most enjoyment out of their travels. In many European countries, tourist information centers offer booking and ticket sales services for various events, excursions, transport, and more. This is convenient for tourists, who can obtain all necessary services in one place. In European countries, tourist information centers actively promote the region's tourism opportunities, participate in exhibitions, conferences, and other events aimed at drawing attention to the region as a tourist destination. Tourist information centers contribute to the development of local businesses by providing information about local hotels, restaurants, shops, and other services. This helps local entrepreneurs attract more customers and grow their businesses. Providing high-quality information and services allows tourists to feel comfortable and safe during their travels. This increases their level of satisfaction and encourages them to visit the region again. The development of tourism infrastructure, particularly tourist information centers, contributes to the creation of new jobs in the region. This positively impacts the regional economy and helps improve the standard of living for local residents. This article examines the main functions of tourist information centers, their impact on regional tourism development, and examples of successful operation of such centers.

Key words: tourist routes, cultural heritage, cultural tourism, tourism, promotion of cultural heritage.

Отже, виникає необхідність детального дослідження ролі туристично-інформаційних центрів у розвитку туризму, виявлення основних проблем та розробки рекомендацій щодо їхнього вирішення. Це дозволить покращити ефективність роботи ТІЦ, підвищити рівень задоволеності туристів та сприяти сталому розвитку регіонів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій літературі ще не достатньо вивчене питання ролі туристично-інформаційних центрів. Туристично-інформаційні центри у свої роботах досліджували такі науковці: П. Горішевський, Ю. Зінько, М. Мальська, Т. Чичкалюк, Л. Ткачук.

Постановка завдання. Метою статті є дослідити роль туристично-інформаційних центрів для розвитку туризму в регіоні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Туристично-інформаційні центри є невід'ємною частиною сучасної туристичної індустрії, забезпечуючи туристів необхідною інформацією та послугами. Історія їхнього виникнення тісно пов'язана

з розвитком туризму, як соціального та економічного явища. Ідея створення організацій, що надають туристам інформацію, виникла в Європі в 19-му столітті, коли туризм почав розвиватися завдяки покращенню транспортної інфраструктури та зростанню популярності подорожей серед середнього класу.

Перші туристично-інформаційні бюро з'явилися у великих містах Європи, таких як Париж та Лондон, наприкінці 19-го століття. Вони надавали туристам карти, путівники та інформацію про місцеві визначні місця. У 20-му столітті розвиток залізничного транспорту, а згодом і автомобільного, значно збільшив кількість туристів, що подорожували як в межах своїх країн, так і за кордон. Це сприяло поширенню туристично-інформаційних центрів по всій Європі та світу.

У 1950-х–1960-х роках багато країн почали офіційно створювати туристично-інформаційні центри, як частину своїх національних туристичних організацій.

Туристично-інформаційний центр (ТІЦ) – це організація або установа, яка надає туристам інформацію про місцеві визначні пам'ятки, культурні події, маршрути, готелі, ресторани та інші послуги. Основна мета ТІЦ полягає в забезпеченні туристів актуальною інформацією та підтримкою для полегшення планування та здійснення їхніх подорожей, а також у сприянні розвитку туризму в регіоні [6].

Основні функції туристично-інформаційних центрів:

Інформаційна підтримка. Центри надають туристам детальну інформацію про місцеві туристичні об'єкти, музеї, парки, історичні пам'ятки, культурні заходи тощо. Дозволяє туристам ефективно планувати свій відпочинок та отримувати максимальне задоволення від подорожі.

Послуги бронювання. Багато європейських туристично-інформаційних центрів пропонують послуги з бронювання готелів, квитків на транспорт, екскурсій та різноманітних заходів. Це зручно для туристів, які можуть отримати всі необхідні послуги в одному місці.

Продаж туристичних путівників та сувенірів. Туристично-інформаційні центри мають у своєму асортименті сувеніри, карти, путівники та інші матеріали, які можуть бути корисними для туристів.

Організація екскурсій. Часто ТІЦ організують екскурсії та тури, які допомагають туристам краще ознайомитися з регіоном.

Промоція регіону. Туристичні інформаційні центри займаються маркетинговою діяльністю, спрямованою на привернення туристів до регіону, беруть участь у виставках, конференціях та інших заходах.

Підтримка місцевого бізнесу. Співпраця з місцевими підприємцями, такими як готелі, ресторани

та магазини, сприяючи розвитку місцевої економіки. Допомагає місцевим підприємцям залучати більше клієнтів і розвивати свій бізнес.

Однією з основних цілей туристично-інформаційних центрів є збільшення кількості туристів, які відвідують регіон. Завдяки якісній інформаційній підтримці та промоційній діяльності, туристи дізнаються про привабливі місця та події, що спонукає їх до відвідування регіону. Робота центрів сприяє підвищенню рівня задоволеності туристів. Надання високоякісної інформації та послуг дозволяє туристам почуватися комфортно та безпечно під час подорожі [8].

Це підвищує рівень їх задоволеності та стимулює їх до повторного відвідування регіону. Розвиток туристичної інфраструктури, зокрема ТІЦ, сприяє створенню нових робочих місць у регіоні [10]. Це позитивно впливає на економіку регіону та сприяє підвищенню рівня життя місцевих мешканців. Робота центрів сприяє підвищенню культурного обміну, адже туризм сприяє культурному обміну між різними регіонами та країнами. ТІЦ відіграють важливу роль у цьому процесі, надаючи туристам інформацію про культурні особливості, традиції та звичаї регіону (рис. 1).

У сучасному світі туристично-інформаційні центри відіграють важливу роль у покращенні та розвитку туристичної індустрії. Їхні функції виходять за межі надання базової інформації, включаючи активну участь у впровадженні інноваційних підходів [11]. Туристично-інформаційні центри можуть стати платформами для інтеграції сучасних технологій у туристичну галузь. Вони забезпечують доступ до мобільних додатків, веб-сайтів та інтерактивних карт, допомагаючи туристам отримувати актуальну та персоналізовану інформацію про подорожі [7].

Сталий розвиток є ключовим питанням для сучасного туризму. Туристично-інформаційні центри є лідерами в просуванні екологічно чистих практик [4]. Вони надають інформацію про варіанти подорожей до природних, екологічно-чистих зон. Зокрема туристи отримують інформацію про громадський транспорт, прокат велосипедів і екологічні тури [3]. Крім того, вони стимулюють туристів поважати місцеве середовище та громади, тим самим мінімізуючи негативний вплив туризму.

Вивчаючи міжнародний досвід, наведемо приклад, Банфського інформаційного центру для відвідувачів у Канаді, що є зразковою моделлю сприяння сталому туризму. Розташований у національному парку Банфф, центр надає інформацію про пішохідні стежки з низьким рівнем навантаження, заходи щодо збереження дикої природи та екологічні помешкання. Пропагуючи практику відповідального туризму, центр допомагає зберегти природну красу та екологічну цілісність парку.

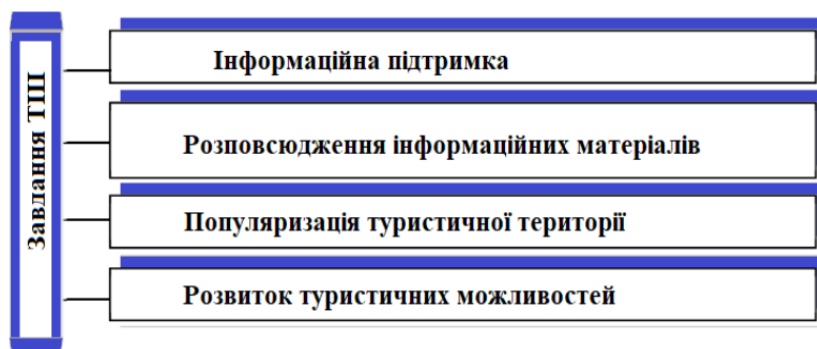


Рис. 1. Завдання ТІЦ

Центри туристичної інформації також можуть відігравати вирішальну роль у забезпеченні безпеки та добробуту відвідувачів. Вони надають доступ до важливої інформації щодо безпеки. Ця підтримка має важливе значення для формування довіри туристів і забезпечення їхнього безпечного та приємного перебування. Наприклад, інформаційне бюро для відвідувачів Гавайських островів надає вичерпну інформацію про природні небезпеки, такі як вулканічна активність і безпека в океані, гарантуючи, що туристи добре підготовлені та поінформовані під час свого візиту на Гавайські острови.

У світі успішно функціонують ТІЦ в різних туристичних місцях. Сьогодні, наприклад, Франція є міжнародним орієнтиром у питаннях функціонування інформаційної туристичної інфраструктури. Усі ТІЦ та інформаційні пункти, як найелементарніші інформаційні структури, об'єднані в Національну Федерацію ТІЦ Франції. У Франції налічується близько 3600 ТІЦ, які є практично в кожному важливому з точки зору туризму місті.

У Сполучених Штатах Америки туристичними інформаційними центрами керують різні організації, включаючи державні установи, місцеві муніципалітети, а також приватні компанії та некомерційні організації. Американські ТІЦ активно використовують сучасні технології, включаючи мобільні додатки, інтерактивні кіоски та онлайн-ресурси, щоб надавати туристам актуальну інформацію та покращувати їхній досвід. Наприклад, *Visit California* має розвинений веб-сайт та мобільний додаток, що надають інформацію про туристичні атракції, маршрути та заходи по всьому штату.

Інформаційні центри для туристів у звичному для європейців форматі з'явилися в Україні напередодні Євро-2012. Однак стандарти якості для туристично-інформаційних центрів були прийняті лише нещодавно [1]. Були створені Національні стандарти в сфері туризму *ДСТУ ISO 14785* «Туристичні інформаційні офіси. Туристична інформація про послуги з прийому туристів. Вимоги» [9]. Вони були розроблені відповідно до міжнародних та європейських нормативних документів за участю українських фахівців (рис. 2).

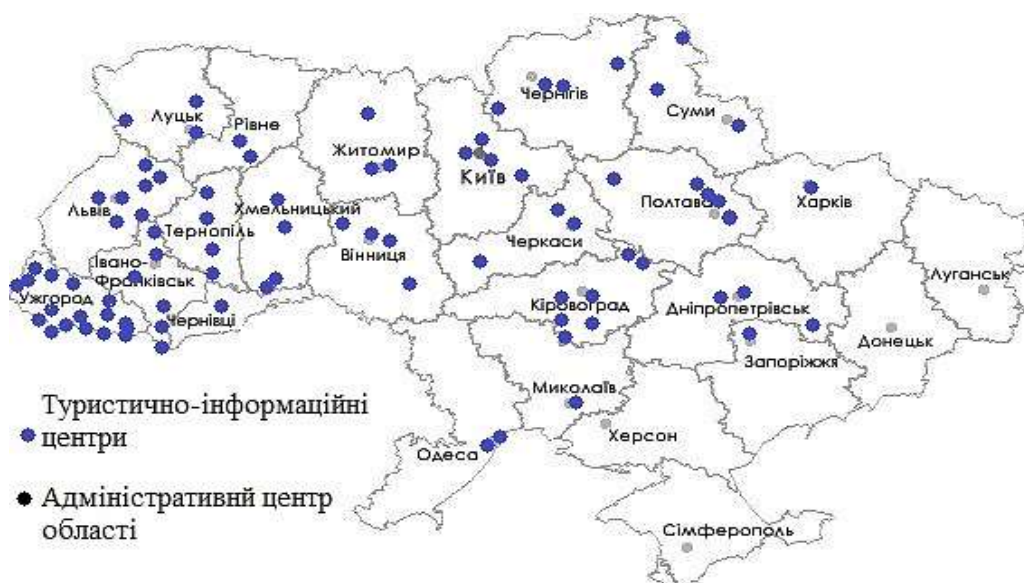


Рис. 2. Туристично-інформаційні центри України

За даними Державного агентства розвитку туризму зараз в Україні працює 88 туристично-інформаційних центрів (рис. 2) [2]. Найбільше – у західних регіонах країни – 47. Найбільше туристично-інформаційних центрів діє у Закарпатській області – 17, у Львівській області діє – 9, з них 4 знаходяться у місті Львів, в Івано-Франківській – 7, у Тернопільській та Хмельницькій областях – по 4. В центрах туристично-інформаційних послуг надають туристам широкий спектр послуг [5].

Висновки з проведеного дослідження. Туристично-інформаційні центри відіграють ключову роль у розвитку туризму в регіонах. Вони забезпечують туристів необхідною інформацією та послугами, сприяють зростанню кількості відвідувачів, підвищенню їх задоволеності, створенню робочих місць та культурному обміну. Успішне функціонування туристично-інформаційних центрів є важливим фактором у досягненні сталого розвитку туризму та економічного зростання регіонів. Перспективи подальших досліджень вбачаємо у детальному описі засобів популяризації культурної спадщини та туристичних шляхів, що використовуються у діяльності туристично-інформаційних центрів.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Горішевський П.А., Зінько Ю.В., Мальська М.П. Туристично-інформаційні центри: організаційно-економічні аспекти функціонування. *Наукові вісті Галицького інституту менеджменту*. 2010. Спец. вип. 226 с.
2. Державне агентство розвитку туризму (ДАРТ) «ДАРТ оновив перелік туристично-інформаційних центрів України». URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/dart-onoviv-perelik-turistichno-informaciynih-centriv-ukrayini> (дата звернення: 15.07.2024).
3. Долинська О.О. Замковий туризм в Хмельницькій області. *Географія та туризм*. КНУ. Шевченка. Київ. 2022. Вип. 67. С. 3–9.
4. Долинська О.О. Сільський туризм Хмельницької області: сучасний стан та перспективи розвитку. *Вісник Одеського національного університету. Серія географічні та геологічні науки*. Т. 26. Вип. 1 (38). 2021. С. 105–117.
5. Долинська О.О., Шоробура І.М., Біницька О.П. Інновації в туризмі. *Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка*. Сер. Географія. Тернопіль. 2023. № 2. (55). С. 58–64.
6. Дорошенко В.І., Діденко К.Д. Центри туристичної інформації: функціонування на сучасному етапі та перспективи діяльності в Україні з урахуванням досвіду європейських країн. URL: <http://surl.li/snazi> (дата звернення: 13.06.2024).
7. Євтушенко О.В. Сучасний стан та перспективи використання інноваційних маркетингових технологій у розвитку креативних індустрій України. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна*. 2022. № 15. С. 93–101.
8. Музиченко-Козловська О.В. Туристично-інформаційний центр як елемент інноваційної інфраструктури туризму. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Проблеми економіки та управління. 2013. № 754. С. 47–52.
9. Перелік національних стандартів сфери туризму. URL: [https://www.me.gov.ua/Documents/MoreDetails?lang=uk-UA&id=ecfd6c5a-1760-4d8d-a931-3a63f64e2310&title=GaluzeviStandarti#:~:text=\(дата звернення: 10.07.2024\)](https://www.me.gov.ua/Documents/MoreDetails?lang=uk-UA&id=ecfd6c5a-1760-4d8d-a931-3a63f64e2310&title=GaluzeviStandarti#:~:text=(дата%20звернення%3A%2010.07.2024)).
10. Створення та діяльність туристичних інформаційних центрів в Україні: практичне посіб. / За ред. В. Рінова. Київ, 2006. 176 с.
11. Чайка-Петегрич Л.Б. Туристично-інформаційний центр як ефективний інструмент розвитку туризму малих міст. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/12_ukr/72.pdf (дата звернення: 12.06.2024).

REFERENCES:

1. Horyshevskiy P.A., Zinko Yu.V., Malska M.P. (2010) Turystychno-informatsiini tsentry: orhanizatsiino-ekonomichni aspekty funktsionuvannia [Tourist Information Centers: Organizational and Economic Aspects of Functioning]. *Scientific News of the Galician Institute of Management*. Special Issue. 226 p. [in Ukrainian].
2. Derzhavne ahentstvo rozvytku turyzmu (DART) [State Agency for Tourism Development (SATR)] «SATR has updated the list of tourist information centers in Ukraine». Available at: <https://www.tourism.gov.ua/blog/dart-onoviv-perelik-turistichno-informaciynih-centriv-ukrayini> (access date: 15.07.2024) [in Ukrainian].
3. Dolynska O.O. (2022) Zamkovyi turyzm v Khmelnytskii oblasti [Castle Tourism in the Khmelnytskyi Region]. *Geography and Tourism. Taras Shevchenko National University of Kyiv*. Kyiv. Issue 67, pp. 3–9. [in Ukrainian].
4. Dolynska O.O. (2021) Silskyi turyzm Khmelnytskoi oblasti: suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku [Rural Tourism in the Khmelnytskyi Region: Current State and Development Prospects]. *Bulletin of Odessa National University. Series: Geographical and Geological Sciences*. vol. 26. Issue 1 (38), pp. 105–117. [in Ukrainian].
5. Dolynska O.O., Shorobura I.M., Binytska O.P. (2023) Innovatsii v turyzmi [Innovations in Tourism]. *Scientific Notes of Ternopil Volodymyr Hnatiuk National Pedagogical University*. Series: Geography. Ternopil. No. 2 (55), pp. 58–64. [in Ukrainian].
6. Doroshenko V.I., Didenko K.D. Tsentry turystychnoi informatsii: funktsionuvannia na suchasnomu etapi ta perspektyvy diialnosti v Ukraini z urakhuvanniam dosvidu yevropeyskykh krain [Tourist Information Centers: Functioning at the Modern Stage and Prospects for Activities in Ukraine Considering the Experience of European Countries]. Available at: <http://surl.li/snazi> (access date: 13.06.2024).
7. Yevtushenko O.V. (2022) Suchasnyi stan ta perspektyvy vykorystannia innovatsiinykh marketynhovykh tekhnolohii u rozvytku kreatyvnykh industrii Ukrainy [Current State and Prospects of Using Innovative Marketing Technologies in the Development of

Creative Industries in Ukraine]. *Bulletin of V.N. Karazin Kharkiv National University*. No. 15, pp. 93–101 [in Ukrainian].

8. Muzychenko-Kozlovska O.V. (2013) Turystychno-informatsiyni tsestr yak element innovatsiinoi infrastruktury turyzmu [Tourist Information Center as an Element of the Innovative Infrastructure of Tourism]. *Bulletin of the National University «Lviv Polytechnic». Problems of Economics and Management*. No. 754, pp. 47–52 [in Ukrainian].

9. Perelik natsionalnykh standartiv sfery turyzmu [List of National Standards in the Field of Tourism]. Available at: <https://www.me.gov.ua/Documents/More>

Details?lang=uk-UA&id=ecfd6c5a-1760-4d8d-a931-3a63f64e2310&title=GaluzeviStandarti#:~:text (access date: 10.07.2024).

10. Stvorennia ta diialnist turystychnykh informatsiynykh tsestriv v Ukraini (2006) [Creation and Activities of Tourist Information Centers in Ukraine]: Practical Guide / Ed. V. Rinov. Kyiv, 176 p. [in Ukrainian].

11. Chayka-Petegirich L.B. Turystychno-informatsiyni tsestr yak efektyvnyi instrument rozvytku turyzmu malykh mist [Tourist Information Center as an Effective Tool for the Development of Tourism in Small Towns]. Available at: http://economyandsociety.in.ua/journal/12_ukr/72.pdf (access date: 12.06.2024).

КРАФТОВІ ПРОДУКТИ КАРПАТСЬКОГО РЕГІОНУ ЯК СКЛАДОВА РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

CRAFT PRODUCTS OF THE CARPATHIAN REGION AS A COMPONENT OF THE DEVELOPMENT OF TOURISM AND HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS

Стаття присвячена вивченню поняття крафтового продукту, його специфіки та виробництва в Карпатському регіоні. Вивчено роль і значення крафтової продукції у розвитку туризму та готельно-ресторанного бізнесу, вплив крафтових виробників на зростання туристичної привабливості Карпат. Проаналізовано основні види крафтової продукції, яка виробляється в регіоні в цілому та чотирьох областях, які входять до складу Карпатського регіону, зокрема. Охарактеризовано пропозицію крафтової продукції на туристичному ринку та використання її в туристичних маршрутах, турах та програмах. Досліджено проблеми та шляхи просування крафтової продукції на ринок туризму та готельно-ресторанного бізнесу, залучення крафтових виробників у сферу гостинності, зростання їх конкурентоспроможності та вплив на індустрію гостинності в регіоні.

Ключові слова: крафтовий продукт, крафтове виробництво, туризм, готельно-ресторанний бізнес, Карпатський регіон, крафтові продукти Карпат.

This article examines the role of craft products in the development of tourism and the hotel and restaurant business in the Carpathian region. It characterizes the main types of craft products, produced in the region, including cheeses, meat products, bakery and confectionery goods, as well as artisanal crafts and beverages. The impact of craft products on the attractiveness of the region for tourists, particularly in the context of gastronomic tourism, is analyzed. Food and drink crafts, such as local cheeses, wines, or traditional dishes, attract gastronomic tourists. These visitors are keen to explore and taste the unique flavors of a region, enhancing their overall travel experience. Craft markets, workshops and festivals can become tourist attractions in themselves. These events draw visitors, create vibrant local economies, and encourage longer stays and repeat visits. The features of the creation and promotion of craft products in the market and their influence on the development of local hotel and restaurant enterprises are highlighted. The advantages and challenges associated with the production and sale of craft products are considered, along with the prospects for the development of this sector in the Carpathian region. Recommendations are substantiated for enhancing the competitiveness of craft products and their impact on the sustainable development of tourism. The study underscores the significance of integrating local cultural and culinary traditions into tourism offerings to boost the regional economy and promote sustainable tourism practices. The article provides a comprehensive overview of the current state and future potential of the craft product market in the Carpathians. The findings suggest that strategic support and promotion of craft products can lead to increased tourist inflows, enhanced visitor experiences, and a stronger local economy. The article concludes with suggestions for policy makers, businesses, and community leaders on how to leverage the unique attributes of the Carpathian craft industry to foster regional development and resilience.

Key words: craft product, craft production, tourism, hotel and restaurant business, Carpathian region, craft products of the Carpathians.

УДК 338.48

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct79-43>

Жирак Л.М.

старший викладач кафедри туризму та готельно-ресторанної справи, ЗВО «Університет Короля Данила»

Мальована О.Г.

старший викладач кафедри туризму та готельно-ресторанної справи, ЗВО «Університет Короля Данила»

Zhyrak Lyudmyla

King Danylo University

Malovana Oksana

King Danylo University

Постановка проблеми. Карпатський регіон України відомий своєю багатю культурною спадщиною та рекреаційно-туристичним потенціалом. Однією з важливих складових зростання туристичної привабливості території та розвитку готельно-ресторанного бізнесу може стати використання крафтової продукції, яка відображає унікальні традиції та культуру Карпатського регіону. Ефективне використання крафтових продуктів може стати ключовим фактором у створенні конкурентоспроможного туристичного продукту, що не тільки підвищить привабливість регіону для туристів, але й сприятиме сталому економічному розвитку регіону. Проте роль крафтової продукції у розвитку туризму та готельно-ресторанного бізнесу залишається недостатньо дослідженою і використовуваною. Саме тому важливим є дослідження стану та можливостей інтегрування крафтової продукції у туристичний та готельно-ресторанний бізнес Карпатського регіону.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику крафтового виробництва досліджували провідні дослідники Головка О., Гурова Д., Зайцева В., Калініченко Л., Турчиняк М., проте питання ролі крафтової продукції в розвитку туризму та готельно-ресторанного бізнесу Карпатського регіону практично не досліджене і потребує подальшого ґрунтового вивчення.

Формулювання цілей статті. Проаналізувати потенціал, проблеми та шляхи інтеграції крафтових продуктів у готельно-ресторанний та туристичний бізнес Карпатського регіону, дослідити вплив крафтового виробництва на збільшення туристичної привабливості регіону.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сфера туризму та готельно-ресторанного бізнесу постійно змінюється, розвивається, шукаючи шляхи для залучення потенційних туристів в ту чи іншу туристичну дестинацію. Одним із напрямків популяризації сфери гостинності в Україні

в цілому, і на території Карпатського регіону, зокрема, є крафтове виробництво. Поняття «craft» не є новим, адже передбачає ремісничу діяльність, майстерну роботу, ремесло, яке відображає унікальність, традиції певної місцевості, регіону чи окремої родини. Україна здавна славилась своїми майстрами, талановитими митцями, які не просто виготовляли продукт, а вкладали в нього частинку душі, передавали з покоління в покоління рецепти чи техніку виконання. Поняття «крафт» найбільше асоціюється з виробництвом пива, що передбачає варіння невеличкими об'ємами з унікальним неповторним смаком за власним рецептом. Сформувалась певна філософія крафтового виробництва, яке поширилось далеко за межі пивоваріння і має кілька особливостей, зокрема: невеликі об'єми виробництва, авторські рецепти, висока якість продукції та рівень контролю, натуральність, різноманітність, незалежність виробництва, автентичність, поєднання інноваційності і традицій у виробництві, гнучкість, ексклюзивність продукту, індивідуальний підхід до клієнта, творчий процес виробництва, висока собівартість продукту і відповідне ціноутворення, часто це родинний бізнес, який передається з покоління в покоління. Крафтовий продукт – це унікальний продукт, обмежений в кількості, який часто можна спробувати лише в певній локації і в цьому є його найбільша цінність [5].

Сучасний турист – гість певної місцевості, регіону, цікавиться не лише сухими фактами, а прагне пізнати той край, куди приїжджає, його культуру, традиції, відчутти на смак. Змінюється сама філософія відпочинку, турист прагне бути не лише пасивним споживачем, але й активним учасником життя тієї локації, в яку прибуває. Крафтові продукти мають особливу цінність для розвитку туризму, адже сприяють залученню відвідувачів, які прагнуть відчутти колорит туристичної дестинації, а це, в свою чергу, сприяє створенню робочих місць, розвитку економіки, зростанню туристичної привабливості.

Карпатський регіон, який включає в себе Івано-Франківську, Львівську, Закарпатську та частину Чернівецької області, є унікальним куточком України, де сфера гостинності є однією з пріоритетних галузей економіки. Поряд з потужним природно-ресурсним та історико-культурним потенціалом, Карпати є унікальною скарбницею традицій, культури, звичаїв, мистецтва, гастрономічного багатства. Саме тому крафтове виробництво, розвиток туристичних маршрутів, можливість відвідування туристами місцевих ферм, виробництв, майстер-класів, фестивалів крафтової продукції – є унікальною можливістю зростання туристичної привабливості регіону.

Кожна область Карпатського регіону має потенціал для розвитку крафтового виробництва та його залучення в індустрію гостинності.

Так, наприклад, в Івано-Франківській області є низка крафтових виробників, які пропонують якісну продукцію і є цікавими для відвідування туристами. Зокрема, в Івано-Франківську це такі крафтові виробники як: «Станіславська сироварня» (локальний виробник крафтової сирної продукції, який двічі є переможцем міжнародного конкурсу «World Cheese Awards»); перша в Україні «Трав'ярня» (великий вибір трав'яних зборів, ефірних олій, парфумів, організація церемоній, майстер-класів та туристичних подорожей в гори з вивченням карпатських трав); «Need Spice» (крафтові копчені спеції, суміші з натуральних складників); крафтові броварні «Nolfar Brewery», «Станіславська гальба», «Панське Станіславов», «Гонір». Перспективним є крафтове виробництво дерев'яних майданчиків, які є екологічними, цікавими і безпечними для дітей, виконані за унікальним дизайнерським рішенням відповідно до європейських стандартів. В закладі «Foodoteka» місцевим мешканцями і туристам пропонують продегустувати карпатський рамен, крафтові сири, відвідати фуд-лабораторію, м'ясівню, амфітеатр [8].

На Івано-Франківщині діє проєкт «Це крафт», в рамках якого створено магазин крафтової продукції, де туристи можуть спробувати «Бандерівську ковбасу», «Крафтовий медак Бойківщини», трав'яні чаї, соуси, мармелад, крафтові сири тощо. В області туристам буде цікаво відвідати сироварню «Будз-баран» в Косівському районі, «Гуцульську сироварню» в с. Яворів, пиво марки «Гуцульське» в с. Микуличин, гастрономічну родзинку Опілля – «Опільські олії» тощо [14].

Крафтове виробництво не обмежується лише продуктами харчування та напоями, але й виробами народних майстрів, які мають особливу туристичну привабливість. Так, зокрема, особливу цінність має косівська кераміка, яка внесена в світову спадщину ЮНЕСКО [7]. На Косівщині туристам покажуть гончарне мистецтво Гуцульщини, різьбярство, ліжникарство, кушнірство, автентичну вишивку. Щоб відчутти магію мистецтва Карпатського краю туристам слід відвідати Косівський ринок, де можна продегустувати та придбати як крафтові продукти харчування та напої, так і керамічні вироби, унікальну гуцульську вишивку, вироби з дерева, шкіри, силанки (гуцульські прикраси), традиційні музичні інструменти (дримба) та ін.

Закарпатська область є особливо привабливою з точки зору еногастротуризму, зокрема в контексті відвідування туристами крафтових виробництв. Відзначимо значну кількість крафтових сироварень, серед яких: сироварня в с. Нижне Селище; монастирська сироварня в с. Ракошино (пропонує туристам скуштувати як традиційні європейські сири, так і місцеву закарпатську бриндзу); сироварня «Дзварка» і родинна сироварня

«Family Cheese» в с. Дубове Тячівського району; сироварня «Varosh cheese» та ТМ «snEco» (м. Мукачево); фермерське господарство «Чорна Тиса Плюс» (с. Чорна Тиса Рахівського району); «Мамин сир» (с. Золотарьово, Хустський район); еко-ферма «Розенталь» (с. Кваси, Рахівський район); «Закарпатське руно» (с. Нижні Ворота, Воловецький район) пропонує авторський сир «Коза-Корова», «Гірський», м'ясо баранини, ягнятини; сироварня с. Біласовиці тощо. Прodeгустувати буйволяче молоко та молочні продукти можна на фермі «Карпатський буйвіл» в с. Олешник, а сири Перечинської мануфактури стали справжньою туристичною родзинкою краю, де гостям пропонують сири з яфиною, гірчицею, лавандою, томатами та іншими смаками.

Проте крафтове виробництво Закарпаття не обмежується лише сирною продукцією. Туристам пропонують спробувати равлики в с. Нижнє селище, де їх вирощують і подають з авторським повидлом (лекваром). Це приваблює як туристів з різних куточків України, так і налагоджений експорт в Європу. Для тих, хто полюбляє сирорідницькі солодощі пропонують відвідати крафтову крамничку «Eco food» в м. Ужгород, а для жінок, які прагнуть спробувати органічну косметику відкрито майстерню «Амелі» на вул. Корзо [1].

Окремо слід відзначити закарпатське виноробство, адже поряд з потужними заводами функціонують невеличкі крафтові підвали, які особливо приваблюють туристів. Так, зокрема, вино в підвалах сім'ї Урста та Параски в с. Бене, сім'я виноробів Томаша Кіша у с. Концово та «Nota Bene» родини Івана Нодя отримують високі нагороди на винних фестивалях. Шато «Паук» пропонує європейські сорти вин, зокрема «Каберне Совіньйон», «Мерло», «Совіньйон Блан».

Крафтові пивоварні Закарпаття користуються не меншою популярністю. Серед найвідоміших відзначимо пивоварню «Ципа» (пропонує пиво на молоці), ТМ «Загатська броварня» (с. Загаття, Хустський район), крафтові пивоварні «Зірка» та «Севлюшська пивниця», «Varoshske beer» та інші.

Смачною візитівкою Закарпаття є мед, який можна спробувати і придбати на пасіках «Pcholnika» (м. Мукачево) та «Турянський мед», в ТМ «Мед Карпат» (м. Хуст).

Крафтові м'ясні вироби пропонує фермерське господарство «Гашпар» у с. Павшино та ТМ «Крафтові м'ясні делікатеси Закарпаття» в м. Берегове. Солодку крафтову екопродукцію в Закарпатській області пропонує низка виробників: цукерки із сухофруктів та шоколаду ТМ «Golden Fruit» (м. Бурштин, Тячівський район); ТМ «Повна Банка» виготовляє варення з місцевих ягід (м. Мукачево); ТМ «Закарпатський пряник» (м. Ужгород) славиться своєю випічкою, а кондитерська «Мірелла» (м. Свалява) пропонує гостям

класичні тістечка, торти з ожиною, чорницею та з грибним мусом на вершках. Крафтовий шоколад пропонує закарпатський бренд «Soyka chocolate», а еко-бренд «Долина теплиць» виробляє в'ялену сливу та помідори, леквар з конфітюром, еко чіпси з сухофруктів. ТМ «Лавандова гора» в с. Перечин виготовляє органічні парфуми, косметику, конфітюри, лавандовий чай, іграшки з лавандою та ін. Цю та іншу крафтову продукцію можна придбати в спеціалізованій крамниці «Закарпатські делікатеси» (Мукачево). Для популяризації крафтового виробництва та його залучення в туристичний та готельно-ресторанний бізнес, в Закарпатській області проводяться профорієнтаційні екскурсії для безробітних, які мають можливість на власні очі побачити процес виробництва та розвиток власного бізнесу і спробувати себе в цій перспективній галузі [9].

На Львівщині працює понад 100 виробників крафтової продукції. Область представлена на крафтовому ринку своїми крафтовими пивоварнями, серед яких пиво «Кумпель», крафтова броварня «Pravda», пивоварня «Хмільний Лев». Відвідуючи Львів, туристи можуть спробувати крафтові сорти пива у закладах «Зеник Митник», «Старгород», «Хмільному домі Робетра Домса», «Музеї пивоваріння», театрі пива «Правда», ресторації «Бартоломей» тощо.

У Львівській області є потужні крафтові виробники сиру, зокрема, сироварня «Мольфар», «Гарбузовий рай», «Lemberg Cheese», «Джерсей», «Наші кізоньки», «Чесний сир», «Плай», «Мукко», «Сирні мандри» [12].

Крафтову продукцію Буковини можна спробувати на місцевих крафтових фермах, зокрема, сирній фермі «Буковинські сири», «Буковинський виноград», медовій пасіці «Буковинські меди», пасіках «Стільниковий мед», фермерському господарстві «Пріма» та ТМ «ПанСік».

Слід відзначити, що змінюється тенденція щодо відпочинку серед туристів, які прагнуть до більшої гнучкості, самостійності під час туру. Зростає інтерес до подієвого туризму, а тому важливою складовою популяризації крафтового виробництва та залучення туристів є проведення фестивалів крафтових виробників, де гості можуть продегустувати локальні крафтові продукти [2]. Яскравим прикладом є фестивалі крафтового пива у Львові, де українські броварні презентують унікальні авторські смаки пива, розвивають філософію його споживання, дають можливість відчути специфіку місцевості через дегустацію, тим самим розвиваючи крафтовий пивний туризм [13]. Серед інших крафтових фестивалів відзначимо один з найбільших в Івано-Франківській області – «Local Farmer Fest», на Львівщині – «Lviv craft fest», в рамках яких крафтові виробники мають можливість налагоджувати співпрацю з готельєрами,

рестораторами. Закарпаття представляє свою крафтову продукцію на фестивалях «Гуцульська бриндза», «Червене вино», а на фестивалі «Варишське пиво» можна скуштувати продукцію понад 15-ти крафтових пивоварень Закарпаття. Крафтову продукцію Буковини можна спробувати на «Петрівському ярмарку», Фестивалі вина та сиру та фестивалі «Маланка-фест» в Чернівцях.

Розвиток співпраці між крафтовими виробниками, закладами HoReCa і туристичними операторами, екскурсоводами, турагентами є вкрай важливою, адже таке партнерство сприятиме залученню рестораторів, готельєрів в розвиток крафтового виробництва, сприятиме введенню крафтової продукції в меню ресторанів, включенню крафтових виробництв в туристичні маршрути, створюватиме пропозиції на ринку послуг гостинності і цим самим популяризуватиме як саме крафтове виробництво, так і Карпати, як туристичну дестинацію. Відзначимо заходи, які відбуваються в даному напрямку в Карпатському регіоні. Так, в Чернівцях відбувся круглий стіл «Ridni craft» та панельна дискусія «Виклики і можливості розвитку крафтового і локального виробництва. Об'єднання крафтових виробників: вікно можливостей» в Чернівцях. Асоціація рад Ради Львівщини створила перший каталог крафтових виробників регіону та акцентувала на важливості туристичної складової в розвитку крафтового виробництва, адже локальні продукти популяризують регіон, роблять його привабливим для потенційних гостей. В рамках проекту «Бойківські Карпати» в Івано-Франківській області проведено онлайн-лекторій «Крафтові вироби як складова ланцюга туристичних послуг і маркетингу регіону» [10].

Крафтові виробники Карпатського регіону об'єдналися у громадську спілку «Карпатський смак». Вона об'єднує виробників з чотирьох областей регіону і пропонує споживачам різноманітні крафтові продукти, наприклад, сир, спеції, м'ясні вироби з ендемічних порід тварин (наприклад, свиня-мангалиця на Закарпатті), овочі і фрукти, карпатський мед, гриби, трави і солодоці. Крафтові виробники не лише обмінюються досвідом, налагоджують співпрацю, проходять навчальні тренінги, але й активно розвивають крафтовий гастрономічний туризм, надають свою продукцію дегустаційним залам, де туристи мають можливість її спробувати та придбати. Це можливість донести до туриста філософію, специфіку, культуру та цінності місцевості, де виробляється продукт [6].

Розвиток крафтового виробництва неможливий без розробки туристичних маршрутів, програм, які передбачають відвідування крафтових виробництв. В Україні діє інтерактивна гастрокарта

крафтових виробників «Дорога гурманів», де нанесені близько 130 локацій крафтового виробництва. Івано-Франківщина представлена броварнею «Микуличин» (в с. Микуличин) і медоварнею «Чорна бджола» (с. Вигода). Львівська область представлена 9-ма виробниками, зокрема, сироварнею «Комарницьких», «Петровою пасікою», фермою «Західний равлик», фермерським господарством «Шеврет», «Козячою фермою двох Катерин», кооперативом «Як бджола» та ін. В Закарпатській області на карті крафтових виробників туристи можуть знайти 18 виробників, серед них «Закарпатську равликову ферму», екоферму «Бараново», сироварню «Перечинська мануфактура», ТМ «ПанЕко», виноробню «Сорак Winery», винний підвал сім'ї Шош, ТМ «Вина Ковача». Чернівецька область на сьогодні представлена єдиним крафтовим виробником – екофермою «Буковий гай» [4].

В рамках проекту ЄС «Підтримка розвитку системи географічних зазначень в Україні» в Карпатському регіоні створюються «Дороги смаку», які сприятимуть розвитку локального крафтового виробництва, гастротуризму, збереженню регіональної кухні. Так, в Івано-Франківській області вже створено «Дорогу смаку Прикарпаття» [3], яка об'єднує крафтових виробників, заклади харчування та розміщення у мережу еногастрономічних маршрутів. В межах цього маршруту туристам пропонують відвідати екоферму «Дубовий кут» і спробувати крафтові екологічні сири, м'ясу продукцію, хліб та інші бойківські ексклюзивні страви та напої. Також можна порибалити у місцевих ставках, де є форель, амур і короп, а, головне, – відпочити від міської метушні.

Аналогічні маршрути планують розробити на Львівщині і Буковині, а в Закарпатській області, в рамках проекту «Світ Карпатських Розет – заходи із збереження унікальності культури Карпат», розроблено тур «Дорога вина та смаку Закарпаття». Це еногастрономічний тур, який дає можливість познайомитись з місцевою кухнею, продуктами місцевих крафтярів. Вкрай важливо, що це організована, цілісна програма, яка включає в себе перевірені об'єкти, виробників, які якісно надають туристичні послуги [11].

В Закарпатській області розроблено низку туристичних маршрутів, де відвідувачі можуть спробувати крафтову продукцію, зокрема, «Винний шлях Закарпаття», «Сирний шлях Закарпаття», «Пивний шлях Закарпаття».

Слід відзначити, що в процесі дослідження виявлено низку проблем, які гальмують використання крафтової продукції у сфері туризму та готельно-ресторанного бізнесу в Україні в цілому, і в Карпатському регіоні, зокрема. Надзвичайно серйозним викликом для даного напрямку, як

і для сфери гостинності і виробників в цілому, стала війна. Проблеми виникають з транспортним сполученням та швидкою доставкою продукції до споживача, відсутністю співпраці між представниками туристичного, готельно-ресторанного бізнесу та виробниками крафтової продукції, дороговизна продукції, недостатній маркетинг та просування крафтової продукції на ринок індустрії гостинності [10].

Висновки з проведеного дослідження. У ході дослідження було виявлено, що крафтові продукти Карпатського регіону мають значний потенціал для розвитку туризму та готельно-ресторанного бізнесу. Кожна область володіє потужним потенціалом, що створює передумови для інтеграції крафтового продукту в туристичний та готельно-ресторанний бізнес, і може стати потужним інструментом для зростання туристичної привабливості і конкурентоспроможності регіону, забезпечуючи унікальний досвід для туристів та сприяючи збереженню і популяризації місцевих культурних традицій. Для цього необхідна підтримка крафтового виробництва з боку держави, тісна співпраця з представниками туристичного та готельно-ресторанного бізнесу, активний маркетинг та логістика крафтової продукції в контексті туризму та закладів HORECA, зміна свідомості та розуміння важливості крафтової продукції на ринку індустрії гостинності.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Головка О., Чорний М. Аналіз сутності сучасного крафтового виробництва Закарпаття. *Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності*: зб. тез доп. III Міжнар. наук.-практ. конф. (6 жовтня 2022 р., м. Львів). Львів : ЛДУФК імені Івана Боберського, 2022. С. 9–14.
2. Гурова Д.Д., Зайцева В. М., Яценко Д. Я. Крафтовий пивний туризм. *Науковий вісник Херсонського держ. ун-ту. Серія: Географічні науки*. 2018. № 9. С. 227–232.
3. Дорога смаку: на Прикарпатті створили перше в Україні об'єднання гасстровиробників. URL: <https://panorama.if.ua/2020/10/doroha-smaku-na-prykarpatti-stvoryly-pershe-v-ukraini-obiednannia-hastrovyrobnykiv/> (дата звернення: 10.07.2024).
4. Дорога гурманів. URL: <https://dorogygurmaniv.com/uk/pro-proekt/> (дата звернення: 12.07.2024).
5. Калініченко Л.Л. Проблеми розвитку крафтової діяльності в Україні. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2022. № 5 (63). С. 26–33.
6. Карпатський смак. Громадська спілка. URL: <https://tuca.com.ua/> (дата звернення: 12.07.2024).
7. Косівську кераміку внесли до спадщини ЮНЕСКО. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/news-kosivsku-keramiku-vnesly-do-spadshchyny-unesco/30324686.html> (дата звернення: 12.07.2024).
8. Крафтові виробники Івано-Франківської міської ради. URL: <https://invest-if.com/biznes-ta-investiciyi/industriyi/kraftovi-virobniki> (дата звернення: 11.07.2024).

9. Крафтові виробники Закарпаття. URL: <https://zaktour.gov.ua/en/tours/craft-manufacturer/> (дата звернення: 11.07.2024).

10. Крафтові продукти: виклики та можливості об'єднання виробників <https://tourinform.org.ua/kraftovi-produkty-vyklyky-ta-mozhlyvosti-ob-yednannya-vyrobnykiv> (дата звернення: 14.07.2024).

11. Маршрут «Дорога вина та смаку Закарпаття»: як за кілька днів побачити туристичне Закарпаття по-новому. URL: <https://varosh.com.ua/life/marshrut-doroga-vyna-ta-smaku-zakarpattya-yak-za-kilka-dniv-pobachyty-turystychne-zakarpattya-po-novomu/> (дата звернення: 10.07.2024).

12. Топ локацій, де можна придбати крафтові сири. Львів відкритий для всіх. URL: <https://lviv.travel/ua/news/top-sirnikh-lokatsii-de-pridbati-kraftovi-sirivivskikh-virobnikiv> (дата звернення: 12.07.2024).

13. Турчиняк М.К., Ярмус Д.А. Пивний туризм та крафтове пиво України. *Сталій розвиток туризму на засадах партнерства: освіта, наука, практика*: матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. Львів : ЛТЕУ, 2018. С. 159–163.

14. Це крафт. URL: <http://itscraft.com.ua/> (дата звернення: 11.07.2024).

REFERENCES:

1. Holovko O., Chornii M. (2022) Analiz sutnosti suchasnoho kraftovoho vyrobnytstva Zakarpattia [Analysis of the essence of modern craft production in Transcarpathia]. *Suchasni tendentsii rozvytku industrii hostynnosti*: zb. tez dop. III Mizhnar. nauk.-prakt. konf. (6 zhovtnia 2022 r., m. Lviv). Lviv: LDUFK imeni Ivana Boberskoho, pp. 9–14.
2. Hurova D.D., Zaitseva V.M., Yatsenko D.Ya. (2018) Kraftovi pivnyi turizm [Craft beer tourism]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzh. un-tu*. Seriya: Neohrafichni nauky, vol. 9, pp. 227–232.
3. Doroha smaku: na Prykarpatti stvoryly pershe v Ukraini obiednannia hastrovyrobnykiv [The Road of Taste: the First Association of Gastronomic Producers in Ukraine Was Created in Prykarpattia]. Available at: <https://panorama.if.ua/2020/10/doroha-smaku-na-prykarpatti-stvoryly-pershe-v-ukraini-obiednannia-hastrovyrobnykiv/> (accessed July 07, 2024).
4. Doroha hurmaniv [Gourmet Road]. Available at: <https://dorogygurmaniv.com/uk/pro-proekt/> (accessed July 07, 2024).
5. Kalinichenko L.L. (2022) Problemy rozvytku kraftovoi diialnosti v Ukraini [Problems of development of craft activities in Ukraine]. *Ekonomika: realii chasu*. Naukovyi zhurnal, vol. 5 (63), pp. 26–33.
6. Karpatskyi smak. Hromadska spilka [Carpathian taste. Public Union]. Available at: <https://tuca.com.ua/> (accessed July 12, 2024).
7. Kosivsku keramiku vnesly do spadshchyny YuNESKO [Kosiv ceramics were included in the UNESCO heritage]. Available at: <https://www.radiosvoboda.org/a/news-kosivsku-keramiku-vnesly-do-spadshchyny-unesco/30324686.html> (accessed July 12, 2024).
8. Kraftovi vyrobnyky Ivano-Frankivskoi miskoi rady [Craft producers of Ivano-Frankivsk City Council]. Avail-

able at: <https://invest-if.com/biznes-ta-investiciji/industriyi/kraftovi-virobniki> (accessed July 11, 2024).

9. Kraftovi vyrobnyky Zakarpattia [Craft producers of Transcarpathia]. Available at: <https://zaktour.gov.ua/en/tours/craft-manufacturer/> (accessed July 11, 2024).

10. Kraftovi produkty: vyklyky ta mozhlyvosti obiednannia vyrobnykiv [Craft Products: Challenges and Opportunities for Uniting Producers]. Available at: <https://tourinform.org.ua/kraftovi-produkty-vyklyky-ta-mozhlyvosti-ob-yednannya-vyrobnykiv> (accessed July 14, 2024).

11. Marshrut «Doroha vyna ta smaku Zakarpattia»: yak za kilka dniv pobachyty turystychno Zakarpattia ponovomu [The route "The Road of Wine and Taste of Transcarpathia": how to see tourist Transcarpathia in a new way in a few days]. Available at: <https://varosh.com.ua/>

life/marshrut-doroga-vyna-ta-smaku-zakarpattia-yak-za-kilka-dniv-pobachyty-turystychno-zakarpattia-ponovomu/ (accessed July 10, 2024).

12. Top lokatsii, de mozna prydbaty kraftovi syry. Lviv vidkryti dlia vsikh [Top locations where you can buy craft cheeses. Lviv is open to everyone]. Available at: <https://lviv.travel/ua/news/top-sirnikh-lokatsii-de-privbati-kraftovi-siri-lvivskikh-virobnikiv> (accessed July 12, 2024).

13. Turchyniak M.K., Yarmus D.A. (2018) Pyvnyi turizm ta kraftove pyvo Ukrainy [Beer tourism and craft beer of Ukraine]. *Stalyi rozvytok turizmu na zasadakh partnerstva: osvita, nauka, praktyka: materialy III Mizhnar. nauk.-prakt. konf. Lviv: LTEU*, pp. 159–163.

14. Tse kraft [This is crafting]. Available at: <http://itscraft.com.ua/> (accessed July 11, 2024).

ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ УКРАЇНИ

LEGAL REGULATION OF TOURIST ACTIVITIES IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION OF UKRAINE

УДК 338.482:004

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct79-44>

Матвейчук Л.О.

доктор наук державного управління,
к.е.н., доцент,
завідувач кафедри туризму
та готельно-ресторанної справи,
Кам'янець-Подільський
національний університет
імені Івана Огієнка

Фурман І.Г.

к.ю.н., викладач кафедри архівознавства,
спеціальних історичних
та правознавчих дисциплін,
Кам'янець-Подільський
національний університет
імені Івана Огієнка

Matvejciuk Liudmyla

Ivan Ohienko Kamianets-Podilsky
National University

Furman Ihor

Ivan Ohienko Kamianets-Podilsky
National University

У статті розглянуто нормативні акти щодо правового регулювання туристичної діяльності в умовах цифровізації України. Розкрито правову площину процедур проведення державної реєстрації суб'єктів підприємницької діяльності в електронній формі та їх електронної ідентифікації. Проаналізовано законодавче врегулювання процесів цифрової взаємодії представників туристичного бізнесу з органами публічної влади в частині отримання адміністративних послуг. Наведено нормативи щодо створення публічних електронних реєстрів та їх оприлюднення. Охарактеризовано державну електронну інформаційну систему Єдиний туристичний реєстр, перераховані категорії її користувачів. Виділено законодавчі акти щодо захисту інформації і її обробка та нормативи, які регулюють інформаційну взаємодію в цифровому форматі.

Ключові слова: правове регулювання, нормативні акти, туризм, туристична діяльність, цифровізація, цифрова взаємодія.

The legal principles of the implementation of tourist activities in Ukraine are revealed; normative legal acts regarding the legal regulation of tourist activities in the conditions of digitalization of Ukraine were analyzed; the main normative acts regulating the activities of business entities in digital format are highlighted. The legal scope of procedures for state registration of business entities in electronic form and their electronic identification is considered. The issue of regulatory regulation of the processes of digital interaction of representatives of the tourism business with public authorities in terms of obtaining administrative services is analyzed. One of the directions of digitization is characterized – the creation of a platform of registers, the basic registers and others are disclosed. In accordance with the legislation of Ukraine, the following are included in the list of data sets subject to publication: License Register of Tour Operators, Register of Certificates Establishing Hotel Categories, Unified Tourist Register (EUTR). The Procedure for conducting the ETR was analyzed, the normative definition of the register was disclosed, the categories of users of this state electronic information system were listed, where the object is information about subjects of tourist activity and objects of tourist infrastructure. Legislation on information protection and its processing and regulations regulating information interaction in the digital format of the ETR with public electronic registers and other state electronic information resources are highlighted. In Ukraine, there are legal acts for the development of tourism activities in the conditions of the formation of the digital economy. The strengthening of the digital infrastructure of the domestic industry of tourism will be the implementation of the ETR in 2025. However, the specifics of the digitalization of tourism activities should be reflected in industry regulations, including law of Ukraine «About tourism». In addition, the presence of a significant number of regulations on the regulation of digital relations requires the unification of regulations into a single document on digitalization issues – the Digital Code, which will regulate socio-economic relations in the digital economy.

Key words: legal regulation, normative acts, tourism, tourist activity, digitalization, digital interaction.

Постановка проблеми. Процеси цифровізації, які сьогодні активно відбуваються в українському суспільстві охоплюють всі сфери економіки, в т.ч. туристичну. Враховуючи специфіку багатогалузевості при формуванні туристичного продукту цифрові технології проникають в діяльність всіх суб'єктів туристичної інфраструктури. В сучасних умовах розвитку цифрової економіки з врахування вітчизняних стратегічно-концептуальних документів процеси трансформації індустрії туризму під впливом цифровізації потребують першочергових досліджень нормативної складової, яка є основою цифрових відносин учасників туристичної індустрії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання, пов'язані із правовим регулюванням туристичної діяльності були предметом наукових пошуків багатьох вчених. У той же час, незважаючи на інтерес до вивчення проблематики цифрових трансформацій в індустрії туризму таких науковців як С. Калініченко, В. Кифяк, О. Кифяк, А. Кравченко, Т. Марусей, Н. Садової, О. Стрижак, В. Проскуриної, М. Шевелюк та ін.,

правова площина туристичної діяльності в умовах становлення України, як цифрової держави знайшла відображення в публікації К. Токаревої, К. Врублевська-Місюна [23]. Дослідженням трансформації вітчизняної правової системи у цифрову епоху займалися О. Вінник [1], О. Теличко, В. Рекун [22]. З огляду на це, обрана тема є малодослідженою в правовій доктрині при нинішніх умовах цифровізації туристичної діяльності.

Постановка завдання. Метою даного дослідження є аналіз правового регулювання туристичної діяльності в умовах цифровізації України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Правове регулювання діяльності суб'єктів туристичної індустрії в Україні здійснюється відповідно Конституції України; Господарського, Податкового, Трудового, Адміністративного, Цивільного, Кримінального, Екологічного, Земельного кодексів; законів та підзаконних нормативно-правових актів. Загальні нормативно-правові акти лише певною мірою регулюють відносини суб'єктів туристичної галузі. На сьогодні, базовим нормативним документом для сфери туризму є закон України

(далі – ЗУ) «Про туризм» [19] та спеціальні нормативно-правові акти: ЗУ «Про страхування», «Про курорти», «Про ліцензування видів господарської діяльності», «Про охорону навколишнього природного середовища», «Про екологічну мережу України», «Про захист прав споживачів», «Про особисте селянське господарство».

Внаслідок пандемії Covid-19, пізніше – російського вторгнення в Україну відбулося поступове переформатування комунікацій бізнесу в формат онлайн на ринку туристичних послуг. Врегулювання таких відносин супроводжувалось відповідними змінами в українській правовій системі. На сьогодні в Україні нормативно-правові питання щодо цифрового формату діяльності учасників економічних відносин визначені у низці законодавчих актів: Цивільний, Господарський, Податковий кодексами України; ЗУ: «Про Національну програму інформатизації», «Про інформацію», «Про телекомунікації», «Про електронні документи та електронний документообіг», «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб – підприємств та громадських формувань», «Про захист персональних даних», «Про доступ до публічної інформації», «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності», «Про електронну комерцію», «Про публічні закупівлі», «Про адміністративні

послуги», «Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах». Взаємодія в цифровому форматі суб'єктів економічних відносин відбувається при наявності електронного підпису або кваліфікованого електронного підпису, які створені відповідно до вимог ЗУ «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» [11]. У таблиці 1 наведено основні нормативні акти, які регламентують діяльність суб'єктів господарювання в цифровому форматі.

Цифровізація охоплює суспільно-економічні процеси починаючи з відкриття бізнесу, взаємодії з бізнес партнерами, отриманні послуг від держави, подачі звітності тощо. На сьогодні, в Україні, державна реєстрація суб'єктів підприємницької діяльності в режимі онлайн внормована відповідними законодавчими актами, а саме: ЗУ «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань», «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги», «Про електронні документи та електронний документообіг». Здійснення державної реєстрації в онлайн форматі прописано у розділі IV Порядку державної реєстрації юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань. Заява та документи для державної реєстрації в електронній формі мають

Таблиця 1

Перелік нормативних актів

Закон України	Опис
Про електронні документи та електронний документообіг [10]	встановлює основні організаційно-правові засади електронного документообігу та використання електронних документів.
Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги [11]	визначає правові та організаційні засади електронної ідентифікації та надання електронних довірчих послуг, права та обов'язки суб'єктів відносин у сферах електронної ідентифікації та електронних довірчих послуг, порядок здійснення державного контролю за дотриманням вимог законодавства у сферах електронної ідентифікації та електронних довірчих послуг.
Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні [18]	визначає організаційні, правові та фінансові засади функціонування правового режиму Дія Сіті, що запроваджується з метою стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні шляхом створення сприятливих умов для ведення інноваційного бізнесу, розбудови цифрової інфраструктури, залучення інвестицій, а також талановитих спеціалістів.
Про електронну комерцію [12]	визначає організаційно-правові засади діяльності у сфері електронної комерції в Україні, встановлює порядок вчинення електронних правочинів із застосуванням інформаційно-комунікаційних систем та визначає права і обов'язки учасників відносин у сфері електронної комерції.
Про електронні комунікації [13]	регламентує правові відносини, пов'язані з електронними комунікаційними мережами загального користування та електронними комунікаційними послугами, користуванням обмеженими ресурсами та забезпеченням конкуренції на ринку електронних комунікацій, що дозволить встановити засади державного управління та регулювання у сфері електронних комунікацій.
Про хмарні послуги [20]	визначає правові відносини, що виникають при наданні хмарних послуг, та встановлює особливості використання хмарних послуг органами державної влади, органами влади Автономної Республіки Крим, органами місцевого самоврядування, військовими формуваннями, утвореними відповідно до ЗУ, державними підприємствами, установами та організаціями, суб'єктами владних повноважень та іншими суб'єктами, яким делеговані такі повноваження.

Джерело: складено на основі інформації нормативних актів [10; 11; 12; 13; 18; 20]

відповідати вимогам, встановленим ЗУ «Про електронні документи та електронний документообіг» та «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги». Існує можливість здійснювати інші реєстраційні дії, а саме: державна реєстрація внесення змін до даних про підприємця та припинення підприємницької діяльності за його рішенням. На сьогодні, автоматична реєстрація суб'єкта підприємництва реалізована на Єдиному державному веб-порталі електронних послуг «Дія» (<https://diia.gov.ua/>) у розділі «Державні послуги онлайн» (<https://diia.gov.ua/services/categories/biznesu/stvorenyya-biznesu>).

Електронна ідентифікація заявників при подачі документів в електронній формі в процесі державної реєстрації регламентована ЗУ «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» та «Про електронні документи та електронний документообіг». Відносини, пов'язані з електронною ідентифікацією та наданням електронних довірчих послуг, регулюються Конституцією України, Цивільним кодексом України, ЗУ «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги», «Про електронні документи та електронний документообіг», «Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах», «Про захист персональних даних», «Про інформацію», а також іншими нормативно-правовими актами.

Окремої уваги заслуговує питання нормативного врегулювання процесів цифрової взаємодії представників туристичного бізнесу з органами публічної влади в частині отримання адміністративних послуг при здійсненні: державної реєстрації

суб'єкта підприємницької діяльності, отримання дозвільних документів, подачі звітності, сплати податків та зборів тощо. Як уже зазначалось вище, формат цифрових комунікацій в нормованій ЗУ «Про електронні документи та електронний документообіг», «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» та іншими ЗУ, які регламентують сферу публічних послуг (табл. 2).

Спектр вищезазначених законів визначає правові засади щодо реалізації прав, фізичних та юридичних осіб у сфері надання адміністративних послуг, надання електронних публічних послуг, електронної ідентифікації тощо.

Слід зазначити, що зміни в правовому полі щодо унормування цифрових комунікацій (в т.ч. при наданні публічних послуг) відбуваються постійно. Як приклад, у березня 2024 року набрав чинність ЗУ «Про цифровий контент та цифрові послуги» [21], який встановлює правові засади відносин у сфері цифрових послуг. Даний закон регулює відносини між виконавцем, який надає цифрові послуги або цифровий контент та споживачем цих послуг. Законом визначено поняття «цифрова послуга», «цифровий контент» «цифрове середовище».

Одним із напрямів цифрової трансформації України є створення ефективної платформа реєстрів, при існуючій наявності різноманіття реєстрів державних органів з розбіжними структурами, що було обумовлено тим, що кожен орган державної влади створював відомчі реєстри відповідно до специфіки діяльності та власного уявлення.

Таблиця 2

Законодавство у сфері надання публічних послуг

Закон України	Опис
Про доступ до публічної інформації [9]	– визначає порядок здійснення та забезпечення права кожного на доступ до інформації, що знаходиться у володінні суб'єктів владних повноважень, інших розпорядників публічної інформації, визначених цим Законом, та інформації, що становить суспільний інтерес.
Про адміністративні послуги [7]	– визначає правові засади реалізації прав, свобод і законних інтересів фізичних та юридичних осіб у сфері надання адміністративних послуг.
Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг [16]	– визначає засади надання електронних публічних послуг, публічних послуг, комплексних електронних публічних послуг, автоматичного режиму надання електронних публічних послуг.
Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги [11]	– визначає правові та організаційні засади електронної ідентифікації та надання електронних довірчих послуг, права та обов'язки суб'єктів відносин у сферах електронної ідентифікації та електронних довірчих послуг, порядок здійснення державного контролю за дотриманням вимог законодавства у сферах електронної ідентифікації та електронних довірчих послуг.
Про публічні електронні реєстри [17]	– встановлює правові, організаційні і фінансові засади створення та функціонування публічних електронних реєстрів з метою захисту прав та інтересів фізичних та юридичних осіб під час створення, зберігання, оброблення та використання інформації у публічних електронних реєстрах.
Про ліцензування видів господарської діяльності [14]	– регулює суспільні відносини у сфері ліцензування видів господарської діяльності, визначає виключний перелік видів господарської діяльності, що підлягають ліцензуванню,

Джерело: складено на основі інформації нормативних актів [7; 9; 11; 14; 16; 17]

З 1 січня 2022 року набув чинності ЗУ «Про публічні електронні реєстри», дія якого поширюється на відносини, що виникають у сфері публічних електронних реєстрів під час створення, адміністрування (накопичення, оброблення, зберігання) та використання інформації. Публічний електронний реєстр (реєстр, кадастр, реєстр тощо) – інформаційно-комунікаційна система, що забезпечує збирання, накопичення, захист, облік, відображення, оброблення реєстрових даних та надання реєстрової інформації [17].

ЗУ «Про публічні електронні реєстри» виокремлено базові реєстри, до яких віднесено: Державний земельний кадастр; Державний реєстр речових прав на нерухоме майно; Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань; Єдиний державний реєстр транспортних засобів; Єдиний державний реєстр адрес; Єдиний державний демографічний реєстр; Реєстр будівель та споруд. Особливістю базових реєстрів є одноразовий збір інформації про об'єкт реєстру та багаторазове використання даної інформації під час провадження дозвільної діяльності, наданні адміністративних, соціальних та інших публічних послуг, провадження іншої управлінської діяльності та здійснення державного регулювання. До переліку інших реєстрів належить Ліцензійний реєстр суб'єктів турсервісної діяльності, який містить інформацію про діючі ліцензії, отримані суб'єктами господарювання у сфері туризму та Реєстр свідоцтв про встановлення категорій готелям та іншим об'єктам, що призначаються для надання послуг з тимчасового розміщення (проживання).

Згідно ЗУ «Про доступ до публічної інформації» публічна інформація у формі відкритих даних оприлюднюється для вільного та безоплатного доступу до неї для їх подальшого вільного використання та поширення. Відповідно до переліку наборів даних, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних (додаток до Положення про набори даних, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних) Державне агентство розвитку туризму (далі – ДАРТ) України оприлюднює таку інформацію:

- Ліцензійний реєстр суб'єктів турсервісної діяльності;
- Реєстр свідоцтв про встановлення категорій готелям;
- Єдиний туристичний реєстр [4].
- Станом на 1.07.2024 р. на порталі відкритих даних (<https://data.gov.ua/>) розміщено: 1) Ліцензійний реєстр суб'єктів турсервісної діяльності (<https://data.gov.ua/dataset/b1443000-6749-4fba-8a11-2cd15dff8c8f>) (останнє оновлено 17 лютого 2021 р.); 2) Реєстр свідоцтв про встановлення категорій готелям (<https://data.gov.ua/>

[dataset/993e8938-5ebf-4880-a995-ee05dcbd6061](https://data.gov.ua/dataset/993e8938-5ebf-4880-a995-ee05dcbd6061)) (останнє оновлено 9 січня 2024 р.),

Щодо Єдиного туристичного реєстру, то слід зазначити, що у проекті ЗУ «Про внесення змін до Закону України «Про туризм» та деяких інших законодавчих актів щодо основних засад розвитку туризму» присутнє визначення поняття «Єдиний туристичний реєстр – це державна електронна інформаційна система, яка містить відомості про суб'єктів туристичної діяльності, щодо яких передбачено цим Законом подання повідомлення про початок здійснення діяльності, та інші відомості щодо забезпечення здійснення туристичної діяльності» [8].

У червні 2024 року урядом затверджено Порядок ведення Єдиного туристичного реєстру (далі – ЄТР) [5], який визначає процес формування реєстру та його структуру, порядок внесення інформації про суб'єктів туристичної діяльності. У цьому Порядку термін «Єдиний туристичний реєстр» трактується як – інформаційно-комунікаційна система, яка забезпечує ведення обліку суб'єктів туристичної діяльності, об'єктів туристичної інфраструктури, статистичної інформації у сфері туризму та курортів шляхом створення, збирання, розміщення, накопичення, оброблення реєстрових даних, надання реєстрової інформації, захисту, електронної інформаційної взаємодії, оприлюднення та обміну інформацією і документами в електронній формі [20.00]. Користувачами ЄТР можуть бути пересічні громадяни та представники туристичної індустрії (турсервісники та турагенти, суб'єкти підприємницької діяльності, які надають послуги: харчування, проживання, транспорту, торгівлі, екскурсійні та ін.); представники органів публічної влади в процесі реєстрації, ліцензування, сертифікації. Згідно Постанови КМУ від 28 червня 2024 р. № 754 «Деякі питання ведення Єдиного туристичного реєстру» ДАРТ заплановано введення ЄТР з 1 січня 2025 р. Як зазначила голова ДАРТ Мар'яна Олесків, впровадження ЄТР має встановити прозорі та справедливі правила для галузі, як для турсервісників і суб'єктів, які надають послуги проживання так і для споживачів туристичних послуг.

Захист інформації та її обробка в ЄТР здійснюються відповідно до вимог ЗУ «Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах», «Про захист персональних даних». Інформаційна взаємодія ЄТР в цифровому форматі з публічними електронними реєстрами та іншими державними електронними інформаційними ресурсами відбувається з використанням системи електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів «Трембіта» відповідно до Порядку підключення до системи електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів «Трембіта» [6]. Питання електронної взаємодії електронних

інформаційних ресурсів регламентовано постановами КМУ № 606 від 8 вересня 2016 р. [2].

Висновки з проведеного дослідження.

Наявність відповідного законодавства, яке вносить правові відносини суб'єктів туристичної галузі в цифровому форматі сприяє розвитку цифрової економіки в Україні. Впровадження Єдиного туристичного реєстру з 2025 року употужнить цифрову інфраструктуру вітчизняної туристичної галузі. Проте, на нашу думку, специфіка цифровізації туристичної діяльності має віддзеркалюватися в галузевих нормативно-правових актах, в т.ч. ЗУ «Про туризм». До того ж, наявність значної кількості нормативів щодо регулювання відносин у сфері інформації та цифрових технологій потребує об'єднання нормативів у єдиний документ з питань цифровізації – Цифровий кодекс, ціллю якого є створення кодифікованої законодавчої бази для відносин в цифровій економіці.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Вінник О.М. Правове регулювання відносин цифровізації: місце і роль в правовій системі та системі господарського права України. *Актуальні проблеми права: теорія і практика*. № 1 (43). 2022. URL: <https://journals.snu.edu.ua/index.php/app/article/view/361/342>
2. Деякі питання електронної взаємодії електронних інформаційних ресурсів: Постанова Кабінету Міністрів України від 8 вересня 2016 р. № 606. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/606-2016-%D0%BF#n340>
3. Положення про систему електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів «Трембіта»: Постанова Кабінету Міністрів України від 8 вересня 2016 р. № 606. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/606-2016-%D0%BF#n14>
4. Положення про набори даних, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних: Постанова Кабінету Міністрів України від 21 жовтня 2015 р. № 835. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/835-2015-%D0%BF#n12>
5. Порядок ведення Єдиного туристичного реєстру: Постанова Кабінету Міністрів України від 28 червня 2024 р. № 754. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/754-2024-%D0%BF#n14>
6. Порядок підключення до системи електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів «Трембіта»: Постанова Кабінету Міністрів України від 8 вересня 2016 р. № 606. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/606-2016-%D0%BF#n340>
7. Про адміністративні послуги: Закон України від 6 вересня 2012 р. № 5203-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text>
8. Про внесення змін до Закону України «Про туризм» та деяких інших законодавчих актів щодо основних засад розвитку туризму: Проект. URL: https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=70072

9. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13 січня 2011 р. № 2939-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>

10. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22.05.2003 р. № 851-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text>

11. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги: Закон України від 5 жовтня 2017 р. № 2155-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#n3>

12. Про електронну комерцію: Закон України від 03.09.2015 р. № 675-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19#Text>.

13. Про електронні комунікації: Закон України від 16.12.2020 р. № 1089-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20#Text>.

14. Про ліцензування видів господарської діяльності: Закон України від 2 березня 2015 р. № 222-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19#Text>.

15. Про Національну програму інформатизації: Закон України від 1 грудня 2022 р. № 2807-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-20#Text>.

16. Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг: Закон України від 15 липня 2021 р. № 1689-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20#Text>

17. Про публічні електронні реєстри: Закон України від 18.11.2021 р. № 1907-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1907-20#Text>

18. Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні: Закон України від 15.07.2021 р. № 1667-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text>

19. Про туризм: Закон України від 15 вересня 1995 р. № 324/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text>

20. Про хмарні послуги: Закон України від 17.02.2022 р. № 2075-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2075-20#Text>

21. Про цифровий контент та цифрові послуги: Закон України від 10 серпня 2023 р. № 3321-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3321-20#Text>

22. Теличко О.А., Рекун В.А. Розвиток правової системи у цифрову епоху. *Юридичний науковий електронний журнал*. № 1/2022. С. 209–212. URL: http://www.lsej.org.ua/1_2022/53.pdf

23. Токарева К.О., Врублевська-Місюна К.М. Правове регулювання туристичної галузі в умовах розвитку економіки Індустрії 4.0. *Право та інновації*. 2021. № 2 (34). С. 111–116. URL: <https://pti.org.ua/index.php/ndipzir/article/view/724/628>

REFERENCES:

1. Vinnik O.M. (2022) Pravove rehuljuvannja vidnosyn cyfrovizaciji: misce i rolj v pravovij systemi ta systemi ghospodarskoghho prava Ukrajinu [Legal regulation of digitalization relations: place and role in the legal system and the system of economic law of Ukraine]. *Aktualjni problemy prava: teorijai praktyka*, vol. 1 (43). Available at: <https://journals.snu.edu.ua/index.php/app/article/view/361/342>

2. Dejaki pytannja elektronnoji vzajemodiji elektronnykh informacijnykh resursiv [Some questions about electronic interaction of electronic information resources]: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 8 veresnja 2016 r. vol. 606. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/606-2016-%D0%BF#n340>

3. Polozhennja pro systemu elektronnoji vzajemodiji derzhavnykh elektronnykh informacijnykh resursiv «Trembita» [Regulation of the system of electronic interaction of state electronic information resources «Trembita»]: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 8 veresnja 2016 r. vol. 606. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/606-2016-%D0%BF#n14>

4. Polozhennja pro nabory danykh, jaki pidljahajutj opryljudnennju u formi vidkrytykh danykh [Regulation of the data sets to be made public in the form of open data]: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 21 zhovtnja 2015 r. vol. 835. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/835-2015-%D0%BF#n12>

5. Porjadok vedennja Jedynogho turystychnogho rejestr [Procedure of maintaining the Unified Tourist Register]: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 28 chervnja 2024 r. vol. 754. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/754-2024-%D0%BF#n14>

6. Porjadok pidkljuchennja do systemy elektronnoji vzajemodiji derzhavnykh elektronnykh informacijnykh resursiv «Trembita» [The procedure for connecting to the system of electronic interaction of state electronic information resources «Trembita»]: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 8 veresnja 2016 r. vol. 606. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/606-2016-%D0%BF#n340>

7. Pro administratyvni poslughy [About administrative services]: Zakon Ukrainy vid 6 veresnja 2012 r. Vol. 5203-VI. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text>

8. Pro vnesennja zmin do Zakonu Ukrainy «Pro turyzm» ta dejakykh inshykh zakonodavchykh aktiv shhodo osnovnykh zasad rozvytku turyzmu [About amendments to the Law of Ukraine "On Tourism" and some other legislative acts regarding the basic principles of tourism development]: Proekt. Available at: https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=70072

9. Pro dostup do publichnoji informaciji [About access to public information]: Zakon Ukrainy vid 13 sichnja 2011 r. vol. 2939-VI. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>

10. Pro elektronni dokumenty ta elektronnyj dokumentoobigh [About electronic documents and electronic document management]: Zakon Ukrainy vid 22.05.2003 r. Vol. 851-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text>

11. Pro elektronnu identyfikaciju ta elektronni dovirchi poslughy [About electronic identification and electronic

trust services]: Zakon Ukrainy vid 5 zhovtnja 2017 r. vol. 2155-VIII. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#n3>

12. Pro elektronnu komerciju [About electronic commerce]: Zakon Ukrainy vid 03.09.2015 r. Vol. 675-VIII. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19#Text>

13. Pro elektronni komunikaciji [About electronic communications]: Zakon Ukrainy vid 16.12.2020 r. Vol. 1089-IX. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20#Text>

14. Pro licenzuvannja vydiv ghospodarskoji dijajnosti [About licensing of economic activity types]: Zakon Ukrainy vid 2 bereznja 2015 r. Vol. 222-VIII. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19#Text>

15. Pro Nacionaljnu prohramu informatyzaciji [About the National Informatisation Program]: Zakon Ukrainy vid 1 ghrudnja 2022 r. vol. 2807-IX. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-20#Text>

16. Pro osoblyvosti nadannja publichnykh (elektronnykh publichnykh) poslughy [About the peculiarities of providing public (electronic public) services]: Zakon Ukrainy vid 15 lypnja 2021 r. Vol. 1689-IX. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20#Text>

17. Pro publichni elektronni rejestry [About public electronic registers]: Zakon Ukrainy vid 18.11.2021 r. Vol. 1907-IX. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1907-20#Text>

18. Pro stymuljuvannja rozvytku cyfrovoji ekonomiky v Ukraini [About stimulating the development of the digital economy in Ukraine]: Zakon Ukrainy vid 15.07.2021 r. Vol. 1667-IX. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text>

19. Pro turyzm [About tourism]: Zakon Ukrainy vid 15 veresnja 1995 r. Vol. 324/95-VR. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text>

20. Pro khmarni poslughy [About cloud services]: Zakon Ukrainy vid 17.02.2022 r. Vol. 2075-IX. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2075-20#Text>

21. Pro cyfrovyj kontent ta cyfrovni poslughy [About digital content and digital services]: Zakon Ukrainy vid 10 serpnja 2023 r. Vol. 3321-IX Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3321-20#Text>

22. Telychko O.A., Rekun V.A. (2022) Rozvytok pravovoji systemy u cyfrovu epokhu [Development of the legal system in the digital age]. *Jurydychnyj naukovyj elektronnyj zhurnal*, vol. 1, pp. 209–212. Available at: http://www.lsej.org.ua/1_2022/53.pdf

23. Tokarjeva K.O., Vrublevsjka-Misjuna K.M. (2021) Pravove rehuljuvannja turystychnoji ghaluzi v umovakh rozvytku ekonomiky Industriji 4.0 [Legal regulation of the tourism industry in the conditions of the development of the economy of Industry 4.0]. *Pravo ta innovaciji*, vol. 2 (34), pp. 111–116. Available at: <https://pti.org.ua/index.php/ndipzir/article/view/724/628>

ЗАКОРДОННИЙ ДОСВІД РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ: МЕТОДОЛОГІЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ

ABROAD EXPERIENCE OF TOURISM BUSINESS DEVELOPMENT: METHODOLOGY AND ORGANIZATION

У статті узагальнено найкращі практики туризму у ряді зарубіжних країн для їх впровадження в Україні та вироблення пропозицій щодо розвитку туристичного бізнесу. Розглянуто моделі управління розвитком індустрії туризму й регулювання діяльності суб'єктів туристичного бізнесу у світовій практиці. Вивчено комплекс методів в розвитку закордонного туристичного бізнесу на основі аналізу програм різних країн. Виокремлено організаційні заходи зарубіжних країн з розвитку туристичного бізнесу, досвід яких стане корисним для України після війни. Розроблено перспективні пропозиції щодо розвитку туристичного бізнесу на основі аналізу зарубіжного досвіду та для адаптації найкращих практик до умов їх впровадження в Україні. Зроблено висновок, що для підвищення ефективності трансформації в туристичному бізнесі треба постійно вивчати: взірцеві зарубіжні ініціативи, державні заходи, програми, плани, стратегії підтримки і стимулювання галузі.

Ключові слова: туристичний бізнес, потенціал розвитку, підприємництво, методологія, організація, регулювання, інвестиції, закордонний досвід, війна.

УДК 338.2:338.48(477.87)

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct79-45>

Пасєка С.Р.

д.е.н., професор,
завідувач кафедри туризму
і готельно-ресторанної справи,
Черкаський національний університет
імені Богдана Хмельницького

Горяченко М.С.

аспірант,
аспірант кафедри туризму
і готельно-ресторанної справи,
Черкаський національний університет
імені Богдана Хмельницького

Pasieka Stanislava

Bohdan Khmelnytsky National University
of Cherkasy

Horiashchenko Maksym

Bohdan Khmelnytsky National University
of Cherkasy

The article analyzes and summarizes the best practices of tourism in a number of foreign countries for their implementation in Ukraine and the development of proposals for the development of tourism business. Models of managing the development of the tourism industry and regulating the activities of tourism business entities in global practice are considered. It was established that the key interaction between the state and tourism business entities takes place according to two main criteria, namely: regulation and financing; this made it possible to construct the corresponding matrix. It is realized that close cooperation between the state and the tourism business is necessary to solve key problems: sustainable development, investment growth and digital transformation. A complex of methodological techniques in the development of foreign tourist business is singled out based on the analysis and generalization of tourism business development programs in foreign countries from the point of view of their priorities, goals and various types of measures. It was revealed that the basic areas of tourism business development include: investments in infrastructure, goods and services related to travel; regional development and encouragement of local communities to actively participate in the organization of tourism business; compliance with security; expanding the range of tourist products as part of the comprehensive tourist product of the country. The organizational measures of foreign countries for the development of tourism business, the experience of which can be useful for Ukraine after the war, are singled out. Prospective proposals for the development of tourism business have been developed based on the analysis of foreign experience and best practices of the tourism industry in a number of foreign countries for their adaptation to conditions and implementation in Ukraine. It was concluded that to increase the effectiveness of transformations in the tourism business, it is necessary to constantly study: exemplary foreign initiatives, state measures, programs, plans, strategies for supporting and stimulating the industry.

Key words: tourism business, development potential, entrepreneurship, methodology, organization, regulation, investments, foreign experience, war.

Постановка проблеми. Туристична галузь має велике економічне, соціальне та культурне значення для багатьох країн, включаючи Україну. Вона сильно впливає національну економіку, залучаючи іноземні інвестиції, підвищуючи зайнятість і розвиваючи значущі дестинації [3]. У зв'язку з цим актуалізовано розробку заходів щодо забезпечення сталого розвитку вітчизняної індустрії туризму. Підвищення ефективності підходів до стимулювання відновлення туристичного бізнесу, результативності повоєнних реформ можливе лише за рахунок вивчення та інтеграції найбільш успішних зарубіжних практик.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню сучасного стану, тенденцій та перспектив розвитку туристичного бізнесу, досвіду закордонних країн, оцінки його ефективності приділяли увагу багато вчених, серед яких: В. Зайцева [1], В. Зігунов, І. Зігунова, Д. Мозгова [2], Ю. Опанащук [3], Н. Бошота, В. Папп, [4], Х. Плещан [5], С. Цвілій [6], О. Євтушенко, А. Салабай,

І. Шамара [7], Ю. Юрченко [8], В. Грановська, В. Демко, С. Пасєка, О. Пристемський, Н. Трусова, Т. Чернявська [9], інші науковці. Вклад різних дослідників у вирішенні цієї проблеми є багатоаспектним, що розкрито у теоретико-методичних підходах та прийомах вивчення закордонного досвіду розвитку індустрії туризму, можливості та механізму адаптації до практики зарубіжних країн національного туристичного ринку, врахування досвіду ЄС щодо стану і перспектив розвитку вітчизняного туристичного бізнесу та його реформування, ролі місцевої економіки в побудові стратегії співробітництва туристичного бізнесу України з міжнародними партнерами тощо. Однак, за наявності значної кількості різних наукових ідей сьогодні практично відсутні комплексні дослідження з адаптації успішних закордонних практик відносно сталого розвитку вітчизняного туристичного бізнесу у повоєнному просторі.

Постановка завдання. Метою є аналіз та узагальнення найкращих практик туристичної галузі

у ряді зарубіжних країн для їх впровадження в Україні та вироблення перспективних пропозицій щодо розвитку туристичного бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Сучасному стану туризму у світі характерні наступні риси: 1) туризм є специфічною бюджетоутворюючою галуззю національної економіки; 2) важливу роль у його розвитку відіграють транснаціональні галузеві об'єднання; 3) сформовано інфраструктурне його забезпечення; 4) складено портрет «типового» споживача послуг в туризмі; 5) постійно з'являються нові напрямки розвитку туристичного бізнесу [5].

Вивчення закордонного досвіду розвитку туристичного бізнесу, насамперед, необхідно з причин того, що: 1) впродовж періоду незалежності України не сформовано інститут управління туризмом; 2) існує тенденція нехтування проблем з боку влади; 3) не створено ефективної законодавчої бази розвитку туристичного бізнесу; 4) присутній дисбаланс між освоєнням туристичних ресурсів та використанням туристичного потенціалу певних територій; 5) вітчизняний туристичний бізнес іноді навіть програє державам із значно нижчим рівнем туристичної привабливості; 6) низький рівень інвестиційного залучення коштів у розвиток туризму; 7) визначення туризму пріоритетною сферою діяльності не має належної організаційно-фінансової підтримки від держави; 8) недостатність наукового супроводження розвитку туристичного бізнесу. Тобто, стрімкий розвиток туристичного бізнесу в зарубіжних країнах дає можливість дослідити, використовувати накопичений досвід і адаптувати в економіку України. Значну увагу слід приділяти досвіду держав із схожим кліматом, ресурсами, соціально-економічними факторами розвитку тощо [8].

Світова практика управління розвитком туристичної індустрії й регулювання діяльності

суб'єктів туристичного бізнесу сформувала три моделі (рис. 1).

Так, модель 3 є близькою до країн ЄС: державні туристичні адміністрації працюють у взаємодії з місцевою владою і приватним бізнесом для залучення до виконання державних завдань фінансових коштів із приватного сектору, знаходження різних взаємовигідних форм співробітництва та партнерства [2].

Аналіз зарубіжного досвіду функціонування й розвитку туристичного бізнесу дозволив констатувати той факт, що ключова взаємодія держави та суб'єктів туристичного бізнесу відбувається за двома основними критеріями, а саме: регулювання та фінансування; це дозволило побудувати матрицю (рис. 2).

Має сенс зазначити, що пріоритетність у використанні будь-якої з моделей відсутня. На розсуд конкретної країни одна з моделей може бути адаптована для певних умов розвитку туристичного бізнесу. При цьому, різний рівень втручання держави для регулювання туристичної індустрії та туристичного ринку не є гарантією стабільного та якісного розвитку туристичного бізнесу. У країнах з налагодженим господарським механізмом та законодавством, що враховує інтереси бізнесу, державне регулювання може бути мінімальним.

Усвідомлено, що тісна співпраця держави та туристичного бізнесу необхідна для вирішення ключових проблем: стійкий розвиток, зростання інвестицій та цифрова трансформації. На основі аналізу й узагальнення програм розвитку туристичного бізнесу в зарубіжних країнах з точки зору їх пріоритетів, цілей та різного роду заходів сформовано комплекс методичних підходів (рис. 3).

Виявлено, що до базових напрямів розвитку туристичного бізнесу належать: інвестиції в інфраструктуру, товари та послуги, які пов'язані з подорожами; регіональний розвиток та заохочення

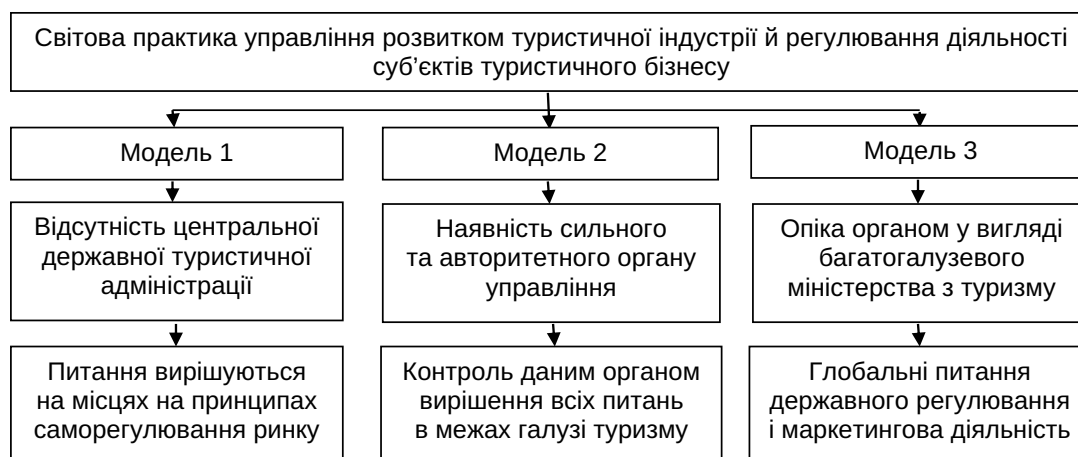


Рис. 1. Моделі управління розвитком туристичної індустрії й регулювання діяльності суб'єктів туристичного бізнесу (світовий досвід)

Джерело: складено за [2]

Фінансування / регулювання		Регулювання туристичного бізнесу державою	
		Значне	Незначне
Фінансування туристичного бізнесу державою	Значне	Греція, Марокко, Єгипет, Куба, Індія, Мальта, Мексика, Туніс, Румунія, Франція, Нова Зеландія	Угорщина, Іспанія, Кенія, Індонезія, Туреччина, Йорданія, Малайзія
	Незначне	Німеччина, Велика Британія, Швейцарія, Австрія, Фінляндія	США

Рис. 2. Матриця взаємодії держави та суб'єктів туристичного бізнесу

Джерело: складено за [2; 5; 7]



Рис. 3. Комплекс методичних прийомів в розвитку закордонного туристичного бізнесу

Джерело: складено за [4; 6; 9]

місцевих громад брати активну участь в організації туристичного бізнесу; дотримання безпеки; розширення діапазону туристичних товарів у складі комплексного туристичного продукту країни.

Виокремлено організаційні заходи зарубіжних країн з розвитку туристичного бізнесу, досвід яких може стати корисним для України після війни (табл. 1).

Запропоновано стратегічні пріоритети розвитку туристичного бізнесу країни: підтримка сталого розвитку туризму; реагування на цифрову трансформацію; зростання доступності з урахуванням потреб туристичного бізнесу України; забезпечення операційного середовища, підтримка конкурентоспроможності.

На основі аналізу зарубіжного досвіду та кращих практик туристичної галузі у ряді зарубіжних країн для їх адаптації до умов та впровадження в Україні вироблено перспективні пропозиції щодо розвитку туристичного бізнесу.

По-перше, та збалансування оптимізація взаємодії державного (публічного) і приватного секторів за допомогою центрів розвитку туризму. По-друге, впровадження інноваційних механізми фінансування розвитку туристичного бізнесу.

По-третє, забезпечення цифрових та аналітичних перетворень у туристичному секторі, включаючи зростання цифрової компетенції суб'єктів туристичного бізнесу України: 1) забезпечення корпоративного навчання для розвитку компетенції туристичного бізнесу та значне полегшення доступу до продуктів через електронні канали; 2) покращення охоплення, доступності та змісту онлайн-сервісів; 3) максимальне сприяння розвитку інфраструктури цифрового туристичного бізнесу. По-четверте, сталий розвиток компетенцій місцевого самоврядування щодо управління розвитком туристичного бізнесу. По-п'яте, просування вітчизняних територій, регіонів, міст, локацій на ринку міжнародного туризму і ринку інвестицій. По-шосте, післявоєнна активізація міжнародних ділових заходів. По-сьоме, трансформація маркетингу туризму: 1) зміцнення регіональної співпраці між суб'єктами туристичного бізнесу; 2) просування зусиль із залучення та активізації іноземних інвестицій в Україні за допомогою маркетингових комунікацій; 3) підготовка різних цифрових маркетингових матеріалів з природного туризму для суб'єктів туристичного бізнесу. По-восьме, розвиток цілорічного туристичного потоку за рахунок:

Організаційні заходи щодо розвитку туристичного бізнесу (закордонний досвід)

Напрямок розвитку	Країна	Організаційний захід або структура
1	2	3
Розробка та реалізація довгострокової політики, стратегій та планів розвитку туристичного бізнесу	Канада	комплексна довгострокова федеральна стратегія туризму для забезпечення стабільної платформи сталого та інклюзивного зростання
	Швеція	проект співробітництва уряду з промисловістю для вивчення впливу економічних і соціальних змін на розвиток туристичного бізнесу
	Фінляндія	Дорожня карта цифровізації фінського туризму
	Німеччина	Центр передового досвіду в галузі туризму для досягнення цілей політики федерального уряду
Вирішення пріоритетних завдань політики для формування майбутнього туристичного бізнесу	Австралія	програми регіональної туристичної інфраструктури, щоб залучити більше туристів на території за межами великих мегаполісів
	Угорщина	пріоритетні напрямки розвитку туризму з найбільшим потенціалом для залучення іноземних відвідувачів
	Хорватія	Фонд розвитку туризму для сприяння розвитку інфраструктури на підтримку туристичних пам'яток у менш розвинених районах
	Канада	Фонд досвіду для підтримки інвестицій у віддалені та сільські райони
	Швеція	Шведська агенція економічного та регіонального розвитку (відповідає за туризм)
	Чехія	регіональні координатори для підвищення конкурентоспроможності суб'єктів туристичного бізнесу на регіональному рівні
	Марокко	структури управління адаптуються та модернізуються для децентралізації послуг та розвитку туризму на відповідних територіях
Перехід від планів сталого туризму до дій з реалізації даної концепції в бізнесі	Фінляндія	Національну стратегію туризму Фінляндії «Спільне досягнення більшого – стійке зростання та оновлення у фінському туризмі»
	Ірландія	комплексний аудит усіх аспектів сталого туризму та розвитку туристичного бізнесу
	Коста-Ріка	індекс соціального прогресу для забезпечення того, щоб туристичний бізнес став позитивною силою економічного розвитку країни
	Країни ЄС	Європейська система показників туризму (ETIS) для сталого управління дестинаціями
Розвиток туристичного продукту	Угорщина	пріоритетні сфери розвитку туристичного бізнесу з найбільшим потенціалом масштабованого та високоприбуткового туризму для залучення іноземних відвідувачів
	Норвегія	певні пішохідні маршрути є «національними» для безпеки, доступності та ділової активності
	Польща	Проект «Польські туристичні бренди» спрямований на створення та просування пакетів туристичних продуктів для посилення туристичної пропозиції
Сприяння розвитку навичок та можливостей працевлаштування, організації бізнесу	Фінляндія	навички управління віртуальними послугами, аналіз та розробка цифрових рішень, Інтернет речей або цифрове управління операціями
	Великобританія	цільове навчання цифровим навичкам для малих туристичних підприємств у запланованих туристичних зонах
	Хорватія	комплексний підхід до переосмислення адміністрування туризму та трансформації національної інформаційної інфраструктури
Мобілізація цифрових рішень для ефективного адміністрування туристичного бізнесу	Болгарія	інтегрована туристична інформаційна система
	Данія	національна стратегія обробки даних, які пов'язані з туристичним бізнесом
	Швеція	міжвідомчий проект взяв на себе обов'язки туристичного бізнесу з обробки даних та підтримки контакту з державними органами
Підвищення продуктивності, інновацій та інвестицій	Люксембург	щорічний конкурс туристичних проектів
	Португалія	ініціатива переходу до цифрових технологій та стимулювання інновацій та підприємництва
	Іспанія	інновації в частині діагностики, планування та покращення розвитку туристичного бізнесу

1	2	3
Удосконалення туристичного маркетингу на внутрішньому та зовнішньому ринках	Угорщина	максимально вигідне використання внутрішнього ринку за рахунок продовження сезону та пропаганди маловідомих напрямків
	Індонезія	ключові напрями маркетингової діяльності на національному рівні, які враховують сегментацію внутрішнього ринку туризму
Підвищення стандартів якості та сталості в туризмі	Франція	знак якості присвоюється туристичним підприємствам, які беруть участь у довгому ланцюжку створення вартості в туризмі
	Хорватія	правила для обов'язкової класифікації всіх типів об'єктів розміщення
	Ізраїль	стандарты якості заохочуються на добровільній основі та розглядаються як важливий засіб забезпечення якості туристичного продукту

Джерело: складено за [1; 3; 6; 9; 10]

1) розробки туристичних продуктів та структур послуг у рамках природного, оздоровчого, гастрономічного, культурного та сталого туризму; 2) підготовки програми дій для вирішення проблеми невідповідності робочої сили у сфері туризму; 3) аналізу впливу війни, штамів пандемії коронавірусної інфекції, перенесення вихідних днів і шкільних канікул на туристичну індустрію.

Аналіз довів, що за кордоном цілий ряд конкретних пріоритетів виступає елементом системи розвитку туристичного бізнесу країни. Для підвищення ефективності трансформацій в туристичному бізнесі треба постійно вивчати: взірцеві зарубіжні ініціативи, державні заходи, програми, плани, стратегії підтримки і стимулювання галузі. Результатом має стати отримання вигід та зниження витрат, пов'язаних з розвитком вітчизняного туристичного бізнесу.

Висновки з проведеного дослідження. Для впровадження зарубіжного досвіду необхідним є проведення ретельного аналізу принципів управління індустрією туризму та організація діяльності суб'єктів туристичного бізнесу на основі клієнтоорієнтованого підходу, застосування до менеджменту якості сервісних стратегій, адаптація міжнародних стандартів. Пріоритетною метою для країни є комплексний розвиток туризму: потужна державна підтримка на постійній основі суб'єктів туристичного бізнесу, високий рівень якості освіти у сфері туризму, приватно-державне партнерство на взаємовигідних умовах, маркетинг послуг туризму за кордоном. Для досягнення міжнародного рівня критичним для туристичного бізнесу є залучення інвестицій. У зв'язку з цим державою повинен бути визначений відповідний перелік пільг для інвесторів. Саме у цьому напрямку подальші наукові доробки будуть мати перспективу.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Індустрія гостинності в Україні: стан і тенденції розвитку / за заг. ред. В.М. Зайцевої. Запоріжжя : Просвіта, 2017. 240 с.

2. Мозгова Д.Р., Зігунова І.С., Зігунов В.М. Досвід країн ЄС в організації регулювання туристичною діяльністю. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 1(7). С. 203–215.

3. Опанащук Ю.Я. Туристичний бізнес в Україні: стан та перспективи розвитку. *Стратегія економічного розвитку України*. 2020. №46. С. 188–195.

4. Папп В.В., Бошота Н.В. Вплив туристичного бізнесу на місцеву економіку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Випуск 20. Частина 2. С. 157–161.

5. Плецан Х. Ретроспективний аналіз розвитку та реформування національного туристичного ринку: зарубіжний досвід і можливості адаптації в Україні. *Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія: Туризм*. 2020. № 3(1). С. 34–45.

6. Цвілий С.М. Стратегія відновлення потенціалу міжнародного співробітництва української індустрії туризму в кризових умовах геоекономічного простору. *Перспективи ефективних управлінських рішень у бізнесі та проєктах : колективна монографія / За наук. ред. проф. М. Д. Балджи*. Київ : ФОРМ Гуляєва В.М., 2024. С. 518–566.

7. Шамара І.М., Євтушенко О.В., Салабай А.А. Зарубіжний досвід розвитку індустрії туризму Греції та можливості його використання в Україні. *Вісник ХНУ імені В.Н. Каразіна*. 2020. Вип. 11. С. 140–148.

8. Юрченко Ю.Ю. Механізм адаптації закордонного досвіду туристичної діяльності в економіку України. *Економіка та держава*. 2016. №12. С. 13–18.

9. Trusova N.V., Cherniavska T.A., Pasiaka S.R., Hranovska V.Hr., Prystemskyi O.S., Demko V.S. Innovative clustering of the region in the context of increasing competitive positions of the enterprises of the tourist recreational destination. *GeoJournal of Tourism and Geosite*. 2020. Vol. 33(3). P. 1126–1134.

10. UNWTO Tourism Dashboard. Insights on key performance indicators for inbound and outbound tourism at the global, regional and national levels. 2023. URL: <https://www.unwto.org/unwto-tourism-dashboard> (дата звернення: 18.07.2024).

REFERENCES:

1. Zaitseva V.M. (eds.) (2017) *Industriia hostynnosti v Ukraini: stan i tendentsii rozvytku* [Hospitality industry

in Ukraine: state and trends]. Zaporizhzhya: Prosvita, 240 p. (in Ukrainian)

2. Mozghova D.R., Zihunova I.S., Zigunov V.M. (2023) Dosvid krain YeS v orhanizatsii rehuliuivannia turystychnoiu diialnistiu [Experience of EU countries in organizing the regulation of tourist activities]. *Aktualni pytannia u suchasni nautsi – Current issues in modern science*, vol. 1(7), pp. 203–215.

3. Opanashchuk Yu. (2020) Turystychnyi biznes v Ukraini: stan ta perspektyvy rozvytku [Tourist business in Ukraine: state and prospects of development]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy – Strategy of economic development of Ukraine*, vol. 46, pp. 188–195.

4. Papp V.V., Boshota N.V. (2018) Vplyv turystychnoho biznesu na mistsevu ekonomiku [Influence of tourist business in the local economy]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu – Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University*, vol. 20, part 2, pp. 157–161.

5. Pletsan Kh. (2020) Retrospektyvnyi analiz rozvytku ta reformuvannia natsionalnoho turystychnoho rynku: zarubizhnyi dosvid i mozhyvosti adaptatsii v Ukraini [Retrospective analysis of development and reform of the national tourist market: foreign experience and possibilities of adaptation in Ukraine]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu kultury i mystetstv. Seriya: Turyzm – Bulletin of Kyiv National University of Culture and Arts. Series in Tourism*, vol. 3(1), pp. 34–45.

6. Tsviliy S.M. (2024) Stratehiia vidnovlennia potentsialu mizhnarodnoho spivrobotnytstva ukrainskoi industrii turizmu v kryzovykh umovakh heoekonomichnoho

prostoru [The strategy of restoring the potential of international cooperation of the Ukrainian tourism industry in the crisis conditions of the geo-economic space]. *Perspektyvy efektyvnykh upravlinskykh rishen u biznesi ta proiektakh : kolektyvna monohrafiia* [Perspectives of effective management solutions in business and projects: a collective monograph]. In M.D. Baldghi. Kyiv, pp. 518–566. (in Ukrainian)

7. Shamara I., Yevtushenko O., Salabai A. (2020) Zarubizhnyi dosvid rozvytku industrii turizmu Hretsii ta mozhyvosti yoho vykorystannia v Ukraini [Foreign experience in the development of the tourism industry in Greece and the possibility of its use in Ukraine]. *Visnyk KhNU imeni V.N. Karazina – V.N. Karazina Bulletin of Kharkiv National University*, vol. 11, pp. 140–148.

8. Yurchenko Yu. (2016) Mekhanizm adaptatsii zakordonnoho dosvidu turystychnoi diialnosti v ekonomiku Ukrainy [Mechanism adaptation of foreign experience tourist activity in the economy of Ukraine]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and the state*, vol. 12, pp. 13–18.

9. Trusova N.V., Cherniavska T.A., Pasiaka S.R., Hranovska V.Hr., Prystemskyi O.S., Demko V.S. (2020). Innovative clustering of the region in the context of increasing competitive positions of the enterprises of the tourist-recreational destination. *GeoJournal of Tourism and Geosite*, vol. 33(3), pp. 1126–1134.

10. UNWTO Tourism Dashboard (2023). Insights on key performance indicators for inbound and outbound tourism at the global, regional & national levels. Available at: <https://www.unwto.org/unwto-tourismdashboard> (Accessed 18 Jul 2024).

ASIAN EXPERIENCE IN CREATING AND DEVELOPING ECOTOURISM AND THE PERSPECTIVE OF USING IT IN UKRAINE

ДОСВІД КРАЇН АЗІЇ ЩОДО СТАНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ЕКОЛОГІЧНОГО ТУРИЗМУ ТА МОЖЛИВОСТІ ЙОГО ВИКОРИСТАННЯ В УКРАЇНІ

UDC 338.484:379.84]:(5)+(477)

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct79-46>

Tiurina Dina

PhD in Pedagogy, Associate Professor, Associate Professor of Department of the Department of Management, National University of Civil Defense of Ukraine

Leonenko Nelli

Ph.D. in Economics, Doctor of Science in Public Administration, Head of the Department of Management, National University of Civil Defense of Ukraine

Liashenko Angelina

Student, National University of Civil Defense of Ukraine

Тюріна Д.М.

Національний університет цивільного захисту України

Леоненко Н.А.

Національний університет цивільного захисту України

Ляшенко А.Р.

Національний університет цивільного захисту України

The study determined that many Asian countries recognize ecotourism as a key area of their national economy. At the same time, the population of these countries understands the importance of preparing for the reception of "green" tourists, which is due to the ecological features of natural territories. The goal of this study is to scientifically substantiate the prospects for the development of ecological tourism in Ukraine, using Asian experience. Because many Asian countries recognize ecotourism as a key area of their national economy. It has been established that China and Vietnam have the best mechanisms for regulating the development of ecotourism, which can be used in Ukraine. The restraining factors of the development of recreational, historical, cultural and natural potential have been clarified: Based on the results of the research, the priority areas of ecotourism development that need to be implemented in Ukraine have been identified: awareness of the country's population of the need for ecotourism development, improvement of the legislative framework and policy for the development of ecotourism; development of human resources in this area. The scientific novelty and theoretical significance of the obtained results lies in the fact that, based on the conducted research, the areas that need to be implemented in Ukraine for the development of ecological tourism, based on the experience of China and Vietnam, are proposed. The practical significance of the article lies in the development and substantiation of scientific and practical provisions regarding the formation and development of ecological tourism in Ukraine using the experience of Asian countries.

Key words: ecotourism, Asian countries, tourism industry of China and Vietnam.

В дослідженні визначено, що багато країн Азії визнають екотуризм як ключову сферу своєї національної економіки. Разом із цим населення цих країн розуміє важливість підготовки до прийому "зелених" туристів, що обумовлено екологічними особливостями природних територій. В якості мети даного дослідження поставлено задачу наукового обґрунтування перспектив розвитку екологічного туризму в Україні, використовуючи азійський досвід. Оскільки, багато країн Азії визнають екотуризм як ключову сферу своєї національної економіки. Встановлено, що саме в Китаї та В'єтнамі найкращі механізми регулювання розвитку екотуризму, які можна взяти на озброєння в Україні. З'ясовано стримуючі фактори розвитку рекреаційного, історико-культурного та природнього потенціалу. За результатами дослідження визначено пріоритетні напрями розвитку екотуризму, які необхідно реалізувати в Україні, виходячи з досвіду Китаю та В'єтнаму: зміна сприйняття населенням необхідності розвитку екотуризму (важливо створити свідоме усвідомлення серед населення про важливість екологічного та культурного спадщини), реструктуризація індустрії туризму для забезпечення професіоналізму та сталого розвитку відповідно до законів ринкової економіки та міжнародної інтеграції; вдосконалення владних інститутів і політики (для успішного розвитку екотуризму необхідна дієва співпраця між різними рівнями влади та ефективна політика, яка сприяє збалансованому розвитку); інвестиції в розвиток інфраструктури та матеріальних об'єктів для екотуризму (розвиток інфраструктури, такої як готелі, маршрути, туристичні центри, є ключовим для забезпечення комфортного перебування та безпеки туристів); створення сприятливого середовища для розвитку екотуризму (заохочення ділових ініціатив, що спрямовані на розвиток екотуризму через податкові пільги та інші стимули); розвиток людських ресурсів у сфері екотуризму; забезпечення якості навчання та навичок гідів та персоналу для забезпечення відмінного обслуговування та незабутнього досвіду для туристів. Наукова новизна та теоретична значущість отриманих результатів полягає у тому, що на основі проведеного дослідження запропоновано напрями, які потрібно реалізувати в Україні для розвитку екологічного туризму, виходячи з досвіду Китаю та В'єтнаму. Практична значущість статті полягає у розробленні та обґрунтуванні науково-практичних положень щодо становлення та розвитку екологічного туризму в Україні використовуючи досвід країн Азії.

Ключові слова: екотуризм, країни Азії, туристична індустрія Китаю та В'єтнаму.

Formulation of the problem. Tourism embodies the mechanisms of using natural resources. Nevertheless, the negative impact of tourism on the environment has already been scientifically confirmed. That is why the object of our research is ecotourism, studied with regard to the concept of rational and responsible nature management.

It is not for the first time that the world is witnessing proper understanding the importance of nature conservation, consideration of ecological aspects and the development of a sustainable economy. Ecotourism occupies an important place among the key factors influencing this evolution, as this phenomenon combines travelling and natural

science, revealing opportunities for economic development and preserving natural resources of various countries. The issue of the impact made by ecotourism on the economy is becoming especially relevant in modern world, with its growing awareness of the need for harmonious coexistence of human and the environment.

Formulation of the purpose of the article. The article is aimed at scientifically substantiating the prospects for ecological tourism to be developed in Ukraine using the Asian experience as a basis. Many Asian countries recognize ecotourism as a key area of their national economy. At the same time, the population of these countries understands the

importance of preparing to receive “green” tourists due to the environmental features of their natural territories.

Presenting main material. This research is aimed at conducting a thorough analysis of the relationship between ecotourism and the economy. Besides the economic contribution of ecotourism, we also consider its sociocultural and ecological impact on society and the natural environment. Various aspects of ecotourism have been highlighted, from its development and impact made on local ecosystems to the economic benefits that can be gained through the development of this type of tourism.

Through carrying out this research, we aim to expand our understanding of the processes taking place in ecotourism, and to explore the possibilities of using this potential in the best way possible to enhance economic growth. Our findings and recommendations can become an important contribution to the development of strategies and policies aimed at promoting economic growth through the development of ecotourism.

For further development of the topic, let's take a closer look at the definition of ecological tourism, or ecotourism. It is a relatively new area in the tourism field appearing in the 1980s, when the first studies in the area were published. The main reason for ecological tourism to emerge was the lack of accomplished relations in the society-nature system, or, in the context of tourism, tourism-ecology system.

The first definition of ecotourism was presented by the Mexican eco-economist Hector Ceballos-Lascurain, and it sounded like this: Ecotourism is a combination of travelling with an ecologically sensitive attitude to nature, which allows you to combine the joy of getting to know and exploring unique natural features with the opportunity to contribute to their preservation.

Ecotourism can play a key role in the income generation within the general budget funds of a village, provided that the state actively intervenes in the recovery of the tourism industry. Specially authorized bodies can implement an effective policy of attracting potential customers, as well as providing motivated support to private tour operators in villages (granting microcredits, promoting innovations, supporting innovative ideas, providing financial support for public initiatives, etc.). These measures can help raise the level of economic activity in villages, ensuring stable incomes and development of local economies.

For many countries, ecotourism has become a key component of the national economy and allowed countries to develop and spread information about the real treasure of our planet, e.g.:

– The Amazon rainforest_(South America): This is the largest rainforest in the world and is home to the most diverse species of plants and animals.

Eco tours allow you to travel through the jungle, study the vegetation and interact with local cultures.

– Yosemite National Park (USA): This park is famous for its spectacular nature, such as huge rocks, waterfalls and huge forests. Eco tours allow visitors to enjoy the wildlife and observe the life of various animal species.

– Niagara Falls (Canada/USA): These spectacular falls separating Canada and the United States are considered one of the most famous natural wonders of the world. Tourists can enjoy the views of the waterfalls and study the surrounding ecosystems.

– Mount Kilimanjaro (Tanzania); This huge mountain is the tallest in Africa and one of the tallest in the world. Climbing to the top of Kilimanjaro is a challenge for brave tourists who can enjoy the views and explore the mountain ecosystems.

The abovementioned places amaze tourists with their beauty and diversity, and ecotourism provides an opportunity not only to travel, but also to contribute to the preservation of these unique environments for future generations [7].

Considering the current situation in the Asian tourist market, it can be noted that eco- and agrotourism have become among the most popular areas in the field. These forms of tourism allow tourists not only to enjoy the natural beauty and authentic atmosphere, and preserve natural resources, but also actively contribute to the accumulation of finances in a country with a well-developed tourism sector.

For example, a fishing community located on the Palawan island in the Philippines organizes cheap cruises for tourists, during which they can observe marine animals and participate in dolphin and sea turtle conservation projects. Earnings from these excursions significantly raise the community's standard of living and help draw attention to the importance of protecting marine ecosystems.

It is important to note that the governments of Asian countries and representatives of local tourism communities pay special attention to ecological tourism. Cambodia, for example, is the first Southeast Asian country to sign an agreement with the Global Council on Sustainable Tourism. This agreement provides for active support of ecological tourism initiatives in the country and contributes to the creation of favorable conditions necessary to develop ecotourism and preserve biodiversity.

Another example is the Qiang ethnic group living in the mountains of southwestern China, whose members make a profit by selling dishes made of organic products to tourists. This practice promotes organic awareness and supports the development of eco-friendly businesses in the region, while creating a unique tourism experience for visitors [1].

A large part of Indonesia's income going to the country's budget is received from the tourism branch. The development of ecotourism in Indonesia

is an example of a successful sustainable tourism initiative. The country is actively implementing environmentally friendly practices, thereby attracting conscious travelers. Promoting the preservation of the environment and supporting local communities are the key principles underlying the development of ecotourism in this country. In Indonesia, a network of eco-hotels is developing, which use alternative energy sources such as solar panels and wind turbines. Many of these hotels also take pains to conserve water through collecting rainwater and using it to irrigate gardens and lawns. Ecotourism projects in Indonesia help preserve nature reserves and protected areas. Increasing tourists' awareness and support helps the government to finance nature conservation and ecosystem rehabilitation projects. There are other measures as well contributing to the development of tourism in Indonesia, ensuring sustainable development and preservation of the environment for future generations [6].

Current development of the tourism industry in Europe is facing the trend of the growing popularity of ecotourism. This type of tourism is aimed at preserving nature and promoting environmental education. For example, scientific research in this field focuses on the tourism compliance with the principles of sustainable development. This implies a positive relationship between environmental, socio-cultural and economic aspects of tourism.

One of the main research areas is the differentiation and logical sequence of the stages within the development of ecotourism. This involves effective use of natural resources, their protection and reconstruction, and taking into consideration the laws of market mechanisms. Another important issue is the safety of environmental management, which requires a set of measures to preserve and restore the natural and socio-cultural environment. Social partnership between authorities, enterprises and the public plays a key role in the development of ecotourism, contributing to the creation of best possible spatial organization and zoning of territories for ecotourism.

It is important to note that international ecotourism brings significant income. For example, according to data from 2016-2018, it brought \$93–233 billion in revenue worldwide. It is mainly caused by investment and state incentives in the field of ecotourism, aimed at supporting its development.

The specified principles and areas of research dealing with the development of ecological tourism are important for effective strategies to appear in this area. Solving the problem of the gap between the national and regional scientific schools of different countries requires conducting interstate studies of the ecotourism impact. This will allow us to identify the most effective mechanisms to develop ecotourism

and to find preferable frameworks for their application in specific regions of the world.

China not only has protected areas included in the Man and the Biosphere International Program, but is also actively developing new environmental initiatives. For example, in the Jiangming Lake area of Jiangsu Province, special bird watching platforms have been installed, helping tourists observe the biodiversity of this unique region. There are also projects on protection and restoration of river ecosystems in China. A project to restore forests and perennial grasses in the basin of the Yangtze River, one of China's most important rivers, has been launched in Yunnan Province. This initiative is aimed at preserving water resources and the diversity of flora and fauna. The construction of an ecologically clean tourist complex called "Taishan Jingzhou" has begun in the city of Jingzhou. This project involves the preservation of the natural environment and the use of renewable energy sources. In addition, garden and park art is actively developing in this region contributing to green tourism and aesthetic education of visitors [2].

Changbaishan Nature Reserve located in the mountains in northeastern China on the border with Korea, plays a key role in the development of ecotourism in the region. This state reserve was founded in 1960 and covers an area of about 500,000 acres. The management of the reserve annually receives significant financial funds intended for fighting forest fires, ensuring nature protection, and conducting scientific research and educational activities.

Each year, Changbaishan Nature Reserve receives about one million Chinese yuan for various conservation activities and educational programs. These funds are used to prevent and extinguish forest fires, conduct scientific research on local flora and fauna, and develop educational initiatives aimed at raising public awareness of the importance of nature conservation and biodiversity. These activities help to attract tourists and contribute to the development of ecotourism in this unique region [2].

In the late 1970s, the reserve opened its doors to foreign tourists, thus contributing to the development of ecotourism in the region. At the same time, the necessary infrastructure started to be built to provide comfortable accommodation for visitors. The reserve was divided into three zones to make its management effective. The main area, which made up more than half of the total area, was turned into protected area and was absolutely inaccessible to tourists. The second zone was made experimental and as such was set aside for scientific research and regulated tourism. The third zone, or the buffer zone, was intended for mass environmental tourism.

Revenues from tourism in this zone were received through selling entrance and guided tours tickets,

collecting fees for parking, hotel accommodation, chairlifts service, and profits from shops. As soon as by 1996, the reserve had received a significant income of 9.23 million yuan from tourism, thus almost reaching a balanced budget due to this activity. This became possible thanks to proper management and rational use of the reserve's resources to develop ecotourism and preserve the natural environment [2].

Thus, European and Chinese approaches to financing protected areas differ greatly. While Europe mainly uses public funding for nature conservation, China focuses on a mixed model that includes income from tourism.

In Chinese nature reserves, the forms of tourism used are closely related to the ecological features of the territories in question. Groups I and II reserves with sustainable ecosystems allow ecological excursions arousing cognitive interest in nature, which are popular forms of tourism. However, tourism is prohibited in Group V ecosystems with fragile features.

The positive effects of ecotourism, such as increasing the income of the local population, are nonetheless accompanied by negative consequences. Targeted tourism leads to deforestation, and degradation of vegetation and soil cover. The increase in solid household waste is also a serious problem, as there are no systems for its disposal.

Ecotourism, while helping to develop travel industry and stimulating economic growth, can also have a negative impact on the cultural and social environment of small nations and national minorities. This type of tourism can lead to the assimilation of a unique culture, the commercialization of traditions and the stratification of society. However, there are ways to deal with these challenges so as to preserve ecological diversity and cultural heritage. Shifting attention to other aspects of ecotourism can help preserve cultural heritage and support small nations. For example, studying and promoting traditional crafts and artisanal skills can help preserve unique aspects of a culture. It is also possible to implement programs helping to involve local population in tourism activities, thus contributing to the creation of new opportunities for their income and supporting the preservation of their cultural heritage.

For example, Vietnam is noted not only for its natural beauty, but also for its multi-layered cultural heritage. To support this heritage, educational programs for tourists on such issues as traditions, art and history of Vietnam can be implemented. It is also important to take into account the opinion and needs of the local population while developing tourism in order to ensure a mutually beneficial relationship between tourists and local residents.

Thus, the development of ecotourism can only be successful if cultural and social aspects are taken into account, and the principles of nature conservation

and cultural diversity are followed. Ecotourism in Vietnam is based on a number of principles that contribute to the preservation of the country's nature and cultural heritage [3].

Principle 1. Awareness raising and environmental education. Travel agencies are obliged to provide tourists with information about the natural features of the environment and involve them in nature conservation work.

Principle 2. Environmental protection and sustainable development. Ecotourism is associated with constant development, love for nature and environmental protection.

Principles 3 and 4. Support for cultural identity and involvement of local communities. Local communities, in particular ethnic minorities, have a unique way of life and traditions. These aspects are a valuable addition to ecotourism. In order to support this cultural heritage, it is important to involve local people in ecotourism and promote their participation in traditional activities.

In 2011, the European Union granted Vietnam 11 million euros to implement these principles. These funds were directed to execute the program on the development of socially responsible and ecological tourism till 2015. This assistance is recognized as the most significant one among other international assistance in the field of tourism received from foreign partners, contributing to the development of ecologically responsible and culturally balanced tourism in the country.

Despite positive trends in the development of the travel industry, the local population continues to live in poverty. Now, the economic benefits of ecotourism should be distributed to ensure community participation in the process. China is a positive example in this regard: a 2017 study by Dr. Li Wenjun found that the majority of residents in the Jiuzhaigou Biosphere Reserve are involved in jobs in the tourism business. This involvement includes working in family-run hotels, restaurants and souvenir shops, renting animals for photography, and picking up trash in tourist areas. Family-run hotels are the main source of income for residents, helping to improve the quality of life in the community. The priority areas for improving the ecotourism sector include the following aspects:

1. Policy coordination and development. Interested authorities from local authorities to state government should actively coordinate the design and development of ecotourism policies. This includes publishing guidebooks and preserving vulnerable ecosystems and cultural integrity.

2. Research and evaluation of the natural environment. Baseline studies of potential ecotourism areas should be carried out, together with the assessment of the environmental impact produced by ecotourism activities and the possibility of avoiding

over-concentration of tourists, which could seriously affect local life and the natural environment.

3. Professional training of guides. Ecotourist guides should be trained in specialized colleges or universities. Employees, and managers in particular, should have professional skills and basic knowledge of ecotourism practices both at home and abroad.

4. Involvement and education of local communities. Local communities should be informed about the possibilities brought by ecotourism and be interested in its development. This may include information activities and training programs for local residents on the importance of ecotourism and its positive impact on communities and nature.

These measures are aimed at ensuring the sustainable development of ecotourism and the preservation of the country's natural and cultural resources for future generations.

In recent years, the Vietnamese government has been actively investing in improving infrastructure and researching nature reserves, studying their floral, faunal, geological and geomorphological features. These territories have become research centers and examples of biodiversity. Many universities and research institutes organize visits for students, specialists and foreign guests. The total amount of investments in national parks and reserves from 2015 to 2018 was \$71.1 billion [4].

Comparing the development level of the travel industry in the considered Asian countries and Ukraine, it should be noted that the gap in the indicators of tourist flows between them is significant. This is due not only to the degree of infrastructure development, but also to the mechanisms of state regulation in travel industry, the geographical location of countries, different natural and climatic conditions, and even the population size [5].

Comparing the absolute indicators of international tourism in different states, it can be noted that China occupies the leading position in our group, while Europe lags behind China in the number of arrivals throughout the period.

However, when analyzing the dynamics of this indicator, it becomes clear that Asian countries are lagging behind the European ones. Modern foreign investors are investing tens of billions of US dollars in resorts and hotels in China and Vietnam. Europe, on the contrary, cannot fully use its recreational, historical, cultural and natural potential due to several restraining factors:

1. Insufficient level of tourist infrastructure, which does not meet world standards.

2. The critical state of European highways, which makes it difficult for tourists to travel about a country.

3. Absence of a systemic strategy for bringing Europe's tourism product to the world market, which could have a tangible impact on the situation.

4. Low level of service due to the low qualifications of people working in the travel industry.

5. The imperfection of the regulatory and legal framework in the country's tourism sphere, which makes it difficult to conduct business and develop tourist services.

Conclusions. The research carried out has made it possible to single out areas that need to be developed in the countries with good tourism potential, based on the experience of China and Vietnam:

1. Changing the people's perception of the need to develop ecotourism. It is important to create conscious awareness among the population as for the importance of ecological and cultural heritage.

2. Restructuring travel industry to ensure professionalism and sustainable development in accordance with the laws of the market economy and international integration.

3. Improving power institutions and politics. Successful development of ecotourism requires effective cooperation between different government levels and effective policies that promote balanced development.

4. Investing in the development of infrastructure and material objects for ecotourism. The development of infrastructure such as hotels, routes, tourist centers is key to ensure that tourists receive a comfortable and safe stay.

5. Creating environment favorable for ecotourism. Encouraging business initiatives aimed at developing ecotourism through tax benefits and other incentives.

6. Developing human resources in the field of ecotourism. Ensuring high-level training received and skills developed by guides and staff to ensure excellent service and unforgettable experience for tourists.

The study results in finding out the fact that ecotourism contributes to the conservation of natural resources, encourages the maintenance of an ecologically clean environment, and promotes the development of local economies by creating demand for local products and services. In addition, it promotes environmental awareness among the local population and tourists, which is key to ensuring the long-term development of natural resources.

The results of the study emphasize the need to improve policy and regulation in the field of ecotourism, to ensure effective cooperation between government bodies, the public and the business environment. The development of ecotourism requires that favorable conditions be created both for tourists and the local population, which includes the preservation of nature, support for cultural heritage, and creation of innovative technologies to ensure environmental sustainability.

In general, ecotourism is an important tool for achieving economic stability and nature conservation, contributing to the development of both national and global communities.

REFERENCES:

1. Lindberg K., Hawking D. Ecotourism: A Guide for Planners and Managers. The Ecotourism Society. 1993. North Bennington (USA). Vol. 1, pp. 15–31. [in English].
2. Osoblyvosti rozvytku ekoturizmu v Kytai [Features of the development of ecotourism in China]. Retrieved from <https://www.omsk.kp.ru/daily/26002/2928949/> [in Ukrainian].
3. Vydі diialnosti ekoturizmu u V'ietnami. [Activities of ecotourism in Vietnam]. Retrieved from <http://ecofriendlyvietnam.com/ecotourism-in-vietnam/> [in Ukrainian].
4. Ofitsiinyi sait V'ietnamskoi administratsii turizmu. [Official website of Vietnam Tourism Administration]. Retrieved from <http://vietnamtourism.gov.vn/english/index.php/items/13551> [in Ukrainian].
5. Haponenko H., Shamara I. (2019). Rural green tourism: hidden opportunities for Ukraine. Research and Innovation: Collection of scientific articles. New York: Yunona Publishing, pp. 143–147. Retrieved from <https://knoema.ru/atlas> [in English].
6. Sudarto, G. (1999). Ekowisata: wahana pelestarium alam, pengembangan ekonomi berkelanjutan, dan pemberdayaan masyarakat. 84 pp. Yayasan Kalpataru Bahari and Yayasan KEHATI: Indonesia. [in English].
7. Bezuhla L.S., Demchuk N.I. (2019). Sotsialno-ekonomichni aspekty i peredumovy rozvytku pidpriemstv haluzi ekoturizmu [Socio-economic aspects and

prerequisites for the development of ecotourism enterprises]. № 18, pp. 24–28. [in Ukrainian].

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Lindberg K., Hawking D. Ecotourism: A Guide for Planners and Managers. The Ecotourism Society. 1993. North Bennington (USA). Vol. 1. P. 15–31.
2. Особливості розвитку екотуризму в Китаї. URL: <https://www.omsk.kp.ru/daily/26002/2928949/>
3. Види діяльності екотуризму у В'єтнамі. URL: <http://ecofriendlyvietnam.com/ecotourism-in-vietnam/>
4. Офіційний сайт В'єтнамської адміністрації туризму. URL: <http://vietnamtourism.gov.vn/english/index.php/items/13551>
5. Haponenko H., Shamara I. Rural green tourism: hidden opportunities for Ukraine. Research and Innovation: Collection of scientific articles. 2019. New York: Yunona Publishing. P. 143–147. Мировой атлас данных. URL: <https://knoema.ru/atlas>
6. Sudarto, G. 1999. Ekowisata: wahana pelestarium alam, pengembangan ekonomi berkelanjutan, dan pemberdayaan masyarakat. 84pp. Yayasan Kalpataru Bahari and Yayasan KEHATI: Indonesia
7. Безугла Л.С. Демчук Н.І. Соціально-економічні аспекти і передумови розвитку підприємств галузі екотуризму. *Агросвіт*. 2019. № 18. С. 24–28.

ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ БРЕНД- І PR-МЕНЕДЖМЕНТУ В РЕГІОНАЛЬНОМУ ТУРОПЕРЕЙТИНГУ

USING OF BRAND AND PR MANAGEMENT METHODS IN REGIONAL TOUR OPERATION

У статті розглядаються сучасні методи бренд- і PR-менеджменту та їхнє застосування в контексті регіонального туropolерейтингу. Бренд-менеджмент є важливим інструментом для підвищення впізнаваності та привабливості туристичного продукту. Це включає створення унікального іміджу, що відрізняє певний туристичний напрямок або послугу від конкурентів. Успішний бренд допомагає створити емоційний зв'язок з цільовою аудиторією, що сприяє зростанню лояльності та довготривалих відносин з клієнтами. PR-менеджмент в туropolерейтингу спрямований на управління громадською думкою та формування позитивного іміджу регіону як туристичної дестинації. Це досягається через активну взаємодію зі ЗМІ, проведення прес-конференцій, участь у туристичних виставках, організацію інфотурів для журналістів та блогерів. Важливим аспектом є також управління кризовими ситуаціями та мінімізація негативного впливу непередбачуваних подій на репутацію регіону. Регіональний туropolерейтинг, зосереджений на певній географічній області, має свої специфічні виклики та переваги. Однією з основних задач є формування цілісного образу регіону, що включає культурні, історичні та природні особливості. Важливу роль відіграє співпраця з місцевими органами влади, підприємствами та громадськими організаціями, що дозволяє створювати комплексні туристичні продукти. Ефективне використання бренд- і PR-стратегій сприяє залученню більшої кількості туристів, підвищенню конкурентоспроможності регіону та збільшенню доходів від туризму. Важливо також враховувати сучасні тенденції та інновації в галузі маркетингу, такі як використання цифрових платформ, соціальних мереж та впливових осіб (інфлюенсерів). У статті аналізуються конкретні приклади успішного застосування бренд- і PR-менеджменту в різних регіонах світу, що дозволяє визначити найкращі практики та адаптувати їх до умов вітчизняного туropolерейтингу. Особливу увагу приділено методам вимірювання ефективності бренд- і PR-кампаній, що дозволяє оцінювати їхній вплив на розвиток регіонального туризму. Крім того, розглядаються перспективи розвитку бренд- і PR-менеджменту в умовах глобалізації та цифрової трансформації. Пріоритетна увага ролі технологій у створенні інтерактивного контенту, віртуальних турів та інших інноваційних підходів, що дозволяють зробити туристичний продукт більш привабливим для сучасного споживача. Загалом, стаття підкреслює важливість комплексного підходу до використання методів бренд- і PR-менеджменту в регіональному туropolерейтингу, що є ключовим фактором успіху в умовах високої конкуренції на туристичному ринку.

Ключові слова: бренд-менеджмент, PR-менеджмент, регіональний туropolерейтинг, туристичний продукт, туристична дестинація, імідж, громадська думка, лояльність клієнтів, кризовий менеджмент, співпраця з місцевими органами влади, туристичні виставки, цифрові платформи, соціальні мережі, інфлюенсери.

The article examines modern methods of brand and PR management and their application in the context of regional tour operating. Brand management is an important tool for increasing the recognition and attractiveness of a tourist product. This includes creating a unique image that distinguishes a certain tourist destination or service from competitors. A successful brand helps to create an emotional connection with the target audience, which contributes to the growth of loyalty and long-term relationships with customers. PR management in tour operating is aimed at managing public opinion and forming a positive image of the region as a tourist destination. This is achieved through active interaction with the mass media, holding press conferences, participation in tourist exhibitions, organization of information tours for journalists and bloggers. An important aspect is also the management of crisis situations and the minimization of the negative impact of unforeseen events on the reputation of the region. Regional tour operating focused on a specific geographic area has its own specific challenges and advantages. One of the main tasks is the formation of a holistic image of the region, which includes cultural, historical and natural features. An important role is played by cooperation with local authorities, enterprises and public organizations, which allows for the creation of complex tourist products. Effective use of brand and PR strategies helps to attract more tourists, increase the competitiveness of the region and increase income from tourism. It is also important to take into account current trends and innovations in marketing, such as the use of digital platforms, social networks and influencers. The article analyzes specific examples of the successful application of brand and PR management in different regions of the world, which allows to determine the best practices and adapt them to the conditions of domestic tour operating. Particular attention is paid to methods of measuring the effectiveness of brand and PR campaigns, which allows us to assess their impact on the development of regional tourism. In addition, the prospects for the development of brand and PR management in the conditions of globalization and digital transformation are considered. Attention is paid to the role of technologies in the creation of interactive content, virtual tours and other innovative approaches that make the tourist product more attractive to the modern consumer. In general, the article emphasizes the importance of an integrated approach to the use of brand and PR management methods in regional tour operating, which is a key success factor in conditions of high competition in the tourism market.

Key words: brand management, PR management, regional tour operating, tourist product, tourist destination, image, public opinion, customer loyalty, crisis management, cooperation with local authorities, tourist exhibitions, digital platforms, social networks, influencers.

УДК 338.167.93.7

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct79-47>

Чуєва І.О.

к.н.ф.в.с., доцент,
доцент кафедри туризму
і готельно-ресторанної справи,
Запорізький національний університет

Сидорук А.В.

к.п.н., доцент,
доцент кафедри туризму
і готельно-ресторанної справи,
Запорізький національний університет

Chuiyeva Inna

Zaporizhzhya National University

Sydoruk Anna

Zaporizhzhya National University

Постановка проблеми. У сучасному світі туризм відіграє важливу роль у розвитку регіонів, сприяючи економічному зростанню, створенню робочих місць та покращенню якості життя

місцевих жителів. Однак конкуренція на туристичному ринку постійно зростає, що вимагає від туropolераторів та регіональних адміністрацій використання ефективних стратегій для залучення

туристів. Однією з головних проблем є необхідність створення та просування унікального та привабливого образу регіону, що відрізнятиме його від інших туристичних напрямків [2].

Бренд- та PR-менеджмент стають ключовими інструментами у вирішенні цієї проблеми. Формування сильного бренду регіону допомагає створити позитивний імідж, підвищити впізнаваність та залучити більше туристів. PR-стратегії, у свою чергу, спрямовані на підтримку та покращення репутації регіону через взаємодію з громадськістю та ЗМІ. Однак багато регіонів стикаються з труднощами у впровадженні цих методів через брак досвіду, ресурсів або належної координації між різними учасниками процесу. Крім того, сучасні тенденції у сфері туризму вимагають адаптації до швидких змін у поведінці споживачів, зумовлених розвитком цифрових технологій та соціальних мереж. Туроператори повинні враховувати нові способи комунікації та маркетингу, щоб залишатися конкурентоспроможними. Важливо також враховувати вплив глобалізаційних процесів, що відкривають нові можливості для міжнародного співробітництва, але й створюють додаткові виклики.

Таким чином, постає необхідність глибокого вивчення та впровадження ефективних методів бренд- та PR-менеджменту в регіональному туроперейтингу, що дозволить підвищити привабливість туристичних продуктів, зміцнити конкурентні позиції на ринку та сприяти сталому розвитку регіонів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дослідженню методів бренд- та PR-менеджменту в контексті регіонального туроперейтингу присвятили свої роботи як вітчизняні, так і зарубіжні вчені-теоретики. Зокрема, вагомий внесок у цю галузь зробили Н.Є. Кудла, яка досліджувала роль бренд-менеджменту у формуванні туристичного іміджу регіону, та Т.Г. Сокол, що аналізував ефективність PR-кампаній у туристичній індустрії. А.О. Чередниченко та З.М. Гадецька досліджували взаємодію між туроператорами та місцевими органами влади у контексті розвитку регіонального туризму. В.В. Завальнюк та А.Ю. Парфіненко звертали увагу на сучасні тенденції та виклики, з якими стикається бренд-менеджмент у туроперейтингу, включаючи вплив цифрових технологій та глобалізаційних процесів. В.В. Шиманська досліджувала роль соціальних мереж та інфлюенсерів у просуванні туристичних продуктів [1; 2; 5–7].

Незважаючи на значний обсяг досліджень у цій галузі, слід зазначити, що більш детального вивчення потребують деякі проблемні питання взаємовідносин сторін сфери, а саме: туроператор – місцева влада, а також методи оцінки ефективності бренд- та PR-кампаній у регіональному туроперейтингу.

Постановка завдання. Основним завданням цього дослідження є розробка ефективних стратегій використання методів бренд- та PR-менеджменту для підвищення привабливості регіональних туристичних продуктів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Бренд-менеджмент є ключовим фактором у створенні унікального іміджу туристичного регіону. Відображаючи культурні, історичні та природні особливості, бренд-менеджмент дозволяє виділити регіон серед конкурентів. Формування унікального бренду починається з визначення основних характеристик регіону, які роблять його привабливим для туристів. Це може включати місцеві традиції, кухню, ландшафти, архітектурні пам'ятки та інші елементи, які створюють неповторний образ регіону. Успішний бренд-менеджмент сприяє створенню емоційного зв'язку між туристами та регіоном. Туристи обирають дестинації не лише на основі раціональних факторів, але й емоційних. Унікальний бренд допомагає створити позитивні емоції та асоціації, що, у свою чергу, підвищує ймовірність повторного відвідування та рекомендації регіону іншим. Крім того, сильний бренд полегшує маркетингові зусилля, роблячи рекламу більш ефективною [3].

На практиці бренд-менеджмент включає розробку брендової стратегії, яка визначає цільову аудиторію, ключові повідомлення та канали комунікації. Важливим аспектом є також моніторинг та аналіз ефективності бренду, що дозволяє вчасно вносити корективи та адаптувати стратегію до змінних умов ринку. Таким чином, бренд-менеджмент є незамінним інструментом для залучення туристів та підвищення конкурентоспроможності регіону.

PR-менеджмент є важливою складовою просування туристичних дестинацій, оскільки він спрямований на управління громадською думкою та формування позитивного іміджу регіону. PR-стратегії включають активну взаємодію зі ЗМІ, організацію прес-турів, проведення публічних заходів та участь у туристичних виставках. Ці заходи допомагають привернути увагу до регіону, створити позитивні новини та підвищити обізнаність про туристичні можливості. Управління громадською думкою є критичним у ситуаціях кризового характеру. Негативні події можуть суттєво вплинути на репутацію регіону та зменшити потік туристів. Ефективний PR-менеджмент передбачає готовність до таких ситуацій та розробку антикризових планів, які включають швидку реакцію, прозору комунікацію та заходи для відновлення довіри. Крім того, регулярна взаємодія з місцевими громадами та бізнесами допомагає зміцнити позитивний імідж регіону на довготривалу перспективу [6].

PR-менеджмент також сприяє створенню довготривалих відносин з туристами через підтримку

постійного зв'язку, наприклад, за допомогою соціальних мереж, новинних розсилок та інших комунікаційних каналів. Це дозволяє не лише підтримувати інтерес до регіону, але й збирати зворотній зв'язок, що є важливим для постійного покращення туристичних послуг та продуктів.

Сучасні методи бренд- та PR-менеджменту включають широкий спектр інструментів, які використовуються для ефективного просування туристичних дестинацій. Одним з таких методів є цифровий маркетинг, який включає використання соціальних мереж, контент-маркетинг, SEO-оптимізацію та онлайн-рекламу. Соціальні мережі, зокрема, стали потужним інструментом для залучення туристів завдяки можливості створювати інтерактивний та візуально привабливий контент.

Іншим важливим інструментом є використання інфлюенсерів. Співпраця з популярними блогерами та лідерами думок дозволяє швидко та ефективно поширювати інформацію про регіон серед широкої аудиторії. Це особливо актуально для молоді, яка активно користується соціальними мережами та довіряє рекомендаціям відомих персон [4].

Окрім цифрових інструментів, традиційні методи також залишаються ефективними. Це включає участь у міжнародних туристичних виставках, організацію прес-турів для журналістів, проведення культурних та спортивних заходів. Ці методи допомагають створити фізичний контакт з потенційними туристами та ЗМІ, що є важливим для формування довготривалих відносин та підвищення обізнаності про регіон.

Для ефективного впровадження бренд- та PR-стратегій у діяльність регіональних туроператорів необхідно враховувати специфіку місцевих умов та потреб. Перш за все, важливо розробити чітку стратегію, яка визначає цільову аудиторію, ключові повідомлення та канали комунікації. Це дозволить забезпечити узгодженість дій та максимізувати ефективність маркетингових зусиль.

Одним з ключових аспектів є співпраця з місцевими громадами та бізнесами. Важливо залучити місцеві підприємства до процесу створення та просування туристичних продуктів, що дозволить створити комплексні та інтегровані пропозиції для туристів. Це може включати спільні маркетингові кампанії, створення туристичних маршрутів та пакетів послуг, які враховують особливості регіону. Важливим кроком є також інвестування у навчання та розвиток персоналу, відповідального за бренд- та PR-менеджмент. Це дозволить забезпечити високу професійну підготовку та ефективно використання сучасних методів та інструментів. Крім того, необхідно постійно моніторити ефективність маркетингових заходів та вносити корективи на основі отриманих даних [6].

Оцінка ефективності бренд- та PR-стратегій є невід'ємною частиною процесу їх впровадження. Для цього використовуються як кількісні, так і якісні методи аналізу. Кількісні методи включають аналіз статистичних даних, таких як кількість туристів, рівень зайнятості готелів, обсяг продажів туристичних послуг. Ці показники дозволяють оцінити прямий вплив маркетингових заходів на економічні результати. Якісні методи, зокрема опитування, інтерв'ю та фокус-групи, допомагають отримати зворотній зв'язок від туристів та інших зацікавлених сторін. Це дозволяє зрозуміти, як туристи сприймають бренд регіону, які фактори впливають на їх вибір та які аспекти потребують покращення. Якісний аналіз також допомагає виявити нові тенденції та зміни у поведінці споживачів.

Комбінація кількісних та якісних методів дозволяє отримати комплексне уявлення про ефективність бренд- та PR-стратегій та визначити їхній вплив на конкурентоспроможність та привабливість регіональних туристичних продуктів. Це, у свою чергу, дозволяє вчасно вносити необхідні корективи та забезпечувати постійне покращення маркетингових зусиль [7].

Цифрові технології та соціальні мережі стали невід'ємною частиною сучасного маркетингу, включаючи сферу туризму. Використання соціальних мереж дозволяє швидко та ефективно доносити інформацію до широкої аудиторії, створювати візуально привабливий контент та взаємодіяти з потенційними туристами. Важливим аспектом є створення інтерактивного контенту, який залучає користувачів до активної участі, наприклад, через конкурси, опитування, фотогалереї. Цифрові технології також відкривають нові можливості для персоналізації маркетингових зусиль. Використання аналітичних інструментів дозволяє збирати дані про поведінку користувачів та їхні уподобання, що дозволяє створювати цільові рекламні кампанії та пропозиції, які відповідають інтересам конкретних груп туристів. Це підвищує ефективність маркетингових заходів та сприяє кращому задоволенню потреб споживачів [1].

Для успішного використання цифрових технологій та соціальних мереж у бренд- та PR-кампаніях важливо розробити чітку стратегію, яка включає визначення цільової аудиторії, ключових повідомлень та вибір відповідних платформ для комунікації. Крім того, необхідно постійно моніторити та аналізувати результати кампаній, щоб вчасно вносити корективи та адаптувати стратегію до змінних умов.

Співпраця туроператорів з місцевими органами влади та іншими зацікавленими сторонами є важливим фактором у створенні комплексних та інтегрованих туристичних продуктів. Така взаємодія дозволяє забезпечити координацію зусиль та узгодженість дій, що сприяє створенню цілісного

та привабливого туристичного продукту. Місцеві органи влади можуть надавати підтримку у вигляді фінансування, сприяння розвитку інфраструктури, організації культурних та спортивних заходів. Важливою частиною співпраці є також залучення місцевих підприємств до процесу створення туристичних продуктів. Це можуть бути готелі, ресторани, музеї, транспортні компанії та інші бізнеси, які безпосередньо взаємодіють з туристами. Спільні маркетингові кампанії, участь у створенні туристичних маршрутів та пакетів послуг дозволяють підвищити якість обслуговування та задовольнити різноманітні потреби туристів [3].

Крім того, важливу роль відіграє взаємодія з громадськими організаціями та місцевими жителями. Це дозволяє створювати продукти, які відповідають інтересам та потребам місцевих громад, а також залучати місцевих жителів до участі у туристичній діяльності. Такий підхід сприяє створенню стійкого туризму, який приносить користь не лише туристам, але й місцевим громадам.

Висновки з проведеного дослідження.

У результаті проведеного дослідження визначено важливість бренд- та PR-менеджменту для підвищення привабливості регіональних туристичних продуктів. Було виявлено, що ефективно використання цих методів сприяє створенню унікального іміджу регіону, що допомагає виділитися серед конкурентів та залучити більше туристів. Бренд-менеджмент дозволяє сформувати емоційний зв'язок з цільовою аудиторією, що є ключовим фактором для досягнення лояльності туристів та їхнього повторного відвідування [5].

Дослідження показало, що PR-менеджмент відіграє критичну роль у управлінні громадською думкою та формуванні позитивного іміджу регіону. Взаємодія зі ЗМІ, організація прес-турів та проведення публічних заходів допомагають привернути увагу до регіону та створити позитивні новини. Важливим аспектом є також готовність до управління кризовими ситуаціями, що дозволяє мінімізувати негативний вплив на репутацію регіону.

Аналіз сучасних методів та інструментів бренд- та PR-менеджменту виявив, що цифрові технології та соціальні мережі стали невід'ємною частиною сучасного маркетингу у сфері туризму. Використання соціальних мереж та співпраця з інфлюенсерами дозволяють швидко та ефективно поширювати інформацію про регіон серед широкої аудиторії. Персоналізація маркетингових зусиль за допомогою аналітичних інструментів підвищує ефективність рекламних кампаній. Розроблені рекомендації щодо впровадження бренд- та PR-стратегій у діяльність регіональних туроператорів враховують специфіку місцевих умов та потреб. Важливими аспектами є співпраця з місцевими громадами та бізнесами, інвестування у навчання та розвиток персоналу, а також

постійний моніторинг ефективності маркетингових заходів. Оцінка ефективності запропонованих стратегій показала їхній позитивний вплив на конкурентоспроможність та привабливість регіональних туристичних продуктів. Комбінація кількісних та якісних методів аналізу дозволяє отримати комплексне уявлення про результати маркетингових зусиль та своєчасно вносити необхідні корективи [5].

Загалом, проведене дослідження підкреслює важливість комплексного підходу до використання методів бренд- та PR-менеджменту в регіональному туропереїтингу. Це є ключовим фактором успіху в умовах високої конкуренції на туристичному ринку та сприяє сталому розвитку регіонів. Результати дослідження можуть бути використані для розробки ефективних стратегій просування туристичних дестинацій та підвищення їхньої привабливості для туристів.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Кудла Н.Є. Управління якістю в туризмі : підручник. Київ : «Центр учбової літератури», 2015. 328 с.
2. Сокол Т.Г. Організація обслуговування в готелях і туристичних комплексах. Київ : Альтепрес, 2009. 447 с.
3. Чередниченко А.О., Калинин М.В. Якість надання послуг як ключовий фактор привабливості підприємств готельного господарства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 56. С. 88–96.
4. Гадецька З.М. Сучасні мультимедійні засоби просування готельно-ресторанних та туристичних послуг. *Молодий вчений*. 2015. № 2 (6). С. 41–44.
5. Завальнюк В.В. Принципи управління інноваційною діяльністю. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. Хмельницький. 2013. № 5 (1). С. 182–185.
6. Парфіненко А.Ю. Особливості формування та реалізації туристичної політики держави: міжнародний, національний, регіональний досвід : монографія / кол. авт.; за ред. А. Ю. Парфіненка. Харків : ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2019. С. 280
7. Шиманська В.В. Стратегічне управління якістю туристичних послуг в межах розвитку туристичного комплексу України. *Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки*. 2015. № 1.

REFERENCES:

1. Kudla N.Ye. (2015) *Upravlinnya yakistyu v turizmi: pidruchnyk*. [Quality management in tourism: a textbook]. Kyiv: Vydavnytstvo «Tsentр uchbovoyi literatury». (in Ukrainian)
2. Sokol T.H. (2009) *Orhanizatsiya obsluhovuvannya v hotelyakh i turystychnykh kompleksakh*. [Organization of service in hotels and tourist complexes]. Kyiv: Vydavnytstvo Al'tepres. (in Ukrainian)
3. Cherednychenko A.O., Kalynyn M.V. (2016) *Yakist' nadannya posluh yak klyuchovyy faktor pryv-*

ablyvosti pidpryyemstv hotel'noho hospodarstva [The quality of service provision as a key factor in the attractiveness of hotel enterprises. Herald of the economy of transport and industry]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 56, pp. 88–96.

4. Hadets'ka Z.M. (2015) Suchasni mul'tymediyni zasoby prosuvannya hotel'no-restorannykh ta turystychnykh posluh [Modern multimedia means of promotion of hotel, restaurant and tourist services]. *Molodyy vchenyy – Young scientist*, vol. 2 (6), pp. 41–44.

5. Zaval'nyuk V.V. (2013) Pryntsypy upravlinnya innovatsiynoyu diyal'nistyuu [Principles of management of innovative activity]. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky – Economic sciences, Khmel'nyts'kyi*, vol. 5 (1), pp. 182–185.

6. Parfinenko A.Yu. (2019) Osoblyvosti formuvannya ta realizatsii turystychnoi polityky derzhavy: mizhnarodnyi, natsionalnyi, rehionalnyi dosvid: monohrafiia / kol. avt.; za red. A.Yu. Parfinenka [Peculiarities of formation and implementation of state tourism policy: international, national, regional experience: monograph]. Kharkiv: KhNU imeni V.N. Karazina, p. 280

7. Shymanska V.V. (2015) Stratehichne upravlinnia yakistiu turystychnykh posluh v mezhakh rozvytku turystychnoho kompleksu Ukrainy [Strategic management of the quality of tourist services within the development of the tourist complex of Ukraine]. *Ekonomika. Upravlinnia. Innovatsii. Serii: Ekonomichni nauky – Economic sciences*, vol. № 1, pp. 34–45

ЛІДЕРСЬКИЙ ПОТЕНЦІАЛ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖЕРА ЯК КЛЮЧОВИЙ ЧИННИК СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

THE LEADERSHIP POTENTIAL OF THE OPERATIONS MANAGER AS A KEY FACTOR OF STRATEGIC COMMUNICATIONS OF THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM

У даній статті розглянуто особливості лідерського потенціалу операційного менеджера як ключового чинника стратегічних комунікацій системи управління персоналом. Проаналізовано фактори впливу на побудову стратегічних комунікацій в інформаційному просторі на підприємстві. Визначено та охарактеризовано головні сфери відповідальності операційного менеджера як керівника-лідера. Детально розглянуто вирішальні чинники реалізації економічних інтересів підприємства. Надано характеристику успішного лідерства щодо спроможності узгодження цілей та вимог працівників в загальними цілями компанії, що буде мати найбільший результат вирішення поставлених операційних завдань. Визначені найбільш ефективні риси лідера. Охарактеризовано лідерський феномен, який полягає у використанні власного потенціалу через трансформацію зовнішніх та внутрішніх чинників оточуючого економічного середовища підприємства.

Ключові слова: лідерство, операційний менеджер, система управління персоналом, стратегічні комунікації, лідер.

This article examines the features of the operational manager's leadership potential as a key factor in the strategic communications of the personnel management system. Factors influencing the construction of strategic communications in the information space at the enterprise are analyzed. The main areas of responsibility of the operations manager as a manager-leader are defined and characterized. The decisive factors of realizing the economic interests of the enterprise are considered in detail. The characteristics of successful leadership are given in terms of the ability to coordinate the goals and requirements of employees in the general goals of the company, which will have the greatest result in solving the set operational tasks. The most effective traits of a leader are determined. The leadership phenomenon is characterized, which consists in using one's own potential through the transformation of external and internal factors of the surrounding economic environment of the enterprise. Strategic communications in enterprise personnel management in today's conditions require the setting of new tasks, the formation of progressive views and modern approaches to managers of all levels, in particular operational managers. Every modern enterprise needs professional leaders who are able to immediately and adequately respond to the challenges of society, the instability of the economic system and the dynamics of the competitive environment. Leadership as a process is a factor of influence on employees, aiming at joint achievements and fulfillment of assigned tasks. That is, it is extremely necessary for a modern operational manager to have strategic views when building effective communication relationships in the process of performing management functions and making management decisions. That is why enterprises that want to earn sustainable profits, maintain a high level of competitiveness and meet the high requirements of the modern economic environment need operational managers with pronounced leadership qualities who are able to effectively establish strategic communications between members of the enterprise team, as well as with partners and suppliers.

Key words: leadership, operations manager, personnel management system, strategic communications, leader.

УДК 331.101

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure79-48>

Шаповал О.А.

к.пед.н., доцент,
Національна академія
Національної гвардії України

Shapoval Olena

National Academy
of National Guard of Ukraine

Постановка проблеми. Стратегічні комунікації в управлінні персоналом підприємства в умовах сьогодення вимагають постановки нових завдань, формування прогресивних поглядів та сучасних підходів до керівників всіх рівнів, зокрема операційних менеджерів.

Кожне сучасне підприємство потребує професіоналів-лідерів, які в змозі моментально та адекватно реагувати на виклики суспільства, нестабільність економічної системи та динамічність конкурентної середовища.

Лідерство як процес є фактором впливу на співробітників, ставлячи за мету спільні досягнення та виконання поставлених завдань. Тобто сучасному операційному менеджеру вкрай необхідно володіти стратегічними поглядами під час вибудовування ефективних комунікативних зв'язків в процесі здійснення управлінських функцій та прийняття управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дослідженням проблем лідерського потенціалу під час формування стратегічних комунікацій в різних сферах менеджменту, зокрема операційному та кадровому, присвячена низка наукових праць багатьох вчених, таких як Ф. Котлер, Г. П'ятницька, О. Пономарьов, О. Потьомкіна, В. Дорош, А. Лизанець, Л. Прус, О. Наумова та багатьох інших. Але швидкі зміни внутрішнього та зовнішнього середовища підприємств в сучасних економічних умовах підсилюють високу актуальність наукових досліджень у даному напрямі та окреслюють достатню кількість невирішених проблем у побудові ефективних стратегічних комунікацій операційними менеджерами.

Постановка завдання. Метою даної статті є вивчення, аналіз та вдосконалення лідерського потенціалу операційного менеджера як ключового чинника стратегічних комунікацій в системі

управління персоналом та запоруки переходу на лідерську парадигму управління підприємствами.

Виклад основного матеріалу дослідження.

У сучасному житті проблема вибудовування ефективних комунікацій між окремими членами колективу та працівниками підприємства в цілому відіграє вирішальну роль в функціонуванні як системи менеджменту, так й цілого підприємства загалом.

Але комунікація як процес не відбувається в однорідному інформаційному просторі, визначальний вплив на неї має саме людський фактор, особливості корпоративної культури підприємства, обрана кадрова стратегія та встановлена виробнича програма підприємства.

Завдяки цьому ключову роль в даному процесі відіграє операційний менеджер, який є керівником, що відповідає за:

- планування – розробка стратегічних та оперативних планів щодо оптимізації операційних процесів та досягнення цілей організації;
- координацію – організація та координація роботи різних підрозділів підприємства для забезпечення злагодженості та ефективності операцій;
- управління ресурсами – ефективних розподіл ресурсів (трудових, фінансових, матеріальних) для забезпечення виконання операційних задач;
- контроль якості – забезпечення високого рівня якості продукції та послуг, контроль за процесами виробництва та дотримання стандартів якості;
- управління запасами – оптимізація рівня запасів сировини, матеріалів та готової продукції щодо забезпечення безперервності виробництва та мінімізації витрат;
- управління виробництвом – організація виробничих процесів, планування виробничих потужностей, оптимізація виробничого циклу;
- обслуговування клієнтів – забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів, задоволення потреб замовників, вирішення поточних проблемних ситуацій;
- покращення процесів – постійне удосконалення виробничих процесів, запровадження нових технологій та сучасних методик щодо підвищення ефективності та конкурентоздатності підприємства;
- управління ризиками – ідентифікація, оцінка та управління ризиками, пов'язаними з операційною діяльністю щодо мінімізації потенційних загроз та забезпечення безперервності бізнес-процесів [1].

Отже, операційний менеджер відіграє ключову роль в результативній діяльності підприємства, тому що від його роботи залежить ефективність та продуктивність виробництва. Саме тому він повинен володіти стратегічним мисленням, аналітичними здібностями й, безперечно, лідерським

якостями та вмінням приймати рішення в умовах мінливого бізнес-середовища [2].

Одним з вирішальних чинників реалізації економічних інтересів підприємства є також злагоджена та ефективна система управління персоналом, суб'єктом якої є операційний менеджер, що має вплив на планування, розподіл та результативне використання кадрового потенціалу компанії. Але ефективність управління персоналом буде повноцінною тільки завдяки поєднанню класичних методів управлінського впливу з лідерським якостями безпосередніх керівників [3].

Тобто ефективний операційний менеджер завдяки функціям успішного лідерства спроможний узгодити цілі та вимоги працівників в загальними цілями компанії, що буде мати найбільший результат вирішення поставлених операційних завдань.

Операційний менеджер-лідер, як майстер змін, здатний:

- активно використовувати сучасні технології та інформаційні системи для автоматизації операцій, покращення продуктивності та оптимізації бізнес-процесів;
- розробляти контингентні плани та стратегії для швидкого реагування на зміни зовнішніх умов, наприклад, зміни попиту на продукцію, законодавства, умов взаємодії з постачальниками тощо;
- знизити та оптимізувати витрати виробництва, логістику та інші операційні процеси задля підвищення прибутків підприємства;
- активно запроваджувати системи контролю якості продукції та послуг, аналізувати та покращувати процеси щодо забезпечення відповідності стандартам якості;
- займатися управлінням ланцюгами поставок, включаючи забезпечення, логістику, складування та дистрибуцію товарів з метою забезпечення надійного та своєчасного постачання продукції;
- розробляти системи мотивації та заохочення персоналу, стимулюючи його до досягнення високих результатів та збільшення продуктивності праці;
- ефективно керує процесами змін в організації, впроваджуючи інноваційні технології виробництва;
- використовувати аналітичні інструменти та методи збирання, аналізу та використання інформації про виробничі процеси, що є запорукою прийняття обґрунтованих рішень на основі фактичних даних;
- виступати як стратегічний партнер для інших керівників підприємства, співпрацюючи з ними в розробці та реалізації стратегії розвитку організації завдяки операційним процесам [4].

Операційний менеджер повинен правильно та ефективно вибудовувати комунікації як з

керівниками вищої ланки, так й з кожним підлеглим, вміти створювати вмотивовану атмосферу під час виробничої діяльності, підтримувати командний дух та дотримуватись корпоративних цінностей компанії.

Але важливо зазначити, лідерські якості та якості керівника не завжди є ідентичним поняттям. Риси лідера є більш ефективними, тому що вони охоплюють ширшу взаємодію з підлеглими та клієнтами, характеризуються відповідальністю не тільки за себе та свої дії, але й за вчинки підлеглих, мають спрямованість до неконформізму, готовності до змін.

Таким чином, можна констатувати, що саме операційний менеджер-лідер здатний ефективно керувати всіма операційними процесами, досягати необхідних показників діяльності в командній роботі [5].

Лідерський феномен полягає у використанні власного потенціалу через трансформацію зовнішніх та внутрішніх чинників оточуючого економічного середовища задля досягнення високих результатів діяльності підприємства.

Тобто операційний менеджер-лідер створює такі комунікації, що забезпечують підвищення мотивації персоналу, зростання продуктивності праці, створення умов для колективного та особистого розвитку, атмосферу довіри, командної роботи, віру кожного в себе та в колектив в цілому.

Важливою рисою ефективного лідера є також його креативність, схильність до впровадження інноваційних рішень, здатність відмовитись від традиційного мислення, вміння швидко адаптуватись до нових умов та знаходити нестандартні рішення проблемних ситуацій [6].

Вагомим чинником лідерського потенціалу є позитивне мислення, яке дозволяє операційному менеджеру оптимістично підходити до виконання завдань, орієнтуватись на чітку життєву позицію, що є запорукою успіху в професійних питаннях.

Також відмінною рисою лідера є вміння вести команду за собою, без чого справжній лідер не зможе бути таким. Отже, тут важливим є особистий авторитет, колективна довіра та вміння створювати ефективну взаємодію серед членів команди.

Тобто всі ці фактори вкупі створюють ефективні комунікаційні стратегії, руйнують бар'єри між керівником та підлеглими, сприяють створенню здорового, продуктивного колективу підприємства [7].

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, інноваційні зміни та складні економічні перетворення, які відбуваються в нашому суспільстві вимагають трансформації систем управління підприємствами, потребують нових підходів до побудови стратегічних комунікацій в управлінні персоналом, що, в свою чергу, спрямовує

на формування нового типу керівників – лідерів, які здатні швидко адаптуватись до мінливих умов сучасного бізнес-середовища, сприймають зміни як поштовх до активної діяльності, вміють створювати ефективну команду та вести її за собою задля досягнення особистих цілей та цілей організації загалом.

Саме тому підприємствам, які хочуть одержувати стійкий прибуток, підтримувати високий рівень конкурентоспроможності та відповідати високим вимогам сучасного економічного середовища, потрібні операційні менеджери з яскраво вираженими лідерськими якостями, що здатні ефективно налагодити стратегічні комунікації між членами колективу підприємства, а також з партнерами та постачальниками.

Отже, лідерський підхід в управлінні сучасним підприємством імплементується у виконання економічних та соціальних функцій, створює передумови для продуктивної діяльності та забезпечує стійкі конкурентні переваги.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Шаповал О.А. Мотиваційний механізм регулювання системи управління персоналом. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 153–156.
2. Пономарьов О.С. Феномен лідерства у просторі соціальних цінностей. *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2015. № 3. С. 93–101.
3. Потьомкіна О.В., Дорош В.Ю. Інновації та їх вплив на підвищення продуктивності праці персоналу. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. С. 1–5.
4. Лизанець А.Г., Феєр О.В., Бондарева М.С. Внутрішні комунікації в системі управління персоналом організації. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 23. С. 127–132.
5. Прус Л.Р. Комунікаційний менеджмент. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 1. С. 38–41.
6. Козак В.С., Тодоріко І.М. Важливі аспекти стратегії та тактики управління персоналом. *Економіка та держава*. 2020. № 6. С. 165–168.
7. Наумова О.О. Стратегії управління персоналом підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. № 1(61). С. 137–141.

REFERENCES:

1. Shapoval O.A. (2024) Motyvatsiyniy mekhanizhm rehulivuvannia systemy upravlinnia personalom [A motivational mechanism for adjusting the personnel management system]. *Ekonomichnyi prostir – Economic space*, № 189, pp. 153–156. (in Ukrainian)
2. Ponomarov O.S. (2015) Fenomen liderstva u prostori sotsialnykh [The phenomenon of leadership in the space of social values] *Teoriya i praktyka upravlinnya sotsialnyimi systemami – Theory and practice of managing social systems*, № 3, pp. 93–101. (in Ukrainian)
3. Potemkina O.V., Dorosh V.Yu. (2022) Innovatsii ta yikh vplyv na pidvyshchennia produktyvnosti

pratsi personalu.. [Innovations and their influence on increasing the labor productivity of personnel]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, № 5, pp. 1–5. (in Ukrainian)

4. Lyzanets' A.H., Feier O.V., Bondareva M.S. (2022) Vnutrishni komunikatsii v systemi upravlinnia personalom orhanizatsii [Internal communications in the organization personnel management system]. *Ekonomichnyj visnyk NTUU «Kyivs'kyj politekhnichnyj instytut» – Economical Bulletin of NTUU “Kyiv Polytechnic Institute”*, vol. 23, pp. 127–132. (in Ukrainian)

5. Prus L.R. (2009) Komunikatsiinyi menedzhment [Communication Management]. *Visnyk Khmel-*

nytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of the Khmelnytskyi National University, № 1, pp. 38–41. (in Ukrainian)

6. Kozak V.S., Todoriko I.M. (2020) Vazhlyvi aspekty stratehii ta taktyky upravlinnia personalom [Important aspects of HR strategy and tactics]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and the state*, vol. 6, pp. 165–168. (in Ukrainian)

7. Naumova O.O. (2021) Stratehii upravlinnia personalom pidpriemstva [Strategies of enterprise personnel management]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK» – Scientific notes of the University “KROK”*, vol. 1(61), pp. 137–141. (in Ukrainian)

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1. ЕКОНОМІКА

Данкевич В.Є., Данкевич Є.М.

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ
ЕФЕКТИВНОГО ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ
ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ.....3

Куцик В.І., Душенко О.А.

ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ТОРГІВЛІ
В КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ ЕКОНОМІКИ.....8

Ляховська О.В.

СТРУКТУРНІ ЗМІНИ У ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ.....14

Подлевський А.А., Комаренко Т.А.

АЛГОРИТМ ДІАГНОСТИКИ ПІДПРИЄМСТВА
ДЛЯ ВИРІШЕННЯ ПИТАНЬ ДЕФІЦИТУ КАДРІВ..... 20

Роїк О.Р.

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ
НА ОСНОВІ РЕФЛЕКСИВНОГО ПІДХОДУ:
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ..... 26

Чухліб А.В., Гузь М.М., Симоненко О.І.

ВИРОБНИЦТВО ЦУКРОВИХ БУРЯКІВ В УКРАЇНІ:
СТАТИСТИКО-ПРОГНОСТИЧНА ОЦІНКА..... 31

РОЗДІЛ 2. СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

Babych Tetiana

ANALYTICAL EVALUATION OF THE MANAGEMENT
OF INTERNATIONAL CHARITY PROJECTS
IN THE CONDITIONS OF THE WAR AGAINST UKRAINE.....38

РОЗДІЛ 3. ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

Грищенко О.В.

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ
НА ПІДПРИЄМСТВАХ З ПРОКАТУ МАЙНА..... 44

Круглий В.В.

ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ
З ВИКОРИСТАННЯМ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ..... 50

Новак У.П., Пилипенко С.М.

ДЕРЖАВНИЙ ФІНАНСОВИЙ АУДИТ:
РЕАЛІЇ, ТЕНДЕНЦІЇ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ..... 54

Польова О.Л.

ОБЛІКОВА ПОЛІТИКА З МЕТОЮ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ
У ЛІСОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ..... 63

Степаненко О.І., Матковська В.О.

КЛАСИФІКАЦІЯ ДОХОДІВ І ВИТРАТ ДЛЯ ПОТРЕБ ОБЛІКУ ТА УПРАВЛІННЯ..... 68

Яремко І.Й., Куцик П.О.

МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ
ОБЛІКОВОГО ТА КОНТРОЛЬНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ
В УПРАВЛІННІ ЛОГІСТИЧНИМИ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА..... 76

РОЗДІЛ 4. ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА, СТРАХУВАННЯ ТА ФОНДОВИЙ РИНОК

Абубекерова А.З.

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФІНАНСУВАННЯ
ЗАКЛАДІВ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ 81

Деревко Ю.О.

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ТА ВІТЧИЗНЯНА ПРАКТИКА
ВИКОРИСТАННЯ ТА РЕГУЛЮВАННЯ ФІНАНСОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ
НЕБАНКІВСЬКИМИ ФІНАНСОВИМИ УСТАНОВАМИ В УКРАЇНІ..... 86

Кривошлик Т.Д.

ГРОШОВІ ПОТОКИ У ФІНАНСОВОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ..... 92

Савастєєва О.М., Бутенко В.В. ВНУТРІШНІЙ ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛЬ У СФЕРІ ОБОРОННИХ ЗАКУПІВЕЛЬ: АЛГОРИТМ ЕФЕКТИВНОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	99
---	----

РОЗДІЛ 5. РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

Колодїйчук В.А., Шалева О.І., Сілантьєв І.Ю. ОЦІНКА СТАНУ РОЗВИТКУ МОЛОКОПРОДУКТОВОГО ПІДКОМПЛЕКСУ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ.....	104
Лопатинський Ю.М. ДЕТЕРМІНАНТИ ТРАНСФОРМАЦІЇ СІЛЬСЬКО-МІСЬКИХ АГЛОМЕРАЦІЙ НА ЗАСАДАХ ІНКЛЮЗИВНОСТІ.....	113

РОЗДІЛ 6. ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

Альошина Т.В. ОБГРУНТУВАННЯ КРИТЕРІЇВ ФОРМУВАННЯ ПОПИТУ ТА ПРОПОЗИЦІЇ РИНКУ ПРАЦІ РЕГІОНУ.....	119
Sidash Dina, Bazyk Olexsandr THE INFLUENCE OF EUROPEAN INTEGRATION PROCESSES ON THE STRATEGIC DECISIONS OF TOURISM COMPANIES.....	126
Ходацький Д.С. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН.....	131

РОЗДІЛ 7. МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ, МОДЕЛІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЦІ

Геселева Н.В., Пичинюк Б.С., Пронюк Г.В. АНАЛІЗ ДОБРОБУТУ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ СУСПІЛЬСТВА ЗАСОБАМИ БІЗНЕС-АНАЛІТИКИ.....	137
Рудь О.О. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДУ МОНТЕ-КАРЛО ДЛЯ МОДЕЛЮВАННЯ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ.....	145

РОЗДІЛ 8. МЕНЕДЖМЕНТ

Денисов О.Є. МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ, МЕТОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ.....	151
Каламан О.Б., Ковтун О.О. ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА В ПАРАДИГМІ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ.....	156
Лункіна Т.І., Дранус Л.С., Дранус В.В. КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ: ОСНОВНІ ЕТАПИ РОЗВИТКУ.....	161
Македон В.В., Стрижоус М.В. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА І КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА ЗАСАДАХ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ.....	167
Орєхова А.І., Харченко В.В. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ В КОНТЕКСТІ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНИМ СЕРЕДОВИЩЕМ ПІДПРИЄМСТВА.....	173
Содома Р.І., Павук І.В., Кобилкін Д.С. БЕЗПЕКО-ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ В РЕАЛІЗАЦІЇ ІНФРАСТРУКТУРНИХ ПРОЄКТІВ.....	178

РОЗДІЛ 9. МАРКЕТИНГ

Макарова В.В., Устік Т.В., Устік Д.В. КОМПЛЕКСНЕ ОЦІНЮВАННЯ МАРКЕТИНГОВОГО КОМПЛЕКСУ ПІДПРИЄМСТВА АГРАРНОЇ СФЕРИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ГЛОБАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ.....	185
---	-----

РОЗДІЛ 10. ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ТОРГІВЛЯ

Гавадзин Н.О., Марків М.М. НОРМАТИВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ШІ ТА ВПЛИВ НА БІЗНЕС.....	192
Згурська О.М., Любомирський А.О. ПЕРСПЕКТИВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ НАДЗВИЧАЙНИХ ВИКЛИКІВ.....	196
Медвідь Л.Г., Воронко Р.М., Герасименко Т.О. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ВИТРАТАМИ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	202
Світлична А.В., Волкова Н.В., Світлична О.А. ПОТЕНЦІАЛ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	211

РОЗДІЛ 11. ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА

Годя І.М. ІННОВАЦІЙНІ МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ГАСТРОНОМІЧНОГО ТУРИЗМУ В ЗАКАРПАТТІ.....	216
Кіш Г.В. ОСОБЛИВОСТІ ЦІНОВИХ СТРАТЕГІЙ ЯК ФАКТОРУ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В ГОТЕЛЬНІЙ ІНДУСТРІЇ.....	222
Пукач Я.О. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ.....	227
Удуд І.Р., Алексеви́ч Ю.Ю., Левицька С.В. КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ МОДЕЛЮВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У СФЕРІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ ІНДУСТРІЇ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ.....	232
Чорна Н.М. УКРАЇНСЬКА НАЦІОНАЛЬНА ТА РЕГІОНАЛЬНА КУХНІ: ЗМІСТ, ОСОБЛИВОСТІ СТАНОВЛЕННЯ, РОЗВИТКУ ТА ВИКОРИСТАННЯ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ.....	238

РОЗДІЛ 12. ТУРИЗМ

Долинська О.О., Шоробура І.М., Гільберг Т.Г. ТУРИСТИЧНІ ШЛЯХИ ЯК ЗАСІБ ПОПУЛЯРИЗАЦІЇ КУЛЬТУРНОЇ СПАДЩИНИ.....	244
Долинська О.О., Шоробура І.М., Гуцал Л.А. РОЛЬ ТУРИСТИЧНО-ІНФОРМАЦІЙНИХ ЦЕНТРІВ ДЛЯ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ В РЕГІОНІ.....	248
Жирак Л.М., Мальована О.Г. КРАФТОВІ ПРОДУКТИ КАРПАТСЬКОГО РЕГІОНУ ЯК СКЛАДОВА РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ.....	253
Матвейчук Л.О., Фурман І.Г. ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ УКРАЇНИ.....	259
Пасєка С.Р., Горященко М.С. ЗАКОРДОННИЙ ДОСВІД РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ: МЕТОДОЛОГІЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ.....	265
Tiurina Dina, Leonenko Nelli, Liashenko Angelina ASIAN EXPERIENCE IN CREATING AND DEVELOPING ECOTOURISM AND THE PERSPECTIVE OF USING IT IN UKRAINE.....	271
Чуєва І.О., Сидорук А.В. ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ БРЕНД- І PR-МЕНЕДЖМЕНТУ В РЕГІОНАЛЬНОМУ ТУРОПЕРЕЙТИНГУ.....	277
Шаповал О.А. ЛІДЕРСЬКИЙ ПОТЕНЦІАЛ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖЕРА ЯК КЛЮЧОВИЙ ЧИННИК СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	282

CONTENTS

SECTION 1. ECONOMY

Dankevych Vitalii, Dankevych Yevhen

STATE POLICY ON THE FORMATION OF STRATEGY
FOR EFFECTIVE INNOVATIVE DEVELOPMENT OF SERVICE SECTOR ENTERPRISES
IN THE POST-WAR RECONSTRUCTION CONDITIONS.....3

Kutsyk Valentyna, Dushenko Oleh

INNOVATIVE MANAGEMENT STRATEGIES OF TRADE ENTERPRISES
IN THE CONTEXT OF MODERN ECONOMIC CHALLENGES.....8

Liahovska Olena

STRUCTURAL CHANGES IN THE INDUSTRY OF UKRAINE
DURING THE CONDITIONS OF WAR.....14

Podlevskyi Andrii, Komarenko Taras

ENTERPRISE DIAGNOSTIC ALGORITHM
FOR ADDRESSING WORKFORCE SHORTAGE ISSUES20

Roik Oksana

FEATURES OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT
BASED ON A REFLECTIVE APPROACH:
THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS.....26

Chukhlib Alla, Huz Mykhailo, Symonenko Olena

SUGAR BEET PRODUCTION IN UKRAINE:
STATISTICAL AND PROGNOSTIC ASSESSMENT.....31

SECTION 2. WORLD ECONOMY AND INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

Babych Tetiana

ANALYTICAL EVALUATION OF THE MANAGEMENT
OF INTERNATIONAL CHARITY PROJECTS
IN THE CONDITIONS OF THE WAR AGAINST UKRAINE.....38

SECTION 3. ACCOUNTING AND TAXATION

Gryshchenko Ostap

FEATURES OF THE INTERNAL CONTROL ORGANIZATION
AT PROPERTY RENTAL ENTERPRISES.....44

Kruhlyi Vladyslav

INFORMATION SECURITY OF MANAGEMENT DECISIONS
USING ARTIFICIAL INTELLIGENCE.....50

Novak Ulyana, Pylypenko Solomiia

PUBLIC FINANCIAL AUDIT:
REALITIES, TRENDS AND DIRECTIONS OF IMPROVEMENT.....54

Polova Olena

ACCOUNTING POLICY FOR THE PURPOSE OF MANAGEMENT ACCOUNTING
IN FORESTRY ENTERPRISES.....63

Stepanenko Oksana, Matkovska Vitalina

CLASSIFICATION OF INCOME AND EXPENSES
FOR ACCOUNTING AND MANAGEMENT PURPOSES.....68

Yaremko Ihor, Kutsyk Petro

METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF ORGANIZING
ACCOUNTING AND CONTROL TOOLS
IN THE MANAGEMENT OF LOGISTICS COSTS OF THE ENTERPRISE.....76

SECTION 4. FINANCE, BANKING, INSURANCE AND STOCK MARKET

Abubekerova Albina

PATHS TO IMPROVING THE EFFICIENCY
OF FUNDING PROFESSIONAL EDUCATION IN UKRAINE.....81

Derevko Yuriy

FOREIGN EXPERIENCE AND DOMESTIC PRACTICE
OF USING AND REGULATING FINANCIAL INSTRUMENTS
BY NON-BANK FINANCIAL INSTITUTIONS IN UKRAINE.....86

Kryvoshlyk Tetyana CASH FLOWS IN THE FINANCIAL MANAGEMENT OF THE INSURANCE COMPANY.....	92
Savastieieva Oksana, Butenko Viktoriia INTERNAL FINANCIAL CONTROL IN THE SPHERE OF DEFENSE PURCHASES: THE EFFICIENCY ALGORITHM IN THE CONDITIONS OF WAR.....	99
SECTION 5. DEVELOPMENT OF PRODUCTIVE POTENTIAL AND REGIONAL ECONOMY	
Kolodiichuk Volodymyr, Shaleva Oleksandra, Silantiev Ihor ASSESSMENT OF THE STATE OF DEVELOPMENT OF THE DAIRY SUBCOMPLEX IN THE LVIV REGION.....	104
Lopatynskyi Yurii DETERMINANTS OF THE TRANSFORMATION OF RURAL-URBAN AGGLOMERATIONS ON THE BASIS OF INCLUSIVENESS.....	113
SECTION 6. DEMOGRAPHY, LABOR ECONOMY, SOCIAL ECONOMY AND POLITICS	
Aloshyna Tetiana GROUNDING THE CRITERIA FOR THE FORMATION OF DEMAND AND SUPPLY OF THE LABOR MARKET OF THE REGION.....	119
Sidash Dina, Bazyk Oleksandr THE INFLUENCE OF EUROPEAN INTEGRATION PROCESSES ON THE STRATEGIC DECISIONS OF TOURISM COMPANIES.....	126
Khodatskyi Dmytro CONCEPTUAL PRINCIPLES OF THE DEVELOPMENT OF SOCIAL AND LABOR RELATIONS.....	131
SECTION 7. MATHEMATICAL METHODS, MODELS AND INFORMATION TECHNOLOGIES IN ECONOMY	
Geseleva Nataliia, Pychyniuk Bohdan, Proniuk Ganna ANALYSIS OF THE WELFARE AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF SOCIETY BY BUSINESS ANALYTICS TOOLS.....	137
Rud Oleksandr THEORETICAL ASPECTS OF USING THE MONTE CARLO METHOD FOR MODELING THE EVALUATION OF INVESTMENT PROJECTS EFFICIENCY.....	145
SECTION 8. MANAGEMENT	
Denysov Oleg METHODOLOGICAL PRINCIPLES, METHODS AND TOOLS OF MANAGEMENT ACCOUNTING.....	151
Kalaman Olha, Kovtun Oleksandr THEORETICAL ANALYSIS OF THE ENTERPRISE BUSINESS PROCESS MANAGEMENT OPTIMIZATION IN THE PROCESS APPROACH PARADIGM.....	156
Lunkina Tetiana, Dranus Lubov, Dranus Valentin CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: MAIN STAGES OF DEVELOPMENT.....	161
Makedon Viacheslav, Stryzhous Maksym ENSURING THE ECONOMIC SECURITY OF THE ENTERPRISE AND COMPETITIVENESS ON THE BASIS OF INNOVATIVE DEVELOPMENT.....	167
Oriekhova Alvina, Kharchenko Viacheslav DEVELOPMENT OF A DIGITALIZATION STRATEGY IN THE CONTEXT OF OPTIMIZING THE MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE INFORMATION ENVIRONMENT.....	173
Sodoma Ruslana, Pavuk Ihor, Kobytkin Dmytro SAFETY-ORIENTED RESOURCE MANAGEMENT IN THE IMPLEMENTATION OF INFRASTRUCTURE PROJECTS.....	178
SECTION 9. MARKETING	
Makarova Viktoriia, Ustik Tetiana, Ustik Dmytro EVALUATION OF THE MARKETING COMPLEX OF AN AGRARIAN ENTERPRISE IN CONDITIONS OF DIGITIZATION AND GLOBALIZATION OF BUSINESS.....	185

SECTION 10. ENTREPRENEURSHIP AND TRADE

Havadzyn Nataliia, Markiv Mariia NORMATIVE REGULATION OF AI TECHNOLOGIES AND IMPACT ON BUSINESS.....	192
Zghurska Oksana, Lyubomyrskyi Anton PROSPECTS FOR ENSURING FOOD SECURITY IN UKRAINE IN CONDITIONS OF EXTRAORDINARY CHALLENGES.....	196
Medvid Liubov, Voronko Roman, Gerasimenko Tamara FORMATION OF THE MANAGEMENT SYSTEM OF LOGISTICS COSTS OF COMMERCIAL ENTERPRISES.....	202
Svitlychna Alla, Volkova Nelia, Svitlychna Olha POTENTIAL AND PROSPECTS OF DEVELOPMENT OF THE AGRICULTURAL SECTOR OF UKRAINE UNDER MARTIAL LAW.....	211

SECTION 11. HOTEL AND CATERING BUSINESS

Hodia Ivan INNOVATIVE MARKETING STRATEGIES OF GASTRONOMY TOURISM IN TRANSCARPATIA.....	216
Kish Galyna FEATURES OF PRICING STRATEGIES AS A FACTOR INCREASING THE COMPETITIVENESS OF HOTEL INDUSTRY ENTERPRISES	222
Pukach Yaroslav CONCEPTUAL BASIS OF THE HOSPITALITY INDUSTRY ENTERPRISES' DIGITAL TRANSFORMATION.....	227
Udud Ivanna, Aleksevych Juliia, Levytska Sofiia KEY ASPECTS OF MODELING BUSINESS PROCESSES IN THE HOTEL AND RESTAURANT INDUSTRY UNDER CONDITIONS OF UNCERTAINTY.....	232
Chorna Nataliia UKRAINIAN NATIONAL AND REGIONAL CUISINE: CONTENT, FEATURES OF ESTABLISHMENT, DEVELOPMENT AND USE IN THE HOSPITALITY INDUSTRY.....	238

SECTION 12. TOURISM

Dolynska Olesia, Shorobura Inna, Hilberh Tetiana TOURIST ROUTES AS A MEANS OF PROMOTING CULTURAL HERITAGE.....	244
Dolynska Olesia, Shorobura Inna, Hutsal Liudmyla THE ROLE OF TOURIST INFORMATION CENTERS IN REGIONAL TOURISM DEVELOPMENT.....	248
Zhyrak Lyudmyla, Malovana Oksana CRAFT PRODUCTS OF THE CARPATHIAN REGION AS A COMPONENT OF THE DEVELOPMENT OF TOURISM AND HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS.....	253
Matvejciuk Liudmyla, Furman Ihor LEGAL REGULATION OF TOURIST ACTIVITIES IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION OF UKRAINE.....	259
Pasieka Stanislava, Horiashchenko Maksym ABROAD EXPERIENCE OF TOURISM BUSINESS DEVELOPMENT: METHODOLOGY AND ORGANIZATION.....	265
Tiurina Dina, Leonenko Nelli, Liashenko Angelina ASIAN EXPERIENCE IN CREATING AND DEVELOPING ECOTOURISM AND THE PERSPECTIVE OF USING IT IN UKRAINE.....	271
Chuiyeva Inna, Sydoruk Anna USING OF BRAND AND PR MANAGEMENT METHODS IN REGIONAL TOUR OPERATION.....	277
Shapoval Olena THE LEADERSHIP POTENTIAL OF THE OPERATIONS MANAGER AS A KEY FACTOR OF STRATEGIC COMMUNICATIONS OF THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM.....	282

Наукове видання

ІНФРАСТРУКТУРА РИНКУ

Електронний науково-практичний журнал

Випуск 79

Коректура • *Н. Ігнатова*

Комп'ютерна верстка • *Ю. Войтюк*

Засновник видання:

ПУ «Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій»

Адреса редакції: вул. Інглєзі 6/1, оф. 135,
м. Одеса, Україна, 65101

Телефон: +38 (093) 253-57-15

Веб-сайт журналу: www.market-infr.od.ua

E-mail редакції: journal@market-infr.od.ua